



STRUENSEE
& CO.

Budgetanalyse af Forsvaret 2017

Materialesamling – Del 1

Endelig version

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

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 forswarets 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

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 ensartede 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/kaptajn/løjtnant i Søværnet, som skal gennemføre "Taktisk officerskursus" på TAC, inden vedkommende kan fungere som taktisk officer i Operationsrummet, og herunder anvende våbensystemer i engagementer. Sådant 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 værnstabene, 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. 1-10 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

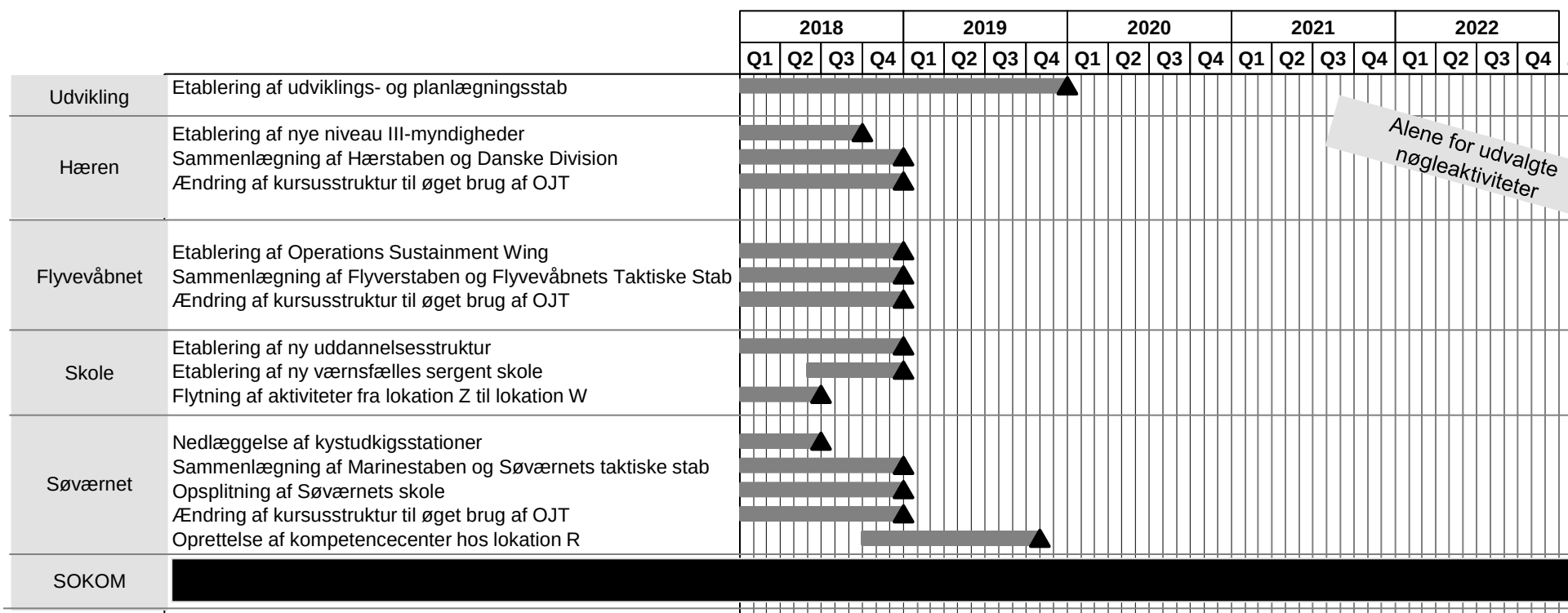
- For at kunne efterprøve og trykteste nyordningens forslag mest muligt samt lave så retvisende beregninger af provenuet som muligt, er nyordningens forslag baseret på detaljeret forslag om, hvordan årsværk skal omroteres og potentielt afskediges. Det er dog væsentligt at understrege at denne præcision 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. underbemanding 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

