



STRUENSEE
& CO.

Budgetanalyse af Forsvaret 2017

August 2017
Endelig version

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

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	24-35
– struktur og koncepter	35-51
– Kapaciteter og enheder	52-62
– Logistik og vedligehold	64-67
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	149-151
• Udviklet tilgang og metode	152-183
• Skalering af kapaciteter	184-190
4. Oversigt over materialesamling	

Analysens formål og grundlag

Analysens formål

Analysen er foranlediget af Forsvarsministeriet og Finansministeriet som led i den kommende flerårsaftale for Forsvaret med henblik på at sikre en optimeret og effektiv løsning af Forsvarets opgaver.

Analysens formål er fastlagt i udbudsmaterialet til Delanalyser for Udvalget for budgetanalyser af Forsvaret 2017. Formålet er:

1. at opstille effektiviseringsforslag, der kan bidrage til at tilvejebringe en mere effektiv ressourceudnyttelse og opgavevaretagelse
2. at udarbejde en kortlægning af sammenhængen mellem opgaver og økonomi, der kan belyse, hvad effekten af en eventuel skalering af den nuværende opgaveløsning og kapaciteter vil betyde økonomisk.

1. Budgetanalysen: Analysens formål med at opstille effektiviseringsforslag er fokuseret på tre områder a) det operative område, b) det understøttende materiel- og IT-område samt c) øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer. På det operative område er formålet med analysen at afdække muligheden for at optimere de operative opgaver yderligere uden nævneværdige operative konsekvenser svarende til min. 600 mio. kr. årligt. På området for understøttende materiel og IT er formålet at analysere, om materiel og IT-ydelser kan dimensioneres og organiseres mere hensigtsmæssigt med henblik på at finde effektiviseringer svarende til min. 250 mio. kr. årligt. Endelig er formålet med området for øvrige tværgående driftsydelser og administrative processer at analysere muligheden for at optimere området svarende til min. 100 mio. kr. årligt.

2. Skalering af operative kapaciteter: I tillæg til ovenstående formål udarbejdes en kortlægning af sammenhængen mellem opgaver og økonomi for de operative kapaciteter, hvor formålet er at afdække, hvordan en stigning eller fald i aktiviteterne i de operative kapaciteter påvirker omkostningerne for den operative kapacitet. Ambitionen med kortlægningen er at skabe et grundlag, der vil kunne anvendes i en politisk drøftelse og eventuel beslutning om justering af Forsvarets opgaveløsning. Kortlægningen kommer ikke med anbefalinger til, hvilke operative kapaciteter der kan skaleres, men de mest skaleringsegne kapaciteter er udvalgt.

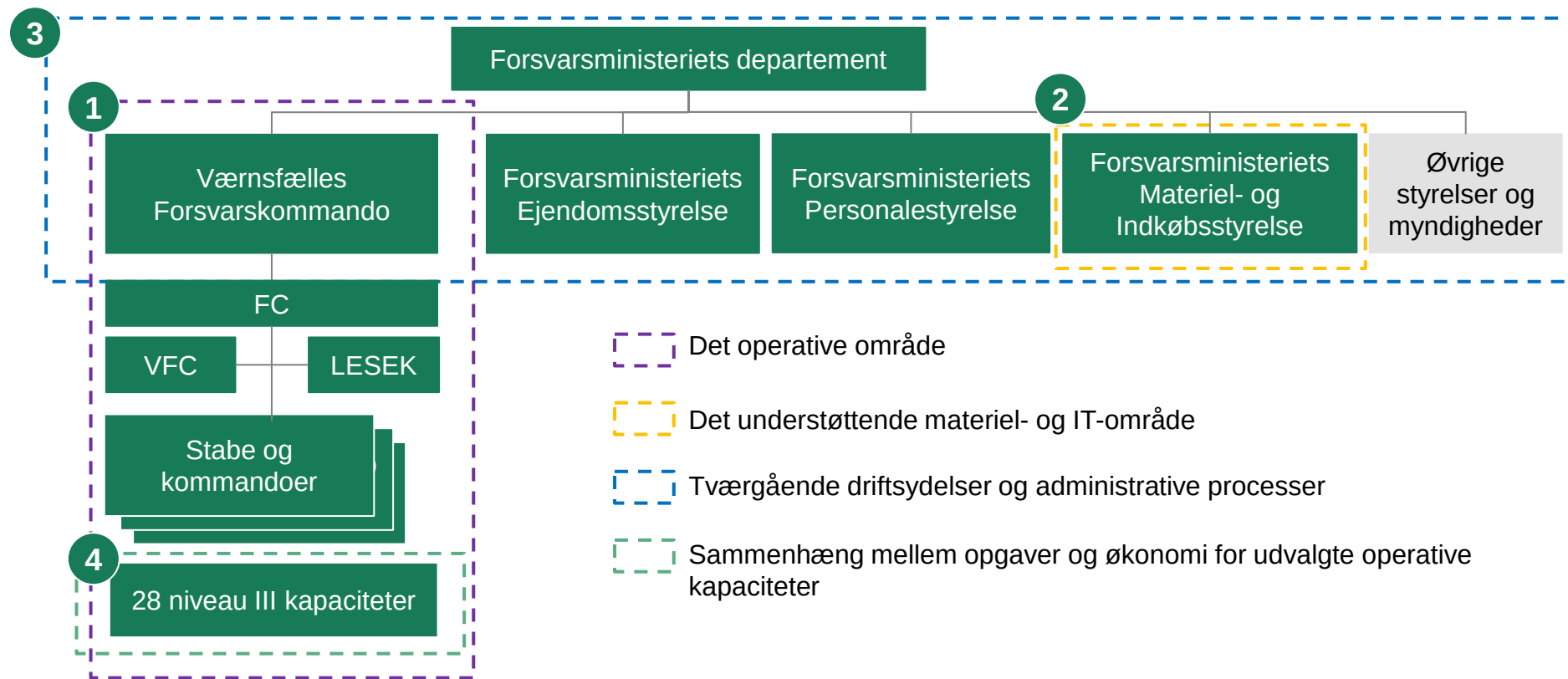
Analysens grundlag

Analysens resultater støtter sig på indhentet data, observationer, interviews, og den faglige vurdering i Forsvaret og repræsenterer tilsammen en væsentlig økonomisk forbedring for Forsvaret, der som helhed kan opnås med samme opgaveløsning. Forslagene ligger i naturlig forlængelse af den optimeringsproces, som Forsvaret allerede har igangsat ved seneste forligsaftale 2013-2017.

Organisering af analysen

Organisering af analysen

Arbejdet med analysen har været organiseret i fire spor. Spor 1-3 har dækket de tre budgetanalyser. Spor 1 har analyseret det operative område, spor 2 har analyseret det understøttende materiel- og IT-område, og spor 3 har analyseret tværgående driftsydelser og administrative processer. Endelig har spor 4 udarbejdet et værktøj til at vise den indikative sammenhæng mellem opgaver og økonomi for udvalgte operative kapaciteter. Nedenfor illustreres, hvordan analysen samlet set dækker budgettet for langt hovedparten af Forsvarets myndigheder.



Tilrettelæggelse af analysen

Tilrettelæggelse af arbejdet

Analysen har været forankret i en programstyregruppe, der har taget de tværgående principielle beslutninger med repræsentanter fra Forsvarsministeriet (FMN), Finansministeriet (FM), Værnsfælles Forsvarskommando (VFK) og Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse (FMI).

For hvert spor har analysen været forankret i en styregruppe. Styregruppen for spor 1 har bestået af repræsentanter fra VFK (formand), FM, FMN, de tre værn samt FMI. Styregruppen for spor 2 har været repræsenteret ved FMI (formand), FM samt FMN. Styregruppen for spor 3 har været repræsenteret ved FMN (formand), FM, VFK, Forsvarsministeriets Regnskabsstyrelse, FMI samt Forsvarsministeriets Personalestyrelse. Styregruppen for spor 4 har været repræsenteret ved VFK (formand), FMN, FM og FMI.

Styregrupperne har taget sporspecifikke beslutninger og haft ansvar for at guide den overordnede retning på analyserne samt sikre, at provenumålsætninger blev nået. Styregrupperne er blevet supporteret af underliggende projektgrupper, der har haft ansvar for at kvalitetssikre og udvikle materialet.

Dag-til-dag arbejdet er gennemført i tæt samarbejde med Forsvaret. Konkret har ansvaret for analyserne og arbejdet været forankret i en række arbejdsgrupper, der har givet mulighed for tæt inddragelse af Forsvarets ledelse samt faglige ressourcepersoner. Arbejdsgrupperne har været med til at drive arbejdet, udarbejde analyserne samt bidraget til udvikling og kvalitetssikring af de estimerede potentialer samt – for spor 4 – udviklingen af en kortlægning af sammenhæng mellem økonomi og opgaver. Ligeledes har der været arbejdsgrupper, der har haft til ansvar at kvalitetssikre tekniske beregninger samt datagrundlag for forslagene. Ved beslutning om gennemførelse af specifikke forslag kræves det dog, at der udarbejdes konkrete implementeringsplaner for alle forslag.

Projektperiode og hovedaktiviteter

Analysen er gennemført i perioden medio februar til medio august 2017. I perioden er der blevet foretaget en kortlægning af de tre budgetanalyseområder, hvor en lang række effektiviseringshypoteser blev opstillet. Efter en første indledende analysefase blev en række effektiviseringsforslag udvalgt til en deep dive fase, hvor de udvalgte tiltag blev analyseret yderligere. For kortlægning af sammenhæng mellem opgaver og økonomi (spor 4) er der først udviklet en metodisk tilgang til udvælgelse af relevante analysekapaciteter samt analysemetodik for kortlægning af sammenhængen, som herefter er gennemført på 15 kapaciteter.

Analysens omfang og kortlægning af baseline

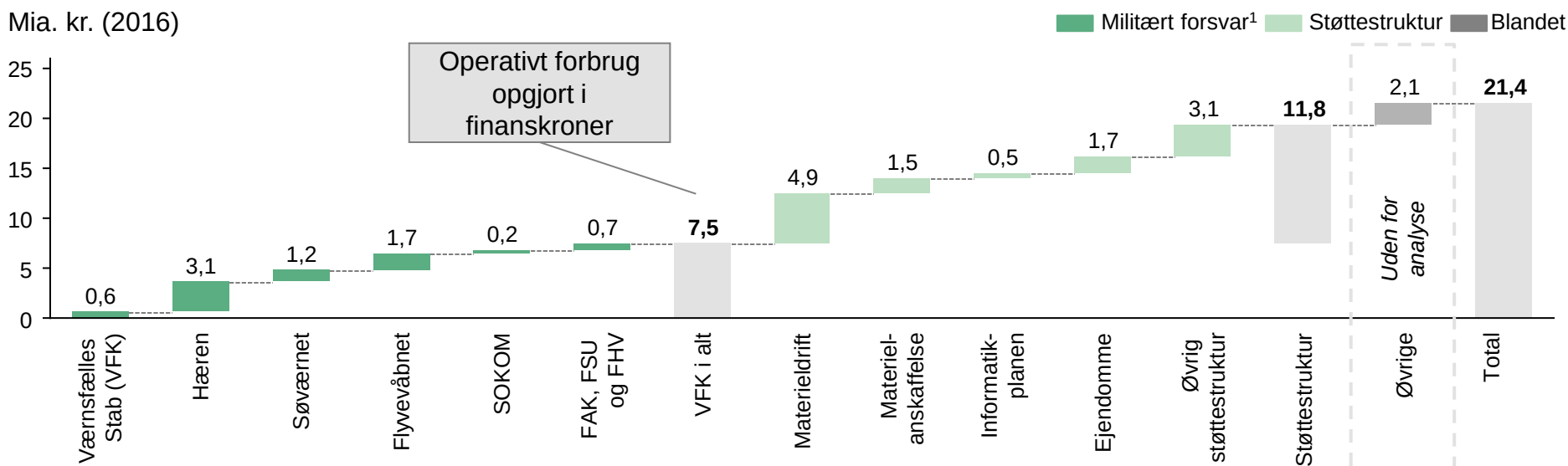
Analysens omfang

Analysen har igennem de fire tidligere omtalte spor dækket hele Forsvarets økonomi, der i 2016 udgjorde ~21,4 mia. kr. fordelt på militært forsvar (7,5 mia. kr.) og på støttestrukturen (11,8 mia. kr.). NATO, Forsvarets Efterretningstjeneste, Hjemmeværnet samt Beredskabsstyrelsen har dog ikke været direkte omfattet af analysen (2,1 mia. kr.). Analyserne af det operative område har taget udgangspunkt i et højere forbrug end her vist, idet nedenstående graf alene viser finanskronetrækket og altså ikke de reelle omkostninger.

Kortlægning af baseline

En nærmere kortlægning af VFK's økonomi, herunder de operative kapaciteter, findes i bilagsdokumentet, der bl.a. giver et detaljeret billede af fordelingen af omkostninger på hovedopgaver i VFK og i støttestrukturen. Kortlægningen af de to områder udmøntede sig i en række hypoteser, der for det operative område primært vedrørte aktivitetssammenfald på en række kerneområder, herunder uddannelse og udvikling.

Mia. kr. (2016)



1. Militært forsvar inkluderer VFK med tilhørende myndigheder

Kilde: Regnskabsdata fra Forsvarsministeriets departement (trukket fra DeMars)

Budgetanalysen har identificeret potentialer på 855-1.135 mio. kr.

Samlede potentialer

De samlede potentialer for budgetanalysen udgør 855-1.135 mio. kr. fuldt indfaset i 2022 med fuld hensyntagen til overlap imellem effektiviseringsforslagene. I middelspændet ligger potentialerne indenfor den angivne målsætning på 950 mio. kr. Den største del af potentialerne kommer som forventeligt fra det operative område i spor 1, hvilket udgør 517-637 mio. kr. Det understøttende materiel- og IT-område, spor 2, bidrager med et potentiale på 267-405 mio. kr., og de tværgående driftsydelser og administrative processer, spor 3, bidrager med 90-115 mio. kr. I middelspændet ligger potentialerne på hvert område indenfor de specifikke måltal på henholdsvis 600, 250 og 100 mio. kr. Der følger en oversigt over potentialerne på næste side og under de enkelte spor.

Potentialerne er korrigeret for overlap internt på områderne og mellem områderne. Det samlede overlap *mellem* områderne er -22-(-20) mio. kr., mens det største interne overlap *indenfor* områderne på -49-(-37) mio. kr. fremkommer på det understøttende materiel- og IT-område. Dette skyldes primært overlap ved mulige effektiviseringer på dele af materielkapacitetsplanerne.

Spændet i potentialerne

Potentialerne spænder overordnet set fra 855-1.135 mio. kr., hvilket vil sige et spænd på 270 mio. kr. Spændet er en summering af spænd på de enkelte effektiviseringsforslag og udgøres enten af usikkerhed eller er udtryk for et konkret valg i det givne forslag. Usikkerheden kan stamme fra usikkerhed om forudsætningerne eller usikkerhed i forhold til gennemførslen af initiativerne. De konkrete valg kan enten bygge på retning i forslaget eller ambitionsniveau (ofte med tilsvarende øget risikoprofil).

Risici og konsekvenser

Der er i forskellig grad knyttet risici og konsekvenser til potentialerne, som er beskrevet under det enkelte forslag. Potentialerne skal ses i sammenhæng med vurderingen af risici og konsekvenser, men fælles gælder det, at der ikke er medtaget forslag, der har nævneværdige operative konsekvenser.

Potentialernes soliditet

Under hele analysen har der været en sideløbende proces omkring godkendelse og kvalificering af potentialerne. Som beskrevet tidligere har styregrupperne haft ansvaret for at kvalitetssikre *indholdet* af effektiviseringsforslagene. Ansvaret for at kvalitetssikre *beregningerne* samt *økonomien* har ligget i en særligt nedsat Arbejdsgruppe Økonomi (AGØ). Kvalitetssikringen har været drevet af konsulenterne og er foregået i en trinvis proces, hvor potentialerne har rykket sig fra estimeret til kvalificerede potentialer til konsoliderede potentialer. Alle potentialer er ved udgangen af analysen godkendt som konsoliderede potentialer af AGØ.

Samlet set identificerer budgetanalysen et potentiale på 855-1.135 mio. kr. i 2022

- Tabellen viser de samlede potentialer på **855-1.135** mio. kr. fuldt indfaset i 2022 under hensyntagen til overlap (forudsat implementeringsstart 1. januar 2018)
- Indfasningsprofilen afspejler den forholdsvis lange implementeringstid for afskedigelse af tjenestemænd på tre år. Det er lagt til grund, at alene aktivitetsløn og overhead får umiddelbar effekt, hvorefter der går tre år, inden resten af potentialet kan indhentes
- Den eksterne medarbejderafgang på ca. 10% om året er ikke medindregnet i indfasningen af potentialet¹, ligesom der heller ikke tages højde for absorbering af overskydende medarbejdere i forbindelse med et potentielt substantielt løft
- Der er under afsnittet "Samlede potentialer og implementering" udregnet alternativ indfasningsprofil baseret på naturlig medarbejderafgang
- For effektiviseringsforslagene omhandlende konvertering og nedklassificering af medarbejdere benyttes den eksterne og interne personaleomsætning på de specifikke stillinger, hvilket medfører, at en del af potentialet falder uden for budgetanalysens periode (2023+)²

Område	Nettopotentiale (mio. kr.)					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023+ ²
Det operative område	-14-(-7)	265-325	345-440	384-492	517-637	557-681
• Struktur og koncepter	-28	159-164	179-186	195-204	314-324	344-361
• Kapaciteter og enheder	8-11	79-113	122-178	137-198	145-207	146-208
• Logistik og vedligehold	4-9	15-29	29-51	34-62	40-74	40-74
• Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	2	13-22	18-30	22-36	26-42	37-50
• Overlap på det operative område	-1-0	-3-(-2)	-5-(-4)	-8-(-5)	-10-(-7)	-13-(-7)
Det understøttende materiel- og IT-område	-78-(-27)	-4-59	51-109	137-233	267-405	289-413
• Overlap på det understøttende materiel- og IT-område	-6-(-5)	-15-(-14)	-26-(-24)	-37-(-31)	-49-(-37)	-49-(-37)
Tværgående driftsydelser og administrative processer	23-32	60-66	60-74	75-95	90-115	90-131
• Overlap på tværgående driftsydelser og administrative processer	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Overlap mellem områderne	-14	-16-(-15)	-17-(-16)	-20-(-17)	-22-(-20)	-20-(-17)
Total nettopotentiale (mio. kr.)	-83-(-16)	307-435	440-604	579-800	855-1135	916-1267
Total gennemsnitligt nettopotentiale (%)	-3%	38%	53%	70%	100%	106%
Heraf investeringer ³	257-216	213-165	199-140	149-100	68-55	52-47
Totalt nettopotentiale ekskl. investeringer	174-200	520-600	639-745	729-900	923-1190	969-1314

1. Dette gælder ikke enkelte forslag, hvor personaleomsætningen er forudsat anvendt. Dette er uddybet i afsnittet 'Samlede potentialer og implementering'. 2. Fuld oversigt over provenu, der falder udenfor 2022 kan ses i afsnittet 'samlede potentialer og implementering'. 3. Investeringer er opgjort som investeringer for de lave potentialeestimer og investeringer for de høje potentialeestimer.

Potentialet findes ved brug af 8 overordnede løftestænger

- Analysen har identificeret 45 effektiviseringsforslag og en lang række underliggende initiativer. Samlet set relaterer de 45 forslag sig til otte løftestænger, som er beskrevet nedenfor.

1	Målretning mod kerneopgaven	Styrket fokus på kerneopgaven ved at tilskære støtteopgaver, således at de netop er tilstrækkelige for opgaveløsningen. Konkret stillingtagen til, hvilke aktiviteter der er nødvendige for opgaveløsningen, herunder en prioritering af ressourcer
2	Optimeret brug af personaleressourcer	- Optimeret omfang af arbejdstimer til rådighed for opgaven fx ved at begrænse over-/merarbejde - Optimeret pris for arbejdstimer ved at se på personalesammensætningen, fx ved mindre ledelsestung struktur og ansatte på rigtige funktionsniveauer
3	Optimeret kapacitetsudnyttelse	Styrket udnyttelse af eksisterende kapacitet mht. bygninger, materiel og mandskab, fx ved at ændre organisatoriske forhold til bedre koordinering
4	Procesoptimering	- Forenkling eller optimering af processer, fx ved ændrede samarbejdsprocesser og strukturer - Reduktion af unødvendige procestrin som fx administrative processer
5	Stordriftsfordele	- Udnyttelse af stordriftsfordele ved at samle ensartede funktioner i færre enheder - Udbygge opgavefællesskaber fx indenfor administration og uddannelse
6	Tekniske og kommercielle indkøbsgreb	- Øget brug af tekniske indkøbsværktøjer som fx efterspørgselsstyring - Øget brug af kommercielle indkøbsgreb som kontrakt- og leverandørstyring, øget aftaledækning samt optimering af standardkontrakter
7	Optimeret sourcingsnit	Optimeret balance mellem opgaver der insources og outsources ud fra en økonomisk betragtning, som fx på vedligeholdelsesområdet
8	Digitalisering	- Øget digital understøttelse af arbejdsprocesser, fx på de administrative områder - Optimeret IT-infrastruktur til understøttelse af interne processer

Løftestængerne har fundet anvendelse på tværs af det operative område...

Det operative område

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Målbretning mod kerneopgaven	Optimeret brug af personale-ressourcer	Optimeret kapacitets-udnyttelse	Proces-optimering	Stordrifts-fordele	Tekniske og kommercielle indkøbsgreb	Optimeret sourcingsnit	Digitalisering
Struktur og koncepter Fokus på målbretning mod kerneopgaven gennem en nyordning af hele VFK, der har til formål at skabe en mere enstrenget og operativt fokuseret struktur, hvor stordriftsfordele udnyttes ved sammenlægning af ensartede funktioner, hvor arbejdsprocesser forsimples, og hvor personalesammensætningen tilpasses opgaverne i videst muligt omfang	✓	✓		✓	✓			
Kapaciteter og enheder Fokus på en række kapaciteter og enheder, der ikke er nødvendige i den nuværende opgaveløsning, eller som ved sammenlægning kan opnå stordriftsfordele. Herudover optimering af brug af personalet.	✓	✓	✓		✓			
Logistik og vedligehold - Fokus på en kombination af procesoptimering og optimeret sourcingsnit, der vil frigøre tid og gøre det muligt at in-source opgaver i større omfang - Forslag om normering og tab fokuserer på andre procesoptimeringer, der skal mindske forbruget og tabet	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse - Fokus på optimeret anvendelse af personaleressourcer samt tilpasning af ledelsesspænd, hvor det er væsentligt lavere end resten af organisationen - Fokus på optimeret brug af personaleressourcer ved bedre arbejdstilrettelæggelse for på den måde at mindske over-/merarbejde		✓						

...såvel som på det understøttende materiel- og IT-område...

Det understøttende materiel- og IT-område

	1 Målretning mod kerneopgaven	2 Optimeret brug af personale- ressourcer	3 Optimeret kapacitets- udnyttelse	4 Proces- optimering	5 Stordrifts- fordele	6 Tekniske og kommercielle indkøbsgreb	7 Optimeret sourcingsnit	8 Digitalisering
Indkøb - Fokus på optimering af materielanskaffelser ved tidligere og systematisk samtænkning af operative behov med indkøbstekniske muligheder med henblik på justering af fx tekniske løsninger, performance-krav og skalering - Fokus på øget professionalisering af den generelle indkøbsproces til at opnå pris- og bodforbedringer via bl.a. stordriftsfordele og leverandøropfølgning				✓	✓	✓		
IT - Fokus på forbedret styring, drift og sikkerhed af koncernens samlede IT-portefølje via øget transparens, standardisering og konsolidering af bl.a. infrastruktur og applikationer - Fokus på reduceret forbrug til eksterne IT-ydelser og styrkelse af det interne faglige miljø gennem hjemtagning af IT-driftsaktiviteter			✓	✓	✓	✓	✓	✓
Organisation - Fokus på at optimere dele af forsyningsområdet via centralisering af ressourcer samt udnyttelse af stordriftsfordele - Fokus på tilpasning af FMI organisation til at maksimere fokus på kerneopgaven og udnyttelsen af personaleressourcer	✓	✓			✓			
Øvrige - Fokus på stordriftsfordele og forøget anvendelse af kommercielle indkøbsgreb ved at samle decentrale indkøb - Fokus på justering af sourcingsnit ved hjemtagelse af juridiske ydelser - Fokus på øget kapacitetsudnyttelse af en række køretøjstyper			✓	✓	✓	✓	✓	

...og for de tværgående driftsydelser og administrative processer

Tværgående driftsydelser og administrative processer	1 Måltretning mod kerneopgaven	2 Optimeret brug af personale-ressourcer	3 Optimeret kapacitetsudnyttelse	4 Proces-optimering	5 Stordriftsfordele	6 Tekniske og kommercielle indkøbsgreb	7 Optimeret sourcingsnit	8 Digitalisering
Ikke IT-relaterede konsulenttydelser Fokus har været på optimering af snittet mellem intern og ekstern opgavevaretagelse af en række funktioner med hyppige gentagelser							✓	
Rejser Fokus har været på at nedbringe de samlede udgifter til korte møde- og kursusrelaterede rejser ved adfærdsændring og bedre brug af VTC-anlæg	✓				✓			
Større ikke-militære varegrupper Fokus på efterspørgselsstyring af tre udvalgte produktkategorier: tv-abonnementer, kontorartikler og mobiltelefoni. Kombination af adfærdsændringer, effektiviseringer og mindre serviceforringelser						✓		
Administrative kurser Fokus har været på at beskrive de langsigtede og strategiske gevinster ved en omlægning fra en formaliseret til en mere fleksibel kompetenceopbygning		✓		✓				✓
Administrative fællesskaber Fokus på specialisering i administrativ opgavevaretagelse og derigennem opnåelse af stordriftsfordele og målrettet opgavevaretagelse mod kerneopgaven	✓	✓		✓	✓			

Tre effektiviseringsforslag anbefales at fortsætte udenfor budgetanalysen...

En lang række af hypoteser er i løbet af budgetanalysen blevet testet, hvoraf de fleste er gået videre som reelle effektiviseringsforslag. 28 effektiviseringsforslag er på konsulentteamets anbefaling løbende lukket ned af de relevante styregrupper, mens tre effektiviseringsforslag på grund af deres særlige karakter fortsætter udenfor budgetanalysen.

Etablering af logistik tjenesten

På det operative område er en yderligere konsolidering af logistik- og vedligeholdelsesområdet på tværs af VN I og VN II samt transportkapaciteterne i en logistik tjeneste blevet analyseret. Analysen viste en række fordele på det operative område, herunder bedre koordinering og professionalisering samt effektivisering på tværs af værksteder. Etableringen af den nødvendige stabsstruktur viste dog et negativt potentiale, bl.a. pga. manglende overførsel af ressourcer fra værnene. Sammenlagt kunne der ikke påvises noget selvstændigt potentiale fra logistik tjenesten. Hertil kom væsentlige risici, som fx operative konsekvenser ved ændring i VNI-strukturen samt modstand i organisationen, der forventes at vanskeliggøre implementeringen.

Det anbefales at fortsætte analysen af vedligeholdelses- og logistikområdet mere bredt set udenfor budgetanalysen, idet det nærmere bør belyses, om organisationen er moden hertil, og om den nødvendige stabsstruktur er tilstrækkeligt kortlagt (størrelse, tilførsel m.v.). Det bemærkes, at uanset valg af model på logistik- og vedligeholdelsesområdet, så vil potentialer fra nyordningen af VFK (EF1-8) kunne realiseres.

Udfasning af IKK og Fennec

På det operative område er det endvidere blevet analyseret, hvorvidt driftseffektiviseringer på IKK kunne indhentes ved udskiftning til PIR 5. Analysen har vist, at indfasningsprofilen og tilbagebetalingstiden på de forholdsvist store investeringer gør det til en udfordring at opnå et potentiale før 2022. Det foreslås dog at fortsætte analysen af udfasningen af IKK'erne udenfor budgetanalysen, med fokus på at identificere en hurtigere indfasningsprofil samt mulighed for at opnå en højere salgspris. Lignende analyse foreslås videreført i forhold til overgang til én helikoptertype og udfasning af Fennec.

Optimering af Operationsområdet (OP)

Som led i nyordningen af VFK er der blevet set nærmere på operationsområdet. I den forbindelse er der blevet identificeret en række områder, det ikke var muligt at analysere indenfor tidsrammen. Det drejer sig om en analyse af muligheden for optimering af efterretningsområdet ved at anlægge et koncernfælles perspektiv, muligheden for synergiudnyttelse på stabiliserings- og kapacitetsopbygningsområdet, muligheden for synergiudnyttelse ved oprettelse af et fælles kommunikationscenter, hvor bl.a. flåderadioen placeres, samt klarlæggelse af rollefordelingen mellem Operationsstaben og værnenes Taktiske Stabe

...mens en række øvrige analyser nedlukkes

Effektiviseringsforslag der lukkes ned

En række effektiviseringsforslag er løbende lukket ned af de relevante styregrupper med det formål at fokusere analysen. Det drejer sig bl.a. om en lang række analyser på det operative område, herunder vedrørende uddannelse. Nedlukningerne skyldes bl.a. at de pågældende arbejdsgrupper ikke kunne identificere et tilstrækkeligt stort potentiale (fx samtidighed i kursusafvikling og geodata). En anden årsag er, at analyserne ikke kunne færdiggøres indenfor budgetanalysens tidsmæssige ramme (fx graduering af intensiteten af styrkeproduktion og enheder samt værnfælles billedopbygning). En tredje årsag er, at løsningerne ikke ville kunne gennemføres samtidig med en anden anbefalet løsning (fx as-is optimering af stabe og kommandoer). Endelig faldt enkelte forslag fordi afvejningen af den operative effekt i forhold til risici ikke blev vurderet hensigtsmæssig.

Den fulde liste præsenteres nedenfor, mens begrundelser kan findes i afsnittet 'Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen'.

Liste over udgåede forslag:

- Kompetencekrav til enkeltmænd
- Kompetencekrav til kapaciteter/enheder
- Samtidighed i kursusafvikling
- Øget anvendelse af simulation ved enkeltmands- og funktionsuddannelser
- Øget anvendelse af simulation ved enhedsuddannelser
- Undervisning ved enhederne
- Graduering af intensiteten af styrkeproduktionen
- Forlængelse af udsendelsesperioder
- Løbende udskiftning under udsendelse
- Omlægning til tre værnepligtshold
- Én helikoptertype i Forsvaret
- Sammenlægning af ATW Aalborg og HW Karup
- Løsning af beredskabsopgaver/Hærens udfoldestruktur
- Udlicitering af uddannelse i brand og redning
- Geodata
- Værnsfælles billedopbygning
- Miljøskibe
- Udsendelsesspecifikke tillæg
- Bedre planlægning og arbejdstidsstyring af øvrige arbejdstidskomponenter
- Ændret brug af Frederiksberg Slot
- Samling af kampvognsuddannelser
- Sammenlægning af garnisonselementer ved GHR og JDR
- Sammenlægning af garnisonselementer ved LG og GHR
- Optimering af stabe og kommandoer i et 'as is'-perspektiv
- Nyordning af Arktisk Kommando
- Reduktion af bevilling til internationale forskningssamarbejder
- Forplejning mv

Samlet ses forslagene implementeret over en femårig periode, men størstedelen af aktiviteter falder de første år

- Oversigten nedenfor viser, hvornår de større effektiviseringstiltag i budgetanalysen indføres
- Her ses det, at hovedparten af aktiviteterne særligt falder i 2018 og til dels 2019

	2018	2019	2020-2022
Det operative område	• Forberedelse af sammenlægning og omstruktureringer i nyordningen • Nye niveau III myndigheder i Hæren oprettes i Q4 • Nye uddannelses- og udviklingskoncepter udvikles • Plan for tilpasning af personelstrukturen • Udfasningsplan for overskydende materiel	• Sammenlægning af sergentskoler og nyt uddannelseskoncept indføres • Reorganisering af niv. II myndigheder • Ny udviklings- og planlægningsstab oprettes	• Analyse af impact for ændringer i personelstrukturen • Fortsat implementering af mindre aktiviteter i nyordningen
Det understøttende materiel- og IT-område	• Optimering af IT-styring for koncernen iværksættes • Opstart af tilpasset anskaffelsesproces med IPT'er • Grundlag for Øvrig Drift-centralisering opbygges • Indfrielse af forudsætninger for øget kategoristyring	• Løbende implementering af omstillinger af koncernens IT • Fuld anvendelse af IPT v. anskaffelsesprojekter • Ibrugtagning af nyt kontrakt-kompleks for nye anskaffelser • Opstart af fuld kategoristyring på nyt struktur- og datagrundlag	• Fortsat effektivering af IT-initiativer • Udrulning af nye processer for indkøb på Øvrig Drift
Tværgående driftsydelser og administrative processer	• Centralisering af administrative opgaver påbegyndes • Oprettelse af administrative fællesskaber internt i niveau III myndigheder/på garnisoner • Kursusadministrative opgaver samles under FAK	• Udrulning af ny indkøbsproces for lokale indkøb • Ibrugtagning af nyt kontrakt-kompleks for nye anskaffelser • Opstart af fuld kategoristyring på nyt struktur- og datagrundlag • Løbende justeringer af IT-området	

Gennemslag af effektiviseringstiltagene på Forsvarets samlede organisation

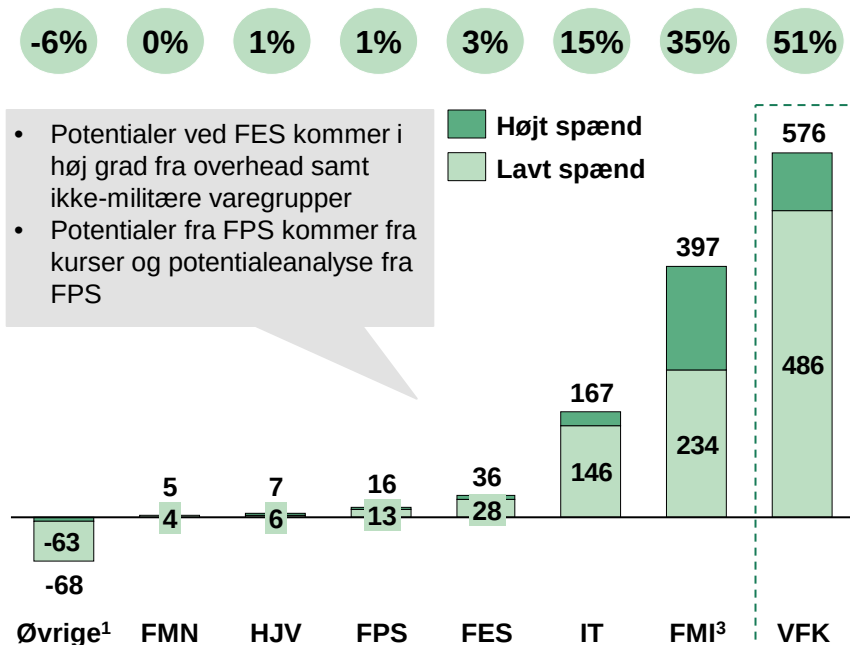
- Figuren til venstre viser, hvordan det samlede provenu fordeler sig mellem Forsvarets myndigheder. Her ses det, at hovedparten af tiltagene rammer VFK's og FMI's ramme. Kassen 'Øvrige' udgøres primært af IT-effektiviseringer, som det ikke har været muligt at fordele
- Figuren til højre viser, hvordan provenuet for VFK fordeles mellem de tre værn samt stabe og kommandoer.

x% Andel af samlet provenu

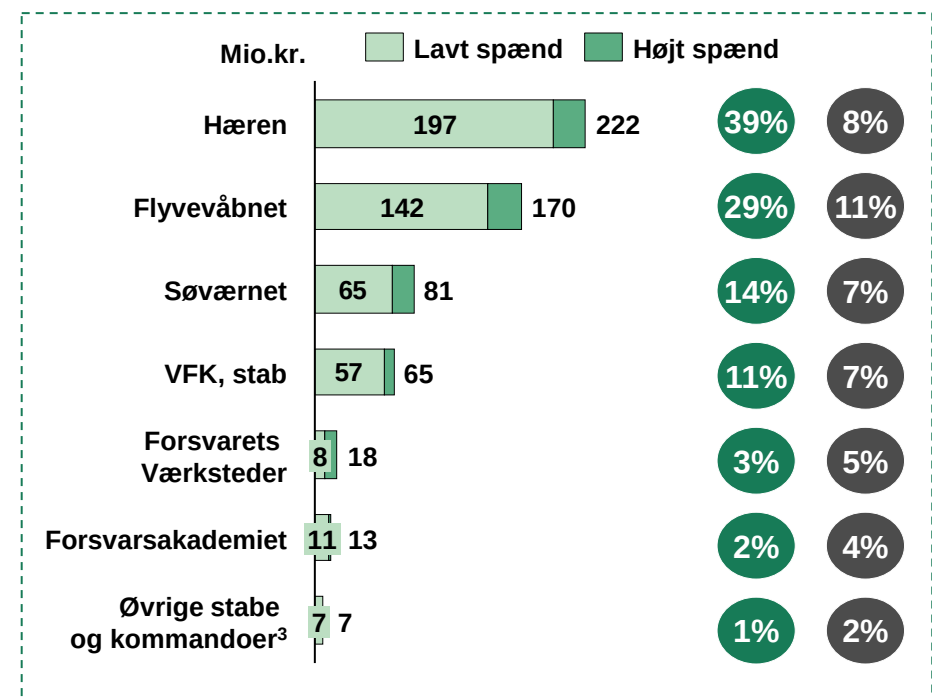
x% Andel af samlet provenu for VFK

x% % af samlet 2017-ramme for pågældende værn/stab/kommando

Overblik over fordeling af provenu fuldt indfaset i 2022 mellem Forsvarets myndigheder (mio. kr.)



Overblik over VFK's provenu fuldt indfaset i 2022 fordelt på værn, stabe og kommandoer (mio. kr.)



1. Beredskabsstyrelsen, FRS og ikke fordelte. 2. inkl. Materielanskaffelsesplanen, materieldriftsplanen og ITP. 3. SOKOM og Forsvarets Sundhedstjeneste.

Analysen skal ses i sammenhæng med, at Forsvaret de senere år har gennemført en løbende omstilling og tilpasning

	2010-2014	2013-2017	2018-2022
Det operative område	Fokus på tilpasning af en række kapaciteter til den operative opgave, herunder oprettelse af taktiske stabe og Computer Network Operations kapacitet (CNO) - Hæren reducerede antallet af Leopard 2 og nedlagde luftværns- og panserværns-kapacitet samt langtrækkende ildstøtte - Søværnet indkøbte fregatter, men reducerede antallet af enheder til farvandsovervågning - Flyvevåbnet reducerede antallet af kampfly (fra 48 til 30 operative fly) og lufttrumsovervågningskapaciteten samt Fennec kapaciteten til national opgaveløsning	Fokus på omorganiseringer, herunder: - Etablering af VFK i 2014 som erstatning for Forsvarskommandoen og de tre operative værn - Oprettelse af Specialoperationskommandoen med enhederne Frømandskorpset og Jægerkorpset oprettet Herudover fokus på officersuddannelserne, der bl.a. blev forkortet med ca. 28 måneder og udvidet med optag for civile akademikere Mindre fokus på de operative kapaciteter, dog med undtagelse af enkelte større kapaciteter (fx F35) og Hjemmeværnet	Forventet implementering af budgetanalyse med fokus på det operative område - Større budgetanalyse af det operative område gennemført i 2017 - struktur og koncepter forventes at medføre større organisatoriske ændringer
Det støttende område	Fokus på personaleforbruget – og dermed årsværksforbruget – indenfor Forsvarskommandoens område, der blev effektiviseret med 1% i '10 stigende til 5% i '14 Herudover fokus på effektivisering af driftsudgifterne til "øvrige drift" med 10% fra '10 stigende til 18% i '14 Endelig blev der gennemført en konkurrenceudsættelse af hovedparten af etablisementsdriftsområdet, og der pågik et øget salg af Forsvarets ejendomme og tilpasning af etablisementsområdet	Hovedfokus for perioden var større effektiviseringer inden for de støttende styrelser Samlet udmøntning på 2.655 mio. kr. i 2017 (heraf indkøb og lageroptimering med ca. 864 mio. kr. og HR-optimering for ca. 1.052 mio. kr.) Herudover blev der gennemført budgetanalyse af Forsvarsministeriet Ejendomsstyrelse og effektivisering og organisering af Forsvarets Hovedværksteder gennem centralisering, herunder flytning og lukning af flere værksteder Endelige skete der en tilpasning af løn- og ansættelsesforhold til statslig praksis	Forventet mindre fokus på de støttende områder generelt, men fokus på enkeltområder: Yderligere etablering af administrative fællesskaber Større forandring af IT-området forventes med fokus på bedre styring, drift og sikkerhed Fortsat professionalisering af indkøb og materielanskaffelser

I analysen af skaleringer af kapaciteter er der udviklet et skaleringskoncept og skaleringer for 15 operative kapaciteter

- I analysen af sammenhængen mellem opgaver, kapaciteter og økonomi er der udviklet et koncept for, hvordan operative kapaciteter kan skaleres. Konceptet blev anvendt til at analysere, hvilke omkostninger der bør indgå, hvilke skaleringsvalg der bør tages, og hvordan opgaveændringer har sammenhæng med økonomien
- Da ikke alle operative kapaciteter kunne analyseres indenfor projektets tidsramme, er de økonomisk og operativt mest relevante kapaciteter udvalgt til analysen

Koncept for skalering af operative kapaciteter

Der er i analysen blevet udviklet et koncept for, hvordan effekten af en skalering af en operativ kapacitet kan beregnes. Principperne vurderes således anvendelige også på øvrige kapaciteter, der ikke allerede er medtaget i analysen. De tre overordnede delelementer i konceptet beskrives nedenfor:

I. Tilgang til opgørelse af omkostningsbasen

Analysen har defineret, hvilke omkostninger der bør medregnes i omkostningsbasen for en given kapacitet. Overordnet set medregnes omkostninger i forhold til a) kapacitetens aktivitet, b) at have personel – herunder at opretholde og udvikle deres kompetencer og c) at have materiel klar til indsættelse – herunder vedligehold

II. Tilgang til udarbejdelse af skaleringer

Der er udviklet principper for, hvad der definerer en skalering. Skaleringer af opgaver skal fx påvirke en omkostningsdrivende aktivitet direkte eller indirekte for at være relevante

II. Modellering af effekten af skaleringer på omkostninger og udgifter

Sammenhængen mellem forskellige typer af omkostninger og operativ aktivitet er modelleret – herunder indfasningsprofiler for udgiftsgennemslag. Ved specifik stillingtagen til et givent scenarie, vil der være behov for at genberegne effekterne, for at sikre tilstrækkelig detaljeringsgrad i beregningerne. Når modellen er anvendt på EF'er ifm. beregninger på Thetis, Diana og EH101 var modelafvigelserne mellem 0-6%.

1. Operative kapaciteter er enheder, der har ét fokusområde for opgaveløsningen og har samme træningsdoktrin, lederskab og materieltype.

Udvælgelse af kapaciteter til skalering

Der er i alt 46 kapaciteter i denne opgørelse af Forsvarets kapaciteter¹. Udvælgelse sker efter kriterier om økonomisk og operativ relevans. Samlet set er der udviklet ned- og opskaleringsscenarioer for følgende 15 kapaciteter:



Flyve-våbnet

Lufttransport- og overvågningskapacitet "Challenger"
Taktisk lufttransportkapacitet "Hercules"
Let lufttransport- og observationskapacitet "Fennec"
Redningshelikopter "EH101"



Hæren

Mekaniseret infanterikapacitet "Piranha 5"
Panseringeniørkompagni
Kampvognseskadroner
Panserinfanteri "IKK"



Sø-værnet

Fleksible støtteskibe "Absalon-klassen"
Fregatter "Iver Huitfeldt-klassen"
Inspektionsfartøjskapacitet "Knud-klassen"
Inspektionsskibskapacitet "Thetis-klassen"
Patruljefartøjskapacitet "Diana-klassen"

SO-KOM

Frømandskorpset
Jægerkorpset

Konceptet kan illustrere sammenhænge og økonomiske gennemslag, men ved beslutninger kræves genberegning

- Som grundlag for skalering af de nuværende opgaver er udviklet en skaleringsmodel
- Den udviklede skaleringsmodel er et **værktøj, der kan anvendes til at afdække de større sammenhænge mellem aktiviteter og økonomi ved de opstillede scenarier**. Konkret viser modellen i store træk, hvad forskellige skaleringer vil betyde økonomisk
- Modellen har ikke tilstrækkelig detaljeringsgrad i beregningen af de økonomiske gennemslag til alene at kunne anvendes ved beslutning om implementering af en skalering. Det skyldes, at modellen baseres på nogle generelle sammenhænge mellem aktiviteter og økonomi, der kan påvirkes af løbende ændringer i materieldriften, træk på støttefunktioner og lignende
- Ved en eventuel beslutning om at se på et konkret scenarie kræver det, at **omkostningsgennemslaget vil skulle genbesøges og genberegnes**, for at sikre et tilstrækkeligt detaljeret og grundigt grundlag

Samlet overblik over omkostninger ved op- og nedskaleringsscenarier for de udvalgte operative kapaciteter (I/II)

- Til venstre ses de kapaciteter, der blev udvalgt til analyse indenfor nuværende tidsramme
- Kapaciteternes opgaver der skaleres er angivet på et overordnet niveau i anden kolonne
- Under kolonnen 'skaleringsoversigt' er de opstillede skaleringsscenarier angivet. Her vises omkostninger forbundet med forskellige niveauer for opgaveløsning, fx forskelligt antal dage indsat i Arktis
- Effekten ved én skalering ned angiver, hvilken økonomisk effekt, der vil kunne opnås ved første nedskaleringsscenarie ift. basis 2017. Effekten er lavere end forskellen ml. scenariet og basis i tabellen, idet skaleringerne er vist som omkostninger inkl. afskrivninger, mens et potentielt provenu skal ses i et udgiftsperspektiv. I parentes vises antal år før den samlede udgiftsændring er indfaset
- Effekten ved én skalering op viser, hvilken tidsramme der er før første opskaleringsscenarie vil kunne træde i kraft
- Detaljerede beskrivelser findes under afsnittet skalering af kapaciteter

 Basis for 2017

Operative kapaciteter	Opgaver der skaleres	Skaleringsoversigt, mio.kr.							Effekt ved én skalering ned	Effekt ved én skalering op
		Antal scenarier, omkostningsgennemslag							Udgiftsgennemslag samt antal år til fuldt gennemslag	Tidshorisont for kapacitetens evne til at løse opgave
		1	2	3	4	5	6	7		
Thetis-klassen	Overvågning af Arktis	159	219	297	349	374	426	479	7 mio. kr. (4 år)	2 år
Redningshelikopter (EH101)	Bidrag til Search and Rescue samt TTT	327	586	727	761	790			109 mio. kr. (5 år)	3-5 år
Panserinfanteri (IKK) ¹	Bidrag til bataljonskampgruppe	182	253	275	275				21 mio. kr. (5 år)	Umiddelbart efter ordre
Kampvognseskadroner ¹	Bidrag til bataljonskampgruppe	198	198	221	221				22 mio. kr. (5 år)	Umiddelbart efter ordre
Fleksible Støtteskibe (Absalon-klassen)	Indsættelse i INTOPS	-	433	595	790				433 mio. kr. (5 år)	2 år
Challenger (CL604)	Transport og overvågning	108	138	151	156				21 mio. kr. (4 år)	5-7 år
Patruljefartøjer (Diana-klassen)	Farvandsovervågning	98	119	131	151	155			1,5 mio. kr. (4 år)	-

1. For Hærens kapaciteter ændres de løbende omkostninger i visse tilfælde ikke mellem hhv. 7 og 30 samt 180 og 360 dage. For 7 til 30 vil der potentielt være forandringer i vedligeholdelsomkostninger på længere sigt grundet forskelle i myndighedsbeholdningerne. Forskelle mellem 180 og 360 afgøres af muligheden for at reducere den stående styrke. Ved længerevarende uddannelser er dette ikke muligt

Samlet overblik over omkostninger ved op- og nedskaleringsscenarioer for de udvalgte operative kapaciteter (II/II)

Basis for 2017

Operative kapaciteter	Opgaver der skaleres	Skaleringsoversigt, mio.kr.							Effekt ved én skalering ned	Effekt ved én skalering op
		Antal scenarier, omkostningsgennemslag							Udgiftsgennemslag samt antal år til fuldt gennemslag	Tidshorisont for kapacitetens evne til at løse opgave
		1	2	3	4	5	6	7		
FENNEC (AS550) ¹	Bidrag til politiet og SOKOM	44	75	87	109	105			10 mio. kr. (5 år)	7 år
Mekaniseret infanteri (PIR5) ²	Bidrag til bataljonskampgruppe	109	188	198	198				10 mio. kr. (4 år)	Umiddelbart efter ordre
Fregatter ³ (Ivar Huitfeldt-klassen)	Indsættelse i INTOPS	454	603	786	670	802	1.003		138 mio. kr. (4 år)	2-4 år
Inspektionsfartøjer (Knud-klassen)	Overvågning af Arktis og overvågning	164	258	294					35 mio. kr. (5 år)	-
1. Panseringeniørkompagni ²	Bidrag til bataljonskampgruppe	67	67	71	71				4 mio. kr. (5 år)	Umiddelbart efter ordre
Hercules (C-130J)	Transport i NATOPS og INTOPS	221	276	289	322	410			13 mio. kr. (5 år)	5-7 år
Jægerkorpsset										
Frømandskorpsset										
Hærskalering (ekstra fremadrettede omk.)	Bidrag til bataljonskampgruppe	-79	-76	-20	-	156	177	243	Ikke angivet	Ikke angivet

1. FENNECs scenarie 5 er det sidste, da det muliggør flere flyvetimer med færre besætninger pga. indsættelse i INTOPS. 2. For Hærens kapaciteter ændres de løbende omkostninger i visse tilfælde ikke mellem hhv. 7 og 30 samt 180 og 360 dage. For 7 til 30 vil der potentielt være forandringer i vedligeholdelseskostninger på længere sigt, grundet forskelle i myndighedsbeholdninger. Forskelle mellem 180 og 360 afgøres af, hvorvidt det er muligt at reducere den stående styrke. Ved længerevarende uddannelser er dette ikke muligt. 3. Fregatterne løser både en indsættelsesopgave og en opgave i territorielt forsvar. Scenariene rangeres efter opgaveløsningen i territorielt forsvar, hvorfor omkostningerne, der også afhænger af besætninger og indsættelse, ikke er stødt stigende. Det valgte nedskaleringsscenario er derfor scenarie 1, da dette er mere sammenligneligt med nuværende scenarie.