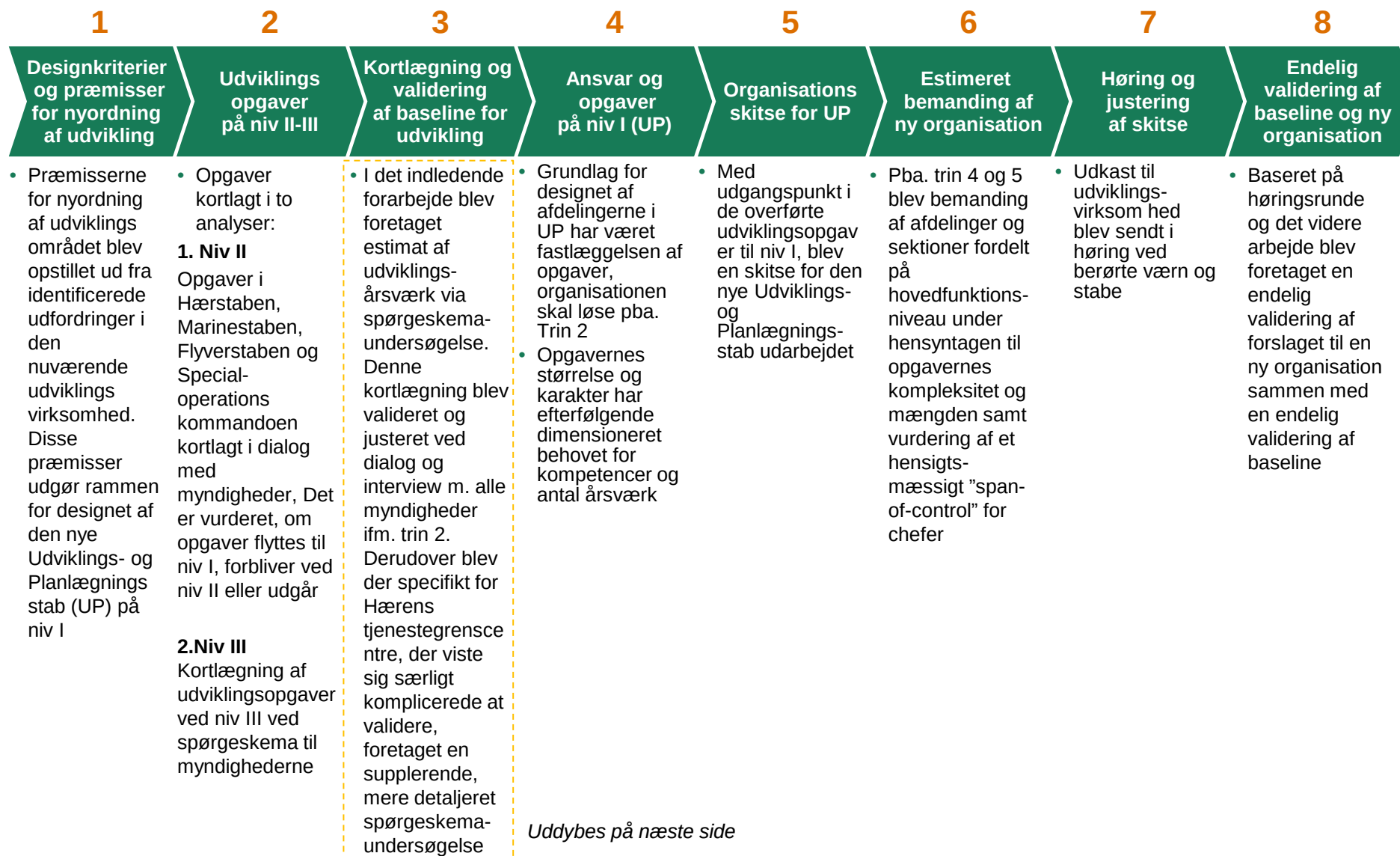
- Nedenfor ses den samlede indfasning af nyordningen. Overordnet set forberedes og planlægges nyetablering og sammenlægning i løbet af 2018. I Q1 2019 sammenlægges de nuværende værnsspecifikke taktiske stabe og kommandoer til én stab simultant. Samtidig etableres den nye udviklings- og planlægningsstab
- 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 og 43 ÅV fra værnstabsene	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 værnstabsene 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 Planlægningsstaben 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 udviklingsområdet i otte trin



Uddybes på næste side

Trin 3:

Kortlægning af udvikling på myndighedsniveau I-III i to faser

- Udviklingsvirksomheden er i den nuværende organisation spredt ud i alle værn og kommandoer på myndighedsniveau I, II og III. Designet af den nye organisation kræver, at udviklingsarbejdet, der i dag gennemføres, kortlægges. Denne kortlægning har fundet sted i to faser.
- I første fase blev der udsendt et første indledende spørgeskema til stabe og kommandoer, hvor de blev bedt om at angive en procentandel af stabsfunktioner på niv I-III, der relateres til udvikling. I anden fase blev denne baseline valideret og revideret pba. dialog med myndighederne samt en supplerende spørgeskemaundersøgelse

1

Indledende kortlægning af udviklingsområdet

[illegible]

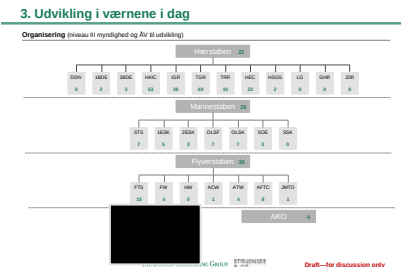
2

Validering af kortlægning via dialog og supplerende spørgeskemaundersøgelse

[illegible]

3

Baseline for udvikling

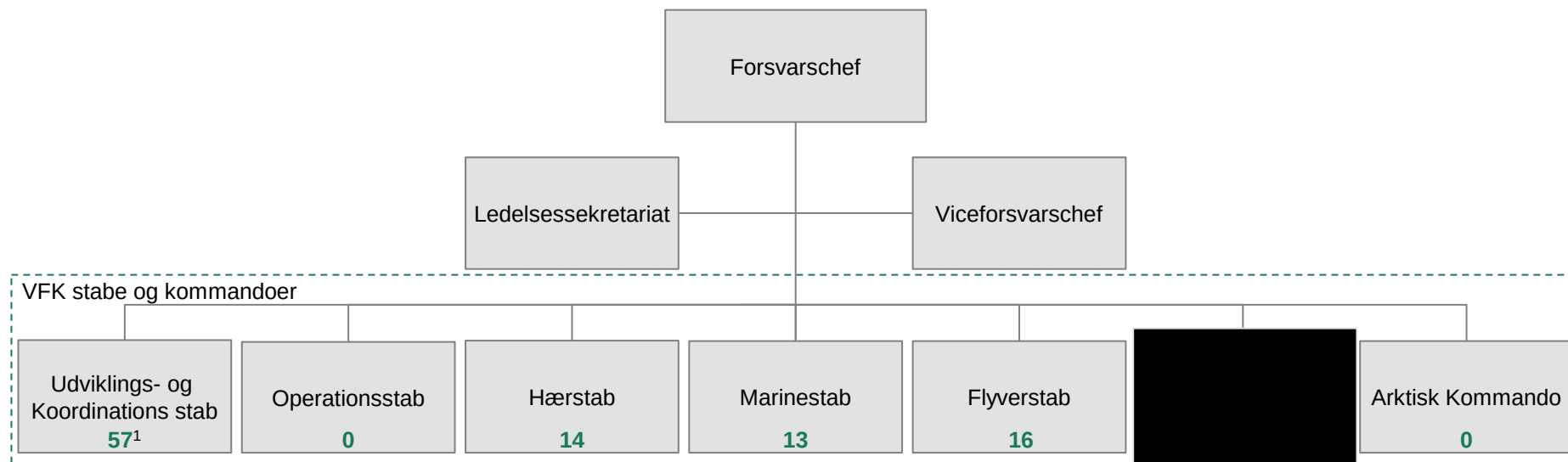


- Bruttoliste med stillinger i myndigheden, der vurderes at være stabsfunktioner blev fremsendt til myndigheden til validering
- Myndigheden fik mulighed for at fjerne stillinger og tilføje ekstra
- Myndigheden blev derefter bedt om at angive procentvis fordeling af årsværk i staben inden for bl.a. udvikling
- For niv I-II blev udviklingsårsværkene valideret og justeret via dialog og interview med stabe og kommandoer
- Ved nærmere gennemgang af værnene viste det sig for Søværnet og Flyvevåbnet, at der ikke foregik udviklingsvirksomhed
- For Hærens niv III viste det sig langt vanskeligere at validere kortlægningen
- Derfor blev kortlægningen suppleret med en detaljeret spørgeskemaundersøgelse blandt Hærens tjenestegrenscentre
- Samlet kortlægning af årsværk og opgaver inden for udvikling på myndighedsniveau I-III, der fremover skal foregå på niv I

Udvikling på niveau I-II består samlet af 105 ÅV

- Kortlægningen af udviklingsafdelingerne i Hærstaben, Marinestaben, Flyverstaben og Specialoperationskommandoen viste, at der i disse enheder gennemføres væsentlig styrkeproduktion, hvorfor kun en del af opgaverne vandrer til den nye udviklingsorganisation, nemlig udviklingsopgaverne. Samlet flyttes alle opgaver, der har relation til udvikling. Det drejer sig om hele udviklingssektionen samt halvdelen af Kapacitetssektionen i værnstabsene, mens kun udviklingssektionen i Specialoperationskommandoen flyttes

Organisering (niveau I-II myndigheder og antal ÅV til udvikling, der flyttes til niv I)

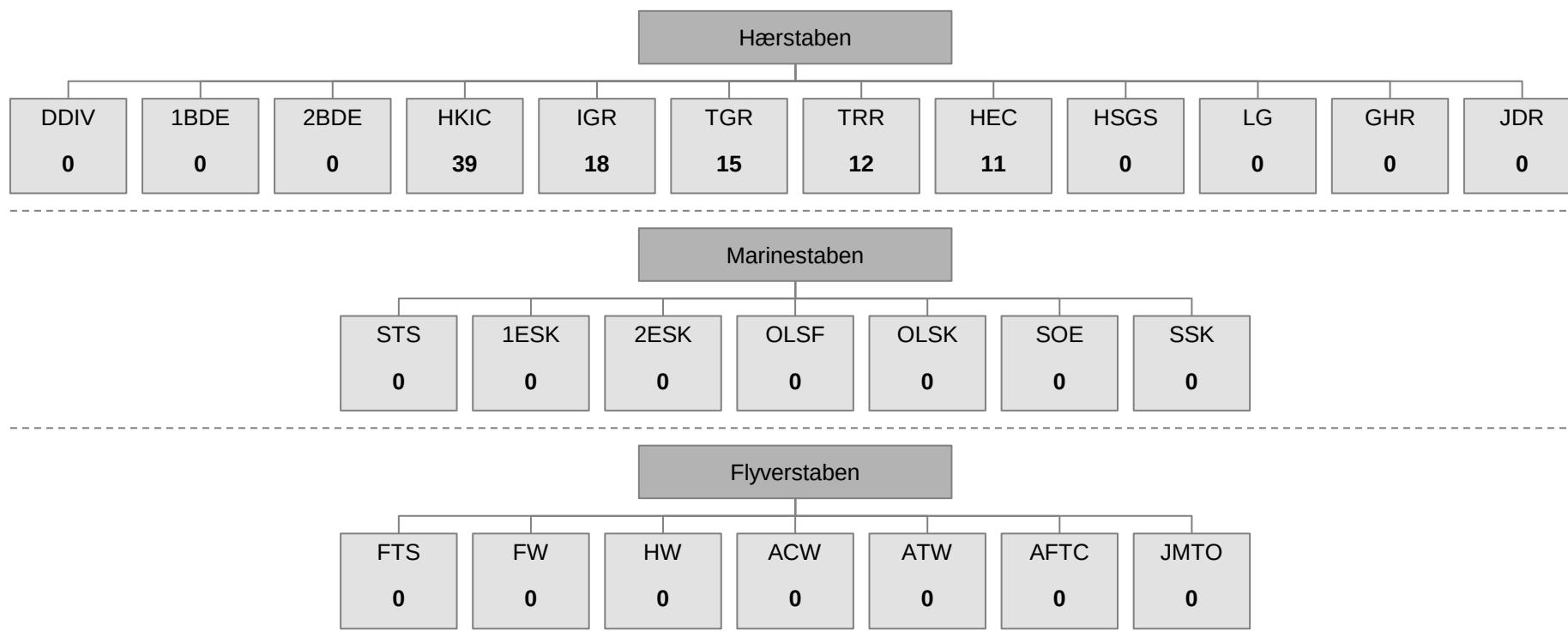


1. Inkluderer hele Udviklings- og Koordinationsstaben

95 ÅV på niv III i Hæren gennemfører udviklingsvirksomhed

- Udviklingsvirksomheden gennemføres forskelligt i de tre værn
- Den centraliserede model anvendes i et vist omfang i dag af Flyvevåbnet og Søværnet, hvor værnets styring af udviklingen er centraliseret på niv II. I Hæren varetages udviklingen i Hærstaben samt decentralt i de fem tjenestegrenscentre (niv III), hvor 207 ÅV beskæftiger sig med en form for udviklingsvirksomhed, enten på direktiv fra Hærstaben eller af egen drift. Heraf er 95 ÅV den type af udvikling, der fagligt vurderes at kunne varetages centralt på niv I, og derfor centraliseres fremadrettet.
- Fordelingen af de 95 ÅV er angivet nedenfor

Organisering (niveau I-II myndigheder og antal ÅV til udvikling)



Nyordning af udviklingsområdet har til formål at skabe en mere fokuseret, effektiv og relevant udviklingsvirksomhed..