Hærskaleringen angiver beløbet for ekstra løbende omkostninger (besparelser), der vil være forbundet med tiltaget

Vejledning til læsning af one-pagers

Den øverste bjælke viser hvilket område og tema forslaget er under samt forslagets nummer

Det operative område		Tema: Struktur og koncept		Effektiviseringsforslag: 9		
[NAVN PÅ FORSLAGET]						
Baseline	• ÅV/mio.kr.	Potentiale	• Potentiale			
Beskrivelse af effektiviseringsforslag						
Konsekvenser og risici	• Konsekvenser: • Risici:					
Forudsætninger				Realiserbarhed		
Overlap til andre effektiviseringsområder				Underbyggen de materiale		

Baseline er opgjort i mio. kr. For tiltag der påvirker lønsum er baseline også vist i årsværk. Når termen årsværk anvendes menes der de facto antallet af besatte stillinger, som svarer til udbetalt lønsum

Konsekvenser og risici er baseret på input fra VFK, FMN og øvrige interessenter

Forudsætninger angiver, hvad der skal gøre sig gældende, for at forslaget kan realiseres som beskrevet

Her anføres det, hvilke forslag som det pågældende forslag overlapper med og størrelsen af dette overlap. For at se, hvordan der i det samlede provenu korrigeres for overlap henvises til afsnittet 'overlap mellem effektiviseringsforslagene'

Den øverste bjælke viser hvilket område og tema forslaget er under samt forslagets nummer

Potentiale er vist som et nettoprovenu men uden korrektion for overlap

Forslaget er kort beskrevet. For uddybende beskrivelse henvises til materialesamlingen

Realiserbarheden er vurderet på en skala fra 1-4, hvor 1 er væsentlige hindringer og 4 er ingen eller begrænsede hindringer. For nærmere beskrivelse se næste side

Her fremhæves materiale, der supplerer materialesamlingen. Fx bagvedliggende notater

Vejledning til læsning 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 forudsætninger. 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

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	
– struktur og koncepter	24-35
– Kapaciteter og enheder	35-51
– Logistik og vedligehold	52-62
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	64-67
• Det understøttende materiel- og IT-område	67-71
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	71-89
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	90-105
• Samlede potentialer og implementering	106-116
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	117-138
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	139-148
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Introduktion til det operative område (I/III)

Analysens resultater og potentialer

Analysen af det operative område har fokuseret på fire områder, der hver især har bidraget til et samlet provenu på 517-637 mio. kr. De fire områder er I) struktur og koncepter med et potentiale på 314-324 mio. kr., II) kapaciteter og enheder med et potentiale på 145-207 mio. kr., III) logistik og vedligehold med et potentiale på 40-74 mio. kr. og IV) personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse med et potentiale på 26-42 mio. kr. Det samlede potentiale tager højde for overlap internt på området, som udgør -10-(-7) mio. kr. Der gøres opmærksom på, at potentialerne skal ses i lyset af de fordele, risici og konsekvenser, der er beskrevet nærmere under det enkelte forslag.

I. Struktur og koncepter

Analysen af VFK's nuværende struktur og koncepter viser at:

- VFK i dag er en ledelsestung organisation (ratio ml. menige og ledere/mellemledere er i dag 50/50)
- der trods sammenlægning af de tre værn under Værnsfælles Kommando fortsat ses store forskelle i værnenes tilgang til ensartede processer, fx på udviklingsområdet, samt et potentiale for yderligere udnyttelse af synergi mellem værn
- mulighed for at udvikling i højere grad baseres på standardvarer frem for egen løsning
- den faglige ekspertise i for høj grad er adskilt fra de operative enheder, hvorfor duplikation af ekspertise opstår
- måden, der uddannes på, er unødigt ressourcetung og medfører, at soldater er meget væk fra de operative enheder
- de operative styrkers viden og faglighed ikke udnyttes i fuldt omfang gennem on-the-job-træning til at uddanne kommende soldater
- en stor andel af enheder i dag ikke har en operativ rolle

På baggrund heraf blev der set på en samlet nyordning af VFK, der tog afsæt i en række designkriterier. Overordnet er formålet at skabe en tydeligere enstrengt organiseret, der altomvejende er operativ, og hvor kun den netop tilstrækkelige udvikling og uddannelse finder sted, samt hvor de operative enheders faglighed udnyttes mest muligt. Samlet set viser analysen, at nyordningen af VFK vil bidrage med et potentiale på 314-324 mio. kr. svarende til ~5% af det årlige forbrug. Fælles for nyordningen gælder, at der ikke mistes operativ kapacitet, men at strukturen omkring nyordningen i højere grad målrettes og optimeres mod den operative opgaveløsning. Potentialerne er estimeret ved at tegne den komplette struktur på ny og genbesøge alle enheder i VFK med henblik på, at der i højere grad skabes klarhed i kommandostrukturen og enkelhed i ansvar og organisation, samt at skære organisationen til, i forhold til de operative opgaver som VFK har. Som led heri er der udført forskellige dataanalyser, faglige vurderinger og interviews i tæt samarbejde med Forsvarets ledelse, der er arkitekt på de militærfaglige ændringer.

Introduktion til det operative område (II/III)

II. Tilpasning af kapaciteter og enheder

Analysen af de operative kapaciteter og enheder viser:

- At ressourcerne i VFK kan målrettes bedre mod kerneydelsen, da visse eksisterende kapaciteter og enheder kan løse deres operative opgaver med færre ressourcer
- At der fortsat findes suboptimale organiseringer af kapaciteter, der indikerer yderligere potentiale ved udnyttelse af stordriftsfordele
- At visse kapaciteter ikke udnytter deres fastansatte personaleressourcer optimalt, samt at personaleressourcerne under værnepligten kan nyttiggøres på nye områder

På baggrund heraf foreslås en bedre udnyttelse af de kapaciteter, herunder henlæggelse/afhændelse af skrog og fraflytning af lokaliteter. Hvor suboptimale organiseringer er iagttaget, foreslås det at samle kapaciteter organisatorisk og/eller fysisk for at opnå tilstrækkelige stordriftsfordele. Endelig foreslås det at udnytte både de fastansatte og de værnepligtige personaleressourcer bedre ved at undgå dobbeltarbejde og opgaveoverlap.

Tilsammen skaber effektiviseringsforslagene et potentiale på 145-207 mio. kr., hvoraf de største potentialer på 58-103 mio.kr. og 23-37 mio. kr. kommer fra henholdsvis tilpasning af SAR-strukturen fra tre til to positioner og fra effektivisering af farvandsovervågning.

III. Optimeret logistik og vedligehold

Analysen af logistik- og vedligeholdsområdet viser:

- At der på vedligeholdelsesområdet ikke sker en optimal udnyttelse af mekaniskkapaciteten, der er fordelt mellem en række myndigheder og enheder på VN I og VN II
- At der findes områder indenfor normering og forbrug, hvor økonomiske ressourcer ikke udnyttes optimalt, bl.a. på grund af manglende controlling, gennemsigtighed og koordination.

(fortsættes på næste side)

Introduktion til det operative område (III/III)

På baggrund af analyserne foreslås etablering af vedligeholdelsescentre med funktionelt og/eller geografisk fokus, der forventes at give en mere effektiv udnyttelse af ressourcerne på tværs af VN I og VN II, en minimering af administrativ tid, bedre implementering af god praksis samt bedre fleksibilitet i opgaveløsningen. Udenfor vedligeholdelsesområdet foreslås der iværksat bedre controlling samt andre adfærdssædrende tiltag, for at reducere forbruget af materiel og mundering samt tab heraf. Endelig foreslås det at udbygge integrationen af transportkapacitet på tværs af VFK til nedbringelse af brug af tilsvarende civile kapaciteter.

Forslagene på logistik- og vedligeholdelsesområdet udgør 40-74 mio. kr., hvoraf den største andel kommer fra en optimering af vedligeholdelseskapaciteten, som udgør 22-40 mio. kr.

IV. Optimeret personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse

Analysen af personelstrukturen i VFK viser:

- At der findes en række personelgrupper, hvor ressourcerne ikke udnyttes optimalt, idet der findes mindre ressourcekrævende alternativer
- At span of control på visse områder af vedligeholdelsesområdet i VFK er væsentligt lavere end i andre dele af organisationen
- At over/merarbejde kan nedsættes ved et øget fokus på minustimer i VFK

På baggrund af analyserne foreslås en gennemgang af personelstrukturen i VFK med fokus på de områder af organisationen, som ikke udnytter ressourcerne optimalt. For det første foreslås en konvertering af primært VN I-mekanikere til civile under hensyntagen til vagt/beredskabsforpligtelser og INTOPS-forpligtelser, hvilket kan frigøre 23-33 mio. kr.

For det andet foreslås span of control justeret primært for vedligeholdelsesområdet i FLV Wings, da dette ses at afvige fra resten af organisationen. Et potentiale på 5-10 mio. kr. forventes at kunne frigives herved. Endelig foreslås et styrket fokus på over/merarbejde igennem bedre planlægning og styring af minustimer. Den samlede tilpasning af personelstrukturen forventes sammenlagt at kunne realisere et potentiale på 26-42 mio. kr., samtidig med at organisationen bringes i bedre balance ved en mere optimal udnyttelse af personaleressourcerne.

På det operative område identificerer budgetanalysen et potentiale på 517-637 mio. kr. i 2022

- Detaljeret oversigt over overlap på det operative område gennemgås på side 106-115
- Tabellen nedenfor viser de samlede potentialer på 517-637 mio. kr. indfaset i 2022 fratrullet interne overlap på området
- Indfasningsprofilen afspejler den forholdsvis lange implementeringstid for afskedigelse af tjenestemænd på 3 år. Det er lagt til grund, at alene aktivitetsløn og overhead får umiddelbar effekt, hvorefter der går 3 år, inden resten af potentialet kan indhentes
- Den eksterne medarbejderafgang på ca. 10% om året er ikke medindregnet i indfasningen af potentialet¹, ligesom der heller ikke tages højde for absorbering af overskydende medarbejdere i forbindelse med et potentielt substantielt løft
- Der er under afsnittet "Samlede potentialer og implementering" udregnet en alternativ indfasningsprofil, som tager højde for den naturlige medarbejderafgang
- For effektiviseringsforslagene omhandlende konvertering og nedklassificering af medarbejdere benyttes den eksterne og interne personaleomsætning på de specifikke stillinger, hvilket medfører, at en del af potentialet falder uden for budgetanalysens periode (2023+)²

Område	Nettopotentiale (mio. kr.)					2023+ ²
	2018	2019	2020	2021	2022	
struktur og koncepter	-28	159-164	179-186	195-204	314-324	344-361
Kapaciteter og enheder	8-11	79-113	122-178	137-198	145-207	146-208
Logistik og vedligehold	4-9	15-29	29-51	34-62	40-74	40-74
Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	2	13-22	18-30	22-36	26-42	37-50
Overlap mellem effektiviseringsforslag på det operative område	0-(-1)	-3-(-2)	-5-(-4)	-8-(-5)	-10-(-7)	-13-(-9)
Total nettopotentiale for det operative område	-14-(-7)	265-325	345-440	384-492	517-637	557-681
Total gennemsnitligt nettopotentiale (%)	-2%	51%	68%	76%	100%	100%
Heraf investeringer ³	54-57	19-20	-5-4	-2-5	10	10
Total nettopotentiale ekskl. investeringer	39-51	284-346	350-434	389-490	527-647	568-692

1. Dette gælder ikke enkelte forslag, hvor personaleomsætningen er forudsat anvendt. Dette er uddybet i afsnittet 'Samlede potentialer og implementering'. 2. Fuld oversigt over provenu, der falder udenfor 2022 kan ses i afsnittet 'Samlede potentialer og implementering'. 3. Investeringer er opgjort som investeringer for de lave potentialeestimer og investeringer for de høje potentialeestimer.

Det operative område: Oversigt over effektiviseringsforslag (I/VI)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Struktur og koncepter	1	Nyordning af udviklingsvirksomhed	0	14	14	14	53	- Minimering af omfanget af udviklingsvirksomheden og inddragelsen af niveau III - Risiko for forringet kvalitet i opgaveløsningen samt flaskehalse i udviklingsarbejdet	
	2	Nyordning af Specialoperationskommandoen (SOKOM)					5		
	3	Nyordning af skoleområdet uden geografiske implikationer	0	12	12	12	18	Der er en mindre risiko for, at mere on-the-job training kan påvirke uddannelsesniveauet negativt	
	4	Nyordning af skoleområdet med geografiske implikationer	-38	0	6	6	6	Der ses ikke yderligere risici end hvad er beskrevet under nyordningen af skoleområdet uden geografiske implikationer	

Det operative område: Oversigt over effektiviseringsforslag (III/VI)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
struktur og koncepter	5	Nyordning af Hæren	4	74	74	80	129	- Reaktionsstyrkebrigadens store ansvarsområde kan give risiko for, at den administrative byrde på chefniveau øges - Der sker rationaliseringer på udviklingsområdet. Der er risici for, at et residualbehov skal løses ved de operative enheder	
	6	Nyordning af Søværnet	2	24	29	30	37	- Den mindre niveau III struktur kan give problemer ift. at føde SVN's egen struktur - Flytning af personel kan påvirke fastholdelse af STS og derigennem opgaveløsningen ift. indsættelse	
	7	Nyordning af Flyvevåbnet	1	24	26	28	40	Opgavefrafald ift. opgaver, som nu løses af FST eller FTS. Frafald vurderes ikke at påvirke FLV's operative kapacitet, men kan have indirekte risici ved øvrige myndigheder	
	8	Optimering af funktionsniveauer ifm. nyordningen	2-3	10-14	16-23	21-30	25-36	- Mindre risiko for fald i opgaveløsning - Mindre risiko for begrænsning af karrieremuligheder	
	Total for struktur og koncepter		-28	159-164	179-186	195-204	314-324		

Det operative område: Oversigt over effektiviseringsforslag (III/VI)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Kapaciteter og enheder	9	Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører	1	1	1	1	1	Ved at kursusafvikle ved enhederne er der risiko for, at HKIC mister ekspertise og kapacitet til gennemførelse af studie- og udviklingsvirksomhed	
	10	Reduktion af skrog i THETIS-klassen	0	2	3	5	5	Kapaciteten vil ved en reduktion i skrog opleve en mindre fleksibilitet og risiko for, at de 730 sejldøgn ikke kan leveres i tilfælde af materielnedbrud	
	11	Reduktion af skrog i DIANA-klassen	0	1	6-9	1	2	Reduceret fleksibilitet, og der kan opstå situationer med materielmæssige forhold, der kræver et skrogskifte, uden at det kan lade sig gøre	
	12	Øget nyttiggørelse af værnepligtige	0	10	21	21	21	Der er risiko for, at de faglige organisationer vil modsætte sig ændringer i brugen af værnepligtige, og at ændring af værnepligtsloven ikke er mulig	
	13	Reduktion af SAR-positioner	0-2	44-76	47-82	55-95	58-103	- Fald i gns. overlevelseshastighed - dog fortsat over defineret grænse på 94% - Forventet stigning i reaktionstid samt reduceret dækningsgrad - Risiko for at kun det lave potentialespænd kan realiseres, hvis arbejdstidsaftalen for ESK722 bortfalder	

Det operative område: Oversigt over effektiviseringsforslag (IV/VI)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Kapaciteter og enheder	14	Effektivisering af farvandsovervågning	0	0	18-34	21-39	23-37	- Reduceret fartpotentiale - Risiko for reduceret beredskab på SAR og OILOPS	
	15	Overflytning eller afhændelse af Forsvarets Biblioteks fysiske samling	1	2	2	2	2	Forsvaret vil ikke længere have et bibliotek med en stor fysisk samling på Kastellet	
	16	Sammenlægning af ESK 724 og ESK 722	0	0	0	1	2	- Sammenlægning øger kompleksitet og ledelsesspænd - Øget ledelsesspænd og -pres skaber risiko for reduceret kvalitet i opgaveløsningen	
	17	Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup	1	4	4	4	4	- Opgaveoverførsel til øvrige medarbejdere - Risiko for nedgang i specialistvidensniveau	
	18	Optimering af LESEK	1	4-5	4-5	4-6	5-7	- Reduktion i lokal forankring samt støtte til værnene - Intern kommunikation lokalt kan blive nedprioriteret	
	19	Reduceret omfang af dansk udstationeret personel	5	12	17	23	23	- Risici ift. tab af konkret faglig indsigt og indflydelse ved nedlæggelse af stillinger - Risici ift. fastholdelse og rekruttering, da lukning af udlandsstillinger kan skabe usikkerhed blandt personel, der overvejer udstationering	
Total for kapaciteter og enheder			8-11	79-113	122-178	137-198	145-207		

Det operative område: Oversigt over effektiviseringsforslag (V/VI)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Logistik og vedligehold	20	Optimering af processer for normering og forbrug	3-8	8-17	14-27	15-31	16-32	- Implementering af incitamentsstruktur kan være begrænset af eksisterende adm. regime - Controlling kan påvirke trivsel	
	21	Optimering af vedligeholdelseskapacitet	-1-0	3-9	12-21	16-28	21-39	- Ved insourcing kan leverandørstøtte bortfalde - Manglende ledelsesfokus kan reducere potentiale	
	22	Værnsfælles transportkapacitet	1	3	3	3	3	Provenu bortfalder ved væsentlig stigning i militære indsættelser af transportkapacitet	
	Total for logistik og vedligehold området		4-9	15-29	29-51	34-62	40-74		

Det operative område: Oversigt over effektiviseringsforslag (VI/VI)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	23	Optimeret anvendelse af personalegrupper	1-2	7-9	10-14	13-18	16-22	Konkurrence om civile medarbejdere kan medføre udfordringer med fastholdelse og rekruttering samt opstilling af bidrag til INTOPS	
	24	Optimering af span of control på vedligeholdsområdet	0-1	2-4	3-7	5-9	5-10	Flere referencelinjer per leder kan medføre fastholdelses- og rekrutteringsudfordringer for både ledere og medarbejdere	
	25	Bedre planlægning af over-/merarbejde og bedre udnyttelse af minustimer	0	5-9	5-9	5-9	5-9	Medarbejdernes adgang til fleksibilitet i arbejdstidsplanlægning ved brug af over- og underskudstimer begrænses	
	Total for personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse		2	13-22	18-30	22-36	26-42		

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	
– struktur og koncepter	24-35
– Kapaciteter og enheder	35-51
– Logistik og vedligehold	52-62
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	64-67
• Det understøttende materiel- og IT-område	67-71
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	71-89
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	90-105
• Samlede potentialer og implementering	106-116
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	117-138
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	139-148
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Nyordningen af VFK er udviklet i fællesskab med Forsvaret

- Som beskrevet under tilrettelæggelsen af analysen er rapporten blevet til i et tæt samarbejde med Værnsfælles Forsvarskommando. Dette gør sig i særlig grad gældende for nyordningen, hvor de militærfaglige overvejelser omkring optimeringen af den nuværende struktur og konceptet herfor er udviklet af Værnsfælles Forsvarskommando med dertilhørende stabe og kommandoer, mens konsulentteamet har bistået med sparring, beregninger og analyser af gennemslaget af de ønskede militærstrategiske ændringer. Nyordningen af Værnsfælles Forsvarskommando har derfor stærk ledelsesmæssige forankring i Forsvaret.
- Forslag 1-9 repræsenterer detaljerede designløsninger og ændringer til strukturen. Når konsulentteamet anbefaler nyordningen betyder det, at potentialer og grundlaget for potentialerne har været testet og sandsynliggjort af konsulentteamet ved i videst muligt omfang af underbygge de faglige skøn med dataanalyser. Teamet har forholdt sig kritisk til forslagene, ved at stille spørgsmål og evaluere begrundelser, for herved at underbygge forslagene. Dertil kommer at der har været etableret en proces, hvor centrale interne interessenter i Forsvaret er blevet hørt og har bidraget til tryktestning af forslagene, således både fordele og ulemper er blevet belyst.
- Anbefalingen skal ses i lyset af de bagvedliggende analyser. Herunder skal det understreges, at konsulentteamet ikke har militærfaglige forudsætninger til at vurdere eller udfordre de fagligt vurderede risici og konsekvenser. Her er det i stedet Værnsfælles Forsvarskommando, der står bag forslagene.
- Forslaget – herunder risici og konsekvenser er forsøgt kvantificeret og konkretiseret mest muligt indenfor den tidsmæssige ramme, men flere steder vil der være faglige vurderinger, som konsulentteamet ikke har haft mulighed for at efterprøve. Derfor er det væsentligt at understrege at forslagene er udviklet af Forsvaret selv, der har den fornødne militærfaglige indsigt til at vurdere den fulde hensigtsmæssighed af forslaget

Analyserne har identificeret en række optimeringspunkter i forhold til strukturen og koncepterne i VFK i dag

Ledelsestung organisering

- VFK er i dag en ledelsestung organisation i sammenligning med andre lande. Ratio ml. mening og ledere er 50-50, heraf mod fx 60-40 i UK¹

Forskelle i tilgang til løsning af ensartede opgaver mellem værn

- Til trods for at værnene blev sammenlagt ved sidste forlig, er der fortsat identificeret større forskelle i værnenes organisering og løsning af ensartet processer. Det gælder fx i forhold til udviklingsopgaver, der løses på forskellige vis i de tre værn med forskelligt ressourcetræk samt uddannelse, hvor graden af OJT er udbredt i varierende grad.

Omfanget af udviklingsvirksomhed afspejler fortsat høj grad af egen løsning fremfor standardvarer

- Over 315 ÅV er i dag beskæftiget med udviklingsopgaver, hvilket bl.a. afspejler, at Forsvaret fortsat på visse områder i højere grad udvikler løsninger frem for at indkøbe standardvarer på markedet. Samtidig gennemføres udvikling i dag på meget forskellig vis i de tre værn

Professionaliseringen af Forsvaret er fortsat ikke fuldt udnyttet

- I Forsvarsforliget 2005-2009 blev det tidligere mobiliseringsforsvar nedlagt mhp. at få en større professionel styrke, der med kort varsel kan indsættes globalt. Det betyder, at Forsvaret i dag råder over professionelle soldater. Der er identificeret muligheder for, at de kompetencer kan udnyttes bedre end i dag i perioder uden indsættelse, bl.a. gennem øget brug af on-the-job-træning, hvor erfarne soldater lærer fra sig i forbindelse med det daglige arbejde.

Tilgangen til uddannelse er i dag ressourcekrævende og betyder, at personel er meget væk fra enheder

- For at kunne bestride en funktion skal personel ofte tage en række forskellige kurser, hvor de er væk fra enheden og ikke kan løse opgaver. Det kan eksempelvis være en premierløjtnant /kaptajnløjtnant i Søværnet, som skal gennemføre "Taktisk officerskursus" på TAC, inden vedkommende kan fungere som taktisk officer i Operationsrummet, og herunder anvende våbensystemer i engagementer. Sådan et kursus er opdelt i tre moduler med hver på ca. fire-fem ugers varighed, hvor kursisten er væk fra enheden. Som overbygning på den taktiske del skal alle taktiske officerer endvidere gennemføre to moduler våbenlederuddannelse, som gennemføres ved VBC i hhv. tre og to uger, samt gennemføre en praktisk del enten på VBC eller til søs. Altså fem moduler i alt med en samlet tid væk fra enheden i 19 uger, før den enkelte reelt kan anvendes ombord.
- Arbejdet med effektiviseringsforslagene har vist, at dele af læringen fra uddannelsesforløbene i lige så høj grad vil kunne opnås gennem on-the-job træning-enhederne, samt at formelle kvalifikationskrav i et vist omfang vil kunne erstattes af ledelsesmæssige vurderinger af medarbejdernes faglige kompetencer.

Mange enheder har i dag ikke operativt fokus

En større andel af enhederne i Forsvaret i dag har ikke et primært operativt fokus. Det gælder særligt for værnstabsene, der i dag har et mere administrativt sigte og er langt fra den operative kerneproduktion.

Operative chefer har ikke det fulde ansvar for produktionen af soldater: De operative chefer har i dag kun delvist ansvar over produktionen af soldater og deler bl.a. uddannelsesansvar med andre myndigheder, hvilket driver stort behov for koordinering. Fx i Hæren gennemføres Hærens Basis Uddannelse, dernæst Hærens Reaktionsstyrke Uddannelse, og slutteligt tilgår personellet i den Stående Reaktions Styrke bataljon, hvor de gør tjeneste og fortsætter uddannelse samt er på beredskab. Uanset hvor i uddannelsescykklussen man er, skal brigaden til stadighed koordinere med tjenestegrenscentre eller skolerne, når personel skal på kursus eller skal have rådighed over specifikke våbenarter til øvelse mv. Endvidere har tjenestegrens-skolerne uddannelsesansvaret inden for egen våbenart. Koordination og manglende helhedsansvar er de største ulemper i denne model,

1. Er opgjort således at mening = M1 og ledere = M2-M4. Tal for UK er opgjort efter samme metode

Kilde: VFK notat, DEMARS-data fra 2016, interviews i VFK

Effektiviseringsforslag nr. 1-8 indebærer en samlet nyordning af VFK, der vil styrke den operative fokusering

Ændringerne i nyordningen i hovedtræk

- Sammenlægning af værnenes taktiske stabe og kommandoer til én operativ stab med fokus på egen operative opgave og styrkeproduktion
- Ændret koncept for udviklingsvirksomhed, hvor styringen og projektledelse ift. udvikling centraliseres, men med indhentning af fagviden fra de operative enheder. Alene den praksisnære udvikling som test af kapaciteter og Lessons-learned/lesson identified forbliver tilbage.
- Samling af de værnsmæssige uddannelser under FAK. Tilbageværende uddannelse gennemføres i videst mulig omfang ved de operative enheder med øget brug af OJT.
- Alle niveau III-myndigheder får en operativ funktion
- Støtteopgaver – herunder koordination af lokale forhold ml. enhederne - centraliseres i højere grad
- Forsvarets struktur gøres mindre ledelsestung og fokus på at opgaver alene løses af medarbejdere med den netop tilstrækkelig uddannelsesmæssig kompetence styrkes

Forventet effekt

- En øget fokusering på den operative kerneopgaver og en reduktion i opgaveoverlap og koordinering i de nuværende stabe og kommandoer.
- Et øget prioritering af udvikling og den viden, der er behov for. Kun den netop tilstrækkelige viden opbygges på felterne. I stedet trækkes på eksperter i de operative enheder, således at udvikling og praksis bindes tættere sammen.
- Synergier og stordriftsfordele i uddannelserne udnyttes ved samlingen under FAK. Den resterende uddannelse gøres mere praksisnær, og ressourcer i de operative enheder udnyttes ligeså vel som de operative chefer i højere grad får mulighed for at prioritere over den fulde styrkeproduktion.
- Enheder og opgaver målrettes mod kerneopgaven.
- Stordriftsfordele kan opnås ved øget organisatorisk centralisering

Nyordningen bygger på en række designprincipper, der skal sikre en mere enstrengt, operativt fokuseret struktur

Overordnede designprincipper anvendt i nyordningen

- Værnsfælles Forsvarskommando skal have en enstrengt struktur, der altovervejende er operativ.
- Værnsstrukturen skal opbygges med klarhed i kommandostrukturen og enkelthed i ansvar og organisation – unity of command
- Niveau III-myndigheder skal som udgangspunkt have en operativ funktion.
- Operative enheder skal fremstå komplette i deres organisation og besidde grundliggende operative elementer.
- Uddannelse finder sted ved de operative myndigheder/enheder med fokus på On-the-Job-Training og kun som undtagelse på skole- eller andet eksternt kursus.
- Studie og udviklingsvirksomhed (STUV) gennemføres ikke længere ved niveau III (i stedet gennemføres nødvendige LI/LL ved enhederne), mens niveau II studie- og udvikling centraliseres ved NIV I og minimeres.
- Værnene inkl. specialoperationsområdet skal fremover primært varetage styrkeproduktion, hvor styrkeindsættelse og – udvikling varetages af henholdsvis Operationsstaben og Udviklingsstaben under inddragelse af og i samarbejde med værnene.

Rationale bag principperne

- Forsvaret har altovervejende professionelle og fast bemandede styrker, hvilket skal udnyttes fuldt ud – bl.a. ved at de operative enheder varetager mest mulig uddannelse.
- Fagligheden forankres alene ved de operative enheder og derved mere entydigt.
- Forsvaret har i dag en reduceret størrelse, hvor ganske få enheder opretholder en given ekspertise, hvorfor fagligheden hensigtsmæssigt kun opretholdes ét sted – ved de operative enheder.
- En enstrengt struktur giver mere entydig ansvarsfordeling og mindre koordinationsbehov.
- Værnsstabenes og -kommandoernes potentiale udnyttes fuldt ud med både et administrativt ansvar over for enheder underlagt værnet og en operativ rolle. Derved opnås en tættere tilknytning og relation til underlagte operative kapaciteter og en samlet set mere relevant rolle for staben.
- Der sikres overordnet en mere entydig ansvarsfordeling mellem udvikling, produktion og indsættelse.
- Udviklings- og studievirksomhed reduceres og afgrænses til det relevante for et forsvar af dansk forsvars størrelse, så ressourcer kan fokuseres mod de operative kapaciteter. Desuden trækkes der maksimalt på NATO's og ressourcestærke alliancepartners produkter for fuldt ud at udnytte dette potentiale.

Tryktestning af nyordningen har betydet høj detaljegrad, men implementering vil kræve fortsat udvikling og frihed hertil

Overvejelser omkring præcision i analysen og implementering

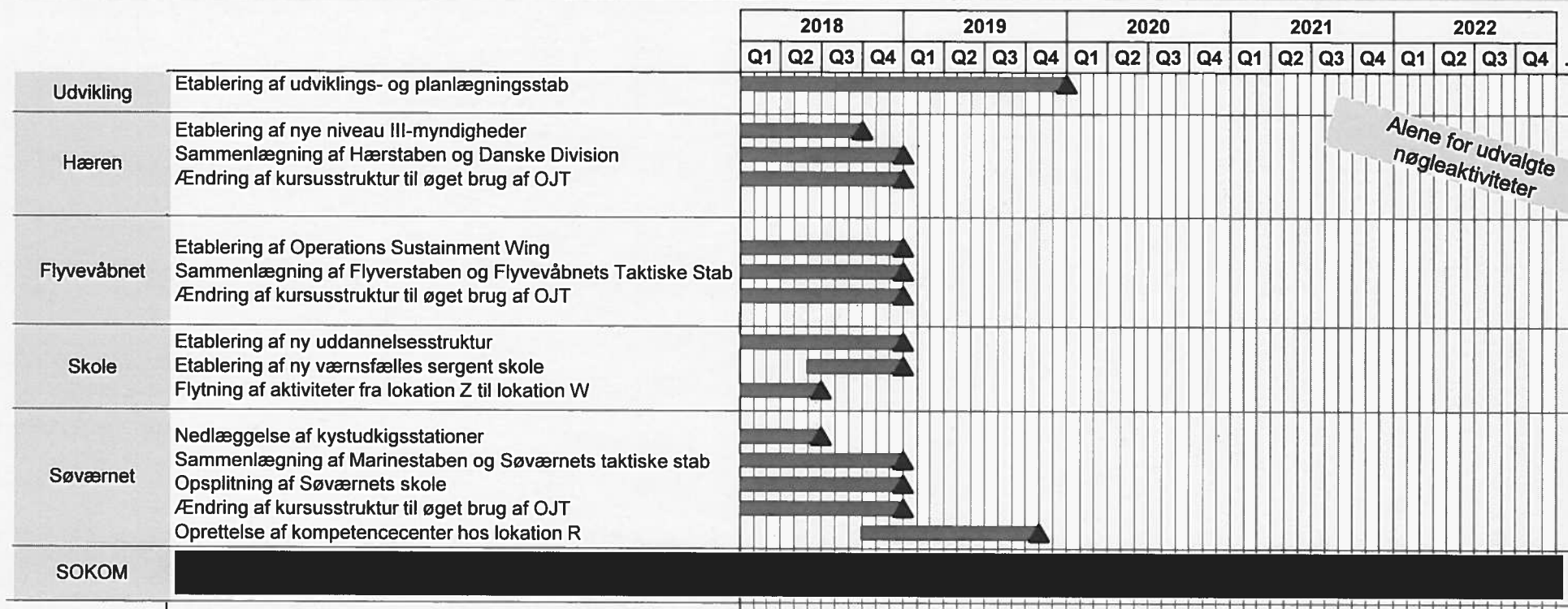
- For at kunne efterprøve og trykteste nyordningens forslag mest muligt samt lave så retvisende beregninger af provenuet som muligt, er nyordningens forslag baseret på detaljeret forslag om, hvordan årsværk skal omroteres og potentielt afskediges. Det er dog væsentligt at understrege at denne præcision skal ses som et arbejdsredskab til at analysere gennemslaget af ændringerne og ikke som en facitliste
- Der vil således være behov for at videreudvikle på nyordningen både før og undervejs i implementeringen for udboret alle detaljer og få omstruktureringen til at fungere mest hensigtsmæssigt. Nyordningens forslag skal således tages som retningsgivende for hvilken ændringer, nyordningen vil medføre, men de konkrete beslutning om præcist hvor mange årsværk, der skal sidde hvor, bør ikke blindt baseres på analysen. I stedet skal analysen ses som et arbejdsdokument som skal konkretiseres yderligere i det videre arbejde

Anvendelse af forbruget 2016 Som baseline

- Risici og konsekvenser, der knytter sig til lønsumsforbruget i 2016 er ikke beskrevet, da de ikke håndteres i regi af budgetanalysen
- For alle værn og stabe gælder det, at der tages udgangspunkt i udbetalt løn for 2016. Det betyder, at nyordningen ikke afhjælper en evt. underbemanning i strukturen, der gjorde sig gældende i 2016
- Der, hvor der undtagelsesvis er truffet beslutninger om varige rammeændringer, tages der højde herfor, således at der ved besluttede organisatoriske opbygninger analyseres på baggrund af det varige budget og den varige struktur
- Generelt gælder det for forslagene, at de anførte risici og konsekvenser alene er i forhold til det beskrevne effektiviseringsforslag. Risici og konsekvenser, der knytter sig til lønsumsforbruget i 2016, er ikke beskrevet, da de ikke håndteres i regi af budgetanalysen.

Indfasningen af nyordningen skal ses i et samlet perspektiv

- Nedenfor ses den samlede indfasning af nyordningen. Overordnet set forberedes og planlægges nyetablering og sammenlægning i løbet af 2018. I Q1 2019 sammenlægges de nuværende værnsspecifikke taktiske stabe og kommandoer til én stab simultant. Samtidig etableres den nye udviklings- og planlægningsstab
- På uddannelsesområdet forberedes kursusstrukturen i FAK og de tre værn i løbet af 2018, med henblik på at sammenlægge de værnsspecifikke sergentskoler i én værnssælles sergentskole, ligesom øvrige uddannelsesstruktur nyordnes. Grundet etablering af nye faciliteter foregår en del af de fysiske sammenlægninger og nedlukninger først i Q1 2021
- I tillæg til nedenstående indfasning vil der være behov for et tværgående implementeringssetup, der kan understøtte implementering og opfølgning samt måle gevinstrealisering



Nyordning af udviklingsvirksomhed

Baseline	Heraf 95 ÅV fra Hæren, 57 ÅV fra UK-staben, 43 ÅV fra værnssstabene	Potentiale	- Provenu på , i alt 52 mio. kr. (inkl. løn, øvrig drift og overhead). PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 53 mio. kr. - Der er ikke estimeret potentiale fra ændringer i funktionsniveau
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	Nuværende udviklingsvirksomhed: Forsvarets udviklingsvirksomhed omfatter koncept-/doktrinudvikling, militær policy, forsvars- og styrkeplanlægningsprocesser samt langtidsplanlægning i form af national forsvarsplanlægning, herunder kapacitetsplanlægning. Der foregår i dag ca. 200 udviklingsprojekter i Forsvaret, og udviklingen foregår i overvejende grad decentralt i værnene og værnssstabene Fremtidig udviklingsvirksomhed: Udviklingsvirksomheden centraliseres i ny Udviklings- og Planlægningsstab for at skabe en mere fokuseret udviklingsvirksomhed. Mhp. at fokusere ressourcerne vil Forsvaret kun have viden og udarbejde business cases for udviklingen af kapaciteter, hvor det er besluttet centralt, at der skal indhentes viden, og der vil kun udføres studie- og konceptarbejde, der understøtter udvikling af eksisterende kapaciteter, eller kapaciteter, der er under anskaffelse, eller indgår i udviklingsskitser. Udviklingsvirksomheden håndteres i en projektstyringsmodel, hvor den centraliserede stab henter faglig viden i den operative struktur samt hos myndigheder og styrelser. Nyordningen er designet ved en faglig vurdering af, hvilke udviklingsopgaver der bør flyttes til niv I, og hvilke der kan reduceres som følge af den mere prioriterede tilgang til udviklingsvirksomheden, eller kan sammentænkes med andre opgaver - Muligheden for at opnå et provenu ved ændringer af funktionsniveau er undersøgt. Der vurderes ikke at være et potentiale herved, idet vurderingen er, at det er afgørende, at den nye stab har en vis ledelsesmæssig tyngde givet opgaven med at styre udviklingen		
Konsekvenser og risici	Konsekvenser: Udviklingsvirksomheden reduceres i omfang givet højere grad af prioritering ift., hvilke områder, der indhentes viden. Beslutningerne om udviklingsprojekter skal ikke gennem ledelsen i værnene, hvilket medfører færre aktører involveret i processen Risici: Den operative faglighed i udviklingsarbejdet risikeres at blive forringet pga. en mere begrænset adgang til operativ viden på niv III fx i relation til materielanskaffelser samt højere grad af standardisering med risiko for mindre hensyntagen til værnenes forskelligheder. Udviklings- og Planlægningsstabens risikerer at blive en flaskehals for Forsvarets udvikling i perioder med et stort antal udviklingsprojekter, der skal godkendes på samme tid. Sandsynlighed for risici indtræffer vurderes at være lave Afhjælpende tiltag: Udviklingsvirksomheden gennemføres som projektarbejde styret af niv I, men under inddragelse af de operative enheder, hvorved det sikres at den operative faglighed på niv III inddrages i udviklingsvirksomheden		
Forudsætninger	Det er en forudsætning, at staben skal kunne trække på operativ faglighed på niv II og niv III i forhold til de opgaver, der fortsat skal løses i de respektive værn (fx lessons learned/lessons identified og operative test og forsøg)	Realiserbarhed	Det vurderes muligt at centralisere udviklingsvirksomheden 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der vurderes ikke at være overlap til andre effektiviseringsområder		Underbyggende materiale - Notater med analyse procesbeskrivelser, risici og konsekvenser mv. - Excel-beregningsbilag

Nyordning af Specialoperationskommandoen (SOKOM)

Baseline	• [REDACTED]	Potentiale	• [REDACTED] hvilket giver et provenu på 5 mio. kr. (løn, øvrig drift og overhead). PL-omregnet til 2017 priser er potentiale fortsat 5 mio. kr. • Mindre provenu på 64.000 kr. ved udskiftning af en række civile på C1-C3 med M1 fratrasket ændring af én M2 til en M3. Der vurderes ikke muligt at opnå provenu ved yderligere ændringer af funktionsniveau [REDACTED] og antallet af chefer og ledere er afgørende for at kunne bemane C-SOCC
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	[REDACTED]		
Konsekvenser og risici	• Konsekvenser: [REDACTED] • Risici: [REDACTED] • Afhjælpende tiltag: Det vurderes, at en sænkelse af sagsbehandlingsniveau til en vis grad vil være acceptabelt. Der undersøges mulighed for større fleksibilitet i omdisponering af ressourcer samt mulighed for at få tilført eksterne ressource fra andre VFK enheder i pressede perioder		
Forudsætninger	Forudsætning for potentialet er, at materielinvesteringerne til den operative struktur fortsætter i den nye udviklings- og planlægningsstab, der ikke længere løses i SOKOM	Realiserbarhed	• Nyordning vurderes at være realiserbar 
Overlap til andre effektiviseringsområder	[REDACTED]		Underbygge materiale • Notat med analyse og beskrivelse af nyordning

Nyordning af skoleområdet uden geografiske implikationer

Baseline	• 441 ÅV. Heraf 303 ÅV fra FAK og 138 ÅV flyttes til FAK fra Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, FSU samt UK-staben	Potentiale	• 31 ÅV hvilket giver et provenu på 18 mio. kr. (inkl. løn, øvrig drift og overhead). PL-reguleret til 2017 priser er potentialet stadig 18 mio. kr. Øvrige tiltag på skoleområdet giver en reduktion i elevtiden på 42 ÅV. Der realiseres ikke provenu fra disse ÅV. Denne tid kan i stedet anvendes ved elevernes enheder, hvilket mindsker risiko ved de øvrige tiltag på det operative område
Beskrivelse af effektiviseringsfor-slag	• Nuværende uddannelsesstruktur: Grundlæggende og videregående sergentuddannelser (mellemlæderuddannelser) gennemføres i hvert værn. Der uddannes ikke værnsmænd, og der uddannes på tre forskellige geografiske lokaliteter og på tre forskellige sergentniveauer (grundlæggende, over- og seniorsergent). Denne struktur giver en begrænset efterlevelse af læringsprincippet om '<i>just-enough, just-in-time</i>', hvor målet ellers er, at man modtager den netop tilstrækkelige uddannelse på det tidspunkt, man får brug for den • Fremtidig uddannelsesstruktur: Mellemlæderuddannelserne omlægges med ændringer svarende til dem, der er gennemført for officersuddannelserne, således den samlede uddannelsesmængde reduceres. Der etableres en grundlæggende mellemlæderuddannelse med større værnsmænds islet, og de to videreuddannelsesniveauer for mellemlædere erstattes af en fuld akademiuddannelse, som dog ikke skal være en generel forudsætning for udnævnelse til en bestemt grad. Akademiuddannelsen opbygges af værnsmænd og værnsspecifikke moduler (med civile institutioner). Funktionsspecifikke dele af ML-uddannelser overføres til værn og gennemføres primært som on-the-job-training (OJT) • Fremtidig organisering: Sergentuddannelserne i de tre værn underlægges FAK, der etableres som niveau-II myndighed med underlagte enheder. Hele HSGS samt dele af SSK og AFTC integreres i FAK. Værnsspecifikke sergentuddannelser modulariseres og gennemføres ensartet med brug af blended learning. En fælles akademiuddannelse udarbejdes i samarbejde med UC Syd. Udover sammenlægninger pga. ny uddannelsesstruktur kan Center for Militær Træning overvejes placeret under FAK pga. overlap med idrætsaktiviteter ved Hærens Officersskole. Endelig sker en sammenlægning af uddannelsesaktivitet ved hhv. Frederiksberg Slot og Nyholm til Svanemøllens Kaserne, hvilket giver synergi for især lærerne		
Konsekvenser og risici	• Konsekvenser: Der vil fremover ske en strømlining af de fortsat værnsspecifikke sergentuddannelser og kun være et videreuddannelsesniveau for mellemlædere. Store dele af den nuværende uddannelsesmængde for mellemlædere afløses af OJT i den operative struktur. Udnævnelse inden for hovedniveauer sker i højere grad efter en kompetencevurdering (af den lokale chef og FAK kan rådgive og vejlede) og en ændret tilgang til videreuddannelse • Risiko: Kvalitet i opgaveløsning: Manglende ressourcer i den operative struktur til OJT-opgaven og/eller manglende prioritering heraf kan påvirke det professionelle niveau negativt. Risikoen vurderes lav. Juridisk/implementering: Hvis der sker en omstrukturering af mellemlæderuddannelserne uden en ændring af personaleregler (betænkning 902, P-83) er der risiko for at implementeringen af en akademiuddannelse besværliggøres af den nuværende skolekultur, hvilket er baseret på erfaringer af implementering af ændringer på officersområdet. Ved afhjælpende tiltag er risiko lav • Afhjælpende tiltag: Kvalitet i opgaveløsning: Sikre tilstrækkelige ressourcer i den operative struktur til OJT-opgaven. Juridisk/implementering: Uden regelændringer skal der være særlig stor ledelsesmæssig fokus på fuldførelse af tiltag på skoleområdet og kommunikation om tiltaget		
Forudsætninger	• At den operative struktur får tilføjet de uddannelseskompetencer, der er nødvendige for at implementere øget on-the-job-training • Der er frihedsgrader mht. hvordan uddannelsessystemet og dens sammenhæng til udnævnelser struktureres. Hvis VUTI og VUTII omstruktureres, og udnævnelse i højere grad skal ske gennem en kompetencevurdering af den lokalt ansættende chef, da er en nødvendig forudsætning, at der udarbejdes regelsæt for de alternative udnævnelsesforudsætninger (rådgivning af FAK)	Realiser-barhed	Mindre hindringer under opfyldelse af de givne forudsætninger og afhjælpende tiltag 
Overlap til andre effektiviserings-områder	• Delvist overlap til effektiviseringsforslag 8 vedr. optimering af funktionsniveauer (spor 1) • Delvist overlap til effektiviseringsforslag 25 vedr. bedre planlægning af over-/merarbejde (spor 1) • Delvist overlap til effektiviseringsforslag 44 og 45 vedr. administrative fællesskaber og koncernfælles kursusadministration. Forslag 45 estimerer fx potentiale ved at samle kursusadministration i koncernen, mens forslag 3 bl.a. estimerer potentiale ved at samle kursusadministration på sergentområdet.	Under-byggende materiale	Beslutningsoplæg af 19. maj 2014. Derudover er der udarbejdet notater ifm. analysen, bl.a. om 'Skoleområdet – præmisser, principper og begreber' og 'Nyordning af befalings-mandsuddannelser'

Tillæg - nyordning af skoleområdet med geografiske implikationer

Baseline	• 441 ÅV. Heraf 303 ÅV er fra FAK og 138 ÅV flyttes til FAK fra Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, FSU samt UK-staben	Potentiale	• Yderligere 15 ÅV, hvilket giver et provenu på yderligere 6 mio. kr. (inklusive løn, øvrig drift og overhead) i 2022 og 9 mio. kr. ved fuld indfasning i 2023 • PL reguleret til 2017 priser er potentialet hhv. 6 mio. kr. i 2022 og 9 mio. kr. i 2023 • Der vurderes samlet set at være investeringsomkostninger for 38 mio. kr. fra et merbehov for elevsovepladser ved lokation H • Potentialet skal ses som additivt med EF3
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	• Nuværende uddannelsesstruktur: Se 'Nyordning af skoleområdet uden geografiske implikationer' • Fremtidig uddannelsesstruktur: Se 'Nyordning af skoleområdet uden geografiske implikationer' • Justeringer af organisering ift. 'Nyordning af skoleområdet': • Den fremtidige uddannelsesstruktur er uændret ift. effektiviseringstiltaget 'Nyordning af skoleområdet', hvor befalingsmandsskoler organisatorisk bliver sammenlagt under FAK med flere værnssælles islet. I modellen med geografiske ændringer bliver foreslået, at der ikke kun sker en organisatorisk sammenlægning, men også en fysisk sammenlægning ved én lokation • Ved en fysisk sammenlægning af befalingsmandsskolerne vurderes det, at der er særligt store synergieffekter ved dannelsen af befalingsmandsskoler for alle 3 værn under FAK		
Gennemslag på ETAB	• Der er på nuværende tidspunkt ikke tilstrækkelig kapacitet til at huse samtlige elever på én lokation. Derfor er der uafhængigt af nyordning et investeringsbehov på 30 mio. kr.. Dette er ikke medtaget i investeringsbehovet, da dette ikke er et resultat af tiltaget • Som følge af nyordning af skoleområdet opstår et merbehov for enkeltmandsværelser, der skal huse 50-60 ekstra elever om dagen. Merbehovet for dette har FES vurderet at beløbe sig til en investeringsomkostning på 38 mio. kr. samt årlige vedligeholdelsesomkostninger på 0,5 mio. kr.. Samlet er tilbagebetalingstiden ved investeringen ~5 år		
Konsekvenser og risici	• Konsekvenser: ud over konsekvenser beskrevet i 'Nyordning af skoleområdet' vurderes der ikke, at være yderligere konsekvenser • Risiko: ud over risici beskrevet i 'Nyordning af skoleområdet' vurderes der ikke, at være yderligere risici • Afhjælpende tiltag: ikke relevant		
Forudsætninger	• Udførelse af Nyordning af skoleområdet uden geografisk implikationer	Realiserbarhed	• Mindre hindringer under opfyldelse af de givne forudsætninger og afhjælpende tiltag ved nyordning af skoleområdet 
Overlap til andre effektiviseringsområder	• Delvist overlap til effektiviseringsforslag 8 vedr. optimering af funktionsniveauer (spor 1). Delvist overlap til effektiviseringsforslag 25 vedr. bedre planlægning af over-/merarbejde (spor 1) • Delvist overlap til effektiviseringsforslag 44 og 45 vedr. administrative fællesskaber og koncernfælles kursusadministration. Forslag 45 estimerer fx potentiale ved at samle kursusadministration i koncernen, mens forslag 3 bl.a. estimerer potentiale ved at samle kursusadministration på sergentområdet.	Underbyggende materiale	FAKs udarbejdede notater ifm. budgetanalysen, her særligt om 'Skoleområdet – præmisser, principper og begreber' og 'Nyordning af befalingsmandsuddannelser'

Nyordning af Hæren (I/II)

Baseline	• 6.812 ÅV • Heraf anvendes 6.428 ÅV ved Hæren, 77 ÅV ved Hærstaben og 308 ÅV på INTOPS	Potentiale	• Der er estimeret et provenu på 219 ÅV i en model uden geografiske flytninger af personale, hvilket svarer til 127 mio. kr. (inklusive løn, øvrig drift og overhead, men ekskl. korrektion for overlap) • PL reguleret til 2017 priser er potentialet 129 mio. kr. • Der er ikke estimeret provenu på anvendelse af lavere funktionsniveauer
Beskrivelser af effektiviseringsforslag	• Nuværende struktur: Analysen viser, at der er potentiale for at tydeliggøre opgaver og ansvar i nuværende struktur. Det gælder fx for Danske Division og Hærstaben, der begge har en koordinerende rolle for underliggende myndigheder og enheder. Ligeledes er ansvaret for uddannelse i dag delt ml. flere myndigheder. Der ses potentiale ved at udnytte, at Forsvaret har professionelle styrker, der øger muligheden for, at de operative enheder kan varetage uddannelsesopgaver. Ved at inddrage de operative enheder i uddannelsen vil de operative chefer få et større ansvar over produktionen af soldater, og fagligheden vil i højere grad blive forankret ét sted. Endelig bruges der i dag betydelige ressourcer på udviklingsvirksomhed i tjenestegrenscentrene, hvor der vurderes et potentiale i en afgrænsning og samling af opgaven til det netop tilstrækkelige • Fremtidig struktur: • <u>Hærstaben og Danske Division (DDIV) sammenlægges</u> i en ny Hærkommando. Det gøres bl.a. for at give en mere enstrenget struktur og mere klare kommandoveje, hvormed fundamentet for at opstille landmilitær nationalt og internationalt styrkes. Derudover giver en fysisk sammenlægning et reduceret opgaveoverlap fra støttefunktioner (fx administration og garnisonsstøtte) • <u>Øvrige niveau III-myndigheder omstruktureres</u> og reduceres fra 12 niveau III-myndigheder til 2 brigader og 3 kampstøtte-regimenter. Ved sammenlægningen opnås synergieffekter, ligesom omfanget af støttefunktioner kan reduceres pga. stordriftsfordele. Hæren har fortsat regimenter, herunder Den Kongelige Livgarde, Gardehusarregimentet og Jyske Dragonregiment. Kamptroppernes regimenter videreføres i regi af 1. og 2. Brigade. Trænregimentet, Ingeniørregimentet og Telegrafregimentet videreføres som operativt fokuserede myndigheder. Enheder v. Hærens Efterretningscenter og Hærens Kamp- og Ildstøttecenter underlægges ligeledes 1. og 2. Brigade. Regimenterne vil således fortsat bestå, idet opgaver fremover varetages i samarbejde med øvrige operative enheder • <u>Omfanget af udviklingsopgaver omstruktureres og reduceres</u> på alle Hærens organisatoriske niveauer. Opgaver i forbindelse med 'Lessons Identified/Lessons Learned' samt test og afprøvning af materiel forankres i brigadestruktur på niveau III. Provenu opnås ved at reducere opgaver der ikke centraliseres til det relevante for et forsvar af dansk forsvars størrelse, mens der trækkes maksimalt på større alliancepartners erfaringer (udviklingsopgaver fra niveau II og III centraliseret på niveau I jf. EF1) • <u>Skoleaktivitet omstruktureres</u>, hvilket gøres ved så vidt muligt at anvende on-the-job-training (sidemandsoplæring, fjernundervisning mv.), dvs. at oplæring i mindre grad sker på skoler og i højere grad ved de operative enheder, hvilket betyder at faglighed kun skal opbygges ved de operative enheder. Endelig vandrer opgaver og årsværk relateret til Hærens Sergentskole organisatorisk til Forsvarsakademiet for at samle de tre værnssergentskoler • <u>Støtteopgaver, herunder admin. opgaver samles i garnisonsnære fællesskaber</u>, herfra estimeres et provenu med udgangspunkt i kendte modeller fra bl.a. Forsvarets Føringsstøttecenter, der har haft positive erfaringer med at samle garnisonens støttefunktioner • <u>Reduktion af musikkorps mv.:</u> Der er i dag 3 professionelle musikkorps og 1 tamburkorps i Forsvaret. I Nyordningen nedlægges 1 af disse musikkorps, i det aktiviteter for militær og kongehus kan bibeholdes med denne kapacitet, mens civile arrangementer mindskes. Derudover kommer provenu fra sammenlægninger af garnisonselementer ved hhv. Gardehusarregimentet med den Fleksible-styrke Brigade (Adaptable Force) og Jyske Dragonregiment med Reaktionsstyrke Brigaden (Reaction Force)		

Nyordning af Hæren (II/II)

Konsekvenser og risici	• Risiko for reduceret faglighed og fleksibilitet i strukturen: Den tjenestegrensspecifikke faglighed vil i mindre grad forankres i fagmiljøer, men i højere grad forankres i operative enheder. En medfølgende risiko er mindsket faglighed blandt specialister. Det gælder eksempelvis ved ingeniørregimentet, hvor fagspecialister i mindre grad vil være samlet organisatorisk i nyordningen. Hertil kommer, at nyordningen afgrænser og centraliserer flere udviklingsopgaver. Personer beskæftiget med disse opgaver udfører også andre fagopgaver, hvorfor rationalisering og centralisering giver en mindre personalefleksibilitet inden for udvalgte faggrupper. Risici vurderes at indtræffe med høj sandsynlighed med håndterbare konsekvenser. • Risiko for reduceret tid ved de operative kapaciteter: Der er risiko for, at der vil være et residualbehov for udviklingsopgaver, som skal løses af de operative enheder, hvilket kan reducere deres fokus på den operative opgaveløsning og træning. Residualbehovet kan bestå i koordinering med FMI og test af materielanskaffelser. Derudover giver den øgede span-of-control i Reaktionsstyrkebrigaden nye administrative opgaver på særligt chefniveau. Effekt på mellemlederniveau vurderes at være håndterbar, særligt med tilført elevtid fra skoleområdet, jf. 'Nyordning af Skoleområdet'. Effekt på chefniveau kan give stigning i den administrative byrde med risiko for at reducere tempo og kvalitet i bidrag til fx kapacitetsudvikling. Endelig er der ved øget brug af on-the-job-training risiko for, at enhedernes robusthed og parathed til udsendelse nedsættes. Det er fx sandsynligt, at læring ved enhederne vil have mere fokus på kerneopgaverne og mindre fokus på bred/general læring, der ellers bidrager til jobfleksibilitet. • Tværgående konsekvenser og risici: En risiko af centralisering af udviklingsopgaver i EF1, der også påvirker Hæren, kan være, at udviklingsarbejdet i mindre grad baseres på lokal ekspertviden, hvilket kan give mindre kapacitetsspecifik materiel. Det kan i yderste tilfælde forhøje risikoen for forkerte og dyrere anskaffelser. Ved skoleområdet betyder omstruktureringer af uddannelser for befalingsmænd (ML), at hæren ikke inden for egen ramme kan tilpasse uddannelser fuldt. Effekt på skoleområdet vurderes håndterbar, forudsat tæt koordinering ift. opgave- og ansvarsfordeling. Set over et, kan nyordning give kommunikationsmæssige udfordringer ift. et evt. løft i forligsarbejdet. Det kan med fordel håndteres ved at indtænke forligsarbejdet med Nyordningen. • Beskrivelserne af risici og konsekvenser er baseret på de forslag til ændringer, der pt. foreligger. Forslaget er en væsentlig omstrukturering af Hæren, hvorfor de finere detaljer først senere vil blive udarbejdet. I den forbindelse kan det ikke udelukkes, at yderligere risici vil blive identificeret.			
Forudsætninger	• On-the-job-training forudsætter en robust struktur, der kan tage hånd om "mentees", så forløb ikke forsinkes. Det vil fx forsinke et forløb, hvis nyt personale skal lære færdigheder af erfarent personale, som indgår i beredskab opstilling til INTOPS	Realiserbarhed	• Det vurderes, at realiserbarhed kun har mindre hindringer, selvom der er risici ift. ledelsesspænd og ændring af udviklingsopgaven	
Overlap til andre effektiviseringsområder	• Delvist overlap til forslag omkring funktionsniveauer i det operative område. Tiltaget giver reduktioner i årsværk, hvilket mindsker basen hvori funktionsniveauer kan optimeres • Delvist overlap til forslag vedr. over-/merarbejde samt forslag vedr. adm. fællesskaber og Koncernfælles kursusadministration, da tiltaget både mindsker basen for øvrige forslag og fordi det delvist er de samme typer opgaver der optimeres (særligt adm. Fællesskaber). Ved adm. fællesskaber korrigeres for et overlap på 13 ÅV. Se pågældende EF for yderligere information om overlap		Underbyggende materiale	Der et udarbejdet notater ifm. analyserne, bl.a. om 'Maksimeret anvendelse af on-the-job-training'

Nyordning af Søværnet

Baseline	• 2171 ÅV	Potentiale	• Der er estimeret et nettopotentiale på 35 mio.kr. svarende til 53 ÅV (inkl. Løn, ØD og overhead) • PL-opregnet findes et provenu på 37 mio. kr.		
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	• Nuværende organisering: Søværnets syv niveau III-myndigheder er organiseret under Marinestaben (MST) i VFK. Niveau III-myndighederne er af forskellige størrelse og har meget forskelligartede opgaver. Der er således både enheder med operative opgaver, men også med logistiske og uddannelsesopgaver. De operative enheder er primært 1. og 2. eskadre, mens logistikopgaven ligger i OPLOG-strukturen. Skolestrukturen er underlagt Søværnets Skole, der består af 7 separate uddannelsescentre • Fremtidig organisering: MST og Søværnets Taktiske Stab (STS) sammenlægges organisatorisk til Søværnets Taktiske Kommando (STK). Det sikrer en større forankring af de tidligere stabe i den operative struktur. Sammenlægningen medfører effektivisering ift. indsættelses- og øvelsesplanlægning med et provenu på 2 ÅV. For at sikre fremadrettet balance i Søværnet reduceres niveau III-myndighederne fra syv til tre. Disse tre reorganiseres i ens størrelser benævnt: 1. Eskadre, 2. Eskadre og 3. Eskadre. De tre eskadrer vil få et direkte operativt og mere specialiseret fokus, der understøtter fx integrationen af flådebaser og skolestrukturen i de operative enheder. Flådebaserne vil i nyordningen kunne udnytte synergi i administration ved oprettelse af et kompetencecenter, som set i Korsør, samt synergi ifm. Comcenter-enheden (med ansvar for kommunikation). Et provenu på 13 ÅV identificeres. Søværnets skole integreres organisatorisk i 2. og 3. Eskadre for at sikre større synergi med de operative enheder samt udnytte synergi centrene imellem. Der vil være fire tilbageværende uddannelsescentre frem for syv. Provenuet bliver 26 ÅV, der primært findes ved eliminering af opgaveoverlap i administration samt synergi i den operative struktur og on-the-job-training (OJT). Slutteligt foreslås kystudkigsstationerne nedlagt i hhv. Drogden og Røsnæs, da farvandene kontrolleres via Vessel Traffic Service – en elektronisk registrering af skibe i farvandet. Dette giver et potentiale på 12 ÅV. Forudsætter ikke investering i elektronisk overvågning • Funktionsniveauændring: Det vil være muligt at bidrage til funktionsniveaumæssig balancering af Søværnet ved at ændre i visse besætningsstrukturer, fx DIANA og miljøenhederne. På længere sigt vurderes det muligt at realisere måltal for hovedfunktionsniveauer på 15% for M3xx/M4xx, 25% M2xx og 60% M1xx				
Konsekvenser og risici	• Mobiliteten, udholdenhed og robustheden i søværnets operative enheder kan udfordres af tiltag i skolestrukturen, fordi kvalitetssikring og derigennem personellets kompetenceniveau påvirkes. Risici vurderes at have lav sandsynlighed, men stor konsekvens • Nyordningens tilpasning af funktionsniveauer samt den slankede eskadre-struktur kan påvirke søværnets evne til at føde egen struktur. Risikoen vurderes middel sandsynlighed, men med stor konsekvens • STK vil i tilfælde af afgang, fx ifm. mulig geografisk flytning, påvirkes i sin evne til indsættelse. Risiko vurderes lille, men med stor konsekvens				
Forudsætningerne	• Resterende SMC-struktur forbliver organisatorisk og geografisk samlet for at bidrage til provenurealisering • AGFOA-tiltag er ikke medregnet • At der som forventet prioriteres midler til kystudkigsstationer ved intern omprioritering efter investering i elektronisk udstyr er udskudt • Nyordning af udviklingsområdet er forudsætningsskabende		Realiserbarhed	• Forslaget vurderes realiserbart og vil kunne understøtte strukturen med enkelte forbehold for uddannelseskvalitet	
Overlap til andre effektiviserings-områder	• Der er overlap til 1) forslag omkring ændringer i funktionsniveauer og span of control og 2) administrative fællesskaber ift. optimeringer i flådebasen i Frederikshavn			Underbyggende materiale	Tilhørende notat og bagvedliggende materiale

Nyordning af Flyvevåbnet

Baseline	• 2.889 ÅV • Heraf anvendes 83 ved FST, 2.694 ved FLV og 111 på INTOPS	Potentiale	• Potentiale på 53 ÅV svarende til 31 mio. kr. (inkl. løn, ØD og overhead) • Hertil estimeres et potentiale på 8 mio.kr. der kommer fra, at 211 ÅV rykkes fra mellemleder til manuelt niveau (13 mio. kr. ved fuld indfasning) • PL reguleret til 2017 priser er det samlede potentiale 40 mio. kr. i 2022	
Beskrivelse af effektivisering forslag	• Nuværende struktur: Flyvevåbnet har i dag på mange områder en udpræget operativ struktur. Flyverstaben (FST) og Flyvevåbnets Taktiske Stab (FTS) har dog begge en kommandogivende rolle overfor underliggende operative kapaciteter, mens de samtidig også har fokus på ikke-operative opgaver. Flyvevåbnets uddannelser er i dag samlet ved Air Force Training Center (AFTC), hvor kurser i dag gennemføres. Kun nogle kurser bruger OJT, som ved fx flymekanikeruddannelsen, hvor halvdelen udføres som OJT • Fremtidige struktur: Strukturen optimeres gennem to tiltag. For det første sammenlægges Flyverstaben (FST) og Flyvevåbnets Taktiske Stab (FTS) i "Flyvevåbnets Taktiske Kommando" (arbejdstitel), der organiseres i en A1-9 struktur. Sammenlægning udføres for at minimere opgaveoverlap og skabe en mere enkel struktur. Samlet set opnås et provenu ved mindsket opgaveoverlap (7 ÅV), opgavereduktion (19 ÅV) og øvrige i form af procesoptimering (3 ÅV), idet der fokuseres på fastholdelse af kernevirkomheden. Opgaveoverlap og procesoptimering sker pga. stordriftsfordele mht. planlægning- og koordinering, mens opgavereduktion er en tilskæring af særligt den ny Taktiske Kommando • For det andet nedlægges AFTC. En del af uddannelser samles under FAK i værnssfælles uddannelser, mens øvrige uddannelser lægges ud på de operative wings, afskaffes eller søges udliciteret. Residualuddannelser forankres under "Operations Sustainment Wing" (arbejdstitel), hvor de lægges sammen med Eskadrille 660, hvorved der opnås provenu på 24 ÅV gennem stordriftsfordele			
Konsekvenser og risici	• Ved sammenlægningen af FTS og FST kommer provenuet bl.a. fra opgavereduktion indenfor den taktiske kommando. Nyordningen tilvejebringer ikke evnen til føring af Flyvevåbnets kapaciteter i national ramme, men fastholder nuværende evne til udsendelse af et luftmilitært planlægnings- og føringsbidrag (AOC) i INTOPS. Der er i den forbindelse risiko for at Flyvevåbnets Taktiske Kommando ikke i ønsket omfang vil kunne gå i indgreb med fx udviklingsvirkomheden på niv. II, idet der forventes en reduceret kapacitet til interværnsstøttekoordination og behandling af Lessons learned/lessons identified • Reduktionen i den nye værnskommando giver risiko for, at der ydes mindre daglig støtte til myndigheder i FLV. Effekt vurderes begrænset • Nedlæggelse af AFTC medfører en risiko for, at uddannelsen – nu udført ved de operative kapaciteter – i højere grad vil bygge på lokale procedurer og dermed mindske ensartethed. Dette giver en risiko for reduceret effektivitet i opgaveløsningen, særligt ift. interoperabilitet • Samlet set vurderes det dog, at Flyvevåbnet ved nyordningen ikke mister nævneværdig operativ kapacitet og er tilstrækkeligt dimensioneret			
Forudsætninger	• Flyvevåbnets Taktiske Kommando vil være en del af VFK og ikke en selvstændig myndighed forvaltningsmæssig forstand	Realiserbarhed	• Realiserbart under de givne forudsætninger og beskrevne risici	
Overlap til andre effektiviseringsområder	• Delvist overlap til forslag under det operative område vedr. optimering af funktionsniveau og over/merarbejde for en del af de udsparede ÅV • Delvist overlap til områderne Tværgående driftsydelser og adm. fællesskaber	Underbyggende materiale	-	

Optimering af funktionsniveauer i forbindelse med nyordningen af VFK

Baseline	- Faste stillinger i hele VFK, 2016: 12.404 ÅV 5.779 mio. kr. i lønsum	Potentiale	- Det samlede potentiale fra analysen udgør 25-35 mio. kr. i 2022, mens det fuldt indfasede provenu udgør 41-58 mio. kr. i 2028 - PL-reguleret til 2017-tal er potentialet på 25-36 mio. kr. i 2022
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	Nuværende struktur: VFK har i dag ca. 50% mellemledere, ledere og chefer og 50% på det manuelle niveau. Indenfor flere niveauer fx gruppen af mellemledere er strukturen flere steder tungere i toppen end i bunden. Interviews peger på, at dele kan forklares med et uddannelsesmæssigt efterslæb, men der peges samtidig på, at flere stillinger i dag er besat af personel med højere rang end nødvendigt i forhold til opgaveløsningen. Analyser indikerer, at vurdering af krav til stilling indenfor lignende stillingskategori (fx ammunitionsspecialist) i dag ikke ensartet. Praksis for om sammenlignelige stillinger kategoriseres som faglærte, med dertilhørende tillæg, eller ufaglærte, er ligeledes forskelligt ml. værnene, og i flere tilfælde også indenfor værnene. Dette skaber en uens praksis, hvor medarbejdere som umiddelbart sidder i sammenlignelige stillinger, og udfører sammenlignelige opgaver, aflønnes forskelligt. Fremtidig struktur: Forslaget består af to tiltag: <i>A. Optimering af funktionsniveauer:</i> Der findes et potentiale ved at se på optimering af funktionsniveauer. Potentialet er estimeret top-down gennem flere datakilder, der peger på at krav til stillinger i højere grad kan harmoniseres i nedadgående retning. Dvs. at opgaver reelt kan løses af stillinger med lavere krav til medarbejderens funktionsniveau. Potentialet vil skulle indfases ved en gennemgang af samtlige stillinger, som konkret vil skulle identificere de givne stillinger, der kan omklassificeres <i>B. Harmonisering af stillingsvurderinger:</i> Praksis i forhold til vurdering af kompetencekrav for administrative stillingstyper med ens opgaver harmoniseres, således medarbejdere i ensartede stillinger aflønnes ensartet. En ændring af praksis vil betyde en omlægning af en mindre del af de faglærte stillinger omlægges til ufaglærte ved at ensarte vurdering af kompetencekrav og opgaveindhold i de pågældende stillingsbetegnelser. Herved realiseres et fuldt indfaset potentiale.		
Konsekvenser og risici	- Der er risiko for at nedjustering af funktionsniveauer - på især mellemleder- og lederniveau - begrænser karrieremulighederne, hvilket kan medføre udfordringer ifm. fastholdelse og rekruttering. - Der er risiko for fald i kvaliteten i opgaveløsning. Dette skal mitigeres ved bl.a. yderligere anvendelse af OJT - Der kan opstå udfordringer med de faglige organisationer, når der flyttes opgaver mellem hovedfunktionsniveauer, da grupperne repræsenteres af forskellige organisationer. - Der er risiko for, at de opgaver som relaterer sig til en krævet uddannelse ikke bliver løst		
Forudsætninger	- Personaleomsætning på 20% er forudsat i indfasningen - At implementering sker på baggrund af en efterfølgende bottom-up vurdering og er ledelsesmæssigt forankret - Der er i forslaget korrigeret for overlap til nyordningen	Realiserbarhed	Få hindringer, men bottom-up vurdering af alle stillinger kræves, hvilket er ressourcekrævende 
Overlap til andre effektiviseringsområder	- Internt overlap til forslag på det operative område på 2,9 mio. kr. ved fuld indfasning - Eksternt overlap til forslag om tværgående driftsydelser og administrative processer med årsværksreduktioner på 0,4 mio. kr. ved fuld indfasning. Derudover eksternt overlap til forslag om konsolidering af og optimering af IT i koncernen på 0,2 mio. kr. ved fuld indfasning	Underbyg. Materiale	Notat ift. uddannelsesoverhead + suppl. datasæt

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	24-35
– struktur og koncepter	35-51
– Kapaciteter og enheder	52-62
– Logistik og vedligehold	64-67
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører

Baseline	Driftsudgifter ved skoler i 2016: 441 mio. kr.	Potentiale	- Provenu op til 1 mio. kr. om året inkl. øvrig drift. PL reguleret til 2017 priser er potentialet 1 mio. kr - Potentialet vedrører ikke etablisementsændringer eller overhead		
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- På baggrund af konkrete erfaringer fra SVN undersøges det, hvorvidt øget anvendelse af modulopbygning og flytning af instruktører er relevant for udvalgte kurser ved HRN, SVN, FLV og FAK - Da det antages, at modularisering udelukkende er relevant for kurser af en vis minimumslængde, betragtes kurser med en varighed på mindst 20 dage. For at undgå overlap til andre analyseforslag omfatter analysen samtlige uddannelser, som ikke tilhører kategorierne basisuddannelse, mellemløber- eller lederuddannelser. På baggrund af disse kriterier er der identificeret 34 relevante kurser ved HRN, SVN, FLV og FAK, som er genstand for analysen - Forslagsejer har på baggrund af korrespondance med ressourcepersoner tilknyttet de udvalgte kurser vurderet, at modularisering kun er relevant for 6 kurser, eftersom tiltaget i høj grad er blevet implementeret i de foregående år ved de øvrige 28 kurser. Konsulentteamet har anbefalet, at vurderingen af anvendeligheden af modularisering foretages ud fra et mere objektive datagrundlag, men det har vist sig vanskeligt at opstille metodiske alternativer, som er gennemførlige inden for budgetanalysens tidshorisont				
Konsekvenser og risici	- Der er ikke identificeret konsekvenser for det operative virke eller rekruttering og fastholdelse ved forslaget - Ved at kursusafvikle ved enhederne er der risiko for, at HKIC mister ekspertise og kapaciteter til gennemførelse af studie- og udviklingsvirksomhed				
Forudsætninger	- For at afvikle dele af kurset ved enheden er det en forudsætning, at enheden er i besiddelse af det påkrævede materiel samt fagkyndige, der kan varetage undervisningen - For kurser, hvor instruktørerne er eksperter, og instruktørudveksling på tværs af kurser derfor er vanskeligt, er effektiviseringspotentialet ikke umiddelbart omsætteligt til kroner/øre, men frigiver alene instruktørtid. En besparelse i kroner/øre ved uddannelsesinstitutionen forudsætter derfor, at den frigivne tid, kan udnyttes; eksempelvis til instruktørstøttet uddannelse ved enhederne	Realiserbarhed	Tiltaget vurderes i høj grad at være realiserbart for de relevante kurser		
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der eksisterer en snitflade til effektiviseringsforslag 26 på 0,2 mio. kr grundet anvendelse af sammenlignelige løftestænger ved 20% af HKICs kurser		Underbyggende materiale	Supplerende Power point-præsentation med analyser	

Reduktion af skrog i THETIS-klassen

Baseline	Baseline for effektiviseringsforslaget er omkostningsbasen til THETIS-klassen, der udgør 373 mio. kr.	Potentiale	- Potentialet ved henlæggelse af Thetis skrog udgør 5 mio. kr. Ved PL regulering er potentialet 5 mio. kr. i 2017-priser - Der forventes ikke at kunne indhentes en indtægt ved frasalg af skroget, hvorfor det anbefales blot at henlægge skroget
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Søværnet råder pt. over 4 inspektionsskibe af THETIS-klassen. Hertil hører 5 besætninger med 49 stillinger i hver. Inspektionsskibene er designet til og løser primært overvågning og håndhævelse af suverænitet (hovedopgave 2) omkring Grønland og Færøerne - THETIS-klassen leverer årligt ca. 730 indsættelsesdøgn (726,5 indsættelsesdøgn i 2016). Hver besætning har mulighed for at levere 160 sejldøgn, hvoraf 146 er indsættelsesdøgn og 14 døgn anvendes til styrkeproduktion - Der er identificeret en mulighed for ved henlæggelse at reducere antallet af skrog fra 4 til 3 uden at ændre den operative opgaveløsning væsentlig gennem en optimeret planlægning af vedligehold på skibene. Antallet af besætninger eller indsættelsesdøgn er uændret. - Beregningerne tager udgangspunkt i skaleringsmodellen, der er udarbejdet i forbindelse med budgetanalysen, da et af de beregnede scenarier for THETIS-klassen netop er en reduktion af skrog fra 4 til 3. Potentialet er dog 1,3 mio. kr. lavere end hvad skaleringsmodellen finder, da der er ekstra omkostninger forbundet med henlæggelse af skroget. Således findes der ingen besparelse ved el og varme til skroget og besparelsen på VN II løn fra skaleringsmodellen er reduceret med 500.000 kr. Der er således taget hensyn til et behov for flere ÅV ved en henlæggelse i forhold til en afhændelse af skroget til løbende vedligehold af det henlagte skrog - Resultaterne fra skaleringsmodellen tager højde for øget slitage på de 3 skrog ved en reduktion i antal skrog. De øgede vedligeholdelsesomkostninger er udregnet med baggrund i, at tidspunktet for genanskaffelse af skibene ikke ændres. Resultaterne er kvalificeret af FMI 3 af de 4 THETIS skrog har gennemgået eller gennemgår en omkostningstung kapacitetsvidereførelse/levetidsforlængelse. Det er uklart hvor mange af omkostningerne til dette, der kan spares ved ikke at lade det fjerde skrog gennemgå denne, da værftet der varetager opgaven har indkøbt størstedelen af reservedelene. En eventuel besparelse ved opsigelse af kontrakten på levetidsforlængelsen for det fjerde skrog afhænger således af forhandling imellem Forsvaret og værftet og indgår således ikke i potentialet		
Konsekvenser og risici	Konsekvenser: - Skroget henlægges (skroget bevares men i konserveret tilstand), hvilket vil bevare en option for på kort og mellemlangt sigt at øge indsættelsesevnen, såfremt der senere vil være behov for at styrke opgaveløsningen – eksempelvis i Arktis. - Hvis inspektionsskibe fremover skal indgå løsning af andre opgaver, herunder i INTOPS – og der er oplagt et skrog – vil der være en mindre kapacitet og mindre fleksibilitet til rådighed Risici: - Der er ved færre skrog en større risiko for at det ikke er muligt at levere 730 indsættelsesdøgn i tilfælde af materielnedbrud. Dette er uafhængig af, hvorvidt skroget er henlagt eller oplagt		
Forudsætninger	Det er en forudsætning at THETIS-klassen forsat skal levere 730 indsættelsesdøgn for at antallet af skrog kan reduceres til 3	Realiserbarhed	Forslaget vurderes realiserbart, uden større hindringer 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er identificeret overlap til effektiviseringsforslag 21 på maksimalt 21.000 kr.	Underbyggende materiale	

Reduktion af skrog i DIANA-klassen

Baseline	Baseline for effektiviseringsforslaget er omkostningsbasen til DIANA-klassen, der udgør 155 mio. kr.	Potentiale	- Potentialet ved at reducere antallet af DIANA skrog fra 6 til 5 udgør 2 mio. kr. når potentialet er fuldt indfaset. Ved PL regulering udgør potentialet 2 mio. kr. i 2017-priser - En indtægt ved frasalg af skroget udgør forventeligt 5–8 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Søværnet råder pt. over seks patruljefartøjer af DIANA-klassen. Den 1. maj 2017 blev et af fartøjerne henlagt af hensyn til driftsbesparelser i en længere periode og udgår af den operative pulje. Skroget planlægges dog genindsat i fremtiden - Der er 8 besætninger til fartøjerne, hvormed tre fartøjer indsættes som Maritim Indsatsenhed i danske farvande 24/7/365 - Dette effektiviseringsforslag undersøger muligheden for ikke at genindføre det henlagte fartøj, men i stedet afhænde det og derved spare omkostningerne til vedligehold mv. - Beregningen af potentialet tager udgangspunkt i den udviklede skaleringsmodel i budgetanalysen, hvor det opgøres hvordan økonomien for hele kapaciteten ændrer ved eksempelvis at afhænde et skrog. Der er i beregningerne taget højde for at genanskaffelsestidspunktet ikke ændrer sig ved et ændret antal skrog, hvorfor beregninger tager højde for LCC omkostninger. Resultaterne er kvalificeret af FMI - Det sjette skrog, der foreslås afhændet, er i dag ikke i brug og en reduktion i antallet af skrog vil derfor ikke have nogen betydning for DIANA-klassens operative kapacitet		
Konsekvenser og risici	Konsekvenser: - Fleksibiliteten til løsning af sekundære opgaver, herunder støtte til andre myndigheder vil være reduceret væsentligt. Der vil i perioder ikke være en materielreserve til rådighed. Risici: - Der er en teknisk risiko for at afhændelsen/skrotningen af ikke sker umiddelbart. Det er erfaringen at det tager 2 til 3 år at afhænde oplagte enheder - I tilfælde af havarier kan den manglende materielreserve medføre udfald af den operative opgaveløsning.		
Forudsætninger	Det er en forudsætning i analysen, at DIANA-klassen fortsat kan levere 1095 indsættelsesdøgn med 5 skrog	Realiserbarhed	- Forslaget vurderes fuldt realiserbart, da klassen allerede opererer uden det sjette skrog - Realiserbarheden af frasalget af skroget afhænger af, om der findes en køber. Hvis ikke kan forslaget medføre en omkostning for Forsvaret
Overlap til andre effektiviseringsområder	- Der er identificeret overlap til effektiviseringsforslag 6 vedrørende effektivisering af farvandsovervågning. Der er derfor fuldt overlap imellem de to forslag. Overlappet udgør derfor 1,2 mio. kr - Der er desuden identificeret overlap til effektiviseringsforslag 21. Dette overlap udgør mindre end 5.000 kr., hvorfor det ikke indgår i opgørelsen	Underbyggende materiale	

Øget nyttiggørelse af værnepligtige

Baseline	41 mio. kr. i lønomkostninger 109 ÅV	Potentiale	Det samlede potentiale fra justeringer af værnepligtige er 21 mio. kr. Ved PL regulering udgør potentialet 21 mio. kr. i 2017-priser
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Effektiviseringsforslaget undersøger muligheden for at øge uddannelsen og rutineringen af værnepligtige, ved at lade en række værnepligtige indgå i tjeneste og derved erstatte nuværende fastansat personel - Den længere værnepligtsperiode ved øget uddannelse og rutinering giver mulighed for civil certificering som fx vagtassistent, hvilket de værnepligtige kan bruge i deres karriere indenfor eller udenfor Forsvaret		
Konsekvenser og risici	- Konsekvenser: - Værnepligtsperioden vil for nogle værnepligtige, der indgår i fx vagttjeneste, forlænges med seks måneder - Risici: - Der er risiko for, at de faglige organisationer vil modsætte sig ændringer i brugen af værnepligtige - Anvendelse af værnepligtige i stedet for fast personel medfører risiko for, at opgaver løses mindre rutineret og dermed med mindre kvalitet end det nuværende faste personels opgaveløsning. Der er risiko for, at der ikke vil være tilstrækkelig frivillig søgning til de udvidede værnepligtsforløb		
Forudsætninger	Det forudsættes at det er muligt at forlænge værnepligtsperioden. Dette kan potentielt kræve en ændring af Værnepligtsloven	Realiserbarhed	Forslaget vurderes realiserbart, men afhænger af politisk godkendelse af forlænget værnepligtsperiode samt erstatning af fast personel med værnepligtige 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er ikke identificeret overlap til andre effektiviseringsforslag	Underbyggende materiale	

Reduktion af SAR-positioner

Baseline	- EH101 omkostningsbase: 700 mio. kr. om året - ESK722: 166 ÅV	Potentiale	- Potentiale: 58-102 mio. kr. om året. ØD: 1-3 mio.kr. ETAB: 0,3 mio.kr. - PL reguleret til 2017 priser er potentialet 58-103 mio.kr. - Provenu skyldes reduktion i antal positioner, antal besætninger til SAR, antal flyvetimer, samt operative stel. Hertil kommer 14 mio.kr. i besparelser i udbetalt over- og merarbejde. Spænd skyldes risikoen for opsigelse af SAR-arbejdstidsaftalen, hvilket øger antal besætninger - Investeringsomkostninger på mellem 12-15 mio.kr. til flytte- og etableringsomkostninger af permanent SAR-facilitet i Karup. FMI vurderer ikke, at de ikke-operative stel kan sælges i de kommende fem år grundet ombygningsomkostninger for potentiel køber, men kan til gengæld kannibaliseres for estimeret 27 mio.kr.		
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	- I dag løses eftersøgnings- og redningstjenesten (SAR) via EH101 fra tre døgnbemandede positioner - De nuværende tre døgnbemandede SAR-positioner i hhv. Aalborg, Skrydstrup og Roskilde reduceres til to døgnbemandede SAR-positioner i hhv. Karup og Roskilde, hvorved der: 1) Reduceres i antal besætninger til løsning af SAR-opgaven – fra 19 til 15,5 besætninger. 2) Reduceres i behov for EH101 SAR-flyvetimer på 560 pga. reduktion af antal SAR besætninger. 3) Reduceres i antallet af operative EH101 stel som følge af færre flyvetimer. Ambitionen om af øge flyvetimeniveauet for EH101 til dimensioneret niveau ændrer ikke på hensigtsmæssigheden i at reducere fra 3 til 2 positioner, men det bør i så fald overvejes, om der skal reduceres i operative stel				
Konsekvenser og risici	Konsekvenser: - Fald i gennemsnitlig overlevelsesgrad fra 95,76% til 95,54%, jf. FKO rapport fra 2012. Kan opfattes som forringelse af opgaveløsningen. Dog fortsat over den af Skibsfartens og Luftfartens Redningsråds definerede grænse på 94% - Reduceret dækningsgrad af ansvarsområde jf. Boeing-rapport. Kan opfattes som forringelse af SAR og SAMVIRKE ALFA opgaveløsning - Forventet stigning i reaktionstid jf. Boeing-rapport fra 2016. Kan opfattes som forringelse af opgaveløsningen - Reduceret kapacitet til samtidig opgaveløsning, fx kapacitet til SAR ved gennemførelse af ambulanceflyvninger - Reduceret kapacitet til løsning af det samlede opgavekompleks for EH101 strukturen, herunder INTOPS-evnen - Mulighed for større grad af balance mellem flyvetimebehov og flyvetimeproduktion i den aktuelle situation med skærpet tilsyn Risici: - Risiko for at kun det lave potentialespænd kan realiseres, hvis arbejdstidsaftalen for ESK722 bortfalder - Ændring af fast tjenestested kan få indflydelse på HW opgavekompleks for EH101 - Ændring af fast tjenestested kan reducere medarbejdertilfredsheden				
Forudsætninge r	- Frigjorte flyvetimer overføres ikke til andre opgaver - Uændret opgavekompleks for EH101 struktur inkl. INTOPS - Ved reduktion fra 3 til 2 SAR-positioner kan der reduceres med 560 flyvetimer 8 besætninger gives fast tjenestested i Roskilde - Flyvetimeniveauet fastholdes på 2017-niveau	Realiser- barhed	- Opsigelse af SAR-aftalen kan medføre behov for forhandling af ny arbejdstidsaftale - Forslaget er tidligere blevet afvist fra politisk hold - En omlægning af SAR vurderes at skulle forelægges Skibsfartens og Luftfartens Redningsråd		
Overlap til andre EF'er	Overlap til EF21: 0,175-0,35 mio.kr. idet EF21 reducerer VN I og VN II ÅV med hhv. 2-5% og 1-3%, hvorfor dele af potentialet ved reduktion af SAR-positioner på VN I og VN II overlapper hermed		Underbyg materiale	FST samt FMI notater om emnet. FKO rapport 2012. Boeing-analyse 2016. Beregninger Spor 4.	

Effektivisering af farvandsovervågning

Baseline	DIANA-omkostningsbase: 155 mio. kr. om året. 99 ÅV	Potentiale	- Potentiale inkl. ETAB og ØD: 23-37 mio.kr. ETAB udgør under 1 mio.kr. ØD udgør 2-3 mio.kr. - PL reguleret til 2017 priser er potentialet 23-37 mio.kr. - Potentialet samt spændet forekommer ved at reducere antallet af skrog samt besætninger for DIANA-klassen med 2-3. Hertil kommer 10-25 mio.kr. i potentielle salgsindtægter		
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Den primære opgave for DIANA-klassen er farvandsovervågning og håndhævelse af suverænitet gennem tre kontinuerligt indsatte skrog i danske farvande (1095 sejldøgn), samt bidrag til søredning (SAR), miljøovervågning (OILOPS) samt støtte til det civile samfund - Forslaget går på at reducere antallet af skrog og besætninger af DIANA-klassen, men opretholde de 1095 sejldøgn til farvandsovervågning gennem en større udnyttelse af Marinehjemmeværnet (MHV). Analysen viser, at der er ledig kapacitet hos MHV til at overtage dele af farvandsovervågningen. Desuden er der et stort geografisk overlap mellem sejldøgn produceret af hhv. DIANA-klassen og MHV i visse farvandsområder. Endelige bidrager MHV allerede til en række af de opgaver, som DIANA-klassen løser eller bidrager til. Herudover havde MHV trods frivillig bemanning i 2016 i gennemsnit mindst 3 indsatte skrog på havet samtidigt hver af døgnets 24 timer. Derfor vurderes det muligt at lade MHV overtage operationsområde Bælterne og opretholde de 1095 sejldøgn - Forsvarspolitisk kontor har oplyst, at afvisninger kan foretages af MHV, hvis der er tale om indsættelse under Operationsstaben - Der bør efter budgetanalysen laves et fuldt review af farvandsovervågningen inkl. alle kapaciteter				
Konsekvenser og risici	- Konsekvens 1: Reduceret fartpotentiale ved MHV-skrog giver reduceret mulighed for at indhente skibe - Konsekvens 2: Reduktion i fleksibilitet i tilfælde af uforudset vedligehold på skrog samt reduceret restlevetid, hvorfor geninvesteringstidspunktet fremrykkes. Dog reduceres antallet af skrog til geninvestering - Konsekvens 3: Mellem 19%-33% af de nuværende sejldøgn til farvandsovervågning (1095) skal varetages af MHV - Konsekvens 4: Reduktion i det samlede antal sejldøgn produceret i danske farvande af alle kapaciteter (3.047) med mellem 7% og 12%. - Risici 1: risiko for mindre reduktion i beredskabet på SAR og OILOPS - Risici 2: Pligtsejldøgn kan skade frivillighedsprincippet i MHV og udfordre robustheden samt opgaveløsningen, særligt på hverdage. Desuden kan aldersprofil og uddannelsesniveau for farttøjsførere fremadrettet skabe en flaskehals ift. produktion af sejldøgn - Risici 3: Mulighed for mere intensiv anvendelse af de tilbageværende 3-4 DIANA-skrog kan betyde hurtigere nedslidning. Desuden mulige konsekvenser for valg og sammensætning af fremtidige anskaffelser af fartøjer i MHV - Risici 2: Mindre mulighed for eskorte igennem de danske farvande med længere tidsmæssig udstrækning på opgaveløsningen				
Forudsætninger	- At MHV skal overtage dele af de samlet 1095 sejldøgn til farvandsovervågning, men skal ikke samlet producere flere sejldøgn og skal hverken ændre geografi eller indsættelsesmønstre - At kravet om tre permanente maritime indsatsenheder fastlagt i forsvarsforliget kan varetages ved at indtænke MHV, som fx skal eskortere større fartøjer - At pågående installation af klassificeret C3 og komm.udstyr udbredes til MHV-skrog - Salgsprisen antages robust – ved større fald i denne anbefales at oplægge skrogene ud fra et life cycle cost perspektiv	Realiserbarhed	- Ud fra historisk produktion kan MHV producere nødvendige sejldøgn - Seneste forsvarsforlig henviser til muligheden for, at hjemmeværnet kan indtænkes yderligere i opgaveløsningen		
Overlap	- EF 11: overlapper potentialet med 2 mio.kr. - EF 21: overlapper potentialet med under 1 mio.kr. i VN I og VN II løn		Undbg. mat.	Notat fra MST og JOC	

Overflytning eller afhændelse af Forsvarets Biblioteks fysiske samling

Baseline	- Omkostningsbase : 12 mio.kr. 11 ÅV, lønsum 4,5 mio. kr.	Potentiale	- Potentialeestimat eksklusiv ETAB: 2 mio.kr. Løn udgår 1 mio. kr. (1 X C200 og 3 X C100). Overhead udgør 0,4 mio.kr. (4 civile stillinger) - PL reguleret til 2017 priser er potentialet 2 mio.kr. - ETAB udgør ca. 0,6 mio. kr., men er ikke medtaget i forslaget, da effektiviseringer for ETAB behandles samlet - Flytteomkostninger oplyst af FAK til ca. 1 mio.kr.				
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Forsvarets Bibliotekscenter under Forsvarsakademiet med i alt 11 ÅV er placeret med en administrativ- og forskningsbiblioteksdel på Svanemøllen Kaserne (4 ÅV inkl. chefen) og et bibliotek (ca. 1000 m2 lokaler) med fysisk bogsamling i Kastellet (7 ÅV) - Forsvarets Biblioteks fysiske bogsamling udgør for nærværende ca. 3600 hyldemeter inkl. en gammel samling på ca. 400 hyldemeter - Forslaget går på, at Forsvarets Bibliotekscenter samles på Svanemøllen Kaserne ved at opsigse lokalerne på Kastellet og lade bogsamlingen reducere til ca.1000 hyldemeter. Heraf vil 600 hyldemeter være den aktive samling, som flyttes til Svanemøllen Kaserne, mens de 400 meter gammel samling forbliver enten i det nuværende lokale i Kastellet eller opmagasineres (placering uafklaret). I det nye bibliotekscenter vil der således fremover være et digitalt forskningsbibliotek med en mindre fysisk bogsamling (600 hyldemeter) på Svanemøllen Kaserne. Dermed sker et opgavebortfald, hvilket medfører nedlæggelse af 4 ÅV. Samtidigt overdrages ansvaret for lokalerne i Kastellet fra Forsvarsakademiet til Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse. Der bevares i alt 7 ÅV til bemanning af forskningsbiblioteket på Svanemøllen Kaserne. Opgaverne i det nye bibliotekscenter bliver ud over administration bl.a. forskningsstøtte og facilitering af studiemiljø - Forsvarsakademiet er allerede begyndt på gennemførelsen af forslaget, der forventes afsluttet ultimo 2018						
Konsekvenser og risici	- Konsekvens: Forsvaret vil ikke længere have et bibliotek med en stor fysisk samling på Kastellet, men fremover et digitalt forskningsbibliotek på Svanemøllens Kaserne med en mindre fysisk samling - Risiko 1: Det kan blive mere besværligt at tilgå den historiske samling, alt efter hvor den endelige opmagasinering finder sted - Risiko 2: Risiko for en meromkostning, hvis placeringen af gamle samling på ca. 400 hyldemeter ikke kan ske omkostningsfrit på Lager Glostrup, som det forudsættes						
Forudsætninger	- Den aktive fysiske bogsamling reduceres i omfang, så den tilbageværende aktive samling på ca. 600 hyldemeter kan placeres i eksisterende lokaler på Forsvarsakademiet - Den gamle samling på ca. 400 hyldemeter placeres andetsteds på en af Forsvarets lokaliteter eller "opmagasineres" fx på Lager Glostrup uden omkostninger forbundet hermed, da der ikke i øjeblikket betales herfor. - Den planlagte flytning gennemføres med en opgivet udgift fra FAK på 1 mio.kr.			Realiserbarhed	- Forslaget er allerede påbegyndt og vurderes at kunne realiseres uden hindringer. - Placeringen af gammel samling udestår.		
Overlap til andre EF'er	Ingen				Underbyg. materiale	Notat om emnet.	