Udfordring i dag er en udviklingsvirksomhed uden central prioritering

- Udviklingsvirksomheden gennemføres i dag overvejende decentralt. Der finder en løbende vidensindhentning- og opbygning af viden sted. Derved opbygges vidensberedskab på mange forskellige områder, herunder områder, der ikke nødvendigvis er prioriteret centralt, eller forventes at skulle implementeres som en del af Forsvarets udviklingsvirksomhed. Eksempelvis foregår arbejdet med doktriner, reglementer og procedurer decentralt uden overblik over, hvor mange ressourcer, der anvendes per opgaver
- Samlet medfører den decentrale udviklingsvirksomhed et unødvendigt stort ressourceforbrug inden for udvikling, herunder på områder, der ikke nødvendigvis er behov for

Løsningen er et nyt design af udviklingsvirksomheden ud fra fire præmisser

- 1 Studie- og udviklingsvirksomheden, der i dag gennemføres ved niv III, fjernes fra niv III og centraliseres ved niv I og minimeres, så kun den nødvendige virksomhed gennemføres, og kun når der er behov for den
- 2 På niv III gennemføres fortsat Lessons Identified/ Lessons Learned processer samt medvirken til test og forsøg i relation til udviklingsvirksomheden
- 3 Udviklingsvirksomheden på niv II centraliseres ved niv I
- 4 Der må ikke mistes operativ kapacitet. Samtidig overvejes det om opgaver, som løses i dag, skal løses i fremtiden eller foregår i andet regi

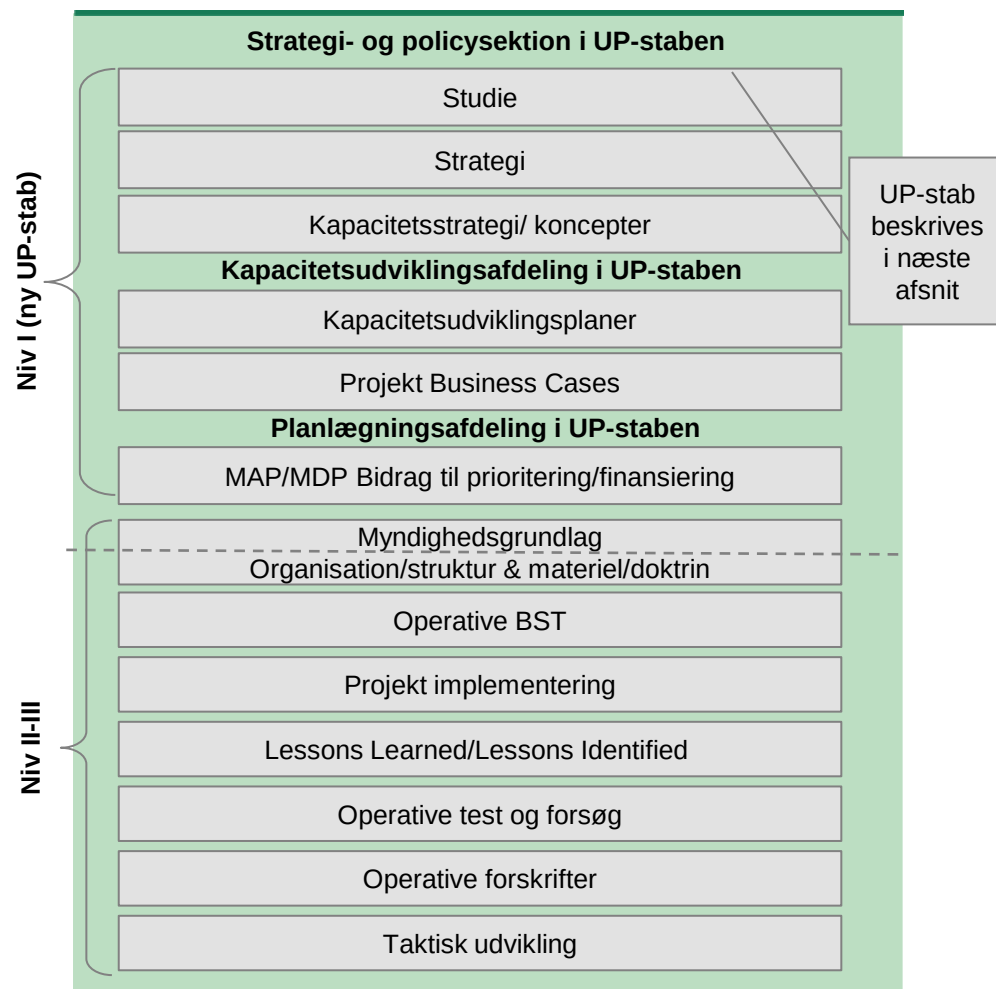
..ved centralisering af [REDACTED] på niv I i ny Udviklings- og Planlægningsstab