Sammenlægning af ESK 724 og ESK 722

Baseline	• Omkostningsbase 784 mio.kr. (ESK 724: 84 mio.kr. ESK 722: 700 mio.kr.) • 206 ÅV (ESK 724: 40 ÅV, ESK722: 166 ÅV)	Potentiale	• Potentiale ved sammenlægning: 2 mio. kr. Løn: 1,5 mio.kr. Overhead: 0,1 mio.kr. (1 militær stilling). Enhederne er samplaceret (Hangar 22) – derfor intet provenu på etablissement • PL reguleret til 2017 priser er potentialet 2 mio.kr. • Ved sammenlægning udspares fra ESK 724 en CH ESK724 (M331) stilling samt nedklassificeres en NK ESK724 (M321) til en M312 samt administrativt ÅV (M231) til en M221		
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	• Eskadrille 724 består af 11 FENNEC, der løser opgaver inden for bl.a. støtte til politiet med 1 FENNEC på kontinuert vagt i Karup, VIP flyvninger, støtte til INTOPS forberedelse. Eskadrille 722 har 14 EH101, der varetager SAR og Samvirke Alfa beredskab med 3 EH101 på kontinuert vagt, samt Taktisk Troppe Transport (TTT) med 2 EH101 tilmeldt internationalt beredskab • Der er afsøgt to løsningsmodeller for den fremadrettede struktur for eskadrillerne: 1.Udfasning af FENNEC og lukning af ESK724. FENNEC-opgaver overføres til SEAHAWK og EH101 2.Eskadrille 724 nedlægges og FENNEC flight oprettes i Eskadrille 722 • Analysen har vist, at der vil være et negativt provenu og opgavebortfald ved udfasning af FENNEC. Derfor er løsningsmodellen omkring sammenlægning af de to eskadriller anbefalet				
Konsekvenser og risici	Konsekvenser ved sammenlægning af ESK724 og ESK722 • Øget kompleksitet i eskadrillens opgavekompleks • Øget ledelsesspænd og -pres • Øget belastning på eskadrillepersonel, idet ledelsen bidrager mindre til den operative opgaveløsning Risici ved sammenlægning af ESK724 og ESK722: • Øget ledelsesspænd og -pres skaber risiko for reduceret kvalitet i opgaveløsningen – dette kan medføre reduceret ledelsesfokus • Opgavekomplekset for Eskadrille 724 i relation til det nationale anti-terrorberedskab er under overvejelse og kan medføre en udvidelse af eksisterende opgaveportefølje og struktur, hvilket vil medføre en større kompleksitet i ledelsesspænd				
Forudsætninger	• Ingen		Realiserbarhed	• Sammenlægningen kan realiseres umiddelbart	
Overlap	• Ingen		Underbyggende materiale	FST notater om emnet. Budgetanalyse Spor 4.	

Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup

Baseline	Baseline udgør 770 mio.kr. og 1220 ÅV	Potentiale	- Potentiale ekskl. ETAB: 7 ÅV = 3 mio.kr. i løn samt ca. 1 mio.kr. i overhead - PL reguleret til 2017 priser er potentialet 4 mio.kr. - Potentialet forekommer ved nedlæggelse af i alt 7 støttende og/eller administrative ÅV gennem effektiviseringer af opgaveoverlap		
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- ATW (429 ÅV) og HW (791 ÅV) er i dag selvstændige NIV III myndigheder, der geografisk er placeret på hhv. Flyvestation Aalborg (FSNAAL) og Flyvestation Karup (FSNKAR) - Der er i analysen kun fundet mindre opgavemæssigt overlap mellem de to wings bortset fra de geografisk adskilte FSN-opgaver og den centraliserede T-17 drift. Forslaget går således ikke på opgaveoverlap mellem de to myndigheder, da synergierne er vurderet begrænsede - Effektiviseringsforslaget indebærer derimod en effektivisering af støttende og/eller administrative ÅV indenfor hver af de to NIVIII myndigheder ud fra identifikation af opgaveoverlap indenfor hver enkelt myndighed eller ved at sprede opgaver ud på de medarbejdere, som ikke udspares i myndigheden. Idet håndtagene for at realisere disse effektiviseringer er ens, behandles de to myndigheder sammen i dette effektiviseringsforslag				
Konsekvenser og risici	- Konsekvens: Opgaveoverførsel til øvrige medarbejdere i relevante sektioner - Risici: - Implementering af EW sagsområdet ved HW vil formentligt blive forsinket fra 1-3 år i nuværende godkendte struktur til 3-5 år - Overførsel af visse sagsområder til øvrige medarbejdere skaber risiko for nedgang i specialistvidensniveau				
Forudsætninger	Flyverstaben forventer at interne rokader m.v. vil muliggøre, at provenuet kan indhentes allerede fra 2019, hvilket forudsættes	Realiserbarhed	Kan realiseres umiddelbart		
Overlap	- Overlap med EF18 Optimering af LESEK med ca. 0,1 mio.kr - Allerede besluttet centralisering af økonomistyring overlapper potentialet med 2 ÅV			Underbyggende materiale	FST – Stabsnotat om emnet

Optimering af LESEK

Baseline	Baseline for LESEK: 101 ÅV og 67,4 mio.kr.	Potentiale	- Potentiale ekskl. ETAB: 5-7 mio.kr. Løn udgør 3-6 mio.kr., mens overhead udgør 1-2 mio.kr. - PL reguleret til 2017 priser er potentialet 5-7 mio.kr. - Potentialet forekommer ved udsparring af 9-14 ÅV: 3 ÅV udspares ved en sammenlægning af Presse og Kommunikation. 3,3-8,3 ÅV udspares ved centralisering af PIO-ÅV fra NIVIII myndigheder i partnerskabsmodel. 3 ÅV udspares ved en decentralisering af ikke-specialiserede støtteopgaver til stabene - Investeringsomk.: ca. 0,2 mio.kr. til uddannelse af en KESDH-superbruger i de 20 NIVIII myndigheder
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- LESEK blev oprettet ifm. VFK etablering i 2014 og medførte en samling af den tværgående ledelses- og stabsstøtte, presse- og kommunikationsvirksomhed. I dag er LESEK organiseret i fem hovedsektioner med i alt 101 ÅV - Forslaget går på at effektivisere LESEK og herunder styrke og sikre en mere sammenhængende strategisk presse- og kommunikationsindsats om Forsvarets opgaveløsning, omorganisering af LESEK og herunder et bedre opgavesnit ift. NIVIII myndigheder - Konkret er der fundet et potentiale på udsparring af 7,5-10. De to LESEK sektioner Presse og Kommunikation sammenlægges i én sektion, som muliggør synergi på 3 ÅV ved reduktion af to PIO-ÅV ved AKO og SOKOM samt 1 ÅV til webstøtte til organisationer i Karup. Presse og informationsofficerer (PIO) i dag placeret decentralt udenfor LESEK i NIVIII myndigheder centraliseres i forventet fem taktiske PIO-centre under PR/KOM i en partnerskabsmodel, hvilket vurderes at kunne medføre potentiale på 3,3-8,3 ÅV. Disse ÅV vil kunne udspares gennem konsolidering af opgaverne, samt gennem reduceret over- og merarbejde i de enkelte NIVIII myndigheder. Endelig kan 3 ÅV udspares ved at udflytte ikke-specialiserede støtteopgaver (journalisering, registrering, sagsoprettelse og mønstring i Captia) til decentrale NIVIII enheder ved Hæren og Flyvevåbnet (allerede varetaget decentralt i Søværnet). Dette vil optimere den nuværende arbejdsproces, hvor der fortsat er unødvendige/ forskellige iterationer mellem decentrale sagsbehandlere og medarbejdere i SSE, afhængig af hvilken myndighed/sagsbehandler der understøttes. En omorganisering af LE1 og LE2 sektionerne i LESEK rummer intet økonomisk potentiale, men kan forbedre kvalitet i arbejdsprocesser		
Konsekvenser og risici	Konsekvenser: 1) Reduktion i lokal forankring, lokalt kendskab og nærhed til nærmeste leder for kommunikation og presse. 2) Støtten til værnene ift. kommunikation og presse, webstøtte og ikke-specialiserede støtteopgaver reduceres. 3) Lokal reaktionstid vil blive større ved mediekriser Risici: 1) Intern kommunikation lokalt kan blive nedprioriteret. 2) Kontakten til nærmiljø kan blive udfordret. 3) Det kan blive opfattet som "mindre åbenhed" når lokalpressen ikke kan henvende sig direkte til kasernen. 4) Indledningsvis stigning i antallet af fejloprettelser i sagsbehandlingssystem. 5) At potentialet fra NIVIII myndigheder ikke kan realiseres fuldt ud, hvis ÅV ikke kan frigøres uden operative konsekvenser. 6) Meromkostning ved flytning ifm. etablering af fem taktiske PIO-centre afhænger af endeligt valgt løsningsmodel		
Forudsætninger	At PIO-ÅV placeret på NIVIII myndigheder kan frigøres fra Forsvarets myndigheder uden operative konsekvenser	Realiserbarhed	Forslaget vurderes at kunne realiseres, dog bør NIVIII PIO ÅV bottom-up valideres i værnene
Overlap til andre EF'er	- Overlap på under 0,1 mio.kr. til EF17, som også udsparer et PIO-ÅV (NIVIII) - Overlap på 0,25 mio.kr. til EF 44, da begge forslag udsparer dele af et PIO-ÅV (NIVIII)	Underbygmateriale	Notat fra LESEK om forslaget

Reduceret omfang af dansk udstationeret personel

Baseline	246 ÅV/312 mio. kr.	Potentiale	Der opnås et potentiale på 24 ÅV svarende til 23 mio. kr. fordelt på 12 mio. kr. løn og 12 mio. kr. øvrig drift. PL-reguleret til 2017-priser 23 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Forslaget går ud på at reducere omfanget af udstationeret personel. Der er udpeget konkrete stillinger, der kan effektiviseres. Analysen er baseret på en prioritering af samtlige 246 udlandsstillinger ud fra a) hvilket udbytte DK har af stillingen, og b) en konsekvensvurdering af, konsekvenser og risici, der er forbundet med nedlæggelse af stillingen. Analysen er inddelt i tre typer af stillinger afhængigt af, hvilken type af følgende forpligtelser, den vedrører: 1) Forpligtelse til NATO (fx kommandostrukturen), 2) forpligtelse, der kan betragtes som et kontingent for at deltage i et multinationalt samarbejde, og 3) øvrige, konkrete militærfaglige behov for indflydelse eller kompetenceopbygning¹ - Konsekvensvurderingen er foretaget på baggrund af 1) hvor lav bemandingsgrad, der vil være acceptabel inden for den givne forpligtelse, 2) omfanget af bortfald af militærfagligt udbytte og indflydelse ved nedlæggelse af den konkrete stilling samt 3) en spredning af stillinger, der reduceres, så ikke alle stillinger tages fra samme forpligtelse. Valget af stillinger er således foretaget ved en konkret afvejning af, hvor de strategiske såvel som specifikke militærfaglige konsekvenser vil have mindst samlet negativ effekt. - Vurdering er foretaget i en kombineret bottom-up og top-down tilgang. Således er prioriteringen af stillinger i første omgang indhentet hos de respektive danske Senior National Officers i udlandet og hos hjemlige myndigheder. På den baggrund har Udviklings- og Koordinationsstaben udarbejdet et forslag til katalog over stillinger, der kunne lukkes. Denne liste blev igen sendt i høring ved de respektive bidragsydere. Høringen mandede ud i et endeligt udkast til militærfaglig anbefaling udarbejdet af Udviklings- og Koordinationsstaben. Det endelige udkast til militærfaglig indstilling blev sendt i en afsluttende høring ved bidragsyderne og godkendt af Forsvarschefen. Resultatet af analysen er en anbefaling om at nedlægge eller friholde op til 26 ÅV i udlandet svarende til ca. 10% af det samlede antal ÅV. Potentialet realiseres i takt med den naturlige personale omsætning, dvs. når stillingerne skal genbesættes. Således vil hjemvendt personel, der besidder en udlandsstillinger, der nedlægges, fortsat modtage en hjemmelig stilling efter udstationering, men den samlede struktur reduceres idet opgaven ikke længere skal løses, og der vil derfor være en mindre behov for genbesættelse		
Konsekvenser og risici	Konsekvenser: Danmark vil miste international repræsentation på områder, hvor stillinger nedlægges Risici: <i>Kvalitet i opgaveløsning:</i> Risici ved nedlæggelse af stillinger er, at Danmark risikerer ikke at kunne opfylde de bemandingsmæssige forpligtelser til NATO, taber konkret faglig indsigt eller indflydelse eller opnår et forringet forhold til samarbejdspartnere, der bemærker, at Danmark nedlægger internationale stillinger, der kan ses som et udtryk for nedprioritering af et givent samarbejde. <i>Fastholdelse og rekruttering:</i> Lukning af udlandsstillinger kan skabe usikkerhed, og derved risiko for fremadrettede rekrutteringsproblemer til udlandsstillinger. Risici vurderes at være middel Afhjælpende tiltag: Risici er søgt imødegået ved at sprede valget af stillinger ud på så mange forskellige stillinger som muligt. Da der er tale om en reel besparelse, er det dog vanskeligt at afhjælpe det konkrete tab af indflydelse ved nedlæggelse af en specifik stilling		
Forudsætninger	Valget af stillinger der kan reduceres er baseret på en forudsætning om, at den øvrige stillingsstruktur forbliver uændret	Realiserbarhed	Forslaget vurderes at være realiserbart 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der vurderes ikke at være overlap til andre effektiviseringsområder		Underbyggende materiale Notat med bilag der inkluderer udbytte- og konsekvensvurdering af samtlige 246 stillinger

1. Fx nationale repræsentationer, forbindelsesofficerer, industrisamarbejder eller pilotuddannelse

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	24-35
– struktur og koncepter	35-51
– Kapaciteter og enheder	52-62
– Logistik og vedligehold	64-67
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Optimering af processer for normering og forbrug

Baseline	- Mundering: 130 mio. kr. - Forbrug: 180 mio. kr. - Tab: 30 mio. kr. - Årsværk: 24 ÅV	Potentiale	- Samlet nettopotentiale: 16-32 mio. kr. (PL-2017 reguleret: 16-32 mio. kr.) - Mundering: 2 mio. kr. - Forbrug: 8-18 mio. kr. - Tab: 9-15 mio. kr. - Ekstra løbende omkostninger: (-3) mio. kr.	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Der gennemføres kun i begrænset omfang nednormering og sanering af beholdninger i forhold til enhedernes reelle behov - Enhedernes forbrug er delvist præget af utilstrækkelig controlling og ukritisk adfærd med manglende hensyn til omkostninger og udgifter forbundet dermed, ligesom anvendelsen af materiel sker under begrænset hensyn til tilhørende driftsomkostninger - Der vurderes for nuværende begrænset incitament for operative chefer til at overvåge og intervenere i forbruget og anvendelsen af det rådige materiel samt at tage initiativ til nednormeringer. Controlling er i kun i begrænset omfang systemisk understøttet - Der søges reduktion af enhedernes forbrug/tab og driftsomkostninger til anlæg/kapaciteter gennem bl.a. adfærds- og procesoptimering. De operative chefer og førere skal tilskyndes til at træffe økonomisk funderede beslutninger med henblik på at minimere både forbrug, tab og driftsomkostningerne i myndighedsbeholdningerne under hensyntagen til løsningen af den operative opgave - Der skal udarbejdes værnsfælles procedurer for udfasning og sanering af myndighedsbeholdningerne samt tilpasning af udvalg af mundering/udrustning til enkeltmand. Dette skal understøttes af øget og systemisk controlling samt implementering af incitamentsstrukturer på alle niveauer			
Konsekvenser og risici	- Styrket controlling indebærer muligt behov for tilpasning af rutiner, personeltilførsel og øget administration indtil den systemisk understøttede controlling er etableret - Muligheder for implementering af incitamentsstrukturer kan være begrænset af eksisterende administrativt regime			
Forudsætninger	- Opbygning af incitamentsstrukturer kræver udvikling af systemiske løsninger - herunder etablering af relevante målepunkter - Behov for personaletilføjelse til understøttelse af controlling funktion kombineret med tilpasning af organisation	Realiserbarhed	Evt. behov for justeringer af eksisterende administrativt regime	
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er overlap til det munderingstillæg som indgår i overheadsatsen – dette korrigeres der for i kapitlet 'Overlap mellem effektiviseringsforslagene' i oversigten over EF med overlap til overheadsatsen	Underbyggende materiale	Hoveddokument inkl. fire bilag (notater) samt supplerende tabs- og forbrugsoversigter	

Optimering af vedligeholdelseskapacitet

Baseline	2015 tal fra tidligere analyse¹ - Løn: 1.288 mio. - MDP: 1.911 mio. - ÅV: 1.782	Potentiale	- Nettopotentiale: 21-39 mio. kr. - PL-2017 reguleret: 21-39 mio. kr. - Potentialet er eksklusiv forslag vedr. skiftehold	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Samarbejdet på vedligeholdelsesområdet mellem VN I og VN II er ikke optimeret ift. kapacitetsudjævning - Flere initiativer har over de seneste år effektiviseret VN II (bl.a. lean, KPI styring og driftsøkonomisk fokus) – disse kan dog fortsat underbygges yderligere på VN II og helt eller delvist introduceres på VN I - Baseret på den historiske udvikling indenfor Forsvaret, Forsvarets egne erfaringer, konsulentgruppens erfaringer samt arbejdsgruppens faglige vurdering estimeres effektiviseringer på 2-5% på VN I og 1-3% på VN II, hvilket muliggør frigørelse af 19-52.000 timer, som kan benyttes til at insource opgaver eller reducere antallet af årsværk - Pga. usikkerhed omkring muligheden for at insource yderligere opgaver, baseres beregninger og konklusioner på årsværksreduktioner - Effektiviseringerne beror bl.a. på etableringen af virtuelle vedligeholdelsescentre og forbedret driftsordinationen i og mellem VN I og II - Vedligeholdelsescentre repræsenterer en virtuel gruppering af værksteder, både i praksis og i SAP. Vedl.centre afgrænses ift. primært geografi, sekundært ift. funktion. Konkret foreslås 8 VC; 3 fly, 3 land, 2 maritime. Dette forventes bl.a. at medføre mere effektiv udnyttelse af ressourcer, minimering af administrativ tid, bedre implementering af best practice samt en øget robusthed i opgaveløsningen - En forudsætning for fælles driftsstyring er anvendelse af SAP. Det igangværende "Kapacitetsplanlægningsprojekt" redegør for et provenu på 10 mio. kr. på dette område. Grundet forslagets nære sammenhæng til denne analyse inkluderes provenuet i dette afsnit			
Konsekvenser og risici	- Effekten (og dermed det mulige provenu) afhænger af graden af centraliseret styring på området - Effektiviseringer på VN I skal afbalancere det driftsøkonomiske aspekt fremsat i denne analyse med værnens operative virke			
Forudsætninger	- Opdatering af forvaltningsgrundlag for vedligeholdelsesdrift - Ensartet og konsekvent anvendelse af kapacitets- og driftsplanlægningsværktøjer (SAP) i samlet vedligeholdelsesstruktur - Understøttende aktiviteter (fx supply) synkroniseret med produktionsniveau	Realiserbarhed	Realiserbart men øget anvendelse af DeMars kræver vedholdende ledelsesfokus	
Overlap til andre effektiviseringsområder	- EF 10: ca. 0 mio. kr. - EF 11: ca. 0 mio. kr. - EF 13: 0,2 - 0,4 mio. kr. - EF 14: ca. 0 mio. kr. - EF 23: 0,5 - 1,9 mio. kr.	Underbyggende materiale	Regneark samt notater	

1. Konkurrenceudsættelse af værkstedsområdet fra 2017

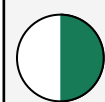
Værnsfælles transportkapacitet

Baseline	24,3 mio. kr. i forbrug til landevejstransport	Potentiale	- Potentiale på 3 mio. kr. - PL-2017 reguleret: 3 mio. kr. - Potentiale i forhold til reduktion af omkostninger til civile leverandører
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Forsvaret anvender ca. 24,3 mio. kr. til gennemførelse af landevejstransporter, hvoraf ca. 11,8 mio. kr. sker ved civile leverandører. Til restmængden anvender Forsvaret således egne militære/operative transportkapaciteter til gennemførelse af sammenlignelige transporter - En reduceret anvendelse af civile leverandører ved fortrinsvis ændring af procedurer og forretningsgange vil således kunne medføre et provenu i form af lavere eksternt forbrug - Løsningen opnås ved ændring af procedurer vedr. bestilling af transporter, opgørelse af behov for transporter, bedre overblik over transportudbuddet, yderligere anvendelse af materielkapaciteter fra enheder uden fast kører, styrkelse/justering af vedligeholdelsesplanlægningen, samt ved mere fleksibel aktivitetsplanlægning - Besparselsen findes primært på nationale – snarere end internationale – transport - Denne analyse ser specifikt på tung transport (blokvogn), bustransport samt containertransport - Der vil påkræves investering i yderligere NAVITRANS licenser på i alt 0,25 mio. kr. (50% på bustransport og 50% på containertransport)		
Konsekvenser og risici	- Løsningen er afhængig af fortsat mulighed for anvendelse af militære operative transportkapaciteter. Ved indsættelse og/eller afgivelser til beredskabsforpligtigelser vil militær kapacitet reduceres og omkostninger til civile leverandører øges - Forsinket eller manglende nyanskaffelse af tung transport kapacitet vil medføre risici for forringet teknisk rådighedsgrad (øget nedetid) - Forsinkelse i/modstand mod forandring af procedurer og ændring af adfærd kan forhindre realisering af potentiale		
Forudsætninger	- Nyanskaffelse af tung transport kapacitet i 2018 (indgår i kapacitetsplanen) - Vedl.struktur med minimal ventetid til rep. og anskaffelse af reservedele - Transportkontor skal placeres på FSN Karup og organisatorisk samplaceres med kapacitet til planlægning og tilrettelæggelse af strategiske transporter	Realiserbarhed	Det samlede potentiale kan gradvist indhentes i perioden 2017-2018 med fuld effekt ultimo 2018 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Ingen	Underbyggende materiale	Specifikke notater vedr. hver af de tre analyserede emner

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	24-35
– struktur og koncepter	35-51
– Kapaciteter og enheder	52-62
– Logistik og vedligehold	64-67
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Optimeret anvendelse af personalegrupper

Baseline	- Vedligeholdelsesomr.: 1.038 ÅV/460 mio. kr. - Flyveledere: 22 ÅV/22 mio. kr. samt 13 mio. kr. i uddannelsesomkostninger - Piloter i VFK: 270 ÅV/247 mio. kr.	Potentiale	- Vedligeholdelsesområdet: 16-22 mio. kr. i løn og OH - Flyveledere: 1 mio. kr. i besparelser på uddannelsesomk. - Piloter i VFK: 2 mio. kr. i besparelser på pilottillæg Samlet provenuspænd i 2022: 16-22 mio. kr. (PL-reguleret til 2017-priser: 16-22 mio. kr.) Fuldt indfaset udgør potentialet 20-32 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	Der er identificeret to omkostningskrævende stillingstyper/funktioner, der potentielt kunne bemandes med civile medarbejdere under hensyntagen til de kompetencer, der er behov for til at løse opgaven. Herudover er der identificeret en tredje stillingstype, for hvem der kan findes potentiale ved omprioritering i anvendelsen af personalet. De tre identificerede grupper er: Vedligeholdelsesområdet: Der fokuseres på konvertering til civil ansættelse af den del af de militært ansatte VN-I mekanikere der kun undtagelsesvist udsendes på INTOPS. Det er dog en forudsætning, at de konverterede mekanikere ekstraordinært kan udsendes, hvis der opstår behov for det. Flyvemekanikere og Hærens VN-I mekanikere samt enkelte ledere i SVN indgår ikke i analysen. Dette efterlader 108-160 ÅV i FLV og 1-3 ÅV i SVN, der er identificeret til konvertering (67-100 ÅV indfaset i 2022). Flyveledere: Derudover identificeres et provenu ved delvis besparelser på udd.omkostninger til flyveledere ved konvertering Piloter i VFK: Afslutningsvis analyseres muligheden for prioriteret anvendelse af piloter, der sidder i stillinger, der ikke kræver pilotkompetencer, hvorved der kan opnås besparelser på pilottillæg		
Konsekvenser og risici	- Risiko: Operative risici fx i form af svækket nærforsvar af hjemmebasen og langsommere reaktionstid ved udsendelse - Risiko: Rekruttering og fastholdelse af teknisk personel er en generel udfordring for VFK. Konkurrence med andre arbejdsgivere om de ansatte kan medføre rekrutteringsudfordringer og højere lønninger til følge - Risiko: Såfremt udsendelser koncentrerer på færre medarbejdere kan dette muligvis medføre øget stress og sygefravær som følge af hyppige udsendelser - Risiko: Beredskab kan i kritiske situationer blive fordyret pga. dyrere aflønning af civile kontra militære ÅV på beredskabsvagter		
Forudsætninger	- Forsvaret kan rekruttere en større mængde mekanikere og flyveledere uden krav om højere løn end de nuværende lønninger ved hhv. Forsvarets Hovedværksteder og Naviair. Naviair skal kunne uddanne flyveledere til også at dække Forsvarets behov - Civilt ansatte kan undtagelsesvist udsendes på INTOPS - Civile ansatte kan levere flere effektive timer pr. ÅV end militært ansatte medarbejdere - Piloter i stillinger uden krav om pilotkompetencer kan omplaceres	Realiserbarhed	- Indfasning vil være afhængig af personaleomsætningen - Konkurrence med andre arbejdsgivere kan betyde længere indfasning 
Overlap til andre effektiviseringsområder	- Der er identificeret overlap til nyordningen af VFK på 0,5 mio. kr. - Der er identificeret overlap til effektiviseringsforslag 21 på 0,5-1,9 mio. kr. - Der er identificeret overlap til effektiviseringsforslag 24 på 0,3-0,5 mio. kr.	Underbyggende materiale	EFLOG, Analyse af Forsvarets kampflykapacitet, Taskforce Flymekanikere mm.

Optimering af span of control på vedligeholdelsesområdet

Baseline	Vedligeholdelsesområdet: 2.049 ÅV m. lønsum på 907 mio. kr.	Potentiale	- Vedligeholdelsesområdet: 5-10 mio. kr. - Samlet provenuspænd, PL-reguleret til 2017 priser: 5-10 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Der er gennemført en top-down analyse af span of control (SoC) på tværs af hele VFK. Den viser et gennemsnitligt SoC på 7,3 med en median på 7. Benchmarks fra den amerikanske hær samt BCG best practice tilsiger et ledelsesspænd omkring 6-8, hvorfor der ikke vurderes at være en ubalance i VFK på overordnet plan. - Der gennemføres deep-dive analyser af hhv. vedligeholdelsesområdet (både VN1 og VN2): - Vedligeholdelsesområdet: Analysen er afgrænset til udvalgte grupper på VN1-området, og der er således ikke direkte analyseret på operative enheder/kapaciteter, men på de støttende strukturer indenfor VN1-området. For disse udvalgte enheder i FLV's wings, OPLOG'erne, FH og TRR's 3. vedligeholdelsesbataljon ses stor forskel i antallet af referencelinjer. Såfremt 40-60% af lederstillingerne med SoC på under 6 ansatte i disse enheder kan opjustere deres SoC til enten 6 eller 8, kan der frigøres mellem 26 og 49 ÅV. For at opretholde kapaciteten i opgaveløsningen erstattes hver anden leder med én manuel medarbejder (dvs. der tilføjes 15-28 ÅV), hvorved det samlede provenu bliver på 9-17 mio. kr. Idet der i indfasningen dog anvendes en personaleomsætning, beregnet ud fra gennemsnit af den interne og eksterne personaleomsætning i årene 2015-2016, på 20%, kan ca. 61% af det identificerede potentiale i analysen realiseres frem til og med 2022. Dermed er potentialet på 5-10 mio.kr.		
Konsekvenser og risici	- Konsekvens: Hvis antallet af referencelinjer for den enkelte leder øges, kan antallet af ledere reduceres, hvilket forventeligt vil medføre et reduceret behov for optag på Forsvarets længerevarende uddannelser - Risiko: Flere referencelinjer for chefer/ledere kan medføre mindre fokus på personaleledelse, hvilket kan påvirke fastholdelsen - Risiko: Afvikling af lederstillinger kan betyde begrænsninger i karrieremuligheder, hvilket kan påvirke fastholdelse og rekruttering - Risiko: Flere referencelinjer kan betyde mindre fleksibilitet i opgaveløsningen		
Forudsætninger	40-60% af vedligeholdelsesområdets ledere med SoC på under 6 kan opjustere deres SoC til 6-8 - Lederne på vedligeholdelsesområdet udfører omkring 50% ledelse i gennemsnit (og derved 50% manuelt arbejde)	Realiser-barhed	En ændring af sammensætningen mellem ledere og medarbejder vil skulle udføres over tid, men bør kunne gennemføres uden større hindringer 
Overlap til andre effektiviseringsområder	- Der er identificeret overlap til effektiviseringsforslag 23 på ~1 mio. kr. - Der er ikke identificeret nogen overlap ved justering af SoC for medarbejdere på vedligeholdelsesområdet	Underbyggende materiale	Rapport om SoC på vedligeholdelsesområdet

Bedre planlægning af over-/merarbejde og bedre udnyttelse af minustimer

Baseline	- Der blev udbetalt ca. 170 mio. kr. i over-/merarbejde i VFK i 2016 - Der blev optjent mindst 1,8 mio. timer over-/merarbejde i VFK i år (eksklusiv den løbende afvikling)	Potentiale	- Potentiale: 5-10 mio. kr. i løn. PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 5-10 mio. kr. - Potentialet vedrører ikke etableringsændringer eller overhead
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Effektiviseringsforslaget vedrører muligheden for at reducere udbetalingen af over-/merarbejde i VFK. Forslaget inkluderer en række anbefalinger til, hvorledes over-/merarbejde kan reduceres. Der foretages endvidere en deep-dive analyse på et konkret forbedringsforslag, der vedrører muligheden for at reducere over-/merarbejde ved bedre planlægning af arbejdstiden specifikt ift. minustimer, dvs. arbejdstimer, som medarbejderne har i overskud - Over-/merarbejde foreslås reduceret med følgende fire løftestænger: 1) God og ensartet administration af arbejdstidsreglerne, 2) ledelsesfokus vedr. arbejdstid, 3) øget brug af afspadsering samt 4) bedre incitamentsstrukturer vedr. arbejdstid. Disse løftestænger er afdækket ved kvalitative interviews og undersøgelser ved myndigheder i Forsvaret - I deep-dive analysen fokuseres på muligheden for at opnå et besparelspotentiale ved bedre udnyttelse af minustimer, der i dag nulstilles, som følge af suboptimal planlægning. Analysen sammenligner antallet af overskydende minustimer på tværs af myndigheder i Forsvaret, og estimerer et forbedringspotentiale ved benchmark-analyser internt mellem myndigheder inden for samme område/værn. Det analyseres, hvor mange overskydende minustimer, der kan reduceres, hvis alle myndigheder i den angivne myndighedskategori anvender samme planlægningspraksis, som hhv. den bedste og næstbedste myndighed i gruppen (vurderet ud fra, hvilke myndigheder, der har færrest nulstillede minustimer). Derefter er beregnet et potentiale ved en analyse af, hvad der kan bespares, såfremt de overskydende minustimer udnyttes til at dække over-/merarbejde i VFK		
Konsekvenser og risici	- Som konsekvens af tiltaget indskrænkes medarbejdernes adgang til den fleksibilitet, den er forbundet med over-/merarbejde. Det kan medføre risici ift. <i>fastholdelse og rekruttering</i>, idet medarbejderne ikke længere har disse personalegoder - Risikoen vurderes at være lille, og kan afhjælpes ved at tilbyde andre former for fleksible ordninger, fx fleksible mødetider eller øget mulighed for at arbejde hjemmefra		
Forudsætninger	Forudsætningen for at opnå en bedre planlægning og arbejdstidsstyring er, at der opnås en ændret ledelsesadfærd	Realiserbarhed	Potentialet bør kunne opnås inden for de gældende arbejdstidsregler og bør kun berøre aktiviteten i mindre udstrækning 
Overlap til andre effektiviseringsområder	Grundet reduktioner i ÅV eksisterer der et overlap på: 0,14-0,32 mio. kr. til Kapaciteter og enheder, 0,025-0,04 mio. kr. til Det understøttende materiel- og IT-område og 0,025-0,05 mio. kr. til Tværgående driftsydelser og administrative processer	Underbyggende materiale	Ark med arbejdstids-registrering samt benchmark-analyse af nulstillede minustimer

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	24-35
– struktur og koncepter	35-51
– Kapaciteter og enheder	52-62
– Logistik og vedligehold	64-67
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Introduktion til det understøttende materiel- og IT-område (I/II)

Analysens resultater og potentialer

Analysen af det understøttende materiel- og IT-område kan inddeles i fire områder, der til sammen opstiller et provenu på 267-405 mio. kr. De fire områder er I) Indkøb med et potentiale på 78-158 mio. kr., II) IT med et potentiale på 158-190 mio. kr., III) Organisation med et potentiale på 17-37 mio. kr., IV) Øvrige med et potentiale på 50-68 mio. kr. Det samlede potentiale tager højde for overlap internt mellem områderne på -49-(-37) mio. kr.

I. Optimering og professionalisering af indkøb

Analysen af indkøb i koncernen viser:

- At snitfladen og samarbejdet mellem den operative struktur og anskaffende myndighed i materielanskaffelsesprocesser ikke tilstrækkeligt forener de operative brugerkrav og -viden med kapacitetsmæssige og indkøbstekniske greb ved FMI
- At modenhedsniveauet i form af værktøjer, kompetencer og roller til at udføre kategoristyring er lavt og ikke tillader effektivt, fuldt indkøb i kategorier og kategoriprogrammer
- At nuværende kontraktkompleks virker fordyrende, og at leverandøropfølgning ofte er reaktiv og ikke opnår tilstrækkelig bod

På baggrund af analyserne foreslås øget samtænkning mellem VFK og FMI ved introduktion af Integrated Project Teams ved større anskaffelser til at reducere initialpris og driftsudgifter. For indkøbsfunktionen i FMI peges på en række forudsætninger, herunder etablering af et fuldt kategoritræ og formalisering af leverandørfora, der skal forfølges for at sikre fortsat udvikling af kategoristyring til at indbefatte den samlede anskaffelsesvolumen. Tilsvarende foreslås det, at nuværende kontraktskabeloner omskrives til at lempe en række bestemmelser, og at der iværksættes systematisk prisregulering og leveranceopfølgning – begge dele for at forbedre Forsvarets position, prisniveau, bods- og reklamationsindhentning over for industrien.

II. Optimeret IT i koncernen

Analysen af IT-området i koncernen viser:

- At der på IT-området eksisterer lav gennemsigtighed, fragmenterede løsninger og begrænset koordination af de samlede ca. 1,6 mia. kr. IT-aktiviteter med en række dertilhørende løsninger, som er usikre, fordyrende og ineffektive fra et koncernperspektiv
- At der anvendes betydelige udgifter på kontrakter til outsourcing af drift og udvikling af DeMars

Introduktion til det understøttende materiel- og IT-område (II/II)

På baggrund af analyserne foreslås en komplet reformering af styringen på området for at sikre en mere effektiv, konsolideret og sikker IT-løsning for Forsvaret samlet. Dette indebærer en omfattende omstillingsproces i kommende forligsperiode, hvor anvendelsen og indkøb af infrastruktur, applikationer og militære systemer vurderes og optimeres på tværs af koncernen. Derudover lægges der op til, at dele af udviklingsopgaverne til DeMars hjemtages for at skabe en sund faglig forankring til en lavere intern sats.

III. Tilpasset organisation

Analysen af organiseringen omkring forsyningsområdet viser:

- At der visse steder i FMI organisation ses potentiale i optimere strukturen og fokusere personel- og ressourceanvendelse
- At der på forsyningsområdet kan konstateres løsninger, som virker fordyrende for koncernen (bl.a. Flyvevåbnets Lager DK lagre, medlemskab af NATO asset tracking samt FDD som niveau III myndighed)

På baggrund af analyserne er det foreslået at optimere og centralisere en række opgaver ved bl.a. lagerstrukturen samt at udtræde af en fast international tracking-aftale, der ikke er kompatibel med VFK-behov. Yderligere lægges der op til at indlemme FDD som division under FMI for at reducere delvis duplikation

IV. Øvrige

Analysen af øvrige områder under det understøttende materiel- og IT-område viser:

- At der anvendes betydelige ressourcer på outsourcing af juridiske opgaver, som ikke kræver specialkompetence.
- At puljekonceptet for administrative køretøjer er kendetegnet ved overkapacitet, og at en række andre køretøjsområder matcher gevinstkarakteristika fra tidligere effektiviseringer.
- At der foretages decentrale indkøb for midler på Øvrig Drift-rammen for 2,2 mia. kr. med begrænset brug af rammeaftaler og indkøbstekniske forudsætninger.

På baggrund af analyserne foreslås det, at det juridiske opgavekompleks, der varetages ved Kammeradvokaten, hjemtages yderligere inden for kategorierne gennemførsel af indkøb og kvalitetssikring. For decentrale indkøb på Øvrig Drift foreslås det, at der etableres en centralt forankret løsning med dertilhørende indkøbs- og støtte, som udrulles på tværs af koncernen med henblik på at opnå bedre priser, højere grad af rammeaftaleudnyttelse og øget styring. Det anbefales yderligere, at det nuværende puljekoncept for administrative køretøjer tilpasses ved en fortsat nedjustering af bilparken. Samme koncept foreslås udrulles til tre nye områder for at sikre tilsvarende gevinster gennem centralisering og øget kapacitetsudnyttelse.

På det understøttende materiel- og IT-område er identificeret et potentiale på 267-405 mio. kr. ved fuld indfasning i 2022

- Detaljeret oversigt over overlap på det understøttende materiel- og IT-område gennemgås fra side 17

Område	Nettopotentiale (mio. kr.)				
	2018	2019	2020	2021	2022
Indkøb	15-12	40-35	62	70-95	78-158
IT	-137-(-93)	-84-(-39)	-23-6	43-84	158-190
Organisation	5-11	13-26	17-37	17-37	17-37
Øvrige	45-48	42-51	18-29	38-53	50-68
<i>Overlap mellem effektiviseringsforslag på ovenstående fire områder på det understøttende materiel- og IT-område</i>	-6-(-5)	-15-(-14)	-26-(-24)	-37-(-31)	-49-(-37)
Total nettopotentiale for det understøttende materiel- og IT-område	-78--22	-4-59	51-109	137-233	267-405
Total (%)	-14%	10%	27%	57%	100%
Heraf investeringer og løbende meromkostninger	179-134	194-145	194-146	144-102	58-44
Total nettopotentiale ekskl. investeringer	101-112	190-204	245-254	281-334	325-449

1) Investeringer er opgjort som investeringer for de lave potentialeestimer og investeringer for de høje potentialeestimer

Det understøttende materiel- og IT-område: Oversigt over effektiviseringsforslag (I/IV)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Indkøb	26	Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser	16	33	45	45	45	Begrænset øget ressourcebelastning samt koordinationsbehov mellem den operative struktur og FMI	
	27	Bedre kommercielle indkøb	2	8	17	25	33	Ekstra opfølgning og udfordring af leverandørvilkår og -leverancer kan påvirke enkelte samarbejder	
	28	Kategoristyring	-2--5	-1--6	0	0-25	0-80	Risiko for gevinstforringelser, såfremt der ikke afsættes tilstrækkelige ressourcer tidligt til opkvalificering af personel, datagrundlag og værktøjer	
	Total for indkøb		12-15	35-40	62	70-95	78-158		

Det understøttende materiel- og IT-område: Oversigt over effektiviseringsforslag (II/IV)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
IT	29	Hjemtagning af IT udviklingsopgaver	0	2-4	5-6	6-10	6-10	Primær udfordring er vanskelig rekruttering og efterfølgende personaleomsætning	
	30	Konsolidering og optimering af IT i koncernen	-137--93	-87--43	-27-0	37-74	152-180	- Omfattende omstillingsopgave - Konsolidering kræver løft af IT-kompetencer på tværs af koncernen - Fejlslået forandringsledelse kan medføre utilfredshed	
	Total for IT		-137--93	-84--39	-23-6	43-84	158-190		

Det understøttende materiel- og IT-område: Oversigt over effektiviseringsforslag (III/IV)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Organisation	31	Tilpasning af FMI organisation	3-9	5-19	8-28	8-28	8-28	Såfremt at tiltagene ikke implementeres succesfuldt, kan det have en negativ påvirkning på evnen til at omsætte kommende materielprojekter	
	32	Optimering af forsyningsområdet	2	8	9	9	9	- Lavere lokal fleksibilitet til udførelse af trykkeriopgaver - Omstillingsrisiko ved flyt af kapacitetscenterressourcer til FDD	
	Total for Organisation		5-11	13-26	17-37	17-37	17-37		

Det understøttende materiel- og IT-område: Oversigt over effektiviseringsforslag (IV/IV)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Øvrige	33	Reduceret brug af Kammeradvokaten	1	7	7	7	7	Primær risiko udgøres af evnen til at tiltrække og fastholde ressourcer nødvendige for hjemtagning af opgaver	
	34	Udbygning og optimering af køretøjs-puljekoncepter	52-55	49-56	16-22	15-21	15-21	- Fuldt udbytte af udbygning af nuværende koncept forudsætter indgåelse af passende leasingaftale - Risiko for modstand fra nye, involverede enheder.	
	35	Centralisering af indkøb på Øvrig Drift	-8	-14--13	-5-0	16-25	28-40	- Primær risiko er forandringsprocessen, hvor den enkelte rekvirents adfærd er ultimativt udslagsgivende - Omfattende omstilling på tværs af koncernen.	
	Total for Øvrige		45-48	42-51	18-29	38-53	50-68		

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 projektforslaget 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

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

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

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	- PA rapport - Deloitte rapport - To notater fra FPS omkring rekruttering - Quarterly Analytics og Zangenberg Analytics



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

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

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

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

Udbygning og optimering af køretøjs-puljekoncepter

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 hjemmeværnet 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 Hjemmeværnets vejekøretøjer 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

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/bemandes - 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

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	
– struktur og koncepter	24-35
– Kapaciteter og enheder	35-51
– Logistik og vedligehold	52-62
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	64-67
• Det understøttende materiel- og IT-område	67-71
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	71-89
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	90-105
• Samlede potentialer og implementering	106-116
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	117-138
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	139-148
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Introduktion til tværgående driftsydelser og administrative fællesskaber (I/II)

Analysens resultater og potentialer

Analysen af tværgående driftsydelser og administrative fællesskaber har fokuseret på fem områder der hver i sær har bidraget til et samlet provenu på 90-115 mio. kr. De fem områder er I) ikke IT-relaterede konsulenttydelser med et potentiale på op til 12 mio. kr., II) møde- og kursusrelaterede tjenesterejser med et potentiale på 6-12 mio. kr., III) ikke-militære varegrupper med et potentiale på 8 mio. kr., IV) tværgående og administrative kurser med et mindre potentiale på 1 mio. kr. samt V) administrative fællesskaber med et potentiale på 66-84 mio. kr.¹ Det samlede potentiale som tager højde for overlap internt på området udgør 90-115 mio. kr.

I. Ikke IT-relaterede konsulenttydelser

Analysen af ikke IT-relaterede konsulenttydelser viser, at størstedelen af Forsvarets forbrug af ikke-IT relaterede konsulenttydelser foretages i FMI til henholdsvis projektledelse, teknisk specialviden og som serviceaftaler i forbindelse med større anskaffelser. På baggrund af en individuel vurdering af hver afdelings forbrug af konsulenter er identificeret i alt 17 konsulenter i 2017 som potentielt kan in-sources, med et samlet nettoprovenu opgjort til 12 mio. kr. Dette tiltag vurderes realiserbart, men har et overlap med de på forhånd vedtagne rammereduktioner til ikke IT-relaterede konsulentkøb i FMI på 25,9 mio. kr. i 2017.

II. Tjenesterejser

Analysen af tjenesterejser viser at forsvaret foretog i alt ca. 155.000 tjenesterejser med udgift (eksklusiv ydelser til frivillige i Hjemmeværnet), hvoraf ca. 40 pct. var af henholdsvis 1 eller 2 dages varighed. Af disse er ca. halvdelen vurderet at være i forbindelse med møder eller kursus, og mulige at omlægge til enten øget brug af VTC eller forkortet fra to-dages rejser til dagsrejser ved bedre planlægning og gennemførsel af færre 12-12 seminarer. Endelig har analysen vist at Forsvaret foretog i alt ca. 12.600 overnatninger på hotel i Danmark i 2016, hvoraf det er vurderet at ca. halvdelen kan konverteres til brug af egne etableringer ved at reducere medarbejdernes eget valg om overnatningssted samt ledelsesmæssig prioritering. Det samlede potentiale på tværs af tiltagene er opgjort til 6-12 mio. kr.

III. Ikke-militære varegrupper

Analysen af ikke-militære varegrupper har afdækket i alt 42 unikke arter i regnskabssystemet, hvoraf der er foretaget dybdegående analyser på 10 og fundet potentialer på tre. Der er identificeret et potentiale ved stærkere efterspørgselsstyring på forbruget af kontorartikler, ligesom det er fundet af Forsvaret kan realisere et mindre provenu ved at lukke ikke anvendte lagerførte SIM-kort. En betydelige del af potentialet fra de ikke-militære varegrupper kommer fra en lukning af dyre TV-abonnementer på egne værelser. Det samlede provenu på tværs af disse tiltag er opgjort til 8-9 mio. kr.

Introduktion til tværgående driftsydelser og administrative fællesskaber (II/II)

IV. Tværgående og administrative kurser

Analysen af tværgående og administrative kurser har vist at Forsvaret anvender betydelige ressourcer på tværgående og administrative kurser igennem det formelle kompetenceopbygningssystem. Der er foretaget en analyse af udbuddet af Demars-kurser, der viser at der er mulighed for at reducere ressourceforbruget gennem skarpere tilpasning af kursusindholdet, målretning af antallet af deltagerne samt øget brug af digitale læremidler. Det identificerede potentiale er bekedent på 1 mio. kr. som følge af at størstedelen af gevinsten realiseres ved sparet arbejdstid på kursister, men tiltaget medfører herudover en række ikke-pekuniære gevinster som eksempelvis forbedret udnyttelse af arbejdstiden og kvalitetsløft af undervisningen

V. Administrative fællesskaber

Analysen af administrative fællesskaber har vist, at der anvendes markante ressourcer på løsning af administrative opgaver decentralt i VFK, og at der er et betydeligt direkte potentiale opgjort til mindst 57 mio. kr. ved at samle udførelsen heraf i specialiserede fællesskaber. Disse opgaver dækker eksempelvis indtastning af arbejdstid og rejseafregninger, strukturændringer og opdatering af stamdata samt mindre rådgivningsopgaver. Derudover frigør tiltaget en række ledelsesmæssige opgaver. Tiltaget skal ses i sammenhæng med de gode erfaringer opnået med konsolidering af administrative opgaver i Telegrafregimentet og Søværnets Administrative Kompetencecenter. Foruden den direkte gevinst ved konsolidering af opgaveudførelsen i administrative fællesskaber i Flyvevåbnet, Hæren og Søværnet, er det vurderet at en samling af ansvaret for administrative processer hos én aktør på sigt kan medføre yderligere betydelige effektiviseringsgevinster. Observationer af de nuværende ineffektive og papirbårne processer, samt erfaringer fra både internt i Forsvaret og fra sammenlignelige offentlige institutioner indikerer et yderligere potentiale på op til 50 pct., svarende til 73 mio. kr.

Endelig har analysen af administrative fællesskaber vist at der foretages en lang række administrative opgaver relateret til kurser og kursusdeltagere decentralt, herunder arrangementstyring, deltageradministration, koordination og vejledning. Der er identificeret et betydeligt potentiale ved konsolidering heraf i en specialiseret Koncernfælles Kursusadministration, opgjort til 8-11 mio. kr. Tiltaget skal ses i sammenhæng med de ændrede rammer for uddannelses- og opkvalificering generelt i Forsvaret.