- Figuren illustrerer resultatet af kortlægningen af udviklingsårsværk samt fordelingen mellem årsværk, der hhv. flyttes til niv I og forbliver på det eksisterende niveau. Vurderingen er foretaget ud fra gennemgangen af udviklingsopgaver, der skal indgå i ny centraliseret udviklings- og planlægningsstab ifm. kortlægningen
- Af de årsværk, der flyttes til niv I, er samtlige analyseret og der er foretaget en faglig vurdering af, hvorvidt opgaverne kan løses i et reduceret omfang, eller hvorvidt der kan opnås synergieffekter som følge af centraliseringen

		Udviklingsårsværk der analyseres under nyordning af Hæren		Analyseres i det følgende opdelt i A. Organisering af ny stab B. Effektiviseringsanalyse	
Myndighed	ÅV der relaterer sig til udvikling	ÅV der forbliver på nuværende niveau	ÅV der flyttes til niv I	A Ny stab	B ÅV der reduceres pga. opgavereducering/synergi-effekter
UK-staben	57	-	57	50	7
Hærestaben	14	-	14	11	3
Hæren niv III	207	112	95	28	67
Marinestaben	13	-	13	11	2
Søværnet niv III	0	-	0	0	0
Flyverstaben	16	-	16	13	3
Flyvevåbnet niv III	0	Årsværk i Hæren, der er afgørende for Hærens arbejdsprocesser, og derfor har forblive på niv III		0	0
[REDACTED]		[REDACTED]			
SOKOM niv III	0	-	0	0	0
[REDACTED]		[REDACTED]			

På baggrund af opstillede præmisser er udviklingsopgaverne fordelt mellem niv I og niv II-III

Fordeling af udviklingsopgaver i nyordningen



Principper for fordeling af udviklingsopgaver

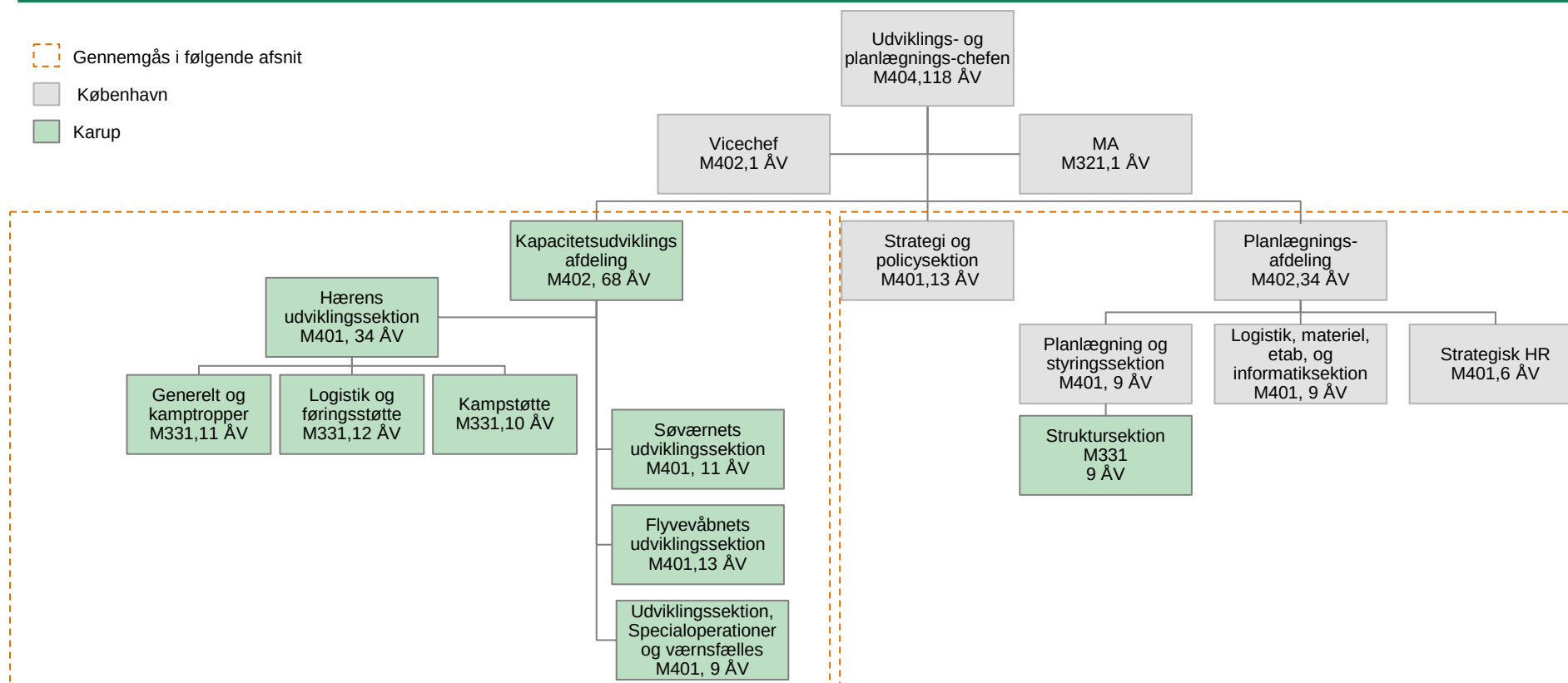
- Udvikling af kapaciteter fra studievirksomhed til og m. udarbejdelse og godkendelse af projektbusiness cases forankres på niv I
- Materielkapacitetsplanen samt tilsvarende planer for IT og etablerment styres centralt på niv I i samarbejde med hhv. FMI og FES¹, så udvikling som er forbundet med ressourceforbrug² styres og gennemføres centralt
- Ligeledes har UP ansvaret for udarbejdelse af udviklingsskitser for Forsvaret, der er oplæg til Forsvarets udviklingsvirksomhed
- Studie- og konceptarbejde styres via projektorganisationer, idet arbejdet udføres af niv I under inddragelse af relevante faglige kompetencer fra niv II-III, og hvor der i videst muligt omfang trækkes på eksterne ressourcer fx alliancepartnere
- Forsvarets Skole skal i fremtiden varetage en større del af ansvaret for doktrinarbejdet. Forsknings- og udviklingskapaciteten ved Forsvarets Skole inddrages efter behov i forbindelse med udviklingsarbejdet³
- Fordeling af opgaver og ansvar i relation til tilvejebringelse, udvikling og implementering af kapaciteter er ens for alle værn og specialoperationsområdet, og sker i et tæt samarbejde mellem niv I-III. Arbejdet gennemføres ved udarbejdelse af business cases i projektorganisationer under ledelse af niv I. Godkendelse og finansiering af business cases sker centralt i Planlægningsafdelingen, hvor business cases indarbejdes i kapacitetsplanerne. Ved større materielanskaffelsesprojekter finansieres projektorganisationer via de pågældende aktstykker⁴
- Generelt fastholdes princippet om, at lønsumsstyring gennemføres decentralt på niv II. Den strukturelle organisatoriske udvikling, der er forbundet med udviklingsarbejdet, er centralt koordineret på niv I
- Udviklingen af nationale operative direktiver, bestemmelser, reglementer, instrukser, Standard Operating Procedures (SOP) og Taktikker, Teknikker og Procedurer, herunder betjeningsreglementer/-vejledninger, sikkerhedsbestemmelser for betjening af våben og systemer samt sikkerhedsmæssig autorisation af personel, styres og gennemføres ved niv II/III

1. Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse og Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse 2. Dvs. strategiudvikling, doktrinudvikling, materiel, etablerment, IT, (struktur, årsværk, lønsum) 3. fx i form af faglige bidrag til delelementer af udviklingsskitse for Forsvaret. Endvidere afgiver UP-staben ønsker til forskningsprojekter ved Forsvarets skole, der kan udgøre del af skolens eksisterende forskningsopgaver, som ses relevante for Forsvarets udvikling. 4. Dette er en konsekvens af, at udviklingsorganisationen er slanket og minimeret, men at organisationen skal have evnen til at absorbere større opgaver, når de opstår

Den nye Planlægnings- og Udviklingsstab organiseres i tre afdelinger

- Den nye Udviklings- og Planlægningsstaben (UP) er organiseret i hhv. en Kapacitetsudviklingsafdeling samt en Planlægningsafdeling med underlagte sektioner og en separat strategi- og policysektion
- Udviklings- og planlægningschefen er som udgangspunkt ansvarlig for policy, udviklingsvirksomhed, internationalt samarbejde, strategisk koncept og kapacitetsudvikling samt planlægning i relation til koncernstyring i Værnsfælles Forsvarskommando, herunder kommunikation generelt med departementet, de øvrige styrelser i koncernen samt andre eksterne nationale og internationale samarbejdspartnere

Organisering (Enhedsnavn, funktionsniveau for leder, antal ÅV i enhed)



Opgave- og ansvarsfordeling i Kapacitetsudviklingsafdelingen

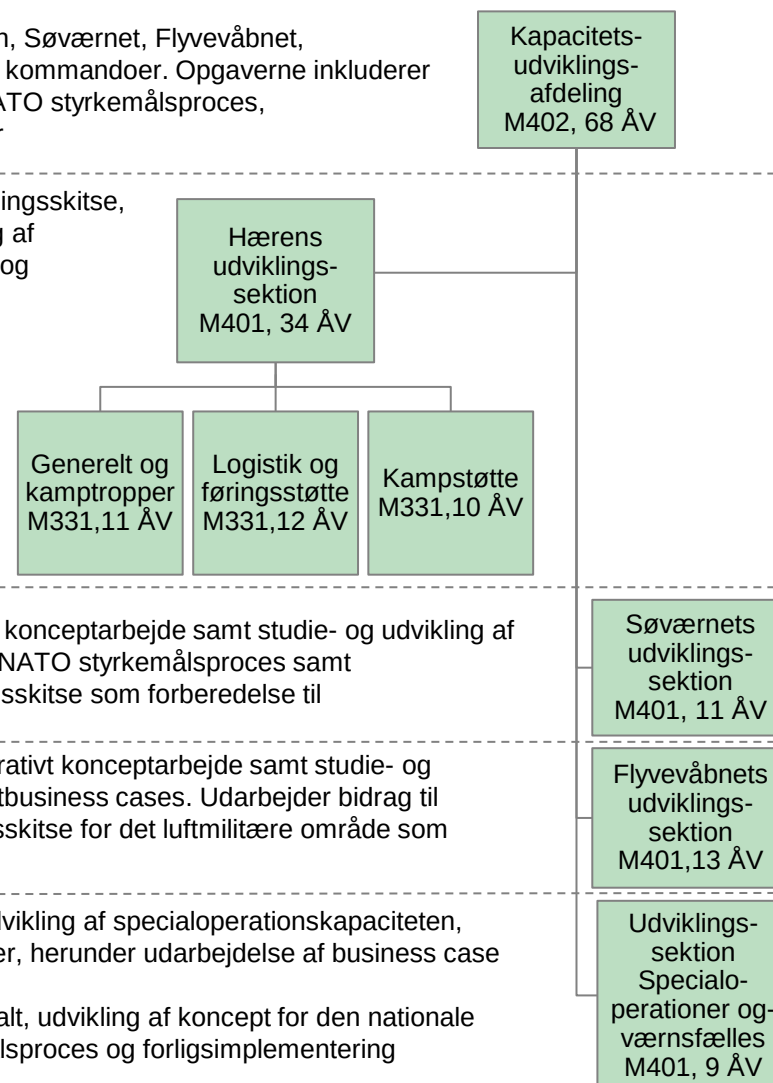
Kapacitetsudviklingsafdelingen er overordnet ansvarlig for udvikling af kapaciteter i Hæren, Søværnet, Flyvevåbnet, Specialoperationsstyrkerne, samt det værnsmæssige område i tæt samarbejde med de taktiske kommandoer. Opgaverne inkluderer studie- og udvikling af materielkapaciteter, bidrag til Forsvarschefens Prioriteringsdirektiv, NATO styrkemålsproces, forligsimplicering, udviklingsskitser og strategier for udvikling af eksisterende kapaciteter