For tværgående driftsydelser og administrative processer er potentialet på 90-116 mio. kr. ved fuld indfasning i 2022

- Detaljeret oversigt over overlap for tværgående driftsydelser og administrative processer gennemgås på side 125-126

Område	Nettopotentiale (mio. kr.)				
	2018	2019	2020	2021	2022
Ikke IT-relaterede konsulenttydelser	3-4	12	12	12	12
Tjenesterejser	6-12	6-12	6-12	6-12	6-12
Ikke-militære varegrupper	7	8	8	8	8
Administrative kurser	0-1	1	1	1	1
Administrative fællesskaber	10	36-35	36-43	50-64	66-84
<i>Overlap mellem effektiviseringsforslag på ovenstående fem områder under tværgående driftsydelser og administrative processer</i>	-3	-3	-3	-3	-3
Total for tværgående driftsydelser og administrative processer	23-32	60-66	60-74	75-95	90-115
Total (%)	28%	63%	66%	83%	100%
Heraf investeringer	25-24	0	0	0	0
Total nettopotentiale ekskl. investeringer	48-56	60-66	60-74	75-95	90-115

Tværgående driftsydelser og administrative processer:

Oversigt over effektiviseringsforslag (I/II)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Ikke IT-relaterede konsulent ydelser	36	In-sourcing af gentagne konsulenter	2-4	2-4	2-4	2-4	2-4	FMI vurderer at in-sourcing af konsulenter til projektledelse og teknisk specialviden kan påvirke kvaliteten af projektledelse /opgavevaretagelsen	
	37	Øget anvendelse af VTC (dagsrejser)	1-2	1-2	1-2	1-2	1-2	Ingen væsentlige risici eller konsekvenser	
	38	Optimeret planlægning og reduktion af seminarer (2-dagesrejser)	3-6	3-6	3-6	3-6	3-6	Mindre tid til social samvær i forbindelse med seminarer	
Rejser	39	Øget anvendelse af egne etablissementer	3-6	3-6	3-6	3-6	3-6	Ingen væsentlige risici eller konsekvenser	
	40	Efterspørgselsstyring af kontorartikler	2-3	2-3	2-3	2-3	2-3	Kan have negative konsekvenser for brugernes opfattelse af serviceniveauet	
	41	Etablering af Public Service kanaler på Forsvarets lokationer	4	5	5	5	5	- Kan opfattes som en serviceforringelse - Forudsætter tilstedeværelse af WIFI	
Ikke-militære varegrupper	42	Reduktion i aktiverede SIM-kort på lager	1	1	1	1	1	Mulighed for straks udlevering af af SIM-kort fjernes	

Tværgående driftsydelser og administrative processer:

Oversigt over effektiviseringsforslag (II/II)

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Nettopotentiale (mio. kr.)					Væsentligste konsekvenser og risici	Realiserbarhed
			2018	2019	2020	2021	2022		
Adm. kurser	43	Reduktion af kursuslængder og antal deltagere	0-1	1	1	1	1	Risici for reduceret kvalitet i kompetenceopbygning på Demars-kurser	
Adm. fællesskaber	44	Administrative fællesskaber	5	29-28	29-34	42-52	55-70	Kan medføre et fald i serviceniveau pga. tab af lokal forretningsforståelse og manglende nærhed til decentrale enheder	
	45	Koncernfælles kursusadministration	2	4	4-6	6-9	8-11	Risiko for fald i kvaliteten af opgaveløsningen, hvis administrationsopgaverne bliver flyttet for langt væk fra den kursusfaglige ekspertise	
Total for Tværgående driftsydelser og administrative processer			10-10	36-35	36-43	50-62	66-84		

In-sourcing af gentagne konsulenter

Baseline	150 mio. kr. (øvrig drift)	Potentiale	- Potentiale: 12 mio. kr. - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 12 mio. kr. - Potentiale er uden etablisementsændringer
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- 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). Denne besparelse er - 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 Beredskabsstyrelsen fra deres sammenlignelige baseline		
Konsekvenser og risici	Fastholdelse og rekruttering: In-sourcing 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	Realiserbarhed	- Der er uoverensstemmelse i vurderingen af realiserbarhed på tværs af FMI og konsulentteamet - Tiltaget er vurderet realiserbart med mindre hindringer af arbejdsgruppe økonomi, 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 effektiviseringsområder	Ingen overlap til andre effektiviseringsområder, men området er pålagt rammereduktioner i 2017. Der er uenighed på tværs af konsulentteam og FMI om hvor stor en andel af potentialet der overlapper med implementeringen af de allerede vedtagne rammereduktioner	Underbyggende materiale	Udestår

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 øvrige drift. Der er dermed ikke medregnet afledte effekter af reduceret rejseaktivitet på overarbejde eller andre møde/kursus-relaterede øvrige 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 Beredskabsstyrelsen 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

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 etablissemmentsændringer		
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. Det vurderes ikke at tiltaget vil have konsekvenser for det faglige udbytte af seminarerne, da der primært foreslås at seminarer skal planlægges således at behovet for rejse og overnatning begrænses, men så vidt muligt uden at selve kursustiden begrænses				
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	

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 effektiviseringsforslag	- 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	Realiserbarhed	Forslaget er direkte realiserbart, forudsat at der er ledig kapacitet indenfor acceptabel afstand.		
Overlap til andre effektiviseringsområder	Der er i forvejen foretaget rammereduktion i 2017, hvilket kan have overlappende konsekvenser for potentialet			Underbyggende materiale	Udestår

Efterspørgselsstyring af kontorartikler

Baseline	• 20,9 mio. kr. (2016) • Heraf 3,7 mio. kr. ØD og 17,2 mio. kr. funktionelle områder	Potentiale	• Potentiale: 2-3 mio. kr. • PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 2-3 mio. kr. • Potentialet er uden etablissemændringer
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	• 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 Beredskabsstyrelsen 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.	Realiserbarhed	• Tiltagene kan umiddelbart realiseres
Overlap til andre effektiviseringsområder	• Der er et mindre overlap til analysen af øvrig drift i spor 2. Baseline for spor 2's analyse er tilpasset dette tiltag	Underbyggende materiale	Udestår

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 - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 5 mio. kr. - Potentialet er uden overhead og uden etablissemmentsbetydning
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- 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 at opsige TV-abonnementer på egne værelser på Forsvarets etablissementer. 5 mio. kr. kan realiseres gennem lukning af TV-abonnementer og reduktion af udbuddet til kun public service kanaler. Der vil være behov for en mindre investering til opretholdelse af public service kanaler, idet antenner eller andre opkoblinger skal etableres. FES vurderer at investeringsomkostningerne maksimalt vil beløbe sig til 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-abonnementer kan anses som serviceforringelse		
Forudsætninger	Fjernelse af TV-abonnementer forudsætter at det er muligt i forhold til forpligtigelsen til at tilbyde 'hotellignende standarder'. Dette er ikke vurderet problematisk ift. tjenesterejsebestemmelsen eller overenskomster	Realiserbarhed	Tiltagene kan umiddelbart realiseres 
Overlap til andre effektiviseringsområder	- 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	Underbyggende materiale	Vedhæftet

Reduktion i aktiverede SIM-kort på lager

Baseline	18 mio. kr.	Potentiale	- Potentiale: Op til 1 mio. kr. - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 1 mio. kr. - Potentialet er uden etablissemmentsændringer		
Beskrivelse af effektiviserings-forslag	- Forsvaret brugte i 2016 ca. 18 mio. kr. på indkøb og drift af mobiltelefoni. Ca. 4,5 mio. kr. af disse anvendes på (indenrigs) 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 adskillelige SIM-kort udleveret straks på en gang, hvilket potentielt ikke vil kunne imødekomme fremadrettet hvis tiltaget gennemføres.				
Forudsætninger		Realiser-barhed	Tiltaget kan umiddelbart realiseres		
Overlap til andre effektiviserings-områder	Der er ikke overlap til andre effektiviseringsområder			Under-byggende materiale	Vedhæftet

Reduktion af kursuslængder og antal deltagere

Baseline	71,5 mio. kr. 45 pct. af baseline analyseres	Potentiale	- Potentiale: 1 mio. kr. (2 pct. af baseline) - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 1 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

Administrative fællesskaber

Baseline	545 ÅV 234 mio. kr. - ikke inkluderet overhead	Potentiale	- Potentiale: 57-72 mio. kr. (100-150 ÅV) - Potentiale ved fuld indfasning i 2025: 57-85 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 tidshorizont er det øvre potentialespænd ligeledes behæftet med større usikkerhed end den nedre potentialespænd. Det øvre potentialespænd er estimeret på baggrund af erfaringerne fra Forsvarets Regnskabstyreelse, 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 opgaveløsningen og opgavepres på de operative MA'ere. 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. Størstedelen af overlappet er til nyordningen af hæren, hvor der er identificeret et delvist overlap på 13,1 årsværk. Der er ikke identificeret fuldt overlap til nyordningen af hæren pga.: 1) En stor del af de medarbejdere, der berøres af nyordningen, befinder sig i andre enheder end de som bliver berørt af de administrative fællesskaber 2) Der er kun et delvist overlap i de administrative arbejdsopgaver de to tiltag beskæftiger sig med 2,6 mio. kr. (5,0 ÅV) til EF 45: Koncernfælles Kursusadministration		Underbyggende materiale	Bilag	

Koncernfælles kursusadministration

Baseline	65,6 ÅV (25,1 mio. kr.) i hele koncernen, heraf 60,1 ÅV (22,7 mio. kr.) i VFK. 81 pct. af baseline berøres af analysen	Potentiale	- Potentiale: 8-11 mio. kr. (16-27 ÅV) - Potentiale ved fuld indfasning i 2024: 8-14 mio. kr. (16-27 ÅV) - PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 8-11 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 potentialet 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 44 Administrative fællesskaber på 2,6 mio. kr. (5,0 ÅV) 0,8 mio. kr. (1,4 ÅV) af det identificerede overlap 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			Underbyggende materiale	Bilag

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	24-35
– struktur og koncepter	35-51
– Kapaciteter og enheder	52-62
– Logistik og vedligehold	64-67
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Det samlede overlap indenfor budgetanalysen er på 66-84 mio. kr. i 2022

- Tabellen nedenfor viser det samlede overlap indenfor budgetanalysen delt efter overlap indenfor områderne samt overlap på tværs af områderne
- Det samlede overlap i 2022 er på 66-84 mio.kr., hvilket er under antagelse om, at alle effektiviseringsforslag realiseres

Område	Nettopotentiale (mio. kr.)				
	2018	2019	2020	2021	2022
Overlap indenfor områderne	-8	-19	-34-(-30)	-47-(-38)	-62-(-46)
• Det operative område	0--1	-2--3	-4--5	-5--8	-10-(-7)
• Det understøttende materiel- og IT-område	-6-(-5)	-14-(-15)	-26-(-24)	-37-(-31)	-49-(-37)
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	-3	-3	-3	-3	-3
Overlap på tværs af områderne	-14	-16-(-15)	-17-(-16)	-20-(-17)	-22-(-20)
Totalt overlap	-22	-35-(-34)	-52-(-47)	-67-(-56)	-84-(-66)

Beskrivelse af overlap imellem effektiviseringsforslagene i budgetanalysen (1/8)

- Følgende sider forklarer overlappene imellem effektiviseringsforslagene, herunder begrundelsen for overlappet, metoden for udregningen af overlappet, de berørte myndigheder samt opgørelse af hvert overlap per år for hhv. lavt og højt spænd

Overlap fra	Overlap til	Begrundelse	Metode for beregning	Berørte myndigheder	Mio. kr.				
					2018	2019	2020	2021	2022
EF 8: Optimering af funktionsniveauer ifm. nyordningen	EF'er på det operative område m. ÅV-reduktioner	Alle EF'er som reducerer ÅV berører den ÅV-baseline som benyttes i EF8, som nedjusteres. Dette gøres for at sikre, at der ikke regnes et potentiale på ÅV, der allerede er udsparet. Der tages også i analysen højde for, hvordan ÅV-reduktionerne påvirker den forholdsmæssige fordeling på funktionsniveauerne.	Overlappet regnes ved at opgøre, hvor stor en andel de udsparede ÅV fra EF'erne udgør af den baseline for EF 8 (ÅV i VFK i 2016), som benyttes. Disse korrektioner af baseline er foretaget per hovedfunktionsniveau.	Alle myndigheder	0	0	-1-0	-2-(-1)	-2-(-3)
EF 8: Optimering af funktionsniveauer ifm. nyordningen	EF'er på tværgående driftsydelser og administrative processer m. ÅV-reduktioner	Alle EF'er som reducerer ÅV berører den ÅV-baseline som benyttes i EF8, hvorfor der er overlap i dele af potentialet.	Overlappet regnes ved at opgøre, hvor stor en andel de udsparede ÅV fra EF'erne udgør af den baseline for EF 8 (ÅV i VFK i 2016), som benyttes.	Alle myndigheder	0	0	0	0	0
EF 8: Optimering af funktionsniveauer ifm. nyordningen	EF 24: Optimering af span of control	EF 24 frigør 26-49 ledere og reducerer dermed baseline for EF 8	Overlappet regnes ved at fratrække de specifikke ledere som frigøres i EF 24 fra baseline for EF 8 på specifikke hovedfunktionsniveauer.	Alle myndigheder	0	0	0	0	0
EF 8: Optimering af funktionsniveauer ifm. nyordningen	EF 30: Konsolidering og optimering af IT i koncernen	EF 30 reducerer i sit høje spænd med 109 ÅV som er uspecificeret ift. myndigheder og funktionsniveau.	Overlappet regnes ud fra et konservativt standpunkt, hvor alle disse 109 ÅV fra EF 30 fratrækkes fra baseline for EF 8	Alle myndigheder	0	0	0	0	0
EF 8: Optimering af funktionsniveauer ifm. nyordningen	EF på det operative område (Nyordning af Søværnet) pga. ÅV-nedklassificeringer	Dette forslag nedklassificerer ÅV, som er den ÅV-baseline der benyttes i Nyordning af Søværnet, hvorfor der er overlap i dele af potentialet. Størstedelen af potentialet fra dette forslag kommer fra nedklassificeringer inden for et funktionsniveau. Overlappet er udelukkende ved det potentiale som nedklassificerer mellem hovedfunktionsniveau (fx fra M2 til M1).	Overlappet regnes ved at opgøre, hvor mange der rykker mellem hovedfunktionsniveauer. Herefter kan analysen ved Søværnet reduceres ift. faldet i baseline.	Søværnet	0	0	0	-1	-1
EF 8: Optimering af funktionsniveauer ifm. nyordningen	EF på det operative område (Nyordning af Flyvevåbnet) pga. ÅV-nedklassificeringer	Dette forslag nedklassificerer ÅV, som er den ÅV-baseline der benyttes i Nyordning af Flyvevåbnet hvorfor der er overlap i dele af potentialet. Størstedelen af potentialet fra dette forslag kommer fra nedklassificeringer inden for et funktionsniveau. Overlappet er udelukkende ved det potentiale som nedklassificerer mellem hovedfunktionsniveau (fx fra M2 til M1).	Overlappet regnes ved at opgøre, hvor mange der rykker mellem hovedfunktionsniveauer. Herefter kan analysen ved Flyvevåbnet reduceres ift. faldet i baseline.	Flyvevåbnet	0	0	-1	-1	-1

Beskrivelse af overlap imellem effektiviseringsforslagene i budgetanalysen (2/8)

- Følgende sider forklarer overlappene imellem effektiviseringsforslagene, herunder begrundelsen for overlappet, metoden for udregningen af overlappet, de berørte myndigheder samt opgørelse af hvert overlap per år for hhv. lavt og højt spænd

Overlap fra	Overlap til	Begrundelse	Metode for beregning	Berørte myndigheder	Mio. kr.				
					2018	2019	2020	2021	2022
EF 9: Modularisering og undervisning ved enhederne	EF 5: Nyordning af Hæren	I EF 5 ser man på muligheden for, at udvalgte kurser bliver lavet om til on-the-job-training. Denne betegnelse kan bl.a. dække over flytning af instruktører, hvorfor disse kurser ikke samtidigt kan effektiviseres ved at bruge EF9s løftestænger, da det er en alternativ løftestang til de samme kurser. Dette gør sig gældende for 20% af kurserne ved HKIC. Da det ikke er opgjort, hvilke kurser dette rammer, er et fladt overlap på 20% til de relevante kurser i EF 9 lagt ind.	Overlappet regnes ved at applikere en flad sats på 20%	HKIC	0	0	0	0	0
EF 10: Reduktion i antallet af Thetis skrog	EF 21: Vedligehold: Optimering af nuværende vedligeholdelseskap acitet	Ved en reduktion i antallet af operative Thetis skrog reduceres der i VN II løn, hvilket har et overlap til EF 21, der ligeledes analyserer mekanikerne på VN II niveau.	Overlappet regnes som den andelen af ÅV der reduceres i EF 25 ganget med den del af potentialet der berør VN II løn, således at der tages højde for en lavere baseline.	MDP	0	0	0	0	0
EF 11: Reduktion i antallet af Diana skrog	EF 14: Effektivisering af farvandsovervågning	EF 14 inkluderer en reduktion af samme skibsskrog som EF 11, hvorfor der er fuldt overlap	Overlappet regnes som et fuldt overlap imellem forslagene. Der er desuden fuldt overlap ved frasalg af skibsskrog.	MDP	0	-1	-1	-1	-2
EF 11: Reduktion i antallet af Diana skrog	EF 21: Vedligehold: Optimering af nuværende vedligeholdelseskap acitet	Ved en reduktion i antallet af operative Diana skrog reduceres der i VN II løn, hvilket har et overlap til EF 21, der ligeledes analyserer mekanikerne på VN II niveau.	Overlappet regnes som den andelen af ÅV der reduceres i EF 21 ganget med den del af potentialet der berør VN II løn, således at der tages højde for en lavere baseline.	MDP	0	0	0	0	0
EF 13: Reduktion af SAR positioner	EF 21: Vedligehold: Optimering af nuværende vedligeholdelseskap acitet	EF 13 reducerer SAR-positioner og derigennem nedbringes VN I og VN II-løn. Dette reducerer baseline for EF 21, der ligeledes analyserer mekanikerne på VN I og VN II niveau.	Overlappet regnes som den andelen af ÅV der reduceres i EF 21 ganget med den del af potentialet der berør VN I og VN II løn, således at der tages højde for en lavere baseline.	FMI	0	0	0	0	0

Beskrivelse af overlap imellem effektiviseringsforslagene i budgetanalysen (3/8)

- Følgende sider forklarer overlappene imellem effektiviseringsforslagene, herunder begrundelsen for overlappet, metoden for udregningen af overlappet, de berørte myndigheder samt opgørelse af hvert overlap per år for hhv. lavt og højt spænd

Overlap fra	Overlap til	Begrundelse	Metode for beregning	Berørte myndigheder	Mio. kr.				
					2018	2019	2020	2021	2022
EF 14: Effektivisering af farvandsovervågning	EF 21: Vedligehold: Optimering af nuværende vedligeholdelseskapacitet	EF 14 reducerer antal DIANA-skrog og derigennem nedbringes VN I og VN II-løn. Dette reducerer baseline for EF 21, der ligeledes analyserer mekanikerne på VN I og VN II niveau.	Overlappet regnes som den andelen af ÅV der reduceres i EF 21 ganget med den del af potentialet der berør VN I og VN II II løn, således at der tages højde for en lavere baseline.	FMI	0	0	0	0	0
EF 17: Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup	EF 18: Optimering af LESEK	Begge forslag udsparer dele af samme ÅV, som er delvist beskæftiget med presse og kommunikation	Overlappet regnes ved at finde den del af lønsummen hos den konkrete medarbejder, som går til presse og kommunikation	Flyvevåbnet	0	0	0	0	0
EF 18: LESEK	EF 44: Administrative fællesskaber	Begge forslag udsparer dele af et PIO-ÅV	Overlappet regnes som den udsparede andel (17%) af den del af basen fra EF47, som overlapper med basen på de 23,3 ÅV for EF9. Dvs. at 0,44 ÅV udspares, hvilket tilsvare en reduktion i potentialet på 0,25 mio.kr. i løn og overhead	Hæren, Flyvevåbnet, Søværnet	0	0	0	0	0
EF 21: Optimering af vedligeholdelseskapacitet	EF 23: Anvendelse af billigere personalegrupper	Begge effektiviseringsforslag undersøger reduktion i antallet af VN II mekanikere, hvorfor analyserne overlapper.	EF 21 reducerer antallet af ÅV med 2-5%, hvorfor potentialet ved EF 23 er reduceret med 2-5% (baseline er 2-5% lavere og der reduceres derfor tilsvarende færre ÅV).	Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, Forsvarets værksteder	0	-1-0	-2-0	-2-0	-2-0
EF 23: Anvendelse af billigere personalegrupper	Nyordning af VFK	Nyordning af FLV regnes på baggrund af gennemsnitslønninger, hvor pilotillægget indgår, hvorfor der beregnes et overlap	Overlappet regnes som andelen af ÅV der reduceres i FLV, da dette svarer til den andel af pilotillægget, som indgår i begge analyser.	Flyvevåbnet	0	0	-1	-1	-1
EF 23: Anvendelse af billigere personalegrupper	EF 24: Optimering af span of control	Begge effektiviseringsforslag undersøger konvertering af/reduktion i antallet af mekanikere	Overlappet regnes som andelen af stillinger der overlapper imellem de to forslag, ganget med den procentuelle reduktion i ÅV fra EF 16	Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet	0	0	0	0	-1-0

Beskrivelse af overlap imellem effektiviseringsforslagene i budgetanalysen (4/8)

- Følgende sider forklarer overlappene imellem effektiviseringsforslagene, herunder begrundelsen for overlappet, metoden for udregningen af overlappet, de berørte myndigheder samt opgørelse af hvert overlap per år for hhv. lavt og højt spænd

Overlap fra	Overlap til	Begrundelse	Metode for beregning	Berørte myndigheder	Mio. kr.				
					2018	2019	2020	2021	2022
25: Bedre planlægning af over-/merarbejde og bedre udnyttelse af minustimer	Internt overlap til EF'er på det operative område m. ÅV-reduktioner	Da det formodes, at en reduktion i ÅV vil resultere i en reduktion i udbetaling af over-/merarbejde, eksisterer der overlap til alle EF hvori ÅV-reduktioner foretages i VFK.	Overlappet regnes ved at reducere potentialet med den procentvise reduktion i ÅV ift. baselinen (antal ÅV i VFK).	Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, Sokom, AKO, Øvrige VFK	-0	-0	-0	-0	-0
	Eksternt overlap til EF 32: Konsolidering og optimering af IT i koncernen				-0	-0	-0	-0	-0
	Eksternt overlap til EF'er på tværgående driftsydelser og administrative processer m. ÅV-reduktioner				-0	-0	-0	-0	-0

Beskrivelse af overlap imellem effektiviseringsforslagene i budgetanalysen (5/8)

- Følgende sider forklarer overlappene imellem effektiviseringsforslagene, herunder begrundelsen for overlappet, metoden for udregningen af overlappet, de berørte myndigheder samt opgørelse af hvert overlap per år for hhv. lavt og højt spænd

Overlap fra	Overlap til	Begrundelse	Metode for beregning	Berørte myndigheder	Mio. kr.				
					2018	2019	2020	2021	2022
EF 26: Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser	EF 27: Bedre Kommercielle Indkøb	Der eksisterer overlap i baseline mellem EF 26, 27, 28 og 30. Overlappene skyldes, at alle fire forslag rammer dele af MAP, MDP og ITP. Den fælles adresserbare baseline for de fire EF er 5,3 mia. kr., hvoraf 2,7 mia. kr. (51%) overlapper på følgende måde: - EF 26 og 30 overlapper med 34 mio. kr. - EF 26 og 27 overlapper med 197 mio. kr. - EF 27 og 30 overlapper med 490 mio. kr. - EF 27 og 28 overlapper med 1.193 mio. kr. - EF 26, 27, 28 overlapper med 419 mio. kr. - EF 27, 28, 30 overlapper med 364 mio. kr.	Overlappet regnes for alle seks tilfælde af FM, FMN, FMI og konsulentteamet baseret på sammenfald i proces, effektiviseringsgreb samt -effekt. Overlappet er fordelt forholdsmæssigt efter forslagernes provenufordeling mellem MAP, MDP og ITP.	MAP og MDP	0	-1	-1	-1	-1
	EF 28: Kategoristyring				-2	-4	-5	-5	-5
	EF 30: Konsolidering og optimering af IT i koncernen				0	0	0	0	0
EF 27: Bedre kommercielle indkøb	EF 26: Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser			MAP, MDP og ITP	0	0	0	0	0
	EF 28: Kategoristyring				0	0	-1	-1	-2
	EF 30: Konsolidering og optimering af IT i koncernen				0	0	0	0	-1
EF 28 Kategoristyring	EF 26: Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser			MAP, MDP og ITP	0	0	-2-(-1)	-5-(-1)	-8-(-2)
	EF 27: Bedre Kommercielle Indkøb				0	-1-0	-2	-4	-7-(-6)
	EF 30: Konsolidering og optimering af IT i koncernen				0	0	-2-(-1)	-4-(-2)	-6-(-2)
EF 30: Konsolidering og optimering af IT i koncernen	EF 26: Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser			Ikke fordelt	0	0	0	0	0
	EF 27: Bedre Kommercielle Indkøb				0	-1	-2	-2	-3
	EF 28: Kategoristyring				-1	-4	-7	-10	-13-(-12)

Beskrivelse af overlap imellem effektiviseringsforslagene i budgetanalysen (6/8)

- Følgende sider forklarer overlappene imellem effektiviseringsforslagene, herunder begrundelsen for overlappet, metoden for udregningen af overlappet, de berørte myndigheder samt opgørelse af hvert overlap per år for hhv. lavt og højt spænd

Overlap fra	Overlap til	Begrundelse	Metode for beregning	Berørte myndigheder	Mio. kr.				
					2018	2019	2020	2021	2022
EF 32: Optimering af forsyningsområdet	EF 35: Centralisering af indkøb på Øvrig Drift	EF 35 vedrører centralisering af hele Øvrig Drift, hvor EF 32 kun berører en delmængde (trykkeriydelser).	Overlappet regnes ved at korrigere størrelsen af provenuet for EF 35 med størrelsen af potentialet for EF 32, idet al provenu forventes realiseret i EF 35.	FMI Øvrig Drift	-1	-3	-3	-3	-3
	EF 36: In-sourcing af gentagne konsulenter				0	0	0	-1	-1
	EF 40: Efterspørgselsstyring på kontorartikler	Dele af baselines der er behandlet i EF 36, 40, 41 og 42 indgår i EF 35.	Overlappet regnes ved, at det forventede provenu for EF 36, 40, 41 og 42 er fratrukket baselinen for EF 35, hvorefter potentialet er nedskrevet proportionalt.	VFK, FMI, FES, FPS, Departementet og HJK	0	0	0	0	0
	EF 41: Etablering af Public Service kanaler på forsvarrets etableringer				0	0	0	0	-1-0
EF 35: Centralisering af indkøb på Øvrig Drift	EF 42: Reduktion i aktiverede SIM-kort på lager				0	0	0	0	0

Beskrivelse af overlap imellem effektiviseringsforslagene i budgetanalysen (7/8)

- Følgende sider forklarer overlappene imellem effektiviseringsforslagene, herunder begrundelsen for overlappet, metoden for udregningen af overlappet, de berørte myndigheder samt opgørelse af hvert overlap per år for hhv. lavt og højt spænd

Overlap fra	Overlap til	Begrundelse	Metode for beregning	Berørte myndigheder	Mio. kr.				
					2018	2019	2020	2021	2022
EF 44: Administrative fællesskaber	Nyordning af VFK	I forbindelse med nyordningen af VFK sker der bl.a. sammenlægninger af myndigheder, hvilket skaber synergieffekter på fx det administrative område. Dette mindsker samtidig potentialet ved at indføre administrative fællesskaber, idet samme løftestang anvendes, hvorfor der korrigeres for et overlap. Der er ikke tale om et fuldt overlap idet nyordningen kun har set på en mindre delmængde af det administrative områder, hvor forslaget om administrative fællesskaber har set mere i dybden på området. Derudover indgår der i nyordning af Hæren et øget brug af fælles garnisonsstøtteelementer, som muliggør øget operativ fokus personale i de operative enheder. Dele af disse administrative opgaver overlapper med EF44, mens der ved nyordning af Hæren også ses på andre typer mere garnisonsnære opgaver. Medarbejdere som er opført som administrative medarbejdere fjernes i forbindelse med nyordningen af VFK og kan derfor ikke medregnes i potentialet for oprettelsen af administrative fællesskaber.	Overlappet regnes for hæren med udgangspunkt i de medarbejdere som sidder i ansvarsniveau IV og V myndigheder, der berøres af begge EF'er. Det tilsvarende er gjort på NIV III for Søværnet og Flyvevåbnet	Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet	-3	-3	-3	-3	-3
EF 44: Administrative fællesskaber	EF 45: Koncernfælles kursusadministration	Der er et overlap i medarbejdere, der berøres af begge EF'er.	Overlappet regnes som antallet af årsværk som optræder i potentialeberegningerne for begge EF'er	Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet	-9	-9	-9	-9	-9

Beskrivelse af overlap imellem effektiviseringsforslagene i budgetanalysen (8/8)

- Følgende sider forklarer overlappene imellem effektiviseringsforslagene, herunder begrundelsen for overlappet, metoden for udregningen af overlappet, de berørte myndigheder samt opgørelse af hvert overlap per år for hhv. lavt og højt spænd

Overlap fra	Overlap til	Begrundelse	Metode for beregning	Berørte myndigheder	Mio. kr.				
					2018	2019	2020	2021	2022
EF 45: Koncernfælles kursusadministration	Nyordning af VFK	I forbindelse med nyordningen af VFK sker der bl.a. sammenlægning af myndigheder på skoleområdet, hvilket skaber synergieffekter kursusadministration. Det er fx tilfældet på nyordning af skoleområdet, hvor der ses på at sammenlægge stadigt værnsspecifikke sergentuddannelser. Dette mindsker samtidig potentialet ved at indføre koncernfælles kursusadministration, idet løftestangen anvendes på samme område, hvorfor der korrigeres for et overlap. Der er ikke tale om et fuldt overlap idet nyordningen ikke har set fokuseret på potentialet ved koncernfælles kursusadministration. Administrative medarbejdere udspares altså i forbindelse med nyordningen af VFK og kan derfor ikke medregnes i centraliseringen af kursusadministrationen.	Overlappet regnes med udgangspunkt i de medarbejdere som sidder i ansvarsniveau IV og V myndigheder, der berøres både af begge EF'er.	Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, FSU og FAK	-4	-4	-4	-4	-4
EF'er som reducerer dele af øvrig drift	Alle EF'er	Der er identificeret en række EF'er, som reducerer i øvrig drift og dermed påvirker overheadsatsen. Der korrigeres herfor.	Overlappet regnes ved at isolere den specifikke kategori af øvrig drift, som hvert EF berører, hvorefter baseline for OH-satsen er reduceret med potentialet for EF'et.	Alle myndigheder	0	-2- (-1)	-3- (-2)	-4- (-3)	-6- (-4)

Visse effektiviseringsforslag reducerer dele af øvrig drift som har effekt på overheadsatsen og dermed på potentialet

- Gennemføres alle nedenstående effektiviseringsforslag falder overheadsatsen for civile ÅV fra de nuværende 103.903 til mellem 98.132-98.971 kr.
- Tilsvarende vil overheadsatsen for militære ÅV falde fra de nuværende 143.650 til mellem 137.737-138.576 kr.

Tema	#	Effektiviseringsforslag	Reduktion af øvrig drift	Gennemslag på overheadsats	Effekt på potentiale (mio.kr.)
Logistik og vedligehold	20	Optimering af processer for normering og forbrug	Der effektiviseres med 2 mio.kr. ud af en omkostningsbase på 140 mio.kr. for beklædning dvs. med ca. 1,4%	Denne reduktion i øvrig drift vil have gennemslag på kategorien "Mundering – uniformer mm." under overheadsatsen svarende til ca. 140 kr. per ÅV (1,4% af 9.971 kr. fra overheadsatsen)	- 0,1 / -0,1
struktur og koncepter	3+4	Nyordning af skoleområdet u. geografisk implikationer	Der effektiviseres for 25 mio.kr. ved sammenlægning af sergentskolerne af omkostningsbasen på ca. 644 mio.kr. til øvrig drift (4,4%)	Denne reduktion i øvrig drift vil have gennemslag på kategorien "Uddannelse" under grundsatsen for overheadsatsen svarende til ca. 1.700 kr. per ÅV	-1,2 / -1,5
Det understøtten-de materiel- og IT		Centralisering af indkøb på Øvrig Drift	Forslaget centraliserer indkøb for ca. 540 mio. kr. på Øvrig Drift hvor en besparelse på ca. 9-11% forventes	- Overlap i kontoarter som indgår i effektiviseringsforslaget og overheadsatsen er ca. 324 mio. kr. - Ved en besparelsesprocent på 9-11% bliver den endelige effekt ca. 1.590 – 1.940 kr. per ÅV	-1,2 / -1,85
Tværgåen de driftsydels er og adm.		41-48	Effektiviseringsforslagene reducerer øvrig drift med i alt 27-34 mio.kr.	Denne reduktion i øvrig drift vil have gennemslag for overheadsatsen svarende til ca. 1.640 – 2.130 kr. per ÅV	-1,3 / -1,9
Total					-3,8 / -5,4

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	24-35
– struktur og koncepter	35-51
– Kapaciteter og enheder	52-62
– Logistik og vedligehold	64-67
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Introduktion til samlede potentialer og implementering

De samlede potentialer for budgetanalysen udgør 855-1.135 mio. kr. fuldt indfaset i 2022 og inklusiv investeringer på samlet 68-229 mio. kr. Den største del af potentialerne kommer fra det operative område, hvilket udgør 522-644 mio. kr. Det understøttende materiel- og IT-område bidrager med et potentiale på 277-405 mio. kr., og de tværgående driftsydelser og administrative processer bidrager med 90-116 mio. kr. Potentialerne er korrigeret for overlap internt på områderne og imellem områderne. Det samlede overlap udgør -66/-84 mio. kr., jf. forrige afsnit.

Indfasning og implementering

Den nuværende indfasningstakt af potentialerne bygger bl.a. på den forudsætning, at eksterne personaleomsætning ikke medregnes, og at ingen af de udsparede ÅV kan benyttes i andre funktioner inden for Forsvaret i forbindelse med et potentielt substantielt løft. Hvis den naturlige personaleomsætning derimod udnyttes fuldt ud i alle år, giver det en ændret indfasningsprofil, hvor 57% af potentialet opnås allerede i 2020 mod 52% i det nuværende scenarie. Endelig beslutning om optimalt scenarie kan først træffes efter analysens afslutning i løbet af 2017.

Indfasningstakten er baseret på forudsætningen om at der iværksætte en række implementeringsinitiativer i starten af 2018. De vigtigste aktiviteter omfatter udarbejdelse af plan for eventuelle afskedigelser eller omrokeringer, forberedelse af ny udviklings- og planlægningsenhed samt plan for ændringer i personelstrukturen. Implementeringsaktiviteterne er nærmere beskrevet i materialesamlingen under de enkelte forslag. Materialesamlingen skal dog ikke anses som et egentlig implementeringsgrundlag men som en sandsynliggørelse af potentialerne.

ÅV-tilpasninger

De samlede ÅV-tilpasninger udgør 684-931 ÅV frem mod 2022, hvoraf den største andel kommer fra det operative område med totalt 639-779 ÅV frem mod 2022. Tilpasningen sker desuden primært i de militære stillinger, hvoraf den største andel kommer fra M2- og M3-niveauerne med henholdsvis 322-372 og 213-226 ÅV. Forholdsmæssigt er tilpasningerne dog i samme størrelsesorden som for de andre niveauer, da disse udgør en langt mindre del af organisationen. Hertil kommer en række effektiviseringsforslag, der uden at tilpasse antallet af medarbejdere påvirker forholdene mellem funktionsniveauerne. Effektiviseringsforslagene på temaerne struktur og koncepter og Personelstruktur medfører således et samlet tryk på funktionsniveauerne, der gør, at den manuelle del af organisationen vokser med ~2%. Endelig medfører budgetanalysen en tilpasning, der bevirker, at andelen af medarbejdere på lavere niveauer øges.

Generelle beregningsforudsætninger

Der er i beregningerne anvendt en overheadsats på 145.464 kr. for militært ansatte og 105.230 for civil ansatte.

Der er anvendt en ekstern personaleomsætning (afgang fra Forsvaret) på 10% og en intern personaleomsætning (stillingsskift inden for Forsvaret) på 10%. Den interne personaleomsætning anvendes alene i beregninger til indfasning af ændringer af stillingers funktionsniveau.

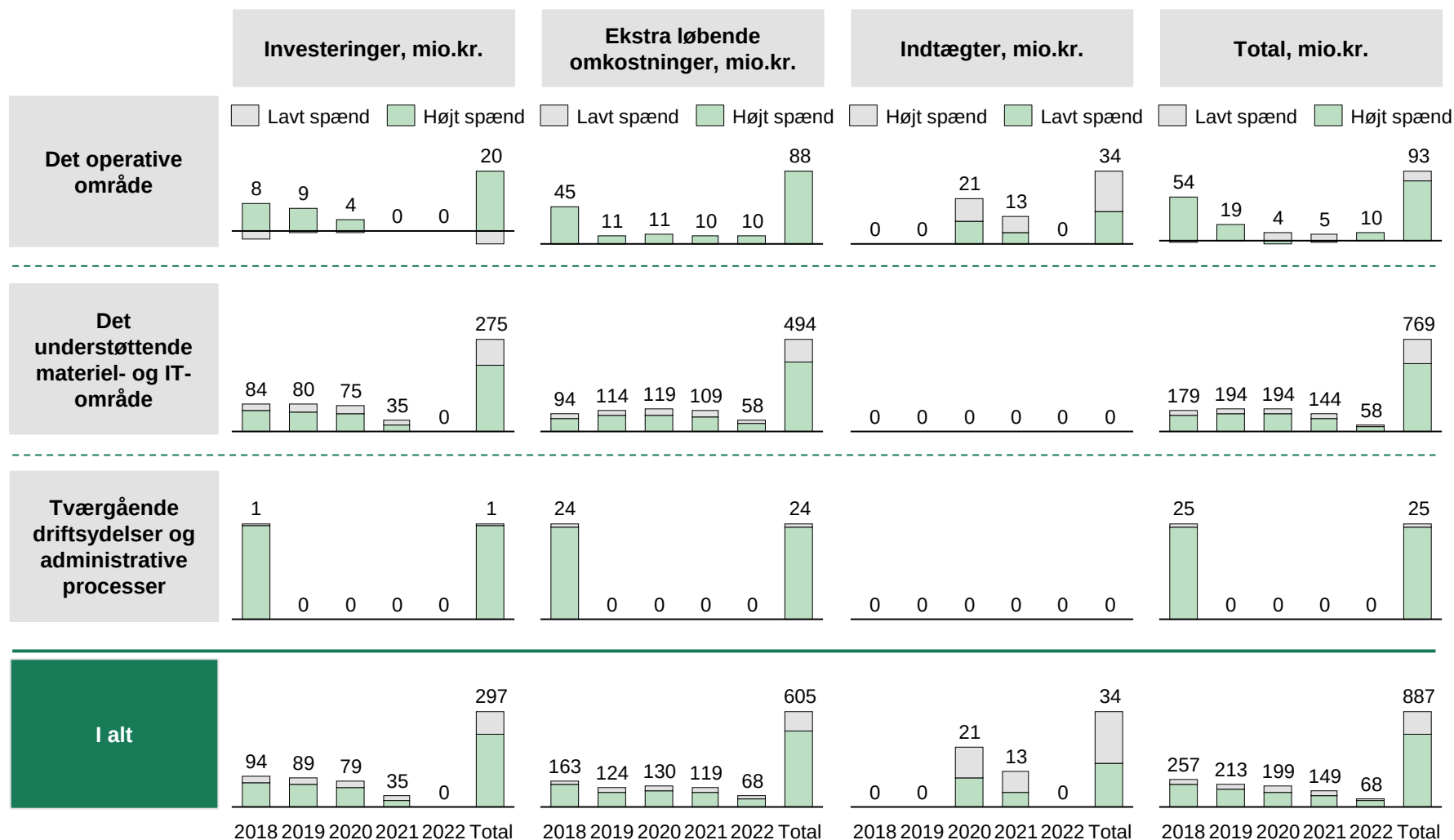
Samlet set identificerer budgetanalysen et potentiale på 855-1.135 mio. kr. i 2022

- Tabellen viser de samlede potentialer på **855-1.135** mio. kr. fuldt indfaset i 2022 under hensyntagen til overlap (forudsat implementeringsstart 1. januar 2018)
- Indfasningsprofilen afspejler den forholdsvis lange implementeringstid for afskedigelse af tjenestemænd på tre år. Det er lagt til grund, at alene aktivitetsløn og overhead får umiddelbar effekt, hvorefter der går tre år, inden resten af potentialet kan indhentes
- Den eksterne medarbejderafgang på ca. 10% om året er ikke medindregnet i indfasningen af potentialet¹, ligesom der heller ikke tages højde for absorbering af overskydende medarbejdere i forbindelse med et potentielt substantielt løft
- Der er under afsnittet "Samlede potentialer og implementering" udregnet alternativ indfasningsprofil baseret på naturlig medarbejderafgang
- For effektiviseringsforslagene omhandlende konvertering og nedklassificering af medarbejdere benyttes den eksterne og interne personaleomsætning på de specifikke stillinger, hvilket medfører, at en del af potentialet falder uden for budgetanalysens periode (2023+)²

Område	Nettopotentiale (mio. kr.)					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023+ ²
Det operative område	-14-(-7)	265-325	345-440	384-492	517-637	557-681
• struktur og koncepter	-28	159-164	179-186	195-204	314-324	344-361
• Kapaciteter og enheder	8-11	79-113	122-178	137-198	145-207	146-208
• Logistik og vedligehold	4-9	15-29	29-51	34-62	40-74	40-74
• Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	2	13-22	18-30	22-36	26-42	37-50
• Overlap på det operative område	-1-0	-3-(-2)	-5-(-4)	-8-(-5)	-10-(-7)	-13-(-7)
Det understøttende materiel- og IT-område	-78-(-27)	-4-59	51-109	137-233	267-405	289-413
• Overlap på det understøttende materiel- og IT-område	-6-(-5)	-15-(-14)	-26-(-24)	-37-(-31)	-49-(-37)	-49-(-37)
Tværgående driftsydelser og administrative processer	23-32	60-66	60-74	75-95	90-115	90-131
• Overlap på tværgående driftsydelser og administrative processer	-3	-3	-3	-3	-3	-3
Overlap mellem områderne	-14	-16-(-15)	-17-(-16)	-20-(-17)	-22-(-20)	-20-(-17)
Total nettopotentiale (mio. kr.)	-83-(-16)	307-435	440-604	579-800	855-1135	916-1267
Total gennemsnitligt nettopotentiale (%)	-3%	38%	53%	70%	100%	106%
Heraf investeringer ³	257-216	213-165	199-140	149-100	68-55	52-47
Totalt nettopotentiale ekskl. investeringer	174-200	520-600	639-745	729-900	923-1190	969-1314

1. Dette gælder ikke enkelte forslag, hvor personaleomsætningen er forudsat anvendt. Dette er uddybet i afsnittet 'Samlede potentialer og implementering'. 2. Fuld oversigt over provenu, der falder udenfor 2022 kan ses i afsnittet 'samlede potentialer og implementering'. 3. Investeringer er opgjort som investeringer for de lave potentialeestimer og investeringer for de høje potentialeestimer.

Effektiviseringsforslagene indeholder investeringer for i alt 68-296 mio. kr.



Indfasningstakten bygger på en række forudsætninger - endelig beslutning ift. indfasning vil skulle tages senere

- Den nuværende indfasningstakt af potentialerne bygger på en række forudsætninger beskrevet nedenfor
- Reelt vil indfasningen af potentialerne være afhængig af tre beslutninger, som først vil kunne træffes senere i processen, men som er fremhævet nedenfor
- På den næste side er vist en alternativ indfasningstakt af potentialerne, hvor den naturlige personaleomsætning udnyttes fuldt ud i alle år. Siden illustrerer effekten af i højere grad at anvende den naturlige personaleomsætning.

Den nuværende indfasningstakt bygger på en række forudsætninger...

1. Den naturlige personaleomsætning medregnes ikke i indfasningstakten af potentialerne.
2. Det forudsættes, at ingen af de udsparede ÅV kan benyttes i andre funktioner inden for Forsvaret ifm. det mulige substantielle løft.
3. Det forudsættes:
 - a) At der er en samlet aftale for Forsvaret er på plads 1. januar 2018
 - b) At de første afskedigelser kan igangsættes ved udgangen af 2. kvartal 2018, hvilket giver 6 md. til personalemæssige forberedelser. Dette bygger på to underliggende forudsætninger: i) At forberedelse og konkretisering af implementeringen allerede påbegyndes i efteråret 2017 for at være bedst forberedt 1. januar 2018. ii) At de personalemæssige ressource styrkes i 2018 for at sikre tilstrækkelige ressourcer til at gennemføre den personalemæssige forandring.

... reelt afhænger indfasningstakten dog af tre beslutninger, som vil skulle træffes på et senere tidspunkt

1. Det skal beslutes, om den naturlige personaleomsætning medregnes i indfasningstakten af de samlede potentialer og ikke blot udvalgte effektiviseringsforslag
2. Det skal beslutes, i hvor høj grad muligheden for at benytte udsparede ÅV i andre funktioner inden for Forsvaret ifm. det mulige substantielle løft skal medregnes i indfasningstakten eller ej
3. Det skal beslutes, hvornår det antages, at indfasningen påbegyndes, hvilket hviler på en række underliggende antagelser:
 - a) Hvornår en samlet aftale for Forsvaret er på plads
 - b) I hvor høj grad tiden i løbet af efteråret 2017 benyttes til at forberede implementeringen.

Alternativ indfasningstakt hvor personaleomsætningen udnyttes fuldt ud i alle år

- Hvis personaleomsætningen udnyttes fuldt ud, kan den del af potentialet ved hvert effektiviseringsforslag, som stammer fra reduktioner i tjenestemænd, indføres fra 3. kvartal 2018 i stedet for 2021, samt fra 2019 i stedet for 2022
- Denne antagelse kan underbygges af, at reduktionen i tjenestemænd maksimalt udgør 37% af den forventede naturlige personaleomsætning i 2018 og maksimalt 68% af den forventede naturlige personaleomsætning i 2019
- Hertil kommer den uforudsete afgang de pågældende år

Område	Nettopotentiale (mio. kr.)				
	2018	2019	2020	2021	2022
Det operative område	-13-3	345-399	380-492	384-492	517-637
• struktur og koncepter	-15-(-14)	216-220	195-204	195-204	314-324
• Kapaciteter og enheder	13-16	100-115	137-198	137-198	145-207
• Logistik og vedligehold	4-9	17-45	33-61	34-62	40-74
• Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	2	13-22	18-30	22-36	26-42
• Overlap på det operative område	-1-0	-3-(-2)	-5-(-4)	-8-(-5)	-10-(-7)
Det understøttende materiel- og IT-område	-78-(-27)	-4-59	51-109	137-233	267-405
• Overlap på det understøttende materiel- og IT-område	-6-(-5)	-15-(-14)	-26-(-24)	-37-(-31)	-49-(-37)
Tværgående driftsydelser og administrative processer	27-36	75-84	75-95	75-95	90-115
• Overlap på tværgående driftsydelser og administrative processer	-3	-3	-3	-3	-3
Overlap mellem områderne	-14	-16-(-15)	-17-(-16)	-20-(-17)	-22-(-20)
Total nettopotentiale (mio. kr.)	-62-8	401-526	489-678	579-800	855-1135
Total gennemsnitligt nettopotentiale (%)	-3%	47%	58%	69%	100%
Heraf investeringer ¹	257 / 216	213 / 165	199 / 140	149 / 100	68 / 55
Totalt nettopotentiale ekskl. Investeringer	195-223	614-691	688-819	729-900	923-1190

1) Investeringer er opgjort som investeringer for de lave potentialeestimer og investeringer for de høje potentialeestimer

Årsværksgennemslag af effektiviseringstiltagene på Forsvarets organisation

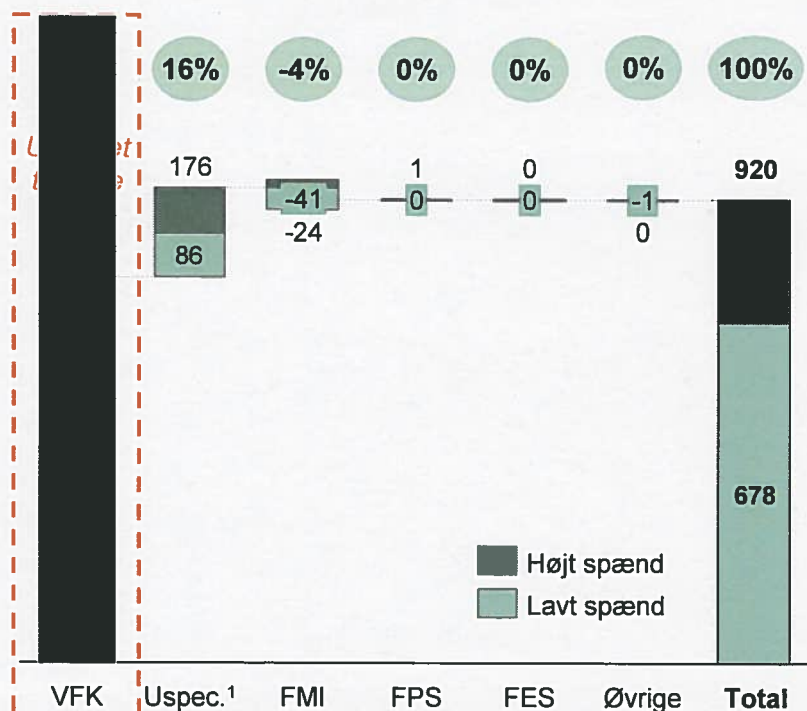
- Figuren til venstre viser, hvordan den samlede ÅV tilpasning fordeler sig mellem Forsvarets myndigheder. Her ses det af hovedparten af tiltagene rammer VFK's organisation
- Figuren til højre viser, hvordan ÅV tilpasningen for VFK fordeles mellem de tre værn samt stabe og kommandoer.

x% Andel af samlet ÅV-tilpasning

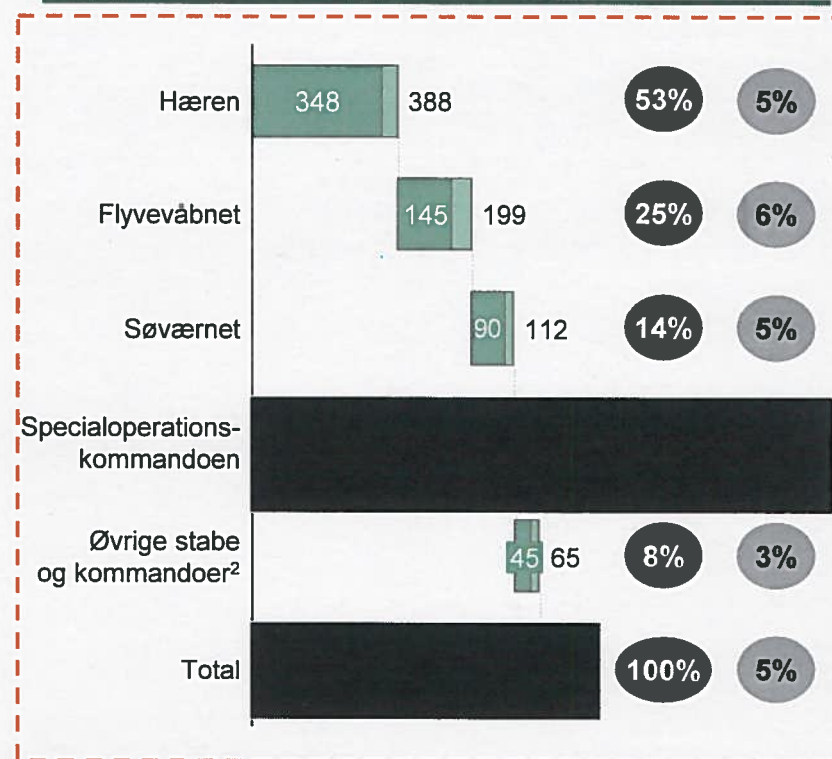
x% Andel af samlet VFK ÅV-tilpasning

x% Andel af ÅV ift. myndighedens samlede ÅV

Overblik over fordeling af ÅV tilpasning fuldt indfaset ml. Forsvarets myndigheder

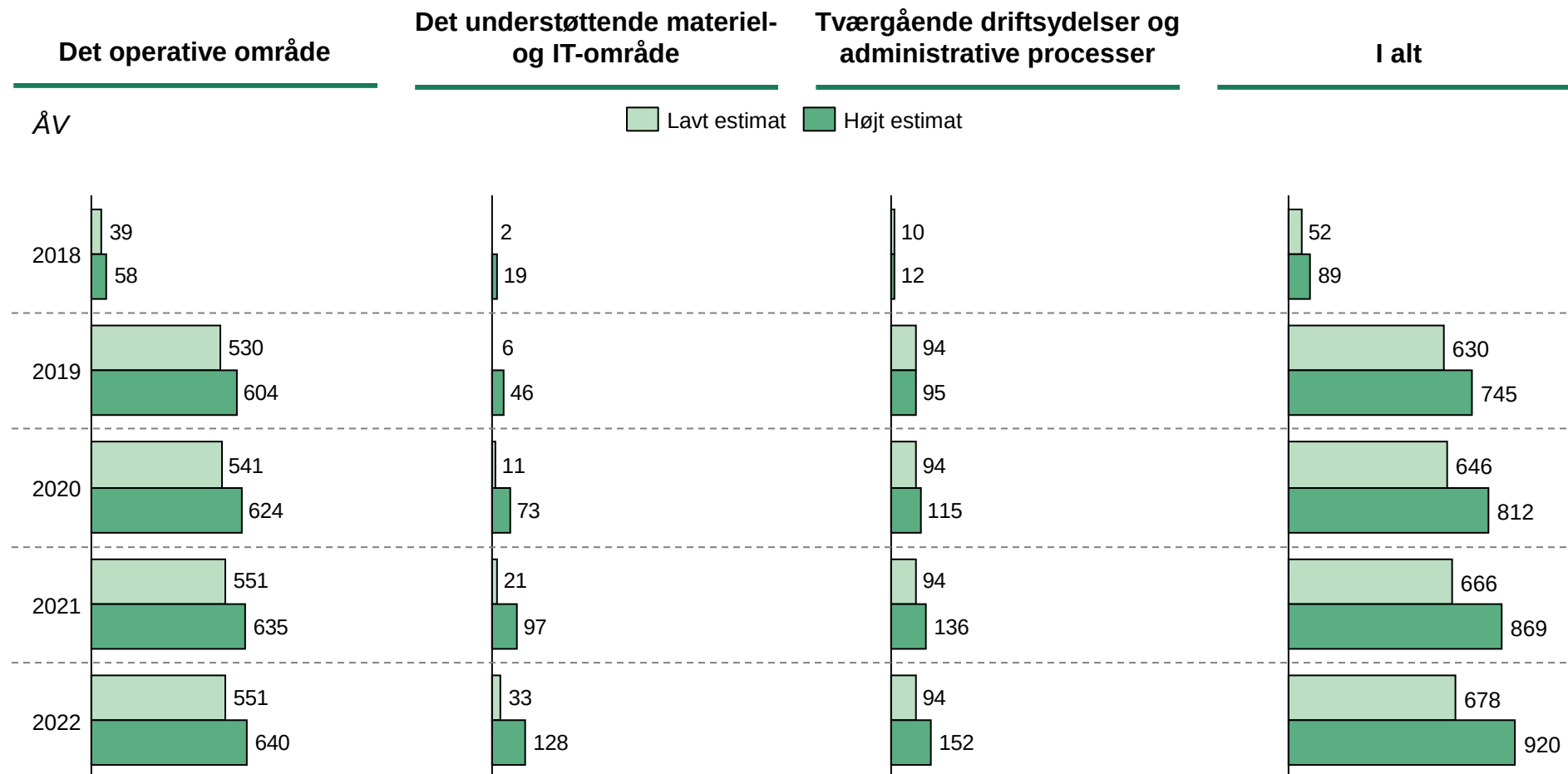


Overblik over VFK's ÅV tilpasninger fuldt indfaset fordelt på værn, stabe og kommandoer



1. Ikke relateret til en specifik myndighed. Drejer sig hovedsageligt om EF 30 Konsolidering og optimering af IT i koncernen. 2. Indeholder øvrige stabe og kommandoer indenfor VFK fx OP staben.
Note: Tal er korrigeret for overlap med faste procentsatser pba. økonomiske overlap.

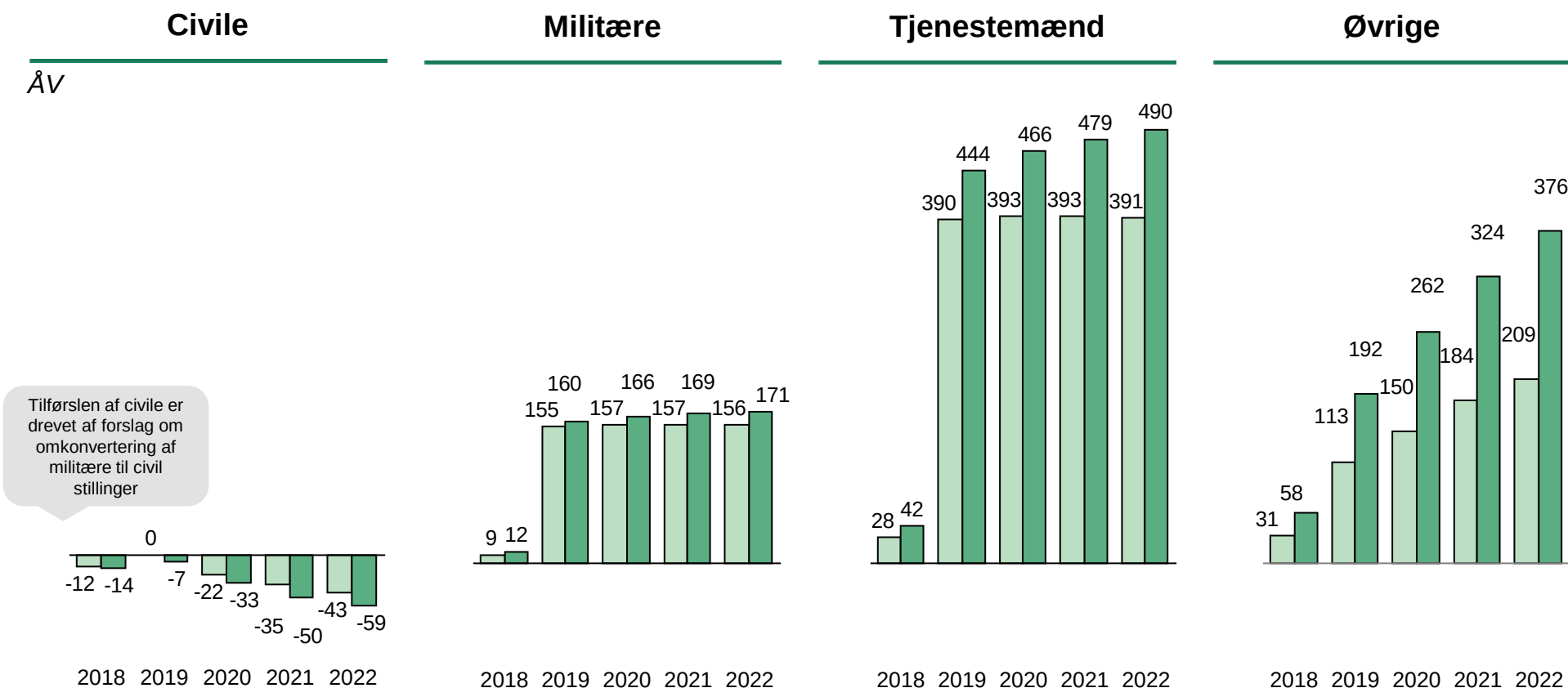
Tilsammen medfører effektiviseringsforslagene en reduktion på 678-920 årsværk fuldt implementeret i 2022



Note: Tal er korrigeret for overlap med faste procentsatser pba. økonomiske overlap.

Hovedparten af årsværksreduktionerne er militære stillinger - hvoraf størstedelen er tjenestemænd...

- Oversigten nedenfor viser fordelingen af ÅV-reduktioner på civile, militære ikke-tjenestemænd og tjenestemænd, som effektiviseringsforslagene medfører, hvoraf tjenestemænd udgør den største kategori
- For en række stillinger er det ikke afgjort, om stillingerne er fx militære eller civile, hvorfor disse indgår i kategorien "øvrige"



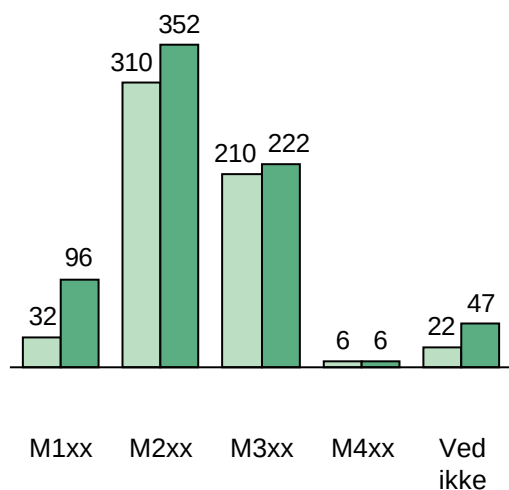
Note: Tal er korrigeret for overlap med faste procentsatser pba. økonomiske overlap.

...og kommer fra reduktioner på mellemleder- og lederniveau

- Blandt ÅV-reduktionerne for både militære og civile stillinger findes de fleste besparelser på mellemlederniveauet (M2xx) og lederniveau (M3xx), mens reduktionerne i mindre grad opnås på det manuelle niveau (M1xx) og chef-niveauet (M4xx).
- For en række ÅV-reduktioner er det uvist om der er tale om militære eller civile årsværk, hvorfor disse stillinger fremgår som uspecificerede nedenfor

Militære

ÅV



M1xx

M2xx

M3xx

M4xx

Ved ikke

% af total tilpasning

8%

41%

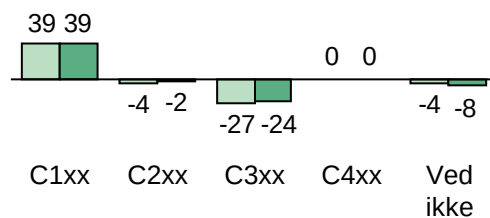
27%

1%

4%

Civile

Lavt estimat Højt estimat



C1xx

C2xx

C3xx

C4xx

Ved ikke

5%

-0%

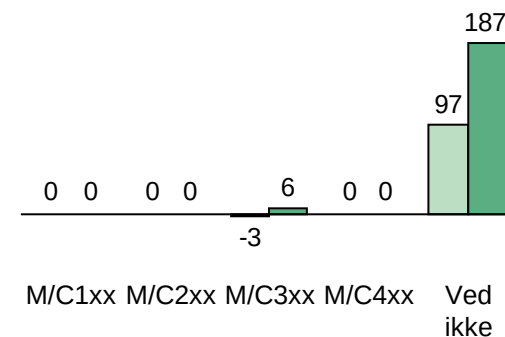
-3%

0%

-1%

Uspecificeret

Størstedelen af disse ÅV-reduktioner er relateret til optimering af koncernens IT



M/C1xx

M/C2xx

M/C3xx

M/C4xx

Ved ikke

0%

0%

0%

0%

18%

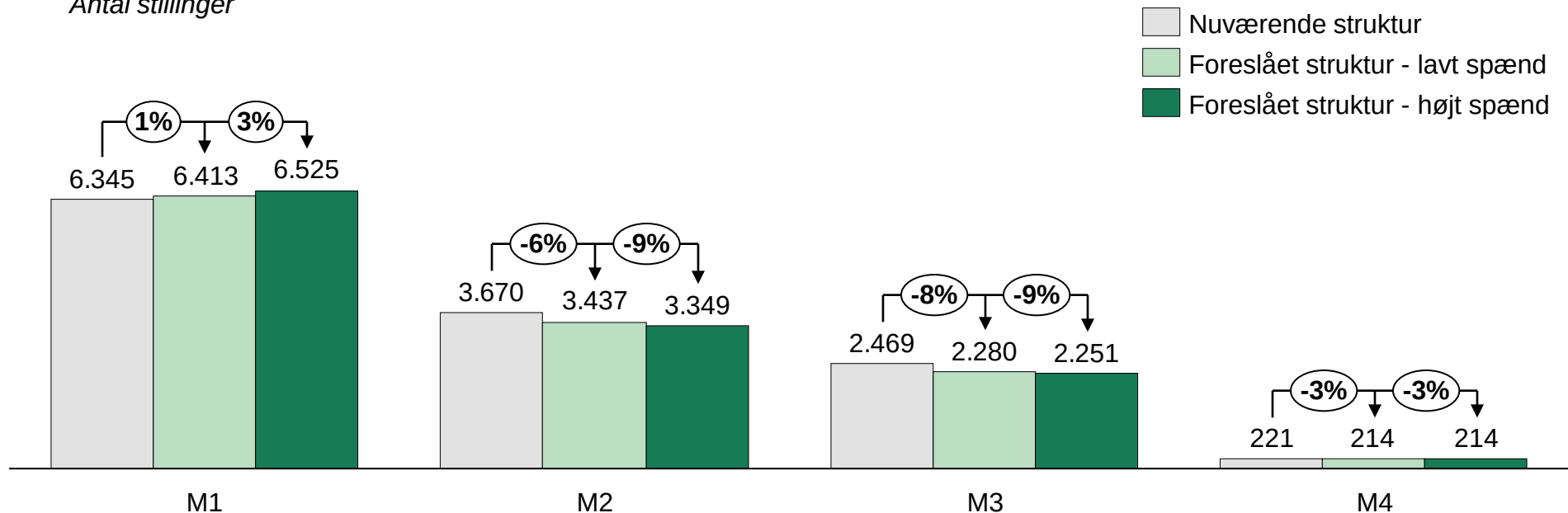
Note: Eksklusiv ændringer jf. EF 8 Optimering af funktionsniveauer i forhold til nyordningen. Tal er korrigeret for overlap med faste procentsatser pba. økonomiske overlap.

Nyordningen og forslag vedr. optimering af funktionsniveauer medfører flere medarbejdere på de lavere niveauer...

- En implementering af nyordningen samt effektiviseringsforslag nr. 8: *Optimering af funktionsniveauer i forhold til nyordningen* medfører, at VFK's personalestruktur ændrer sig mod en større andel medarbejdere på lavere funktionsniveau (det manuelle niveau) og færre medarbejdere på højere funktionsniveauer (mellemledere, ledere og chefer)
- Effekten fra implementering af nyordningen og effektiviseringsforslag 8 er, at antallet af M1'er stiger med 1-3%, men at der sker et fald på 6-9%, 8-9% og 3% for hhv. M2'ere, M3'ere og M4'ere

Ændringer i VFK's personalestruktur – nyordning og rette funktionsniveau

Antal stillinger



Note: Tal er korrigeret for overlap med faste procentsatser pba. økonomiske overlap.

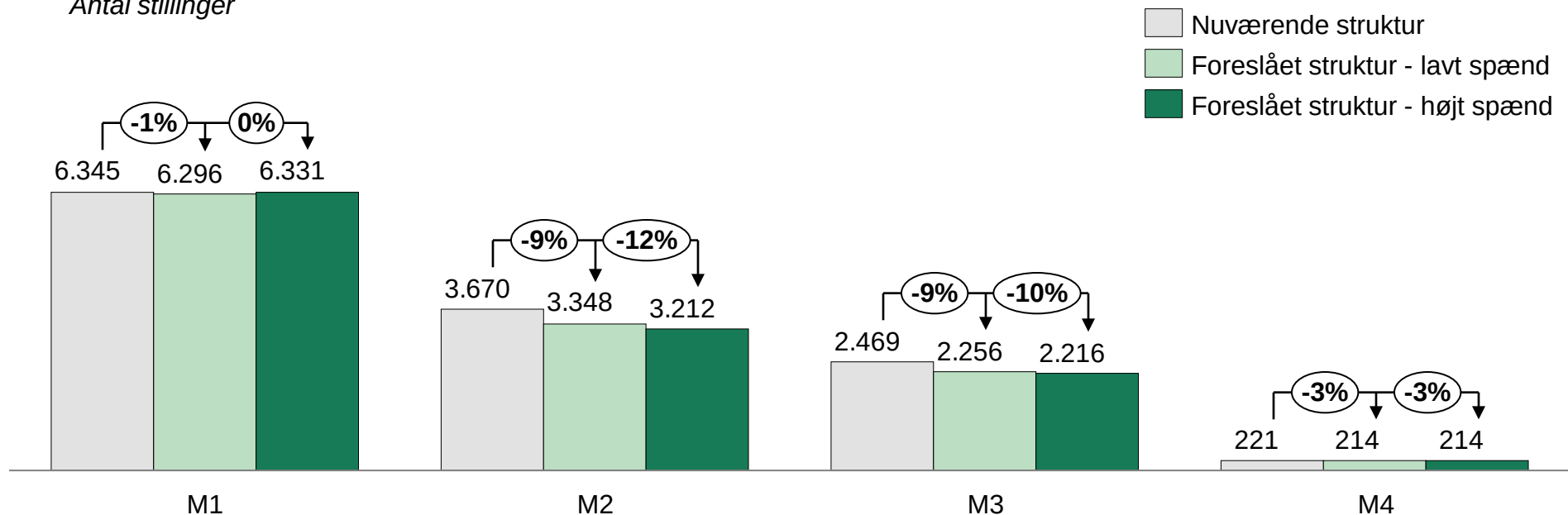
Kilde: Opgjort i stillinger med brug af tal fra FPS.

...og billedet gentages, når der ses på den samlede effekt fra budgetanalysens tiltag

- Samlet set medfører implementeringen af alle effektiviseringsforslag, at antallet af stillinger på manuelle niveau forbliver relativt konstant, mens der for resterende militære funktionsniveauer (mellemedere, ledere og chefer) sker der en reduktion i antallet af stillinger på hhv. 9-12%, 9-10% og 3% for mellemedere (M2), ledere (M3) og chefer (M4)
- Samlet set bliver personalestrukturen i VFK mere koncentreret i bunden med færre ledere i strukturen som følge af implementeringen af budgetanalysens effektiviseringsforslag.

Ændringer i VFK's personalestruktur – samlet budgetanalyse

Antal stillinger



Note: Tal er korrigeret for overlap med faste procentsatser pba. økonomiske overlap.

Kilde: Opgjort i stillinger med brug af tal fra FPS.

Indikativt billede af budgetanalysens effekt på Forsvarets samlede økonomiske ramme i 2022 – lavt potentiale

- På nuværende tidspunkt udgør Forsvarets samlede økonomiske ramme for 2022 23,95 mia. kr. Rammen ændres løbende og nedenstående er derfor alene et øjebliksbillede. Den faktiske økonomiske ramme ved implementering af samtlige effektiviseringsforslag kan derfor ændre sig væsentligt fra nedenstående
- Implementering af samtlige effektiviseringsforslag indeholdt i budgetanalysen vil betyde at den samlede økonomiske ramme reduceres til 23,09 mia. kr. ved realisering af det lave potentiale for samtlige effektiviseringsforslag

	VFK, stab	Hæren	Søværnet	Flyvevåbnet	Øvrige stabe og kommander	FMI	MDP	ITP	MAP	FES	FPS	Øvrige	Samlet
Nuværende ramme 2022	885	2.955	1.120	1.592	1.004	891	410	4.729	4.091	1.490	1.724	3.056	23.947
Det operative område	24	178	60	121	24	6	75	5	0	17	6	0	517
Det understøttende materiel- og IT-område	32	0	0	3	0	-23	100	21	33	2	5	93	267
Tværgående driftsydelser og administrative processer	2	27	7	21	2	16	1	1	0	11	2	1	90
Overlap imellem områderne	-1	-8	-3	-3	-1	0	0	0	0	-1	0	0	-20
Ny ramme i alt	828	2.758	1.056	1.450	978	893	234	4.702	4.058	1.461	1.711	2.963	23.092

Kilde: Finanslov 2016. flerårige rammer for Forsvaret, konto 12, samt potentiale

Indikativt billede af budgetanalysens effekt på Forsvarets samlede økonomiske ramme i 2022 – højt potentiale

- På nuværende tidspunkt udgør Forsvarets samlede økonomiske ramme for 2022 23,95 mia. kr. Rammen ændres løbende og nedenstående er derfor alene et øjebliksbillede. Den faktiske økonomiske ramme ved implementering af samtlige effektiviseringsforslag kan derfor ændre sig væsentligt fra nedenstående
- Implementering af samtlige effektiviseringsforslag indeholdt i budgetanalysen vil betyde at den samlede økonomiske ramme reduceres til 22,81 mia. kr. ved realisering af det lave potentiale for samtlige effektiviseringsforslag

	VFK, stab	Hæren	Søværnet	Flyvevåbnet	Øvrige stabe og kommander	FMI	MDP	ITP	MAP	FES	FPS	Øvrige	Samlet
Nuværende ramme 2022	885	2.955	1.120	1.592	1.004	891	410	4.729	4.091	1.490	1.724	3.056	23.947
Det operative område	24	196	75	143	35	7	127	6	0	18	7	0	637
Det understøttende materiel- og IT-område	40	0	1	3	1	-9	153	38	56	5	7	110	405
Tværgående driftsydelser og administrative processer	3	35	9	27	3	17	1	2	0	14	2	2	115
Overlap imellem områderne	-1	-8	-3	-4	-1	0	0	-1	0	-1	-1	-1	-22
Ny ramme i alt	820	2.733	1.039	1.423	966	877	129	4.684	4.035	1.454	1.708	2.946	22.812

Indikativt billede

Kilde: Finanslov 2016. flerårige rammer for Forsvaret, konto 12, samt potentiale

Fuldt indfaset potentiale i 2022 fordelt på enheder og myndigheder – lavt potentiale (1/3)

• Nedenstående beskriver en del af det samlede potentialeoverblik der fremgår af de bagvedliggende potentialeark. Arkene har opdeling af potentialet på samtlige enheder og myndigheder over tid og beskrivelse af overlappene

	VFK, stab		Hæren		Søværnet		Flyvevåbnet		Øvrige stabe og kommandører		FMI		MDP-A	MDP-G	ITP	MAP	FES		BVP	BED	FPS		Øvrige		Samlet			
	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	ØD	ØD	ØD	Anlæg	Løn	ØD	ØD	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Anlæg	I alt
1: Nyordning af udviklingsvirksomhed	0	5	34	2	2	0	3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	-4	42	7	0	53
2: Nyordning af SOKOM																												5
3: Nyordning af skoleområdet uden geografiske implikationer	0	0	4	1	1	0	2	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	14	3	0	18
4: Nyordning af skoleområdet med geografiske implikationer	0	0	2	1	1	0	1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	5	1	0	6
5: Nyordning af hæren	0	0	100	9	2	0	1	0	2	0	2	0	2	0	3	0	1	0	0	6	2	0	0	-10	110	9	0	129
6: Nyordning af Søværnet	0	0	0	0	29	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	-2	31	4	0	37
7: Nyordning af Flyvevåbnet	0	0	0	0	0	0	32	2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	-3	35	3	0	40
8: Optimering af funktionsniveauer i forhold til nyordningen	0	0	12	0	6	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	0	0	25
9: Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
10: Reduktion af skrog i THETIS-klassen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5	0	0	0	5
11: Reduktion af skrog i DIANA-klassen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	2
12: Øget nyttiggørelse af værnepligtige	0	0	5	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	0	21
13: Reduktion af SAR positioner	0	0	0	0	0	0	28	2	4	0	0	0	24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-24	32	2	0	58
14: Effektivisering af farvandsovervågning ved DIANA-klassen	0	0	0	0	12	3	0	0	1	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-7	13	3	0	23
15: Overflytning eller afhændelse af Forsvarets Biblioteks fysiske samling	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
16: Sammenlægning af ESK724 og ESK722	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
17: Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	4
18: Optimering af LESEK	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	5
19: Reduceret omfang af dansk udstationeret personel	8	8	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	-2	0	10	13	0	23
20: Optimering af processer for normering og forbrug	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-20	-4	0	0	16
21: Optimering af vedligeholdelseskapacitet	0	0	2	0	1	0	3	0	3	0	0	0	11	0	-1	0	0	0	0	1	0	0	0	-11	9	1	0	21
22: Værnsfælles transportkapacitet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0	3
23: Anvendelse af billigere personalegrupper (civil vs. militær)	1	0	0	0	1	0	11	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	14	1	0	16
24: Optimering af span of control på vedligeholdelsesområdet	0	0	1	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5
25: Bedre planlægning af over-/merarbejde og bedre udnyttelse af minustimer	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	5
Interne overlap	0	0	-1	0	-1	0	-2	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	-5	0	0	-7
I alt	11	13	165	13	53	7	113	9	23	2	5	1	52	23	5	0	3	0	0	14	5	2	-1	-94	376	47	0	517

Det operative område

Fuldt indfaset potentiale i 2022 fordelt på enheder og myndigheder – lavt potentiale (2/3)

		VFK, stab		Hæren		Søværnet		Flyvevåbnet		Øvrige stabe og kommandoer		FMI		MDP-A	MDP-G	ITP	MAP	FES		BVP	BED	FPS		Øvrige		Samlet			
		Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	ØD	ØD	ØD	Anlæg	Løn	ØD	ØD	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Anlæg	I alt
Det understøttende materiel- og IT-område	26: Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	0	9	0	0	0	0	0	0	0	-36	0	0	9	45
	27: Bedre kommercielle indkøb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	29	1	2	4	0	0	0	0	0	0	0	-33	-3	0	4	33
	28: Kategoristyring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5	0	26	8	2	17	0	0	0	0	0	0	0	-82	-6	-47	17	0
	29: Hjemtagning af IT udviklingsopgaver	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10	0	0	0	17	0	0	0	0	0	0	0	0	-17	-10	0	0	6
	30: Konsolidering og optimering af IT i koncernen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	0	0	-6	-13	-3	-10	0	152
	31: Tilpasning af FMI organisation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	7	1	0	8
	32: Optimering af forsyningsområdet	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	5	3	0	9
	33: Reduceret brug af Kammeradvokaten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10	-2	0	0	7
	34: Udbygning og optimering af køretøjspuljekoncepter	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	1	0	8	0	0	0	0	0	0	0	-2	4	0	8	15
	35: Centralisering af indkøb på Øvrig Drift	0	31	0	0	0	0	0	0	0	0	-17	2	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	5	-1	10	-18	47	0	28
	Interne overlap	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	-7	-7	0	-5	0	0	0	0	0	0	0	14	0	-3	-5	-37
I alt		1	32	0	0	0	0	3	0	0	0	-25	2	60	40	21	33	0	0	0	1	0	5	-6	-9	-26	-9	33	267

Fuldt indfaset potentiale i 2022 fordelt på enheder og myndigheder – lavt potentiale (3/3)

		VFK, stab		Hæren		Søværnet		Flyvevåbnet		Øvrige stabe og kommandoer		FMI		MDP-A	MDP-G	ITP	MAP	FES		BVP	BED	FPS		Øvrige		Samlet			
		Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	ØD	ØD	ØD	Anlæg	Løn	ØD	ØD	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Anlæg	I alt
Tværgående driftsydelser og administrative processer	36: In-sourcing af gentagne konsulenter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-15	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	-15	27	0	12	
	37: Øget anvendelse af VTC (dagsrejser)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	
	38: Optimeret planlægning og reduktion af seminarer (2-dagesrejser)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	
	39: Øget anvendelse af egne etablissementer	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	0	3	
	40: Efterspørgselsstyring af kontorartikler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	2
	41: Etablering af Public Service kanaler på forsvarsets etablissementer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	5
	42: Reduktion i aktiverede SIM-kort på lager	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	
	43: Reduktion af kursuslængder og antal deltagere	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
	44: Administrative fællesskaber	0	0	22	2	5	0	18	2	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	3	1	0	0	4	48	4	0	57
	45: Koncernfælles kursusadministration	0	0	3	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	7	1	0	8
	Interne overlap	0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	-3
	I alt	0	1	23	4	5	1	19	2	2	0	-13	29	1	0	1	0	1	0	0	10	1	0	1	39	39	39	0	90
Samlet eksternt overlap		0	-1	-8	0	-3	0	-3	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	1	-16	-2	0	-20
Samlet potentiale		12	45	180	17	56	9	131	11	24	2	-33	32	113	63	27	33	4	1	0	24	6	7	-7	-62	373	75	33	855

inc. All rights reserved.

Fuldt indfaset potentiale i 2022 fordelt på enheder og myndigheder – højt potentiale (1/3)

• Nedenstående beskriver en del af det samlede potentialeoverblik der fremgår af de bagvedliggende potentialeark. Arkene har opdeling af potentialeerne på samtlige enheder og myndigheder over tid og beskrivelse af overlappene

	VFK, stab		Hæren		Søværnet		Flyvevåbnet		Øvrige stabe og kommandoer		FMI		MDP-A	MDP-G	ITP	MAP	FES		BVP	BED	FPS		Øvrige		Samlet			
	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	ØD	ØD	ØD	Anlæg	Løn	ØD	ØD	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Anlæg	I alt
1: Nyordning af udviklingsvirksomhed	0	5	34	2	2	0	3	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2	1	0	0	-4	42	7	0	53
2: Nyordning af SOKOM																												5
3: Nyordning af skoleområdet uden geografiske implikationer	0	0	4	1	1	0	2	0	6	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	14	3	0	18
4: Nyordning af skoleområdet med geografiske implikationer	0	0	2	1	1	0	1	0	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	5	1	0	6
5: Nyordning af hæren	0	0	100	9	2	0	1	0	2	0	2	0	2	0	3	0	1	0	0	6	2	0	0	-10	110	9	0	129
6: Nyordning af Søværnet	0	0	0	0	29	4	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	-2	31	4	0	37
7: Nyordning af Flyvevåbnet	0	0	0	0	0	0	32	2	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	-3	35	3	0	40
8: Optimering af funktionsniveauer i forhold til nyordningen	0	0	19	0	9	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	0	0	36
9: Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
10: Reduktion af skrog i THETIS-klassen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5	0	0	0	5
11: Reduktion af skrog i DIANA-klassen	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	0	0	2
12: Øget nyttiggørelse af værnepligtige	0	0	5	0	0	0	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	0	0	21
13: Reduktion af SAR positioner	0	0	0	0	0	0	36	4	8	0	1	0	54	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-54	45	4	0	103
14: Effektivisering af farvandsovervågning ved DIANA-klassen	0	0	0	0	19	5	0	0	1	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-12	20	5	0	37
15: Overflytning eller afhændelse af Forsvarets Biblioteks fysiske samling	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2
16: Sammenlægning af ESK724 og ESK722	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	0	2
17: Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	4
18: Optimering af LESEK	2	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	6	1	0	7
19: Reduceret omfang af dansk udstationeret personel	8	8	1	1	0	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	-2	0	10	13	0	23
20: Optimering af processer for normering og forbrug	0	0	-1	0	-1	0	-1	0	-1	0	0	0	0	37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-36	-4	0	0	32
21: Optimering af vedligeholdelseskapacitet	0	0	5	0	3	1	8	0	8	1	0	0	11	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-12	25	2	0	39
22: Værnsfælles transportkapacitet	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	0	3
23: Anvendelse af billigere personalegrupper (civil vs. militær)	1	0	0	0	1	0	15	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-2	19	1	0	22
24: Optimering af span of control på vedligeholdelsesområdet	0	0	1	0	0	0	5	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	9	1	0	10
25: Bedre planlægning af over-/merarbejde og bedre udnyttelse af minustimer	1	0	8	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0	9
Interne overlap	0	0	-2	0	-2	0	-3	0	-1	-1	0	0	-2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	-8	-1	0	-10
I alt	11	13	182	14	65	10	131	12	33	2	6	1	87	40	6	0	3	0	0	15	5	2	-1	-147	436	53	0	637

Det operative område

Fuldt indfaset potentiale i 2022 fordelt på enheder og myndigheder – højt potentiale (2/3)

	VFK, stab		Hæren		Søværnet		Flyvevåbnet		Øvrige stabe og kommandoer		FMI		MDP-A	MDP-G	ITP	MAP	FES		BVP	BED	FPS		Øvrige		Samlet			
	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	ØD	ØD	ØD	Anlæg	Løn	ØD	ØD	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Anlæg	I alt
26: Samtænkning af operative behov og indkøbstekniske muligheder ved anskaffelser	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	36	0	9	0	0	0	0	0	0	0	-36	0	0	9	45
27: Bedre kommercielle indkøb	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	29	1	2	4	0	0	0	0	0	0	0	-33	-3	0	4	33
28: Kategoristyring	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-5	0	68	21	4	44	0	0	0	0	0	0	0	-144	-6	-51	44	80
29: Hjemtagning af IT udviklingsopgaver	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-18	-1	0	0	30	0	0	0	0	0	0	0	0	-29	-18	-1	0	10
30: Konsolidering og optimering af IT i koncernen	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	2	0	1	0	0	4	1	0	-3	-8	3	0	0	180
31: Tilpasning af FMI organisation	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	-1	26	1	0	28
32: Optimering af forsyningsområdet	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	2	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-1	5	3	0	9
33: Reduceret brug af Kammeradvokaten	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-2	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10	-2	0	0	7
34: Udbygning og optimering af køretøjspuljekoncepter	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	6	1	0	8	0	0	0	0	0	0	0	-8	5	0	8	21
35: Centralisering af indkøb på Øvrig Drift	0	38	0	0	0	0	0	0	0	0	-15	3	0	0	0	0	0	0	0	-1	0	6	-1	12	-17	59	0	40
Interne overlap	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	-12	-9	-1	-8	0	0	0	0	0	0	0	22	0	-3	-8	-49
I alt	1	38	0	0	1	0	3	0	1	0	-12	3	102	51	38	56	1	0	0	4	1	6	-3	8	-7	8	56	405

Det understøttende materiel- og IT-område

Fuldt indfaset potentiale i 2022 fordelt på enheder og myndigheder – højt potentiale (3/3)

		VFK, stab		Hæren		Søværnet		Flyvevåbnet		Øvrige stabe og kommander		FMI		MDP-A	MDP-G	ITP	MAP	FES		BVP	BED	FPS		Øvrige		Samlet			
		Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	ØD	ØD	ØD	Anlæg	Løn	ØD	ØD	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Løn	ØD	Anlæg	I alt
Tverrgående driftsydelser og administrative processer	36: In-sourcing af gentagne konsulenter	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-15	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	27	-15	27	0	12	
	37: Øget anvendelse af VTC (dagsrejser)	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	0	4	0	4	
	38: Optimeret planlægning og reduktion af seminarer (2-dagesrejser)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	2	
	39: Øget anvendelse af egne etablersementer	0	1	0	2	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	6	0	6	
	40: Efterspørgselsstyring af kontorartikler	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	0	3	
	41: Etablering af Public Service kanaler på forsvarsets etablersementer	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0	0	0	0	0	0	5	
	42: Reduktion i aktiverede SIM-kort på lager	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	
	43: Reduktion af kursuslængder og antal deltagere	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
	44: Administrative fællesskaber	0	0	26	3	6	1	22	2	1	0	1	0	1	0	2	0	1	0	0	4	1	0	0	6	60	6	0	73
	45: Koncernfælles kursusadministration	0	0	4	0	1	0	1	0	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	9	1	0	11
Interne overlap		0	0	-1	0	-1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-3	0	0	-3		
I alt		0	3	29	6	6	2	23	4	3	0	-12	30	1	0	2	0	1	1	0	12	2	1	1	47	52	47	0	115
Samlet eksternt overlap		0	-1	-8	0	-3	0	-3	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0	0	0	0	-1	0	0	2	-17	-3	0	-22	
Samlet potentiale		13	53	203	20	69	12	154	15	36	2	-19	33	191	91	45	56	5	2	0	29	7	8	-3	-91	464	105	56	1135

En række forslag medfører opgavebortfald

- Listen nedenfor beskriver de effektiviseringsforslag der har et element af opgavebortfald
- Risici og konsekvenser er beskrevet under de enkelte effektiviseringsforslag

Område	Tema	#	Effektiviseringsforslag	Opgavebortfald
Det operative område	Kapaciteter og enheder	7	• Nyordning af hæren uden geografisk implikationer	• Nedlæggelse af musikkorps
		12	• Reduktion af skrog i THETIS-klassen	• Henlæggelse af THETIS-klasse skrog
		13	• Reduktion af skrog i DIANA-klassen	• Afhændelse af oplagt DIANA-klasse skrog
		15	• Reduktion af SAR positioner	• Nuværende tre døgnbemandede SAR-positioner i hhv. Aalborg, Skrydstrup og Roskilde reduceres til to døgnbemandede SAR-positioner i hhv. Karup og Roskilde
		16	• Effektivisering af farvandsovervågning ved DIANA-klassen	• Reducering af 2-3 DIANA-klasse skrog samt besætninger
		21	• Reduceret omfang af dansk udstationeret personel	• 23 ÅV ud af i alt 246 udlandsstillinger

Overhead er medregnet på alle ÅV reduktioner med en grundsats på 105.230 og militær tillægssats på 40.234 kr.

Overheadsatsen udgøres af en grundsats på 105.230 kr. og en militær tillægssats på 40.234 kr.¹

Udgiftspost	Kr. pr. årsværk, 17-PL
<i>Grundsats</i>	
- Øvrig drift	40.214
- Etablissementsdrift	26.505
- IT Udgifter	11.968
- Lønudgifter til direkte støttefunktioner	26.543
I alt	105.230
<i>Militær tillægssats</i>	
- Mundering - uniformer mm.	10.101
- Sundhedsydelse	2.587
- Militæruddannelse	27.546
I alt	40.234

Grundsatsen og den militære tillægssats reflekterer årsværksafhængige udgifter for 2016

Grundsatsen er beregnet på baggrund af samtlige årsværksafhængige udgifter for VFK og de støttende styrelser i 2016

- De *årsværksafhængige udgifter* i forbruget vedrører udgifter, der er knyttet til at have en medarbejder ansat, og som ikke er løn til den pågældende medarbejder og består af:
 - IT-understøttelse
 - Udgifter til supportering fra øvrige tværgående funktioner, herunder HR, økonomifunktion, ledelse mv.
 - Udgifter til kontorhold, møbler, rejser og øvrigt løbende drift
 - Udgifter til uddannelse og efteruddannelse
- Etablissement håndteres uafhængigt af overhead, med undtagelse af årsværksafhængige lønposter som fx front desk funktioner og udgifter til kantineservice mv.

Det militære tillæg skyldes udgifter, der alene er relaterede til militært personel

- Udgifter ved FMI til mundering/udrustning
- Udgifter ved FSU til sundhedsydelse
- Udgifter til militæruddannelse, herunder elevløn, uddannelse af officerer mv. i værnene og ved Forsvarsakademiet

1. Notat af 29. maj 2017 fra FMN

Vurdering af analysens geografiske gennemslag er foretaget i samarbejde med bl.a. FES og VFK

Tilgang til vurdering af geografisk gennemslag

- På baggrund af opgørelsen af totale flytninger/reduktioner i ÅV og materiel har effekten på hver lokation været gennemgået
- Gennemgangen er udført i samarbejde med Forsvaret Bygnings- og Etablissements Tjeneste (FES), FMN samt forslagsejerne på de forslag fra VFK, der driver ændringerne. Særligt Hæren har derfor været tæt involveret i processen og de konkrete vurderinger
- Hvor behov for tilpasninger har FES vurderet investeringsomkostningerne givet det anførte residualbehov.
- Hvor mulighed for rømning/udlejning/dvalesætning har FES vurderet det mulige potentiale her fra. Ved dvalesætning er det ikke medregnet et potentiale i det størstedelen af besparelserne (fx på vand og varme) er medregnet i overheadssatsen og derfor løses derigennem

Vurdering af geografisk gennemslag

Nettotilflytning til lokationer

- Opgørelsen har vist, at der kun på lokation H er et mertilførsel af ÅV, der ikke kan rummes inden for de eksisterende rammer.
- Som følge af nyordning af skoleområdet opstår et merbehov for enkeltmandsværelser, der skal huse 50-60 ekstra elever om dagen på lokation H.
- Merbehovet for dette har FES vurderet at beløbe sig til en investeringsomkostning på 38 mio. kr. samt årlige vedligeholdelsesomkostninger på 0,5 mio. kr.
- Samlet er tilbagebetalingstiden ved investeringen ~4,5 år.
- Udgiften er medtaget under forslaget nyordning af skoleområdet med geografiske implikationer

Nettofraflytninger på lokationer

- På flere lokationer sker der en nettofraflytning på +25 ÅV.
- FES vurderer ikke der er mulighed for at hente provenu ved frasalg/udlejning eller dvale på de pågældende lokationer.

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	
– struktur og koncepter	24-35
– Kapaciteter og enheder	35-51
– Logistik og vedligehold	52-62
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	64-67
• Det understøttende materiel- og IT-område	67-71
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	71-89
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	90-105
• Samlede potentialer og implementering	106-116
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	117-138
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	139-148
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Udgåede effektiviseringsforslag (I/V)

- Der blev i løbet af budgetanalysen analyseret en række effektiviseringsforslag, som af forskellige årsager blev nedlukket
- Årsagerne til nedlukningen af effektiviseringsforslagene spænder bredt fra manglende provenu, tidsmæssige begrænsninger ift. budgetanalysen samt gensidigt udelukkende forslag
- Beslutninger om nedlukning af effektiviseringsforslagene blev taget af de relevante styregrupper efter delegering af kompetence hertil af programstyregruppen

Område	Tema	Effektiviseringsforslag	Begrundelse
Det operative område	Kapaciteter og enheder	Kompetencekrav til enkeltmænd	Benchmarks fra allierede er indhentet. Det vurderes at det vil kræve en ganske betragtelig indsats at anvende det tilsendte til videre analyse, da der tages et ganske stort antal forbehold mv. Forslagene vurderes derfor ikke at kunne fortsætte inden for budgetanalysens tidsmæssige ramme.
		Kompetencekrav til kapaciteter/enheder	
		Samtidighed i kursusafvikling	Det har ikke været muligt at påvise et provenu ved at øge samtidigheden i kursusafviklingen på tværs af niveauerne i organisationen pga. manglende synergier på instruktørsiden.
		Øget anvendelse af simulation ved enkeltmands- og funktionsuddannelser	Der foreligger ikke konkrete forslag til brug af simulering. Derudover beror anvendelse af simulation på en relativt stor indledende investering, hvorfor besparelspotentialet ikke vil udmønte sig på kort sigt.
		Øget anvendelse af simulation ved enhedsuddannelser	Der foreligger ikke konkrete forslag til brug af simulering. Derudover beror anvendelse af simulation på en relativt stor indledende investering, hvorfor besparelspotentialet ikke vil udmønte sig på kort sigt.
		Undervisning ved enhederne	Analysen af muligheden for øget undervisning ved enhederne har ikke vist noget potentiale efter en grundig bottom up undersøgelse og efterfølgende tryktest. Det skyldes primært, at der allerede er sket udflytning, hvor der er taget højde for relevante geografiske forhold, materielle forhold samt pædagogiske forhold.
		Graduering af intensiteten af styrkeproduktion	Det blev konstateret, at implementerbarheden af forslaget ved Søværnet og Flyvevåbnet er begrænset, da eksterne krav til aktivitetsniveauet er gældende, og ydermere at graduering af styrkeproduktionen til dels er implementeret i Hærens nye uddannelseskoncept. Et bidrag fra forslaget vil kræve en nøje gennemgang af sidstnævnte uddannelseskoncept – en opgave, der pga. tidsmæssige udfordringer ikke blev vurderet gennemførlig i regi af budgetanalysen.

Udgåede effektiviseringsforslag (II/V)

Område	Tema	Effektiviseringsforslag	Begrundelse
Det operative område	Kapaciteter og enheder	Forlængelse af udsendelsesperioder	Eksterne benchmarks og tidligere studier har vist et loft på udsendelsesperioder på seks måneder. Hærens udsendelsesperioder er allerede seks måneder, og de kortere udsendelsesperioder i Flyvevåbnet og Søværnet blev analyseret uden at det gav anledning til yderligere analyse.
		Løbende udskiftning under udsendelse	Den forventede besparelse som effekt af behov for mindre indledende træning rammer primært de billige øvelser, hvorfor potentialet er af mindre karakter. Hertil kommer, at krav til mere uddannelse/træning i operationsområdet eroderer potentialet.
		Omlægning til tre værnepligtshold	Hærens udsendelsescyklus på seks måneder passer ikke med en cyklus på tre værnepligtshold, hvorfor der vil være uhensigtsmæssige pauser imellem perioderne. Det vil desuden give udfordringer at afvikle ferie, overarbejde m.v. inden for et kalenderår med tre værnepligtshold. Forslaget kan derfor potentielt føre til højere omkostninger.
		Én helikoptertype i Forsvaret	På grund af de høje investeringsomkostninger forventes forslaget at have en tilbagebetalingstid, der går væsentligt ud over budgetanalysens perspektiv, og bør derfor fortsættes i linjen.
		Sammenlægning af ATW Aalborg og HW Karup	Det forholdsvist beskedne potentiale vurderedes ikke at stå mål med risiko og konsekvenser, herunder øget kompleksitet som i sidste ende kunne medføre nedgang i den operative opgaveløsning og forringet flyvesikkerhed.
		Løsning af beredskabsopgaver/Hærens udfoldestruktur	Analyse af opstillet alternativ model for Hærens udfoldestruktur, hvor reserven i højere grad benyttes, viser et negativt potentiale på 21 mio. kr. Det vurderes ikke realistisk, at ændringer af den opstillede model kan ændre dette til et positivt potentiale, hvorfor effektiviseringsforslaget blev nedlagt.
		Udlisering af uddannelse i brand og redning	Området har en meget lille baseline (<0,5 mio. kr.) og desuden er uddannelsen allerede i vidt omfang udliseret.