Hærens udviklingssektion er ansvarlig for udvikling af Hærens kapaciteter, herunder udviklingsskitse, troppeenhedsniveau, kamptropper, støttetropper, logistiktropper og føringsstøtte samt styring af Hærens doktrinudvikling, bidrager til operative konceptarbejde i Strategi- og Policysektionen og ansvarlig for udvikling af materielkapaciteter i Hæren.

Hærens udviklingselement: Generelt og for kamptropper er ansvarlig for udvikling af Hærens udviklingsskitse, herunder udviklingen af Hæren på troppeenhedsniveau samt Hærens kamptropkapaciteter og forestår sektionens samlede bidrag til NDPP

Hærens udviklingselement: Kampstøtte er ansvarlig for udvikling af Hærens kampstøttekapaciteter samt bidrag til Hærens udviklingssektions NDPP input

Hærens udviklingselement: Logistisk og Føringsstøtte er ansvarlig for udvikling af Hærens logistik- og føringsstøttekapaciteter samt bidrag til Hærens udviklingssektions NDPP input



Søværnets udviklingssektion er ansvarlig for udvikling af Søværnets kapaciteter, operativt konceptarbejde samt studie- og udvikling af materielkapaciteter i Søværnet, udarbejde bidrag til Forsvarschefens Prioriteringsdirektiv og NATO styrkemålsproces samt forligsimplicering, herunder Business Cases, samt udarbejdelse af Forsvarets Udviklingsskitse som forberedelse til næstkommende forlig

Flyvevåbnets udviklingssektion er ansvarlig for udvikling af Flyvevåbnets kapaciteter, operativt konceptarbejde samt studie- og udvikling af materielkapaciteter i Flyvevåbnet, herunder kapacitetsudviklingsplaner og projektbusiness cases. Udarbejder bidrag til Forsvarschefens Prioriteringsdirektiv og NATO-styrkemålsproces samt Forsvarets Udviklingsskitse for det luftmilitære område som forberedelse til næstkommende forlig

Udviklingssektion for det værnsmæssige område og specialoperationer er ansvarlig for udvikling af specialoperationskapaciteten, operativt konceptarbejde samt studie- og udvikling af materielkapaciteter til specialoperationer, herunder udarbejdelse af business case mm.

Ansvarlig for udvikling af Forsvarets evne til værnsmæssige operationer nationalt og internationalt, udvikling af koncept for den nationale føringskapacitet mm. og bidrager til Forsvarschefens Prioriteringsdirektiv og NATO styrkemålsproces og forligsimplicering

Opgave- og ansvarsfordeling i Strategi- og Policysektionen og Planlægningsafdelingen

Strategi- og policysektionen er ansvarlig for udvikling af Forsvarets internationale policy på det militærstrategiske niveau samt den strategiske koncept- og kapacitetsudvikling.

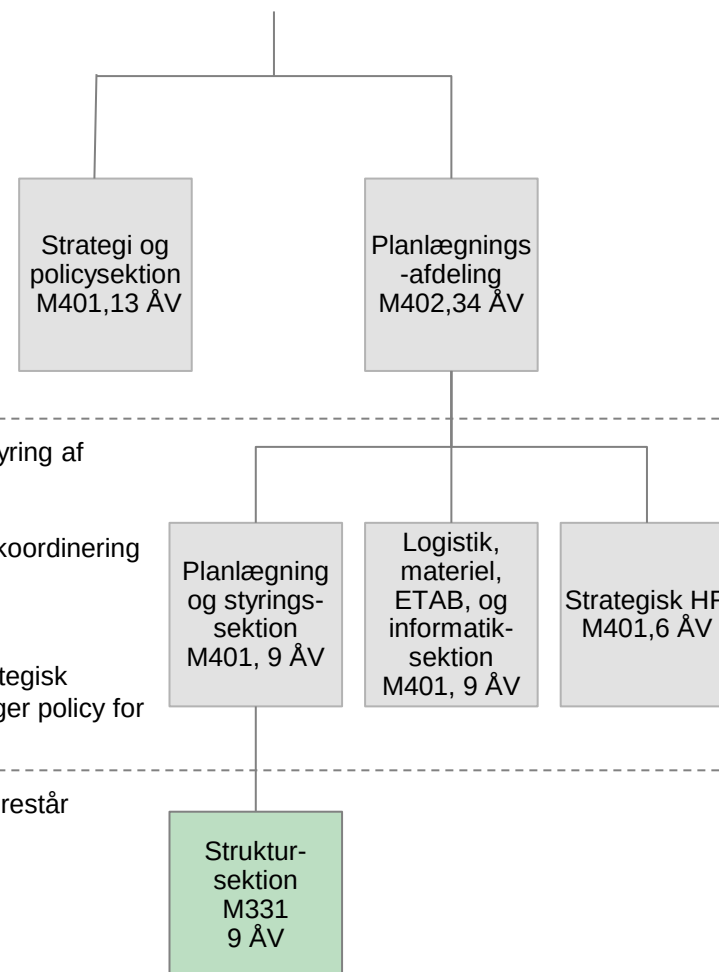
Planlægningsafdelingen forestår overordnet planlægning og styring af forsvarrets kapaciteter og strukturer, herunder i forhold til tværgående prioriteringer, VFKs tværgående porteføljestyling i relation til materiel, etablerment og informatik, herunder koordination med Forsvarsministeriets andre styrelser. Afdelingen koordinerer og styrer det uddannelsesstrategiske område samt koordinerer de militærfaglige aspekter af HR-strategi og personelpolitik, udarbejder oplæg til tværgående prioritering indenfor Forsvarschefens myndighedsområde, bidrager til Forsvarets udviklingsskitse og til strategi for udvikling af eksisterende kapaciteter og udarbejder strategiske styringsredskaber, herunder koordinationen med Forsvarsministeriets andre styrelser inden for materiel, logistik og personel, forestår forligskoordination, implementering af forlig og udarbejder oplæg til forlig