Udgåede effektiviseringsforslag (III/V)

Område	Tema	Effektiviseringsforslag	Begrundelse
Det operative område	Kapaciteter og enheder	Geodata	Indledende analyse har vist, at der ikke på fast basis indkøbes data andre steder end i FMI. Indledende analyse har yderligere vist, at der højst vil kunne effektiviseres 0,3 ÅV ved at afskaffe nødvendigheden for kvalitetssikring i Hæren, hvorfor potentialet er for småt til at arbejde videre med.
		Værnfælles billedopbygning	Analysen af værnfælles billedopbygning har alene fokuseret på ledelse og adm., hvilket viser et potentiale på ca. 1 mio.kr. ved sammenlægning af MOC Frederikshavn og ACW i Karup. Flytte- og etableringsomkostningerne er dog markante grundet IT-systemer samt manglende plads i bunker 1137, hvor ACW er placeret grundet det nye ACCS-system. Der er ikke set på operative synergier, da tidshorizonten for analyserne ikke kan holdes inden for budgetanalysen. Det anbefales, at dette analyseres videre udenfor regi af budgetanalysen.
		Miljøske	Analysen af miljøskibene har fokuseret på i) ændring i opgaveløsning og ii) optimering af dimensioneringen mhp. cost-avoidance ved at investere i 4 frem for 3 skrog. Ift. i): Der var ikke belæg for, at opgaven kunne ændres tilstrækkeligt til at undgå investeringen uden at bryde HELCOM-konventionen, der er en bred politisk aftale i Danmark. Ift. ii): Dimensioneringen af opgaven blev fastlagt til 4 skrog af både Forsvaret og 4 uafhængige parter, der bød på opgaven ifm. udlicitering. Der er således ikke belæg for, at dimensioneringen kan ændres uden at påvirke opgaven, der således ville være i strid med HELCOM-konventionen.
	Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	Udsendelsesspecifikke tillæg	De undersøgte hypoteser om udgiftsdrivende incitamentsstrukturer ved tillæg for hyppig udsendelse er blevet afkræftet. Kortlægningen af de udsendelsesspecifikke tillæg har ikke identificeret yderligere udgiftsdrivere. Tillæggenes størrelse og sammensætning er politisk følsomt og vil skulle ændres gennem overenskomstsystemet, hvilket vanskeliggør ændringer på området.
		Bedre planlægning og arbejdstidsstyring af øvrige arbejdstidskomponenter	Risiko for negativ påvirkning af omfanget af den operative aktivitet vurderedes for højt ved nedsættelse af øvrige arbejdstidskomponenter (søøvelsesdøgn, vagtillæg, m.v.)

Udgåede effektiviseringsforslag (IV/V)

Område	Tema	Effektiviseringsforslag	Begrundelse
Det operative område	struktur og koncepter	Ændret brug af Frederiksberg Slot	Indgår allerede som forslag i nyordning af Skoleområdet. Det er derfor besluttet, at forslaget ikke indgår selvstændigt i analysen
		Samling af kampvognsuddannelser	Indgår allerede som forslag i nyordning af Hæren. Det er derfor besluttet, at forslaget ikke indgår selvstændigt i analysen
		Sammenlægning af garnisonselementer ved GHR og JDR	Indgår allerede som forslag i nyordning af Hæren. Det er derfor besluttet, at forslaget ikke indgår selvstændigt i analysen.
		Sammenlægning af LG og GHR	Indgår allerede som forslag i nyordning af Hæren. Det er derfor besluttet, at forslaget ikke indgår selvstændigt i analysen.
		Optimering af stabe og kommandoer i et 'as is'-perspektiv	Som led i at analysere VFK's struktur og koncepter blev der set på en optimering af VFK's nuværende struktur og koncepter som alternativ til nyordningen af VFK. Der blev estimeret et provenu på ~51 mio.kr. fra optimeringer på den nuværende struktur. Samlet set blev nyordningen dog foretrukket både af faglige årsager, samt idet provenuet fra nyordningen ses at være højere. Størstedelen af 'as-is'-provenuet kunne desuden videreføres i nyordningen efter der blev taget højde for små overlap.
		Nyordning af Arktisk Kommando (AKO)	Nyordningen af AKO havde til formål at minimere omkostninger til stabs- og støttestrukturen til fordel for de operative kapaciteter ved at sikre en ressourcemæssigt effektiv styrkeproduktion og –indsættelse. Forslaget indebar 1) at styrkeindsættelse blev flyttet til Operationsstaben, hvor AKO i Nuuk fungerer som permanent taktisk stab, der styrkeindsætter i Arktisk på vegne af Operationsstaben, og 2) at styrkeproduktion af bl.a. Siriuspatruljen flyttes til SOKOM. Forslaget er udgået pga. intern uenighed i Forsvaret omkring forslagets realiserbarhed, hvor chefen for AKO ikke kunne tiltræde modellen, idet det blev vurderet, at den ikke sikrede en tilfredsstillende opgaveløsning i Arktisk

Udgåede effektiviseringsforslag (V/V)

Område	Tema	Effektiviseringsforslag	Begrundelse
Det understøttende materiel- og IT-område	Øvrige	Reduktion af bevilling til internationale forskningssamarbejder	Effektiviseringsforslag udgået på baggrund af direktiv fra Styregruppeformand
Tværgående driftsydelser og administrative processer	Ikke-militære varegrupper	Forplejning mv.	Langt størstedelen af udgifterne på området er operativt betinget, bl.a. til INTOPS og NATOPS. De resterende udgifter er allerede analyseret i anden sammenhæng og blev ikke vurderet at kunne påvirkes, fx tilskud til kaffe og kage samt kantinetilskud.

Nyordning af logistik

Forslag til videreførelse i
forlængelse af budgetanalysen

Baseline	1.767 ÅV 1.911 mio. kr. til eksternt vedligehold (2015-tal)	Potentiale	- Estimerede potentialer: - Strukturændringer ift. nyordning: (-23) mio. kr. - Tilpasning af personelstruktur: 14-22 mio. kr. - Effektivisering af vedl.struktur: 44-61 mio. kr. - Nettopotentiale: 35-60 mio. kr. - Nettopotentiale fratrullet overlap: (-1) mio. kr.	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Logistiktjenesten (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, når grænsefalder er afklaret og implementeret, blive reduceret over tid			
Forudsætninger	- Værnene giver afkald på en række funktioner, som fremadrettet konsolideres på tværs - Omfattende koordination vedr. driftsplanlægning og udførelse forventes - FMI skal efterspørge kapacitet ved logistiktjenesten, 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

Erstatning af infanterikampkøretøj CV 90 med Piranha 5

Forslag til videreførelse i
forlængelse af budgetanalysen

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 salgsspris ikke kan indhentes i tilfældet af, at der ikke er nogen klar aftager til køretøjerne.		
Forudsætninger		Realiserbarhed	Forslaget vurderes umiddelbart realiserbart.
Overlap til andre effektiviseringsforslag	Der er ikke identificeret overlap til andre effektiviseringsforslag.		Underbyggende materiale

Optimering af Operationsstaben

Baseline	285 ÅV	Potentiale	- Optimeringsmuligheder ved synergier ml. Hjemmeværnet og Operationsstaben på stabiliserings- og kapacitetsopbygningsområdet samt på efterretnings- og kommunikationsområdet - Endvidere arbejdes videre med klarlæggelse af rollefordelingen på krisestyringsområdet		
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	Nuværende struktur: Operationsstaben samarbejder i dag med en række af Forsvarets myndigheder og styrelser for at koordinere fælles styrkeindsættelsesopgaver. Arbejdet, der udføres i Operationsstaben og generelt indenfor VFKs myndighedsområde, har på flere områder interne og eksterne opgaveoverlap og via organisatoriske sammenlægninger og/eller flytninger forventes arbejdsprocesserne at blive mere effektivt, idet der kan opnås synergieffekter ved at integrere ensartede opgaver Fremtidige analyse: Operationsstaben vil i den kommende forligsperiode gennemfører supplerende analyser af følgende områder: Stabiliserings- og kapacitetsopbygning: Mhp. at sikre størst mulig koordination og synergi indenfor stabiliserings- og kapacitetsopbygningsområdet i koncernen skal der, under inddragelse af Hjemmeværnet, gennemføres et dybere analysearbejde, der anbefaler en fremtidig model for området. Analysearbejdet ses reelt at være en videreførelse af arbejde, som allerede er igangsat, der anbefaler, at stabiliseringsområdet i Hjemmeværnet integreres med J9 i Operationsstaben Efterretning: Mhp. at sikre størst mulig koordination og effektivitet på efterretningsområdet skal der gennemføres supplerende analyser af området indenfor VFKs område. Analysen skal afdække mulige effektiviseringspotentialer, der ikke er afdække i budgetanalyserne Kommunikation: Mhp. at sikre bedst mulig udnyttelse af ressourcerne på kommunikationsområdet (kommunikationscentre o.lign) indenfor VFKs område skal der gennemføres et analysearbejde, der anbefaler en fremtidig organisering af området. Der tages udgangspunkt i udflytningen af JOC, flåderadio og Lyngby Radio fra Aarhus til et samlet operations- og kommunikationscenter i Karup Krisestyring: Operationsstaben vil endvidere i forlængelse af fastlæggelsen af et nyordnet forsvar arbejde videre med krisestyringsområdet, herunder sikre at det nuværende grundlag tilpasses i forhold til den fremtidige organisering				
Konsekvenser og risici	Konsekvenser: Fsva. stabiliserings- og kapacitetsopgaver, såfremt Hjemmeværnet integreres med Operationsstaben, vil Hjemmeværnet fremover i højere skulle trække på Operationsstaben ved indhentning af viden vedr. Freds- og Stabiliseringsfonden, fx om konkrete projekter, samarbejdsprogrammer og kapacitetsopbygningsindsatser, fx ift. rekruttering af personer med relevante kompetenceprofiler Risiko: <i>Kvalitet i opgaveløsningen:</i> Risiko for at Hjemmeværnets opgaveløsning i relation til Freds- og Stabiliseringsfonden forringes, da Hjemmeværnet med dette tiltag ikke selv har kapacitet til selvstændig planlægning og drift af samarbejdsprogrammer og kapacitetsopbygningsindsatser i relation til Hjemmeværnet. Risiko vurderes at være lav Afhjælpende tiltag: Et afhjælpende tiltag vil være, at Hjemmeværnet udlåner en medarbejder til J9, der besidder den rette ekspertise - Der er endnu ikke foretaget analyse af konsekvenser og risici på de tre øvrige områder				
Forudsætninger	Dele af opgaverne i Stabiliseringssektionen i Center for Stabiliseringsindsatser ved Hjemmeværnskommandoen forudsættes flyttet til Operationsstaben, hvilket kræver koordination med Hjemmeværnet i det videre analysearbejde		Realiserbarhed	Der vurderes ikke at være hindringer for realiseringen af potentialet	
Overlap til andre effektiviserings-områder	Ikke umiddelbart overlap til øvrige områder		Underbyggende materiale		

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	2-23
2. Resultater fra budgetanalyse	
• Det operative område	24-35
– struktur og koncepter	35-51
– Kapaciteter og enheder	52-62
– Logistik og vedligehold	64-67
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Spor 4 er en analyse af sammenhænge mellem opgaver, kapaciteter og økonomi

Analysens formål

Primære formål

- At udvikle et grundlag, der giver mulighed for politisk stillingtagen til skalering af de nuværende opgaver. Som led heri:
 - Udarbejde skaleringsmuligheder i forhold til den nuværende opgave-løsning. Skaleringsmulighederne skal have karakter af reelle politiske valgmuligheder (fx ændre beredskab fra 7 dages til 180 dages varsel, fra 180 dages varsel til 7 dages varsel eller potentiel lukning af ikke-anvendte kapaciteter)
 - Beregne de økonomiske og kortlægge de operative konsekvenser ved skalering af de oven for udvalgte parametre (fx beredskabsniveau).
- Udvikle en ensartet metodik for, hvordan økonomiske effekter af skalering af opgaveløsningen beregnes, dog uden yderligere input til specifik implementering

Sekundært formål

- At arbejdet kan give inspiration til en evt. budgetmodel, der på sigt vil skulle kunne sammenkæde økonomi og aktiviteter i højere grad

Analysen illustrerer sammenhænge og økonomiske gennemslag – ved beslutninger kræves genberegning

- Som grundlag for skalering af de nuværende opgaver er udviklet en skaleringsmodel
- Den udviklede skaleringsmodel er et **værktøj, der kan anvendes til at afdække de større sammenhænge mellem aktiviteter og økonomi ved de opstillede scenarier**. Konkret viser modellen i store træk, hvad forskellige skaleringer vil betyde økonomisk
- Modellen har **ikke** tilstrækkelig detaljeringsgrad i beregningen af de økonomiske gennemslag til alene at kunne anvendes ved beslutning om implementering af en skalering. Det skyldes, at modellen baseres på nogle generelle sammenhænge mellem aktiviteter og økonomi, der kan påvirkes af løbende ændringer i materieldriften, træk på støttefunktioner og lignende
- Ved en eventuel beslutning om at se på et konkret scenarie kræver det, at **omkostningsgennemslaget vil skulle genbesøges og genberegnes** for at sikre et tilstrækkeligt detaljeret og grundigt grundlag

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	
2. Resultater fra budgetanalyse	2-23
• Det operative område	
– struktur og koncepter	24-35
– Kapaciteter og enheder	35-51
– Logistik og vedligehold	52-62
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	64-67
	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Opgaver og kapaciteter i spor 4 defineres for at sikre beslutningsrelevans og implementerbarhed

- For at kunne finde en klar sammenhæng mellem opgaver, kapaciteter og økonomi er det væsentligt at isolere de relevante opgaver og de relevante enheder, der løser disse opgaver
- I arbejdsgruppen defineredes opgaver med input fra specielt Forsvarspolitisk kontor, mens VFK og stabene bidrog til definitionen af kapaciteter, der baseres på både ansvarsniveauerne og NATO-definitioner

Definition af skalerbare opgaver

- Opgaverne, der kan skales, er:
 - Primært nationale opgaver samt opretholdelse beredskab mhp. indsættelse i NATOPS eller INTOPS, herunder kollektivt forsvar. Dette skyldes:
 - I. En høj grad af ensartet ressourcetræk over tid
 - II. En klart defineret, skalerbar enhed for opgaven, fx indsættelsesdøgn i Arktis
 - Opgaverne er forligsbaserede eller historisk accepterede oversættelser af opgaver, som eksempelvis suverænitetshævdelse ved 730 indsættelsesdage i Arktis
 - Indsættelse i internationale operationer medtages generelt ikke, da disse missioner ofte er missionsspecifikke og derfor svært skalerbare
 - Visse INTOPS-opgaver, fx Hercules' transport-opgaver medtages, grundet større ensartethed i opgaveløsningen

Definition af kapaciteter

- Definitionen af kapaciteter i spor 4 er enheder, der har ens:
 - Doktrin, dvs. fokusområde og metodik for opgaveløsningen
 - Organisation ift. den enhed der løses opgaver i (eksempelvis kampbataljon eller bataljonskampgruppe)
 - Træning ift. både basisuddannelse og mere avancerede træningsformer, fx træning af enheder og samvirke mellem flere forskellige enhedstyper
 - Lederskab
 - Primær materieltype
 - Personel
 - Faciliteter

Analysen er opdelt i fire trin: Kapacitetsudvælgelse, definition af omkostninger, skaleringsanalyse samt økonomiske effekt

Analysens delelementer

A Udvælgelse af kapaciteter	• Udvælgelsen af kapaciteter, der matcher definitionen, sker på baggrund af kriterier, i) relevant information, ii) økonomisk relevans og iii) operativ relevans, der dækker over henholdsvis i. Hensyntagen til, om der for nyligt er foretaget analyse, fx fighter wing, eller om de relevante data er tilgængelige ii. At kapaciteten skal være både økonomisk tung og økonomisk skalerbar iii. At kapaciteten meningsfuldt skal kunne skales uden signifikant effekt på andre kapaciteter
B Definition af omkostninger	• Omkostningsbasens tre funktioner, den skal i) afspejle nuværende omk., ii) være tilstrækkeligt detaljeret til at give indsigt i variation i omk. og iii) kunne estimere fremadrettede omk. – dermed: i. Alle direkte relaterbare omkostningstyper medtages i basen for at afspejle nuværende totalomk. ii. Omkostningsbasen splittes op i tilstrækkeligt detaljerede underkategorier, til at disse varierer approksimativt lineært med fx stel, skrog, besætninger eller lignende variabilitetsenheder iii. Der skal være tilstrækkeligt historisk data til at kunne udlede repræsentative omkostninger
C Analyse af relevante skaleringer	• Skaleringsanalysen har til formål at afdække: i. Hvilken opgave der dimensionerer nuværende aktivitetsniveau og materiel-/personelbehov ii. Hvilke aktiviteter/behov skaleres med opgaven. Dvs. a) både primær aktivitet – fx flyvetimer, eller sejldøgn, b) de primære behov ift. materiel – fx stel eller skrog samt c) behov for personel iii. Hvordan man i meningsfulde trin kan skalere på denne opgave og disse enheder ud fra både et militærfagligt, politisk og økonomisk perspektiv
D Skaleringernes økonomisk effekt	• Den økonomiske effekt af skaleringerne findes ved i. Gennemgang af historiske tal for hver enkel omkostningspost og dertilhørende variabilitetsenheder, mhp. at vurdere den repræsentative omkostning fremadrettet ii. Modellering af omkostningerne, baseret på kendskab til variabilitetsenhederne i hvert scenarie iii. En kobling af omkostningsændringerne forbundet med hvert scenarie, med de respektive budgetter, samt en vurdering af, hvilken andel af ændringerne, der kan realiseres

Processen for de fire analysetrin krævede inddragelse af en række fagpersoner i Forsvarets myndigheder

Analysens delelementer

A Udvælgelse af kapaciteter	• Definitionen og præsentationen af Forsvarets kapaciteter skete i samarbejde med stabene og VFK i arbejdsgruppen • På baggrund af information tilvejebragt af stabe, FMI og Forsvarsministeriet fremlagde arbejdsgruppen kapaciteterne i en prioriteret rækkefølge mhp. stillingtagen i programstyregruppen • Kapacitetsudvælgelsen var i sidste ende en beslutning for programstyregruppen baseret på det tilvejebragte information om økonomisk og operativ relevans samt tid til rådighed
B Definition af omkostninger	• Omkostningsbasen krævede inddragelse af FMI ift. materielomkostninger, FES ift. etablisementsdata, FMN ift. løn og VFK ift. øvrig drift, skolestruktur samt uddybende information om, hvilke træk de enkelte enheder har på Forsvarets myndigheder og støttende styrelser
C Analyse af relevante skaleringer	• Skaleringerne baseredes på de dimensionerende opgaver, fundet i samarbejde mellem stabene og de ansvarlige for de skalerede kapaciteter og verificeret ved forsvarspolitisk kontor • Trinene i scenarierne baseredes på de kapacitetsansvarliges kendskab til behov for materiel og personel givet den specifikke opgave – fx hvor mange skrog og besætninger skal bruges for at sikre tilfredsstillende opgaveløsning for 730 hhv. 876 indsættelsesdøgn i Arktis. Deri bruges fagligt input ift. periodebestemt vedligehold, rådighedsgrader, OPINS ol.
D Skaleringernes økonomisk effekt	• Identificering af de repræsentative omkostninger skete i samarbejde mellem FMI, stabene og VFK samt kendskab til de pågældende års aktiviteter, personel- og materielbehov • Koblingen til udgifter baseres på en indfasningsprofil, der tilsiger, hvor stor en andel af omkostningsændringerne kan realiseres på et budget. Dette skete i samarbejde med hhv. FPS for at skabe klarhed omkring de forskellige kapaciteters kontrakttyper, FMI ift. lagerbesparelser, fremmede tjenesteydelser ifm. vedligehold etc., VFK ift. øvrig drift og så fremdeles

Udvælgelsen af kapaciteter sker pba. af relevans, økonomisk og operativ relevans samt tidsrammens begrænsninger

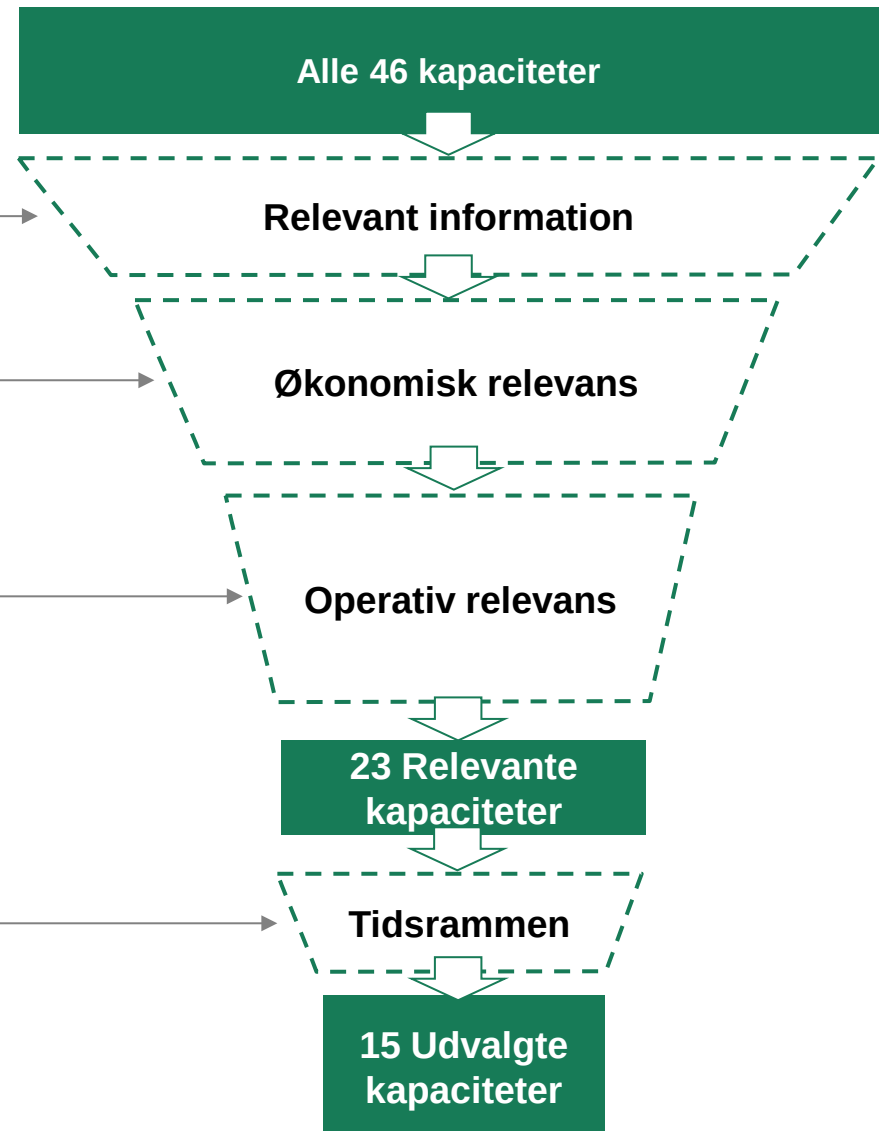
Udvælgelsen af kapaciteter

Initialt frasorteres fighter wing, seahawk og miljøskibene da der for nyligt er lavet en analyse af FW, og både miljøskibe og seahawk er nyindkøbte (el. snarligt indkøbte) kapaciteter

De udvalgte kapaciteter er alle økonomisk tunge og består, med få undtagelser af kapaciteter, der koster mere end 100 mio. kr. om året, for at sikre muligheden for tilstrækkelig økonomisk variabilitet

Kapaciteterne er ligeledes operativt relevante, dvs. a) kapaciteterne kan meningsfuldt skaleres uden signifikant effekt på andre kapaciteter, og b) det er en relevant kapacitet at skalere på - dvs. både op- og nedskaleringstrin har en høj grad af beslutningsrelevans

Den sidste udvælgelse sker på baggrund af tidsrammen. Da Forsvaret råder over flere analyser relevante kapaciteter, end tidsrammen tillader, prioriteredes kapaciteterne baseret på deres fit ift. den økonomiske og operative relevans. Ud fra dette blev 15 kapaciteter valgt til analysen indenfor tidsrammen af nuværende budgetanalyse



Omkostningsbasen skal give et indblik i de fremadrettede omkostninger forbundet med at have kapaciteten

Omkostninger der medtages

Omkostninger forbundet med det operative virke, fx kapacitetsløn, aktivitetsløn, ammunition og brændstof



Omkostninger til lager og logistisk, fx Lager Danmark abonnement



Omkostninger forbundet med vedligehold af hovedmateriellet, både lagertræk og løn forbundet med VN1, VN2 og eventuelle kontrakter til fremmede tjenesteydelser



Omkostninger til øvrig støtte, der for eksempel dækker over kapacitetsansvarlige i FMI, overhead fra øvrige myndigheder ol.



Omkostninger forbundet med afskrivninger til hovedmaterielkapaciteten og eventuelt støttemateriel



Den totale omkostningsbase for spor 4

Omkostninger der ikke medtages

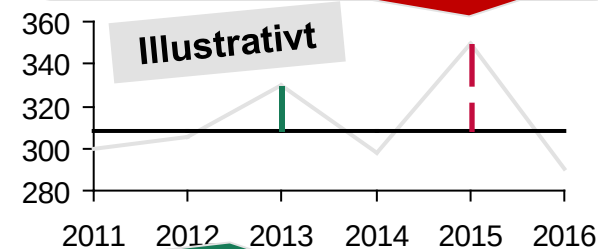
- **INTOPS-tillæg og -materielomkostninger** tages ikke med, da omkostninger til dette er meget missionsspecifikt grundet forskellige opgaver, forskellige terræn etc.
- **Engangsudgifter**, der ikke vil gentages i den fremadrettede drift. Dette gælder fx levetidsforlængelser af Thetis-klassen eller investeringer i skrog/stel
- **Kapacitetsspecifikke fravalg**: Generelt er der for de fleste kapaciteter foretaget nogle fravalg af omkostningstyper, enten på grund af datamangler, som fx for morterstøtte til mekaniseret infanteri, eller på grund af viden om, at omkostningen ikke fremadrettet vil forekomme, som for eksempel for visse ammunitionstyper for mekaniseret infanteri ifm. skift til Piranha 5

— Faktiske omkostninger
— Repræsentative omkostninger

Flere år medtages for at isolere repræsentative omkostninger

- Flere års data medtages, for at kunne frasortere de årsspecifikke udsving og sikre et realistisk gennemsnit for fremadrettet drift
- For visse kapaciteter findes ikke historisk data. Dette kan håndteres på følgende måder:
 - I. Life cycle cost-analyse, som gjort for Piranha 5
 - II. Bruge historisk data fra mest sammenlignelige kapacitet. Dette er gjort for tung morter og skytsbatteri i hærskaleringer

Denne omkostning er forbundet med levetidsforlængelser, der er en engangsomkostning, og vil ikke påvirke driften fremadrette

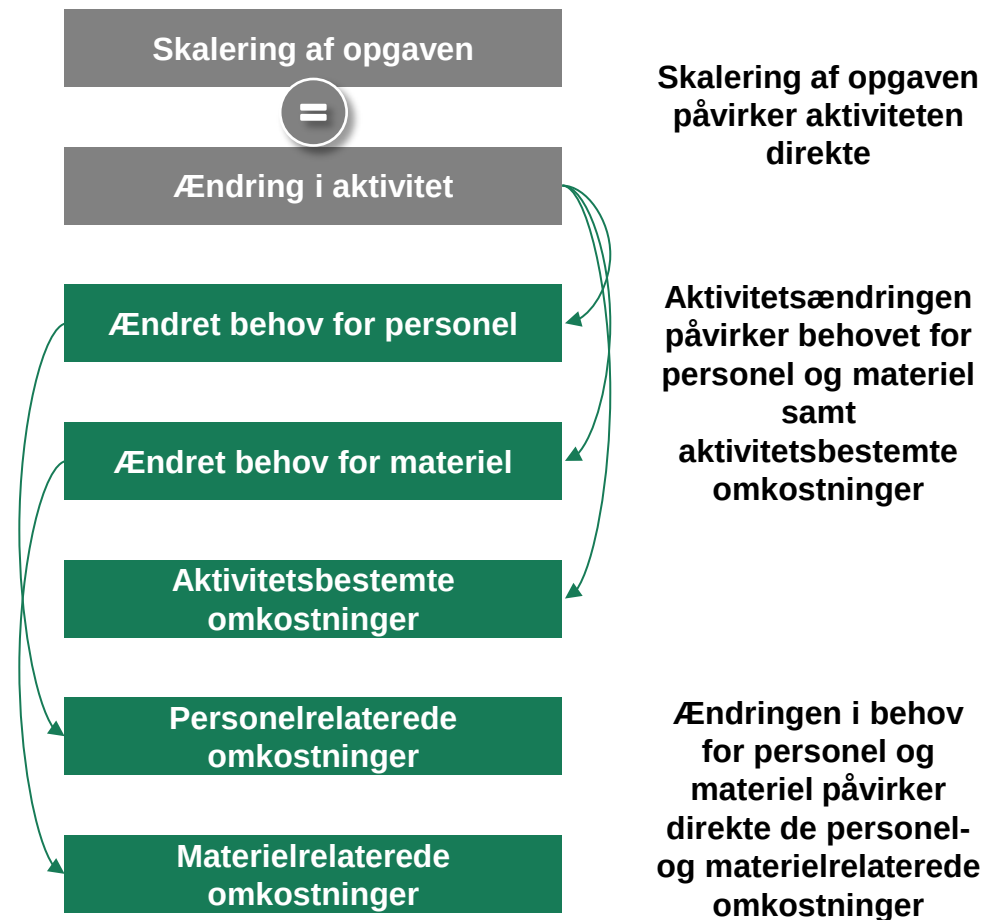


Søværnet og flyvevåbnet skaleres direkte i kapaciteternes opgaveløsning



Skaleringer direkte i opgaveløsningen

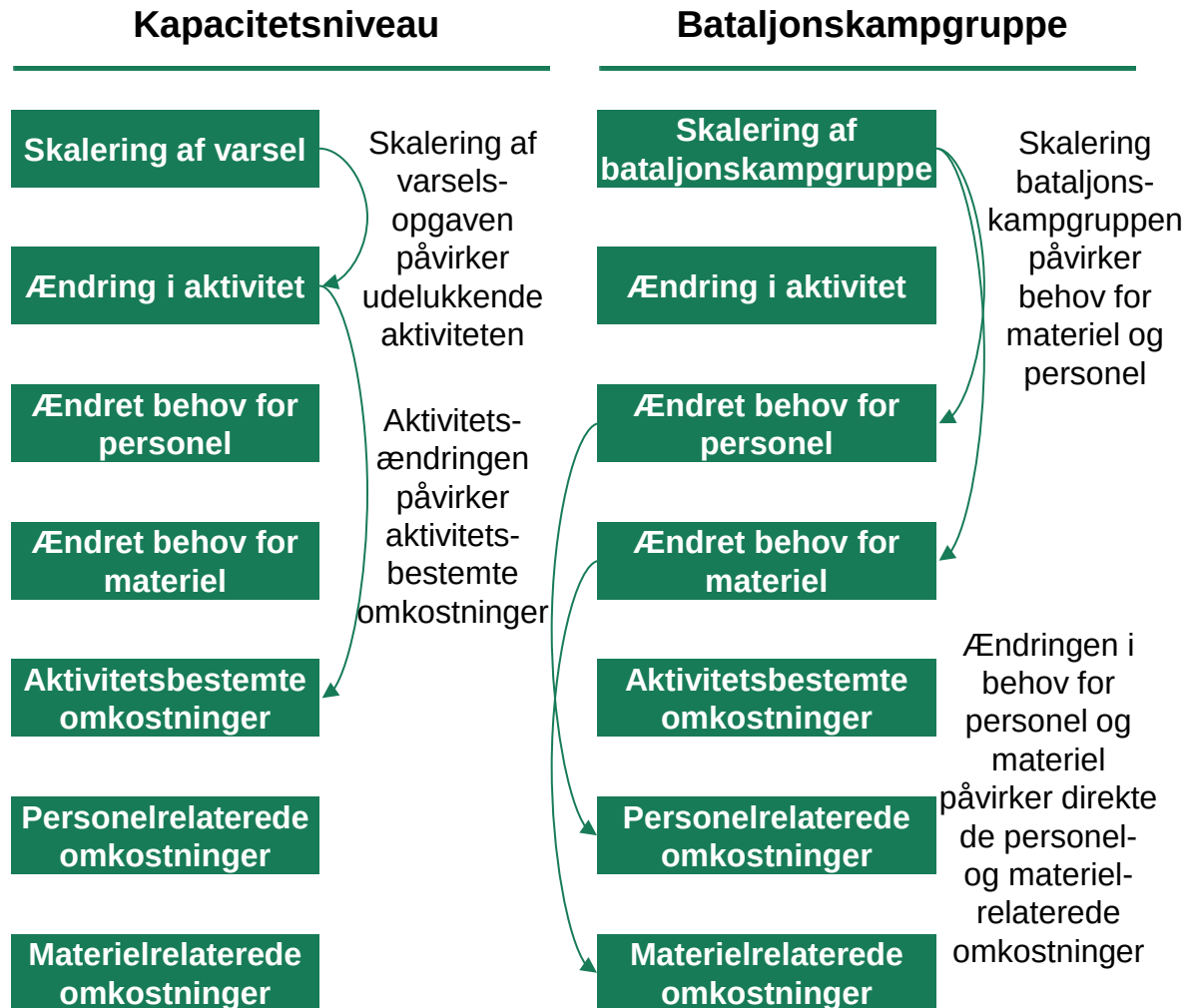
- Skaleringerne for Søværnet og Flyvevåbnet sker direkte i de opgaver, der dimensionerer kapacitetens aktivitet og behov for materiel og personel – fx, Thetis indsættelse i Arktis
- Søværnet og Flyvevåbnets opgave er, sammenlignet med hæren, relativt uafhængigt af værnenes andre enheder, hvorfor skaleringerne primært påvirker den enkelte kapacitet
- Da Søværnet og Flyvevåbnet i høj grad har platformsbaserede kapaciteter, vil en ændring i opgaveløsning resultere direkte i en ændring i den omkostningsdrivende aktivitet – fx flyvetimer eller sejldøgn – og derigennem påvirke behov for personel og materiel. Således opnås ved simple skaleringer en økonomisk og operativ konsekvens



Hæren skaleres både på kapacitets- og bataljonskampgruppeniveau for at sikre beslutningsrelevans

Skalering i enkeltstående opgave og i bataljonskampgruppen

- **Enkeltstående opgave**
 - Hærens kampenheder skaleres i varslet, fx fra 30 til 7 dages varsel. Dette definerer bl.a. antal øvelser, da visse øvelser *skal* være gennemført inden indsættelse – dette styrer altså træk på aktivitetsbaserede omkostninger.
- **Bataljonskampgruppeniveau**
 - Da hærkapaciteter normalt indsættes i ramme af bataljonsniveauet og Hærens design jf. gældende forlig er baseret på bataljonskampgruppen. Dette skaber i) variation i behov for personel og materiel og ii) beslutningsrelevante scenarier
 - Eksempel på en opskalering er at tilføje tre mekaniserede infanterikompagnier, mens et eksempel på nedskalering er fravalg af Informations Aktivitetskompagniet.



Omkostningerne og udgifterne modelleres ud fra deres primære varierende enhed og en indfasning

- De skalerede enheder - aktivitet, personel og materiel - påvirker forskellige omkostningstyper
- Med kendskab til historiske data for de skalerede enheder og de repræsentative omkostninger estimeres priser for hver af enhederne
- Ved opstilling af scenarier og kendskab til priserne for de skalerede enheder estimeres de fremadrettede driftsomkostninger for det valgte scenarie
- Udgiftsgennemslaget estimeres over en periode på 5 år

Repræsentative omkostninger for hver enhed estimeres ...

- De historiske data bruges til at finde de år, der vurderes at være repræsentative for den fremadrettede drift¹
- Dernæst kobles variabilitetsenhederne til de rette omkostningstyper
 - Dette gøres i samarbejde med de respektive dataleverandører, fx FMI, der med kendskab til omkostningsændringer forbundet med historiske tiltag kan koble de rette elementer samme

... og ganges på antallet af enheder i scenariet

- Når omkostningerne til de enkelte enheder kendes, og scenarierne er opstillet med gennemsigthed til antallet af relevante enheder i hvert scenarie, kan den estimerede omkostningen udledes ved at gange enhederne på de respektive enhedsomkostninger

En væsentlig pointe er, at ift. vedligeholdsomkostninger for SVN's og specielt FLV's kapaciteter, vil en given forøgelse af rådighedsgraden, der afhænger af kapaciteten, kunne påvirke enhedsomkostningerne for vedligehold og derved påvirke skaleringernes validitet

Udgiftsændringer forbundet med scenariet indfases over tid

- For at koble omkostninger til et budget laves der for hver enkelt omkostningstype en art indfasningsprofil. Det vil fx sige
 - Ændringer i antallet af lønkroner indfases med det samme eller efter 3 år givet en vis andel af personellet er tjenestemænd
 - Ændringer i lagertræk vil indfases, når indkøb til lageropbygningen mindskes
- Fx indfases lagertræk for Thetis med 10% efter 1 år, 25% efter 2, 50% efter 3 og 100% efter 5

1. For visse kapaciteter, der er nyindkøbte eller planlægges indkøbt, anvendes Life Cycle Cost-analyser

Med et eksempel fra Thetis-klassen illustreres analysens fire trin

A

Udvælgelse

- Det er en økonomisk relevant kapacitet - 388 mio. kr. i 2016
- Det er ligeledes en operativt relevant kapacitet:
Opgaveløsningen i Nordatlanten kan skaleres meningsfuldt i tilstrækkeligt store trin til at give økonomisk effekt
- Skaleringerne er således politisk beslutningsrelevante i både et økonomisk og et operativt perspektiv

B

Omkostningsbasen

- De samlede omkostninger forbundet med at have kapaciteten inkluderer omkostninger forbundet med
 - At indsætte kapaciteten – indsættelsesdøgn - fx ammunition, brændstof, aktivitetstillæg til besætningen og aktivitetsdrevet vedligehold
 - At have besætninger, fx løn, uniformer og træk på uddannelsesstrukturen
 - At have skrogene klar til indsættelse, fx periodisk vedligehold

C

Skaleringer

- De relevante skaleringer tager udgangspunkt i opgaveløsning i 2017 og forudsætninger for at løse denne opgave
 - Skaleringerne påvirker det ønskede antal indsættelsesdage i Nordatlanten, og det nødvendige antal besætninger og skrog for at løse opgaven
 - Eksempelvis er et skalerings-scenarie at være indsat i Nordatlanten i 438 dage, hvilket kræver 3 besætninger og 2 skrog. Baggrunden for dette er:
 - Besætningerne kan indsættes 146 dage om året inden for nuværende arbejdstidsregler – 3 gange 146 er 438 dages indsættelse
 - Skrog skal hvert femte år til et 4-6-måneders langt eftersyn, og da der skal være to skibe indsat kontinuert i dele af året, vil opgaven ikke kunne løses med 1 skrog

D

Omkostninger og udgifter

- Effekten på omkostninger og udgifter findes ved at estimere prisen på de skalerede enheder og dernæst koble dem til de relevante budgetter
- Gennem viden om de historiske antal indsættelsesdage fra 2012 og frem, besætninger og skrog samt realiserede økonomital findes prisen for de tre enheder
- For det ovenstående skalerings-eksempel vil man fra den nuværende situation have nedskaleret med ca. 300 indsættelsesdage, 2 besætninger og 2 skrog. Da prisen kendes på enhederne, kan omkostningsforskellen findes mellem de to scenarier, ca. 155 mio. kr.
- Ikke alle omkostninger kan realiseres i et budget, og derfor vil en indfasningsprofil for de forskellige omkostninger give et indblik i, hvor stor besparelsen er fra år 1-5, 77 til 113 mio. kr. fordelt på VFK's og FMI's budgetter

Modellen er baseret på antagelser der kan medfører visse usikkerheder

- Der er gjort en række antagelser i modellen, der kan medføre usikkerheder i resultaterne. Der er særligt to antagelser, der vurderes at kunne have en større indflydelse:
 - Der anvendes historisk data til at fremskrive. Det betyder, at tallene kun gør sig gældende *alt andet lige*. Hvis fx materielkapaciteten har været udsat for yderligere slitage eller lignende, der fordyrer den fremadrettet, vil dette kun afspejles, hvis der er kendskab til det
 - Der tages kun delvist højde for effekten af rådighedsgrader. Det vil sige, givet en markant forøgelse af rådighedsgraden, og derigennem slitage, vil de omkostninger, der hæfter sig til aktiviteten stige (for visse kapaciteter markant)
- De metodiske usikkerheder behandles ikke i de enkelte 1-pagere, da de er generelt gældende og derfor beskrives nedenfor

Historisk data samt faglig viden er mest valide bud på fremadrettet drift

- Historisk data kan være misvisende ift. den fremadrettede drift grundet ændringer i opgavekompleks eller ændringer i materielkapaciteten
- Denne problematik søges opvejet via fagligt kendskab til både materiellet og den operative opgave
 - Som eksempel nævnes Knud-klassen, der indtil næste år har to Knud-klasse-skrog og et mindre skrog, der supplerer opgaveløsningen
 - Dette opvejes ved at anvende data for de to indfasede skrog og derigennem approksimere, at der fremadrettet vil være tre
- De primære begrænsninger forefindes i situationer, hvor der er mange ubekendte forbundet med den fremadrettede drift, for eksempel ifm. nyordningen af Forsvaret og indfasning af Piranha 5

Rådighedsgradernes effekt på enhedsomkostninger kan være signifikant

- Enhedsomkostningerne forbundet med vedligehold er opdelt på henholdsvis aktivitet og hovedmaterielgenstande
- Dette er retvisende inden for et spænd af rådighedsgraden, da signifikant mere slid på materiellet påvirker både mængden af aktivitetsbestemt vedligehold, men også den gennemsnitlige pris på det aktivitetsbestemte vedligehold. Dette kan medvirke eksponentielt fremfor lineært stigende omkostninger
 - Problematikken er specielt udtalt for de flyvende enheder, og en ændring i rådighedsgrad, vil derfor tilføre yderligere usikkerhed i resultaterne – den specifikke ændring i rådighedsgrad, der er tilstrækkelig før usikkerheden øges, vil være kapacitetsspecifik
- Problematikken søges opvejet ved, at de fleste scenarier skalerer både materiel og aktivitet
- Der vil kræves yderligere analyse for at estimere konsekvensen af rådighedsgraden

Fravalg af kapaciteter sker på baggrund af de anførte kriterier for økonomisk og operativ relevans samt tidsrammen

Fravalgte kapaciteter

- Kampfly
- Seahawk (MH-60R)
- Miljøskibe

- Militærpolitibataljon
- Hovedkvartersbataljon
- Specialskibe
- ESK660
- Kystredningstjeneste
- Medicinsk enhed
- T17
- Kongeskibet

- Stab/1. & 2. Brigade
- Stab/Kampbataljon
- Stab/opklaringsbataljon
- 1&2 Military intelligence bataljon
- Luftrumskontrol- og overvågning
- EOD-bataljon
- Sanitetskompagni
- CIS-bataljon
- Flybvevåbnets taktiske stab
- Søværnets taktiske stab
- Stab/Danske Division

Baggrund for fravalg

- Kampfly har for nyligt været analyseret ift. skalering
- Seahawk er en ny kapacitet med begrænset data
- Miljøskibe er nyligt udliciterede og derfor vil information om fremadrettet opgaveløsning være estimeret

- I hovedreglen fravælges kapaciteter under 50 mio. kr., dvs. under 2% af de samlede opgjorte omk. for alle 46 kapaciteter
- Challenger, Hercules og FENNEC er dog medtaget, da omkostninger er understimeret, da store afskrivninger i ikke er medtaget i det interne omkostningstræk, men forventes at have stor betydning for kapacitetens omk.

- Stabe vurderes ikke at være skalerbare uden væsentlig konsekvenser for øvrige kapaciteter og muligheden for at sammensætte større styrkebidrag
- Der er kapaciteter, der primært har en støttende funktion og derfor dimensioneres af andre kapaciteters træk, fx sanitetskompagni
- Visse af kapaciteterne består af meget uhomogene og/eller små enheder, fx Luftrumskontrol og overvågning samt military intelligence

NOTE: Der er ikke medtaget kapaciteter, der ikke falder indenfor spor 4s kapacitetsdefinition, fx musikkoprs, skoler mm.

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	
2. Resultater fra budgetanalyse	2-23
• Det operative område	
– struktur og koncepter	24-35
– Kapaciteter og enheder	35-51
– Logistik og vedligehold	52-62
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	64-67
	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

Samlet overblik over omkostninger ved op- og nedskaleringsscenarioer for de udvalgte operative kapaciteter (I/II)

- Til venstre ses de kapaciteter, der blev udvalgt til analyse indenfor nuværende tidsramme
- Kapaciteternes opgaver der skaleres er angivet på et overordnet niveau i anden kolonne
- Under kolonnen 'skaleringsoversigt' er de opstillede skaleringsscenarioer angivet. Her vises omkostninger forbundet med forskellige niveauer for opgaveløsning, fx forskelligt antal dage indsat i Arktis
- Effekten ved én skalering ned angiver, hvilken økonomisk effekt, der vil kunne opnås ved første nedskaleringsscenario ift. basis 2017. Effekten er lavere end forskellen ml. scenariet og basis i tabellen, idet skaleringerne er vist som omkostninger inkl. afskrivninger, mens et potentielt provenu skal ses i et udgiftsperspektiv. I parentes vises antal år før den samlede udgiftsændring er indfaset
- Effekten ved én skalering op viser, hvilken tidsramme der er før første opskaleringsscenario vil kunne træde i kraft
- Detaljerede beskrivelser findes på følgende sider

 Basis for 2017

Operative kapaciteter	Opgaver der skaleres	Skaleringsoversigt, mio.kr.							Effekt ved én skalering ned	Effekt ved én skalering op
		Antal scenarier, omkostningsgennemslag							Udgiftsgennemslag samt antal år til fuldt gennemslag	Tidshorisont for kapacitetens evne til at løse opgave
		1	2	3	4	5	6	7		
Thetis-klassen	Overvågning af Arktis	159	219	297	349	374	426	479	7 mio. kr. (4 år)	2 år
Redningshelikopter (EH101)	Bidrag til Search and Rescue samt TTT	327	586	727	761	790			109 mio. kr. (5 år)	3-5 år
Panserinfanteri (IKK) ¹	Bidrag til bataljonskampgruppe	182	253	275	275				21 mio. kr. (5 år)	Umiddelbart efter ordre
Kampvognseskadroner ¹	Bidrag til bataljonskampgruppe	198	198	221	221				22 mio. kr. (5 år)	Umiddelbart efter ordre
Fleksible Støtteskibe (Absalon-klassen)	Indsættelse i INTOPS	-	433	595	790				433 mio. kr. (5 år)	2 år
Challenger (CL604)	Transport og overvågning	108	138	151	156				21 mio. kr. (4 år)	5-7 år
Patuljefartøjer (Diana-klassen)	Farvandsovervågning	98	119	131	151	155			1,5 mio. kr. (4 år)	-

1. For Hærens kapaciteter ændres de løbende omkostninger i visse tilfælde ikke mellem hhv. 7 og 30 samt 180 og 360 dage. For 7 til 30 vil der potentielt være forandringer i vedligeholdelsomkostninger på længere sigt grundet forskelle i myndighedsbeholdningerne. Forskelle mellem 180 og 360 afgøres af muligheden for at reducere den stående styrke. Ved længerevarende uddannelser er dette ikke muligt

Samlet overblik over omkostninger ved op- og nedskaleringsscenarier for de udvalgte operative kapaciteter (II/II)

Basis for 2017

Operative kapaciteter	Opgaver der skaleres	Skaleringsoversigt, mio.kr.							Effekt ved én skalering ned	Effekt ved én skalering op
		Antal scenarier, omkostningsgennemslag							Udgiftsgennemslag samt antal år til fuldt gennemslag	Tidshorisont for kapacitetens evne til at løse opgave
		1	2	3	4	5	6	7		
FENNEC (AS550) ¹	Bidrag til politiet og SOKOM	44	75	87	109	105			10 mio. kr. (5 år)	7 år
Mekaniseret infanteri (PIR5) ²	Bidrag til bataljonskampgruppe	109	188	198	198				10 mio. kr. (4 år)	Umiddelbart efter ordre
Fregatter ³ (Ivar Huitfeldt-klassen)	Indsættelse i INTOPS	454	603	786	670	802	1.003		138 mio. kr. (4 år)	2-4 år
Inspektionsfartøjer (Knud-klassen)	Overvågning af Arktis og overvågning	164	258	294					35 mio. kr. (5 år)	-
1. Panseringeniørkompagni ²	Bidrag til bataljonskampgruppe	67	67	71	71				4 mio. kr. (5 år)	Umiddelbart efter ordre
Hercules (C-130J)	Transport i NATOPS og INTOPS	221	276	289	322	410			13 mio. kr. (5 år)	5-7 år
Hærskalering (ekstra fremadrettede omk.)	Bidrag til bataljonskampgruppe	-79	-76	-20	-	156	177	243	Ikke angivet	Ikke angivet

1. FENNECs scenarie 5 er det sidste, da det muliggør flere flyvetimer med færre besætninger pga. indsættelse i INTOPS. 2. For Hærens kapaciteter ændres de løbende omkostninger i visse tilfælde ikke mellem hhv. 7 og 30 samt 180 og 360 dage. For 7 til 30 vil der potentielt være forandringer i vedligeholdsomkostninger på længere sigt, grundet forskelle i myndighedsbeholdningerne. Forskelle mellem 180 og 360 afgøres af, hvorvidt det er muligt at reducere den stående styrke. Ved længerevarende uddannelser er dette ikke muligt. 3. Fregatterne løser både en indsættelsesopgave og en opgave i territorielt forsvar. Scenariene rangeres efter opgaveløsningen i territorielt forsvar, hvorfor omkostningerne, der også afhænger af besætninger og indsættelse, ikke er stødt stigende. Det valgte nedskaleringsscenarie er derfor scenarie 1, da dette er mere sammenligneligt med nuværende scenarie.

Hærskaleringen angiver beløbet for ekstra løbende omkostninger (besparelser), der vil være forbundet med tiltaget

Skaleringsoversigt for inspektionsskibe (Thetis-klassen)

- Thetis-klassens dimensionerende opgave er overvågning af Arktis, der er direkte indsættelse i Nordatlanten. Besætninger kan indsættes 146 dage om året, og skrog kan løse opgave gennemsnitligt 288 dage om året. I forbindelse med denne opgave løses blandt andet miljøopgaver, fiskeriovervågning og andre mindre opgaver.

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operational tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	I dette scenarie løses arktisovervågningen i 250 dage om året. Dette er en nedgang på 480 dage om året ift. det nuværende scenarie	- Indsættelsesdøgn: 250 - Besætning: 2 - Skrog: 2	Umiddelbart efter ordre	1-2 mio. kr 2-3 år	159 mio. kr.
Scenarie 2	I dette scenarie løses arktisovervågningen i 438 dage om året. Dette er en nedgang på 292 dage om året ift. det nuværende scenarie	- Indsættelsesdøgn: 438 - Besætning: 3 - Skrog: 2	Umiddelbart efter ordre	1-2 mio. kr 2-3 år	219 mio. kr.
Scenarie 3	I dette scenarie løses arktisovervågningen i 584 dage om året. Dette er en nedgang på 146 dage om året ift. det nuværende scenarie	- Indsættelsesdøgn: 584 - Besætning: 4 - Skrog: 3	Umiddelbart efter ordre	0-1 mio. kr 1-2 år	297 mio. kr.
Scenarie 4	- I dette scenarie løses arktisovervågningen i 730 dage om året. Dette svarer til den almindelige opgaveløsning for Thetis-klassen ift. det nuværende scenarie - Der vil være yderligere træk på de tilbageværende skrog, grundet hyppigere indsættelse	- Indsættelsesdøgn: 730 - Besætning: 5 - Skrog: 3	Umiddelbart efter ordre	0-1 mio. kr 1-2 år	349 mio. kr.
Scenarie 5	I det grundlæggende scenarie løses arktisopgaven 730 dage om året, hvilket svarer til 2 enheder kontinuert indsat i Nordatlanten ift. det nuværende scenarie	- Indsættelsesdøgn: 730 - Besætning: 5 - Skrog: 4	Umiddelbart efter ordre	-	374 mio. kr.
Scenarie 6	I dette scenarie løses arktisovervågningen i 876 dage om året. Dette er en stigning på 146 dage om året ift. det nuværende scenarie	- Indsættelsesdøgn: 876 - Besætning: 6 - Skrog: 4	2 år til uddannelse af besætning	-	426 mio. kr.
Scenarie 7	I dette scenarie løses arktisovervågningen i 1022 dage om året. Dette er en stigning på 292 dage om året ift. det nuværende scenarie	- Indsættelsesdøgn: 1022 - Besætning: 7 - Skrog: 4	2-4 år til uddannelse af besætning	-	479 mio. kr.

Provenu flyttes til spor 1, da opgave er uændret¹

1. De angivne beløb på dette slide er omkostninger og ikke udgifter – der vil således være en forskel til potentialet i spor 1. Dette uddybes på følgende slide

Skaleringsoversigt for redningshelikopter (EH101)

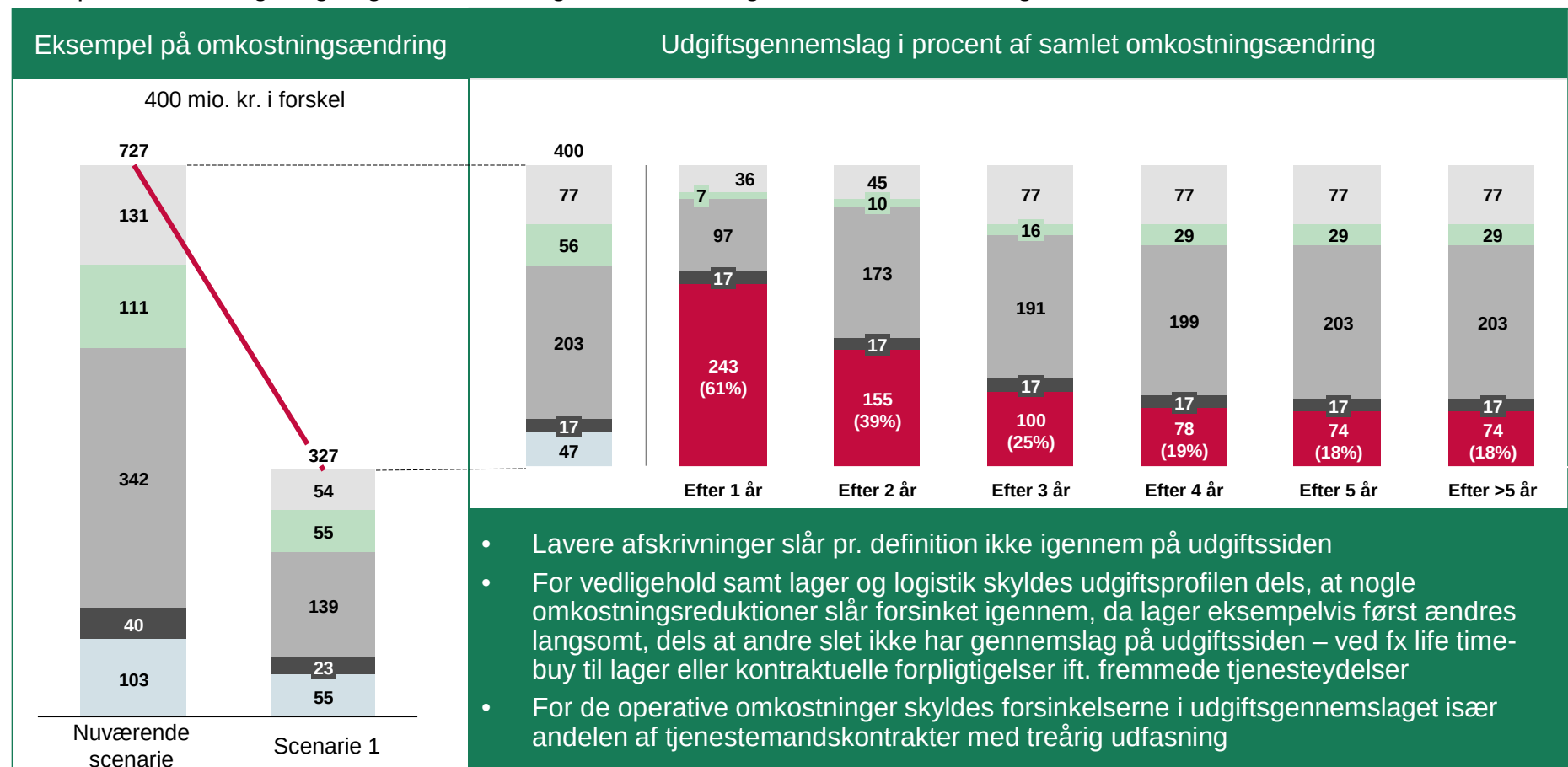
- EH101 løser to dimensionerende opgaver, Search and rescue (SAR) og taktisk troppetransport (TTT). SAR-opgaven dækker over redningsaktioner fx til havs, og taktisk troppetransport dækker over transport af soldater ifm. fx indsættelse

	Opgaven	Hovedomkostnings- -drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	- SAR-opgaven løses i dette scenarier fra 1 fast position + 1 position om sommeren på Bornholm. Dette svarer til to færre end i nuværende opgaveløsning og dermed længere responstid og mindre redningsprocent (præcis effekt ikke fastlagt) - Det er muligt at bidrage til TTT med én helikopter på 90 dages varsel i områder med ingen eller lav trussel	Flyvetimer: 1440 Besætninger: 9 (7 SAR, 2 TTT), Stel: 7 (4 SAR, 3 TTT) Positioner: 1+1	1-2 år	- Vurderes ikke at indbringe nævneværdig indtægt ved salg - Investering i bygning til SAR i Karup – anslået 30 mio. kr.	327 mio. kr.
Scenarie 2	- SAR løses fra 2 faste positioner + 1. Dette er en position mindre end nuværende. Tidligere analyser indikerer at der vil være en effekt på responstid (+10-15 min.) og redningsprocent (fra ~98 til ~96) - Det er muligt at bidrage til TTT med to helikoptere på 90 dages varsel i områder med ingen eller lav trussel	Flyvetimer: 2960 Besætninger: 18-20 (14,5 SAR, 4-6 TTT), Stel: 11 (7 SAR, 4 TTT) Positioner: 2+1	1-2 år	- Vurderes ikke at indbringe nævneværdig indtægt ved salg - Investering i bygning til SAR i Karup – anslået 30 mio. kr.	586 mio. kr.
Scenarie 3	- SAR løses fra 3 faste positioner + 1, og angiver således det nuværende setup - Der vil potentielt realiseres helt ned til 3500 flyvetimer i 2017. Dette løser dog ikke den stillede opgave ift. TTT, og der skaleres derfor ud fra det forventede på 3840 og ikke de 3500	Flyvetimer: 3840 Besætninger: 20 (17 SAR, 3 TTT), Stel: 14 (8 SAR, 6 TTT) Positioner: 3+1	-	-	727 mio. kr.
Scenarie 4 (BC-grundlag)	- SAR-opgaven løses i dette scenarie som i det nuværende scenarie. - Det er muligt at bidrage til TTT med to helikoptere på 30 dages varsel, dog med en begrænsning ift. kontinuerlig udsendelse i missionsområder med op til høj risiko og lav infrastruktur og landing i terræn, evt. skibsbaseret	Flyvetimer: 4000 Besætninger: 25 (19 SAR, 6 TTT), Stel: 14 (8 SAR, 6 TTT) Positioner: 3 +1	3-5 år til uddannelse af besætning (primært piloter)	-	761 mio. kr.
Scenarie 5	- SAR-opgaven løses i dette scenarie som i det nuværende scenarie - TTT opretholdes som i scenarie 4. Dog vil det yderligere være muligt at deployere en enhed i rammen af brigaden og dermed støtte Hæren	Flyvetimer: 4000 Besætninger: 25-30 (19 SAR, 6-11 TTT), Stel: 14-16 (8 SAR, 6-8 TTT) Positioner: 3 +1	3-5 år til uddannelse af besætning (primært piloter)	-	790 mio. kr.

Eksempel på tidsperspektiv for udgiftsgennemslag af skaleringer (EH101)

- Udgiftsgennemslaget er ikke 1:1 lig med ændringen i omkostninger for alle omkostningstyper
- Visse omkostninger realiseres ikke, som eksempelvis afskrivninger, mens andre blot forsinkes grundet fx kontrakter til tjenestemandsansatte eller forskellige lagerbindinger

Operativ Lager og Logistik Vedligehold Øvrig støtte Afskrivninger Ikke realiseret



Skaleringsoversigt for panserinfanteri (IKK-kompagnier)

- Hærens enheder har til opgave at bidrage til indsættelse i rammen af bataljonskampgruppe. Denne opgave inkluderer både en indsættelsesvarighed, et antal enheder samt et varsel
- På kapacitetsniveau skaleres hæren i varsel, da denne opgave er bestemmende for øvelsesintensiteten i kompagnierne

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 4	- I dette scenarie er IKK-kapaciteten klar til indsættelse med 7 dages varsel - Dette involverer at al materiel er låst til kapaciteten, og således ikke kan anvendes i øvelser eller uddannelse andre steder end ved kapaciteten. Derudover vil der være behov for en opbygning og taktisk oplægning af både reservebeholdning og yderligere myndighedsbeholdning på lagrene	Øvelsesdøgn: 154 Lageropbygning: ja Personel: 432 (144 pr. kompagni)	Umiddelbart efter ordre	-	275 mio. kr.
Scenarie 3	- I dette scenarie er IKK-kapaciteten klar til indsættelse med 30 dages varsel - Dette involverer at visse materielgenstande er fritstillet fra kapaciteten, og kan anvendes i øvelse andre steder end ved kapaciteten. Derudover vil der være behov for en opbygning af både reservebeholdning og myndighedsbeholdning på lagrene, dog er myndighedsbeholdningen mindre end ved 7 dages varsel	Øvelsesdøgn: 154 Lageropbygning: i mindre grad Personel: 432 (144 pr. kompagni)	-	-	275 mio. kr.
Scenarie 2	- I dette scenarie er IKK-kapaciteten klar til indsættelse med 180 dages varsel - Dette scenarie kræver en del færre øvelser og lagerbeholdning, da det vil være muligt at opbygge de krævede kompetencer og lagerbeholdninger over de 180 dage	Øvelsesdøgn: 98 Lageropbygning: nej Personel: 432 (144 pr. kompagni)	Umiddelbart efter ordre	-	253 mio.kr.
Scenarie 1	- I dette scenarie er IKK-kapaciteten klar til indsættelse med 360 dages varsel - Dette scenarie kræver en del færre øvelser og lagerbeholdning samt stående personel, da det vil være muligt at opbygge de krævede kompetencer og lagerbeholdninger over de 360 dage. Derudover vil det være muligt, ved standard inddragelse af HRU, at supplere kompagnierne med personel	Øvelsesdøgn: 98 Lageropbygning: nej Personel: 213 (71 pr. kompagni)	Umiddelbart efter ordre	Ved indsættelse vil der være behov for investering i personel (i form af HRU)	182 mio. kr.

Skaleringsoversigt for kampvognskapacitet (Leopard II-eskadroner)

- Hærens enheder har til opgave at bidrage til indsættelse i rammen af bataljonskampgruppe. Denne opgave inkluderer både en indsættelsesvarighed, et antal enheder samt et varsel
- På kapacitetsniveau skaleres hæren i varsel, da denne opgave er bestemmende for øvelsesintensiteten i eskadronerne

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 4	- I dette scenarie er kampvognskapaciteten klar til indsættelse med 7 dages varsel - Dette involverer at al materiel er låst til kapaciteten, og således ikke kan anvendes i øvelser eller uddannelse andre steder end ved kapaciteten. Derudover vil der være behov for en opbygning af både reservebeholdning og myndighedsbeholdning på lagrene	- Øvelsesdøgn: 154 - Lageropbygning: ja - Personel: 154 (77 pr. eskadron)	Umiddelbart efter ordre	-	221 mio. kr.
Scenarie 3	- I dette scenarie er kampvognskapaciteten klar til indsættelse med 30 dages varsel - Dette involverer at visse materielgenstande er fritstillet fra kapaciteten, og kan anvendes i øvelse andre steder end ved kapaciteten. Derudover vil der være behov for en opbygning af både reservebeholdning og myndighedsbeholdning på lagrene, dog er myndighedsbeholdningen mindre end ved 7 dages varsel	- Øvelsesdøgn: 154 - Lageropbygning: i mindre grad - Personel: 154 (77 pr. eskadron)	-	-	221 mio. kr.
Scenarie 2	- I dette scenarie er kampvognskapaciteten klar til indsættelse med 180 dages varsel - Dette scenarie kræver en del færre øvelser og lagerbeholdning, da det vil være muligt at opbygge de krævede kompetencer og lagerbeholdninger over de 180 dage	- Øvelsesdøgn: 98 - Lageropbygning: nej - Personel: 154 (77 pr. eskadron)	Umiddelbart efter ordre	-	198 mio.kr.
Scenarie 1	- I dette scenarie er kampvognskapaciteten klar til indsættelse med 360 dages varsel - Dette scenarie kræver en del færre øvelser og lagerbeholdning samt stående personel, da det vil være muligt at opbygge de krævede kompetencer og lagerbeholdninger over de 360 dage - Kræver fortsat samme antal stående personel, grundet uddannelsens længde.	- Øvelsesdøgn: 98 - Lageropbygning: nej - Personel: 154 (77 pr. eskadron)	Umiddelbart efter ordre	-	198 mio. kr.

Skaleringsoversigt for kommandostøtteskibe (Absalon-klassen)

- Absalonklassen er en kampenhed, der indsættes i internationale operationer, som eksempelvis piratindsatsen i Adenbugten
- Enheden kan indsættes i INTOPS, og vil alternativt have øvelsesdøgn mhp. opretholdelse af kompetencer og national opgaveløsning. Den indgår yderligere i territorielt forsvar

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	- Det eneste nedskaleringsscenarier for Absalon er en nedlæggelse af kapaciteten 2 besætninger og 2 skrog er minimum, for at kunne opretholde en effektiv opgaveløsning. Mindre end 2 besætninger ville overflødigøre det ene skrog, og et skrog mindre ville lukke for kapaciteten i perioder med vedligehold, og derved vil besætninger være arbejdsløse i længere perioder	- Indsættelsesdøgn: 0 - Besætning: 0 - Skrog: 0	Umiddelbart efter ordre	3-6 år 300-450 mio. kr.	- mio. kr.
Scenarie 2	- Det nuværende scenarie understøtter indsættelse af absalonklassen i 250 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 125 dage hver, da der vil være behov for vagttjeneste, når skibet er i havn. Denne vagttjeneste registreres som arbejdstid og derved reduceres mulighed for indsættelse af besætningen - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 2 skibe til territorielt forsvar	- Indsættelsesdøgn: 250 - Besætning: 2 - Skrog: 2	-	-	433 mio. kr.
Scenarie 3	- Scenarie 3 understøtter indsættelse af absalonklassen i 400 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 133 dage hver, da der stadig vil være behov for vagttjeneste – dog mindre end i nuværende scenarie – når skibet er i havn. Denne vagttjeneste registreres som arbejdstid og derved reduceres mulighed for indsættelse af besætningen - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 2 skibe til territorielt forsvar	- Indsættelsesdøgn: 400 - Besætning: 3 - Skrog: 2	2 år til træning af besætning	-	595 mio. kr.
Scenarie 4	- Scenarie 4 understøtter indsættelse af absalonklassen i 600 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 150 dage hver, da der ingen vagttjeneste vil være - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 2 skibe til territorielt forsvar	- Indsættelsesdøgn: 600 - Besætning: 4 - Skrog: 2	2-4 år til træning af besætning	-	790 mio. kr.

Skaleringsoversigt for lufttransport og overvågningskapacitet (Challenger)

- Challenger løser transport-opgaver, der inkluderer VIP som tilkaldevagt samt nødvendige, men planlagte interværnsstøttende opgaver. Yderligere løses overvågningsopgaver i NATOs assurance measure, INTOPS samt for AKO ved tilstedeværelse i Arktis. Der skaleres ikke i NATO-opgaven, da denne er nyligt vedtaget

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	- VIP-opgaven løses ikke i dette scenarier - Der flyves stadig 420 timers transport-opgaver, hvilket svarer til 30 timer mindre end i det nuværende scenarie - Der kan flyves INTOPS-opgaver 60 dage om året, hvilket er 30 dage mindre end nu, og svarer altså til 33% reduktion af INTOPS-opgave - Det vil være muligt at opretholde en tilstedeværelse i Arktis 120 dage om året, sammenlignet med 140 dage i nuværende scenarie	Flyvetimer: 1340 Besætninger: 6 Stel: 3	Umiddelbart efter ordre	1-3 års horisont 30-40 mio. kr.	108 mio. kr.
Scenarie 2	- VIP-opgaven løses med 300 flyvetimer om året - Der flyves 450 timers transport-opgaver - Der kan flyves INTOPS-opgaver 90 dage om året i indsættelse - Det vil være muligt at opretholde en tilstedeværelse i Arktis 140 dage om året	Flyvetimer: 1800 Besætninger: 7 Stel: 4	-	-	138 mio. kr.
Scenarie 3 (AGFOA-mål)	- VIP-opgaven løses med 450 timer i dette scenarier - Der flyves mindre transport, nemlig 300 timer, hvilket svarer 150 timer mindre end det nuværende. Dette gøres til fordel for VIP og mere tilstedeværelse i Arktis - Der kan flyves INTOPS-opgaver 60 dage om året, hvilket er 30 dage mindre end nu, og svarer altså til 33% reduktion af INTOPS-opgave - Det vil være muligt at opretholde en tilstedeværelse i Arktis 365 dage om året, sammenlignet med 140 dage i nuværende scenarie	Flyvetimer: 2200 Besætninger: 8 Stel: 4	5-7 år til piloter og observatører	-	151 mio. kr.
Scenarie 4	- VIP-opgaven løses med 450 timer i dette scenarier - Der flyves mindre transport, nemlig 300 timer, hvilket svarer 150 timer mindre end det nuværende. Dette gøres til fordel for VIP og mere tilstedeværelse i Arktis - Der kan flyves INTOPS-opgaver 90 dage om året - Det vil være muligt at opretholde en tilstedeværelse i Arktis 365 dage om året, sammenlignet med 140 dage i nuværende scenarie	Flyvetimer: 2300 Besætninger: 9 Stel: 4	5-7 år til piloter og observatører	-	156 mio. kr.

Skaleringsoversigt for patruljefartøjer (Diana-klassen)

- Diana-klassen løser farvandsovervågning, der inkluderer suverænitetshævdelse af danske farvande. Dette løses ved at være indsat i danske farvande kontinuert

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	I dette scenarie løses farvandsovervågning i 730 dage om året. Dette er en nedgang på 365 dage om året ift. det nuværende scenarie	Indsættelsesdøgn: 730 Besætning: 5 Skrog: 3	Umiddelbart efter ordre	2-4 år 15-24 mio. kr.	98 mio. kr.
Scenarie 2	- I dette scenarie løses farvandsovervågning i 890 dage om året. Dette er en nedgang på 205 dage om året ift. det nuværende scenarie - Der vil være yderligere træk på de tilbageværende skrog, grundet hyppigere indsættelse end i scenarie 3	Indsættelsesdøgn: 890 Besætning: 6 Skrog: 4	Umiddelbart efter ordre	2-4 år 10-16 mio. kr.	119 mio. kr.
Scenarie 3	I dette scenarie løses farvandsovervågning i 950 dage om året. Dette er en nedgang på 145 dage om året ift. det nuværende scenarie	Indsættelsesdøgn: 950 Besætning: 7 Skrog: 4	Umiddelbart efter ordre	2-4 år 10-16 mio. kr.	131 mio. kr.
Scenarie 4	- I dette scenarie løses farvandsovervågning i 1095 dage om året - Der vil være yderligere træk på de tilbageværende skrog, grundet hyppigere indsættelse	Indsættelsesdøgn: 1095 Besætning: 8 Skrog: 5	Umiddelbart efter ordre	2-4 år 5-8 mio. kr.	151 mio. kr.
Provenu flyttes til spor 1, da opgave er uændret ¹					
Scenarie 5	I det grundlæggende scenarie løses farvandsovervågning 1095 dage om året, hvilket svarer til 3 enheder kontinuert indsat i danske farvande	Indsættelsesdøgn: 1095 Besætning: 8 Skrog: 6	Umiddelbart efter ordre	-	155 mio. kr.

1. De angivne beløb på dette slide er omkostninger og ikke udgifter – der vil således være en forskel til potentialet i spor 1. Dette uddybes på følgende slide

Skaleringsoversigt for let helikopter (FENNEC)

- FENNEC er en let helikoptertype, der bidrager til politiets og specialstyrkernes opgaveløsning. Dette inkluderer træning og antiterror. Derudover bruges FENNEC til træning af helikopterpiloter da flyvetimerne er billige

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	I dette scenarie løser FENNEC udelukkende en beredskabsopgave fra Karup, der involverer hjælp til politiet i forbindelse med eksempelvis eftersøgning af savnede personer og lignende. Besætningerne er på tilkaldevagt. Den udvidede hjælp til opgaver og træning ifm. Antiterror indgår således ikke. Der leveres 1055 flyvetimer, og altså i nærheden 35% af det grundlæggende scenarie	Flyvetimer: 1055 Besætninger: 6 Stel: 6	Umiddelbart efter ordre	Ingen nævneværdig salgsværdi grundet alder	44 mio. kr.
Scenarie 2	I dette scenarie løser FENNEC-opgaven med hjælp til politiet og specialstyrkerne (SOF/AKS), hvilket også inkluderer beredskabsopgaven i Karup. Der leveres dog kun SOF/AKS med halv intensitet hvilket kræver 2450 flyvetimer, der kan bruges ifm. både træning og direkte opgaveløsning	Flyvetimer: 2450 Besætninger: 9 Stel: 11	Umiddelbart efter ordre	Ingen nævneværdig salgsværdi grundet alder	75 mio. kr.
Scenarie 3	I dette scenarie løser FENNEC-opgaven med hjælp til politiet og specialstyrkerne (SOF/AKS), hvilket også inkluderer beredskabsopgaven i Karup. Der leveres 2960 flyvetimer, der kan bruges ifm. både træning og direkte opgaveløsning	Flyvetimer: 2960 Besætninger: 11 Stel: 11	-	Ingen nævneværdig salgsværdi grundet alder	87 mio. kr.
Scenarie 4	I dette scenarie løser FENNEC-opgaven med hjælp til politiet og specialstyrkerne (SOF/AKS) med samme intensitet som i det grundlæggende scenarie, dog med bidrag fra en beredskabspost i Roskilde, der muliggør hurtigere responstid i Østdanmark	Flyvetimer: 3920 Besætninger: 16 Stel: 12	7 år til piloter og observatører	Der er et havareret skrog, der reparerer og vil være operativt indenfor 1-2 år – 12 stel haves derfor	109 mio. kr.
Scenarie 5	I dette scenarie løser FENNEC-opgaven med hjælp til politiet og specialstyrkerne (SOF/AKS) med samme intensitet som i det grundlæggende scenarie. I dette scenarie muliggøres INTOPS-indsættelse med op til 2 operative stel. Hvis der ingen indsættelse er, vil de leverede flyvetimer være lavere end i grundscenariet, da der er færre besætninger. Dog vil der i tilfælde af indsættelse leveres flere flyvetimer, hvilket muliggøres af andre arbejdstidsregler	Flyvetimer: 3440-4004 Besætninger: 14 Stel: 12	7 år til piloter og observatører	Der er et havareret skrog, der reparerer og vil være operativt indenfor 1-2 år – 12 stel haves derfor	101-105 mio. kr.

Skaleringsoversigt for mekaniseret infanteri (Piranha 5-kompagnier)

- Hærens enheder har til opgave at bidrage til indsættelse i rammen af bataljonskampgruppe. Denne opgave inkluderer både en indsættelsesvarighed, et antal enheder samt et varsel
- På kapacitetsniveau skaleres hæren i varsel, da denne opgave er bestemmende for øvelsesintensiteten i kompagnierne
- Der er for Piranha 5 ikke historisk data, og beregninger baseres derfor på life cycle cost-analyser

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 4	- I dette scenarie er Piranha 5-kapaciteten klar til indsættelse med 7 dages varsel - Dette involverer at al materiel er låst til kapaciteten, og således ikke kan anvendes i øvelser eller uddannelse andre steder end ved kapaciteten. Derudover vil der være behov for en opbygning og taktisk oplægning af både reservebeholdning og yderligere myndighedsbeholdning på lagrene	- Øvelsesdøgn: 154 - Lageropbygning: ja - Personel: 432 (144 pr. kompagni)	Umiddelbart efter ordre	-	198 mio. kr.
Scenarie 3	- I dette scenarie er Piranha 5-kapaciteten klar til indsættelse med 30 dages varsel - Dette involverer at visse materielgenstande er fritstillet fra kapaciteten, og kan anvendes i øvelse andre steder end ved kapaciteten. Derudover vil der være behov for en opbygning af både reservebeholdning og myndighedsbeholdning på lagrene, dog er myndighedsbeholdningen mindre end ved 7 dages varsel	- Øvelsesdøgn: 154 - Lageropbygning: i mindre grad - Personel: 432 (144 pr. kompagni)	-	-	198 mio. kr.
Scenarie 2	- I dette scenarie er Piranha 5-kapaciteten klar til indsættelse med 180 dages varsel - Dette scenarie kræver en del færre øvelser og lagerbeholdning, da det vil være muligt at opbygge de krævede kompetencer og lagerbeholdninger over de 180 dage	- Øvelsesdøgn: 98 - Lageropbygning: nej - Personel: 432 (144 pr. kompagni)	Umiddelbart efter ordre	-	188 mio.kr.
Scenarie 1	- I dette scenarie er Piranha 5-kapaciteten klar til indsættelse med 360 dages varsel - Dette scenarie kræver en del færre øvelser og lagerbeholdning samt stående personel, da det vil være muligt at opbygge de krævede kompetencer og lagerbeholdninger over de 360 dage. Derudover vil det være muligt, ved standard inddragelse af HRU, at supplere kompagnierne med personel	- Øvelsesdøgn: 98 - Lageropbygning: nej - Personel: 174 (58 pr. kompagni)	Umiddelbart efter ordre	Ved indsættelse vil der være behov for investering i personel (i form af HRU)	109 mio. kr.

Skaleringsoversigt for fregatterne (Iver Huitfeldt-klassen)

- Fregatterne er en relativt nyindfaset kampenhed, der indsættes i internationale operationer
- Enheden kan indsættes i INTOPS, og vil alternativt have øvelsesdøgn mhp. opretholdelse af kompetencer og national opgaveløsning. Den indgår yderligere i territorielt forsvar

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operational tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	- Scenarie 1 understøtter indsættelse af fregatter i 250 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 125 dage hver, da der vil være behov for vagttjeneste, når skibet er i havn. Denne vagttjeneste tages ud af arbejdstiden og derved mulighed for indsættelse af besætningen - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 2 skibe til territorielt forsvar	Indsættelsesdøgn: 250 Besætning: 2 Skrog: 2	Umiddelbart efter ordre	3-6 år 1.000 mio. kr.	454 mio. kr.
Scenarie 2	- Scenarie 2 understøtter indsættelse af fregatter i 400 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 133 dage hver, da der stadig vil være behov for vagttjeneste – dog mindre end i nuværende scenarie – når skibet er i havn. Denne vagttjeneste tages ud af arbejdstiden, og derved mulighed for indsættelse af besætningen - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 2 skibe til territorielt forsvar	Indsættelsesdøgn: 400 Besætning: 3 Skrog: 2	Umiddelbart efter ordre	3-6 år 1.000 mio. kr.	603 mio. kr.
Scenarie 3	- Scenarie 3 understøtter indsættelse af fregatter i 600 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 150 dage hver, da der ingen vagttjeneste vil være - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 2 skibe til territorielt forsvar	Indsættelsesdøgn: 600 Besætning: 4 Skrog: 2	Umiddelbart efter ordre	3-6 år 1.000 mio. kr.	786 mio. kr.
Scenarie 4	- Det nuværende scenarie understøtter indsættelse af fregatter i 375 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 125 dage hver, da der vil være behov for vagttjeneste, når skibet er i havn. Denne vagttjeneste tages ud af arbejdstiden og derved mulighed for indsættelse af besætningen - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 3 skibe til territorielt forsvar	Indsættelsesdøgn: 375 Besætning: 3 Skrog: 3	-	-	670 mio. kr.
Scenarie 5	- Scenarie 5 understøtter indsættelse af fregatter i 500 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 125 dage hver, da der vil være behov for vagttjeneste, når skibet er i havn. Denne vagttjeneste tages ud af arbejdstiden og derved mulighed for indsættelse af besætningen - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 3 skibe til territorielt forsvar	Indsættelsesdøgn: 500 Besætning: 4 Skrog: 3	2-4 år til træning af besætning	-	802 mio. kr.
Scenarie 6	- Scenarie 6 understøtter indsættelse af fregatter i 730 dage om året - Besætningerne kan i dette tilfælde indsættes 146-150 dage hver, da der ingen vagttjeneste vil være - Yderligere vil det være muligt at bidrage med 3 skibe til territorielt forsvar	Indsættelsesdøgn: 730 Besætning: 5 Skrog: 3	4-6 år til træning af besætning	-	1.003 mio. kr.

1. Fregatterne løser både en indsættelsesopgave og en opgave i territorielt forsvar. Scenariene rangeres efter opgaveløsningen i territorielt forsvar, hvorfor omkostningerne, der også afhænger af besætninger og indsættelse, ikke er stødt stigende

Skaleringsoversigt for inspektionsfartøjer (Knud-klassen)

Nuværende scenarie

- Knud-klassen bidrager til overvågning og håndhævelse af suverænitet, hvorunder den løser søredning, miljøovervågning, fiskeriinspektion ol.
- Der er for nyligt indfaset et tredje skrog, der erstatter det væsentligt mindre skrog, der tidligere indgik i kapaciteten

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorizont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	• I dette scenarie løses overvågning i 438 dage om året. Dette er en nedgang på 444 dage om året ift. det nuværende scenarie	• Indsættelsesdøgn: 438 • Besætning: 3 • Skrog: 2	Umiddelbart efter ordre	• 2-4 år • 50-200 mio. kr.	164 mio. kr.
Scenarie 2	• I dette scenarie løses arktisovervågningen i 584 dage om året. Dette er en nedgang på 152 dage om året ift. det nuværende scenarie	• Indsættelsesdøgn: 730 • Besætning: 5 • Skrog: 3	Umiddelbart efter ordre	-	258 mio. kr.
Scenarie 3	• I dette scenarie løses arktisovervågningen i 882 dage om året. Dette er en nedgang på 152 dage om året ift. det nuværende scenarie	• Indsættelsesdøgn: 882 • Besætning: 6 • Skrog: 3	Umiddelbart efter ordre	-	294 mio. kr.

Skaleringsoversigt for panseringeniørkapaciteten

- Hærens enheder har til opgave at bidrage til indsættelse i rammen af bataljonskampgruppe. Denne opgave inkluderer både en indsættelsesvarighed, et antal enheder samt et varsel
- På kapacitetsniveau skaleres hæren i varsel, da denne opgave er bestemmende for øvelsesintensiteten i kompagnierne

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 4	- I dette scenarie er panseringeniørerne klar til indsættelse med 7 dages varsel - Dette involverer at al materiel er låst til kapaciteten, og således ikke kan anvendes i øvelser eller uddannelse andre steder end ved kapaciteten. Derudover vil der være behov for en opbygning og taktisk oplægning af både reservebeholdning og yderligere myndighedsbeholdning på lagrene	- Øvelsesdøgn: 154 - Lageropbygning: ja - Personel: 105 (29 pr. deling)	Umiddelbart efter ordre	-	71 mio. kr.
Scenarie 3	- I dette scenarie er panseringeniørerne klar til indsættelse med 30 dages varsel - Dette involverer at visse materielgenstande er fritstillet fra kapaciteten, og kan anvendes i øvelse andre steder end ved kapaciteten. Derudover vil der være behov for en opbygning af både reservebeholdning og myndighedsbeholdning på lagrene, dog er myndighedsbeholdningen mindre end ved 7 dages varsel	- Øvelsesdøgn: 154 - Lageropbygning: i mindre grad - Personel: 105 (29 pr. deling)	-	-	71 mio. kr.
Scenarie 2	- I dette scenarie er panseringeniørerne klar til indsættelse med 180 dages varsel - Dette scenarie kræver en del færre øvelser og lagerbeholdning, da det vil være muligt at opbygge de krævede kompetencer og lagerbeholdninger over de 180 dage	- Øvelsesdøgn: 98 - Lageropbygning: nej - Personel: 105 (29 pr. deling)	Umiddelbart efter ordre	-	67 mio.kr.
Scenarie 1	- I dette scenarie er panseringeniørerne klar til indsættelse med 360 dages varsel - Dette scenarie kræver en del færre øvelser og lagerbeholdning, idet det vil være muligt at opbygge de krævede lagerbeholdninger over de 360 dage, - Kræver fortsat samme antal stående personel, grundet uddannelsens længde	- Øvelsesdøgn: 98 - Lageropbygning: nej - Personel: 105 (29 pr. deling)	Umiddelbart efter ordre	-	67 mio. kr.

Skaleringsoversigt for taktisk lufttransportkapacitet (Hercules)

- Hercules løser taktiske transportopgaver i NATOPS og INTOPS. NATOPS løses for AKO som en genforsyningsopgave, der løses VIP-flyvninger, og en række FN-opgaver
- Der løses som en tillægsopgave evakuering af syge og sårede personer af både civil og militær karakter (MEDEVAC)

	Opgaven	Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	NATOPS løses med samme intensitet som i grundscenariet. Dog løses der i dette scenarie ingen INTOPS-opgaver, hvilket svarer til en nedgang i aktiviteten på 183 dages indsættelse ifm. INTOPS	Flyvetimer: 1399 Besætninger: 8 Stel: 3	Umiddelbart efter ordre	2-4 år 150-200 mio. kr.	221 mio. kr.
Scenarie 2	Dette scenarie svarer til grundscenariet ift. NATOPS. Dog løses der i dette scenarie INTOPS på halv intensitet, og der kan således leveres 90 dages indsættelse	Flyvetimer: 1700 Besætninger: 9 Stel: 4	Umiddelbart efter ordre	-	276 mio. kr.
Scenarie 3	- I grundscenariet løses NATOPS svarende til ca. 1300 flyvetimer, hvilket kan indeholde både genforsyningsopgaven for AKO, VIP-flyvning samt FN-opgaven MCCE - INTOPS løses med 183 indsættelsesdage om året, med bidrag til både danske og internationale styrker	Flyvetimer: 1867 Besætninger: 10 Stel: 4	-	-	289 mio. kr.
Scenarie 4	- NATOPS svarende til ca. 1600 flyvetimer, hvilket kan indeholde både genforsyningsopgaven for AKO, VIP-flyvning samt FN-opgaven MCCE. Derudover vil det være muligt at indgå i en såkaldt flyvegruppe i AKO-sammenhæng med op til 20 dage om året - INTOPS løses med 183 indsættelsesdage om året, med bidrag til både danske og internationale styrker Der vil yderligere være mulighed for at låse opgaver i INTOPS svarende til 200 timer ved lokationen	Flyvetimer: 2330 Besætninger: 12 Stel: 4	5-7 år til piloter og loadmaster (ansvarlig for at laste og losse)	-	322 mio. kr.
Scenarie 5	- NATOPS svarende til ca. 1900 flyvetimer, hvilket kan indeholde både genforsyningsopgaven for AKO, VIP-flyvning samt FN-opgaven MCCE. Derudover vil det være muligt at indgå i en såkaldt flyvegruppe i AKO-sammenhæng med op til 20 dage om året samt opretholdelse af piloter - INTOPS løses med 183 indsættelsesdage om året, med bidrag til både danske og internationale styrker Der vil yderligere være mulighed for at låse opgaver i INTOPS svarende til 200 timer ved lokationen	Flyvetimer: 3094 Besætninger: 15 Stel: 5	5-7 år til piloter og loadmaster (ansvarlig for at laste og losse)	2-4 år - Indkøbspris var oprindeligt 82 mio. USD, og opskalering for 550 mio. kr. vurderes muligt	410 mio. kr.

Skaleringsoversigt for Jægerkorpset

					</

NOTE: Givet gennemførelse af nyordningen ændres patruljestrukturen, hvorfor skaleringerne i dette tilfælde vil være misvisende

Skaleringsoversigt for Frømandskorpset

•					
Opgaven		Hovedomkostnings- drivere	Operationel tidshorisont	Investering og salg	Omkostninger
Scenarie 1	•				
Scenarie 2	•				
Scenarie 3	•				
Scenarie 4	•				
Scenarie 5	•				

NOTE: Givet gennemførelse af nyordningen ændres patruljestrukturen, hvorfor skaleringerne i dette tilfælde vil være misvisende

Skalering af hæren på bataljonskampgruppeniveau vil være behæftet med yderligere usikkerhed

- Hærens kapaciteter blev i første omgang analyseret ud fra samme betragtning som flyvevåbnet og søværnet – altså en ændring i aktivitet pba. varslet.
- Hærens aktivitetsniveau påvirker ikke direkte behov for personel og materiel, og derfor analyseres bidraget af antal enheder til bataljonskampgruppeniveau. Kampenhederne suppleres i denne skalering af mindre enheder, der ikke er analyseret i samme detaljeringsgrad som kampenhederne
- Datatrækkene for de mindre enheder vil derfor være behæftet med større usikkerhed end de større kampenheder. Usikkerheden er dog i mindre beløb. Fx vil en opskalering af mekaniseret infanteri med dertilhørende støttemateriel forøge løbende omkostninger med 243 mio., hvoraf 43-45 mio.kr. kan tilskrives støttemateriel, ekskl. investeringer

Skalering i hæren kræver data for flere mindre enheder

- Analysen af de større kamp- og kampstøtteenheder ifm. skalering af varsel, er retvisende for disse kapaciteter
- Skaleres på antal, vil der dog være behov for at skalere yderligere på visse støttefunktioner, som fx logistik, der ikke blev analyseret i samme detaljeringsgrad som kampenhederne
- Yderligere tilføjes visse ildstøtteelementer i skaleringer, der ligeledes ikke er analyseret

Data er mindre detaljeret for de 15 oprindelige kapaciteter

- Data er korrekt på kompagniniveau og derfor opstår dataproblematik primært ift. opdelingen af på underafdelingsniveau. Dette betyder fx, at forsyningskompagniet opgøres korrekt, men den præcise andel, der tilskrives de enkelte transportgrupper er usikker
- Dette påvirker de løbende driftsomkostninger for scenarierne, men kun for de mindre enheder
 - Etablissement indgår ikke
 - Øvrig drift indgår ikke
- Løn indgår på samme vis, som for de dybdeanalyserede kapaciteter

Historisk data udfordres for visse enheder

- Det historiske, realiserede data er vurderes at være bedste pejlemærke trods større usikkerheder
- Der vil være behov for yderligere analyse, for at vurdere hvad de repræsentative omkostninger for den fremadrettede drift for visse typer materiel er
- Denne problematik er specielt evident for tungt morter og skytsbatteri, der fremadrettet vil være andet materiel end det, der er datagrundlag for

Skalering af hæren på bataljonskampgruppeniveau

- For at kunne skalere i antallet af enheder tilgængelig for hærens opgaveløsning, opstilles skaleringsscenarier, der omfatter det mulige styrkebidrag fremfor aktiviteten – disse scenarier er behæftet med yderligere usikkerhed, beskrevet på foregående slide
- De forskellige scenarier for den samlede hærskalering kan sammensættes på kryds og tværs efter ønske

	Opgaven	Investering og salg	Delta i omkostninger
Scenarie 1	• Udfasning af Improvised Explosive Devise Disposal og Advanced Search, der blev oprettet pba. erfaringer fra missionerne i Irak og Afghanistan og er en uddannelseskrævende kapacitet • Udfasningen betyder, at evnen til at finde og destruere improviserede bomber såsom vejsidebomber forsvinder og skal løses af en international partner • Evnen til at destruere konventionel ammunition (Explosive Ordnance Disposal) fastholdes	• Salg ikke vurderet	-79 mio. kr.
Scenarie 2	• Nedkonvertering af panserinfanterikapaciteten til mekaniseret infanteri uden yderligere opgradering af piranha 5-enheder • Denne skalering vil nedsætte evnen til at bekæmpe pansrede enheder og luftmål markant og vanskeliggøre opfyldelse af NATOs styrkemål for såvel middel som tung brigade	• Salg af IKK: 2-4 år til 303-350 mio. kr. • Køb af pir5: 849 mio. kr ¹	-76 mio. kr.
Scenarie 3	• Udfasning af Informations Aktivitetskompagniet • Dette opgavefravald vil påvirke evnen til at kommunikere med, men i høj grad også influere og samarbejde med de lokale i de områder, hvor de operative enheder indsættes. Denne opgave vil i stedet blive pålagt øvrige enheder, hvilket begrænser evnen til at løse den primære opgave	• Salg ikke vurderet	-20 mio. kr.
Scenarie 4	• Nuværende scenarie		
Scenarie 5	• Opskalering med yderligere en kampvognseskadron. Der forudsættes de samme enheder som ovenstående, dog med forbehold for, at hvis begge scenarier vælges, vil behovet for tung morter frafalde dette scenarie • Denne opskalering vil muliggøre indsættelse af en kampvognseskadron fremfor en deling, som tilfældet er for det nuværende scenarie og dermed give kampgruppen tre kampunderafdelinger	• Midlife update for yderligere 11 samt reservedelspakninger omfordeling af kampvogne – vurderes at koste 545 mio. kr. • Der vil være yderligere investeringer i støttemateriel	156 mio. kr. (113 for kampvogne, 43-45 mio i støtte)
Scenarie 6	• Opskalering af supplerende kampstøtte- og logistiske elementer. Dette forudsætter et skytsbatteri, fire panseringeniørdeleliger med tilhørende materiel fra parkkompagniet, seks ambulancegrupper, to middeltunge transportgrupper, tre lette transportgrupper • Denne opskalering giver hæren mulighed for at levere mobil kampstøtte i tråd med doktrin og NATO styrkekrav for en bataljonskampgruppe inden for de anførte områder modsat den begrænsede og og lejrbaserede støtte, der er kan leveres i dag.	• Investeringer ikke vurderet	177 mio. kr.
Scenarie 7	• Opskalering med yderligere tre mekaniserede infanteri kompagnier. Der forudsættes tre lette transportgrupper, seks ambulancer, hjulbærgning, tunge morterer, 9 mekanikere samt observatører • Denne opskalering vil signifikant øge operativ evne, og muliggøre indsættelse af tre hele infanterikompagnier, som anbefalet jf. NATO's minimumskrav til kampbataljoner /kampgrupper	• 2-4 år og 849 mio. kr. i piranha 5 • Der vil være yderligere investeringer i støttemateriel	243 mio. kr. (198 for mekaniseret inf, 43-45 til støtte)

1. Dette er en standardversion af piranha 5 og inkluderer således ikke specialbyggede, der kan blive op til 100% dyrere NOTE: De yderligere kapaciteter baseres på historisk data. Dette vil ikke være 100% retvisende for tung morter og skytsbatteri

Indholdsfortegnelse

1. Sammenfatning	
2. Resultater fra budgetanalyse	2-23
• Det operative område	
– struktur og koncepter	24-35
– Kapaciteter og enheder	35-51
– Logistik og vedligehold	52-62
– Personelstruktur og arbejdstilrettelæggelse	64-67
	67-71
• Det understøttende materiel- og IT-område	71-89
• Tværgående driftsydelser og administrative processer	90-105
• Overlap mellem effektiviseringsforslagene	106-116
• Samlede potentialer og implementering	117-138
• Udgåede forslag samt analyser til videreførelse i forlængelse af budgetanalysen	139-148
3. Resultater fra skalering af operative kapaciteter	
• Udviklet tilgang og metode	149-151
• Skalering af kapaciteter	152-183
4. Oversigt over materialesamling	184-190

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

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