Planlægnings- og Styringssektionen forestår den overordnede tværgående koordinering og styring af kapaciteter, struktur og organisationen af og inden for VFKs myndighedsområde

Logistik, materiel-, etablisements- og informatiksektionen forestår overordnet tværgående koordinering og styring af logistik, materiel-, etablisements- og informatikområderne inden for Værnsfælles Forsvarskommandos myndighedsområde

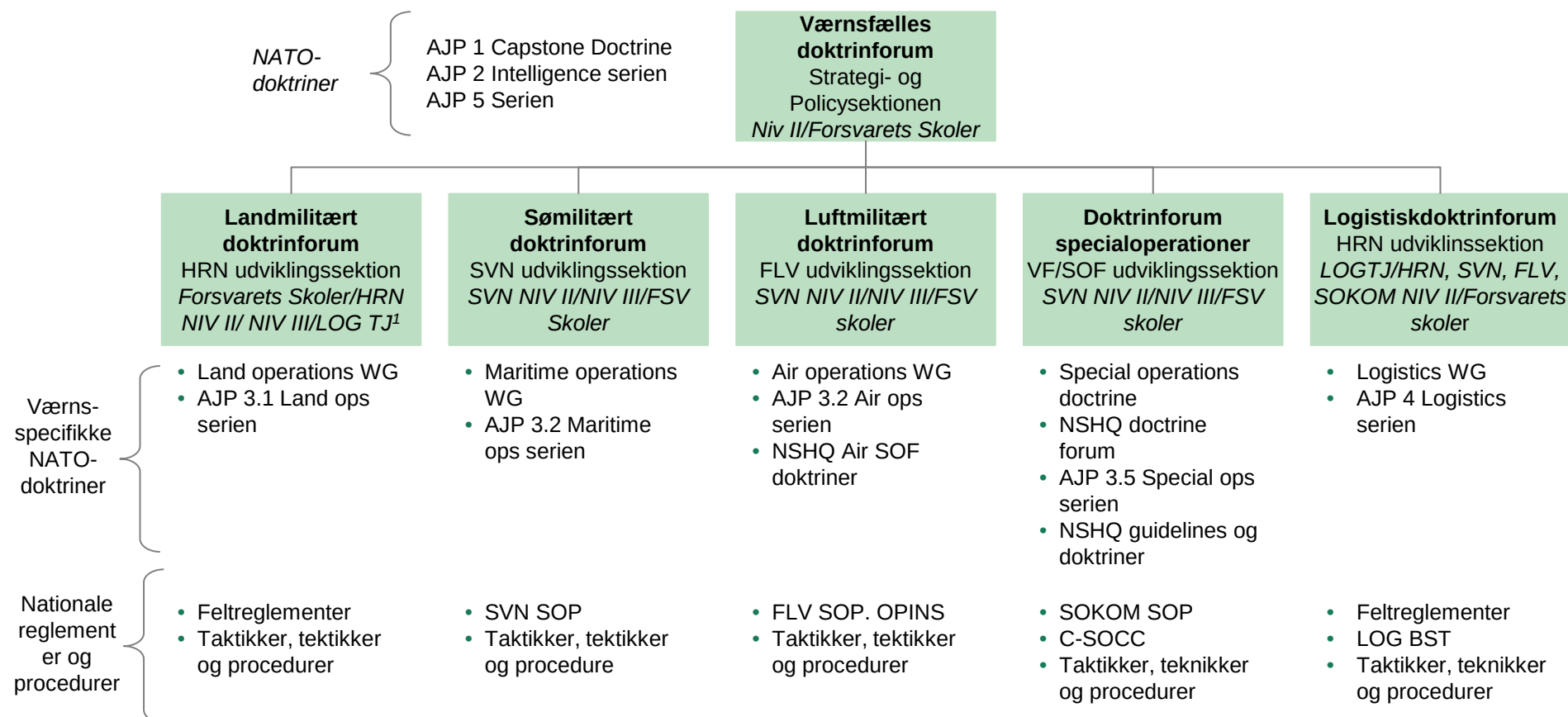
Strategisk HR sektionen forestår overordnet tværgående koordinering og styring af HR- og strategisk kompetenceudvikling inden for Værnsfælles Forsvarskommandos myndighedsområde og varetager policy for besættelse af internationale stillinger

Værnsfælles Struktursektion er underlagt chefen for Planlægnings- og Styringssektionen og forestår strukturen for Værnsfælles Forsvarskommandos ansvarsområde



Grundlæggende doktrinudvikling styres på niv I, mens nationale direktiver mv. gennemføres på niv II-III

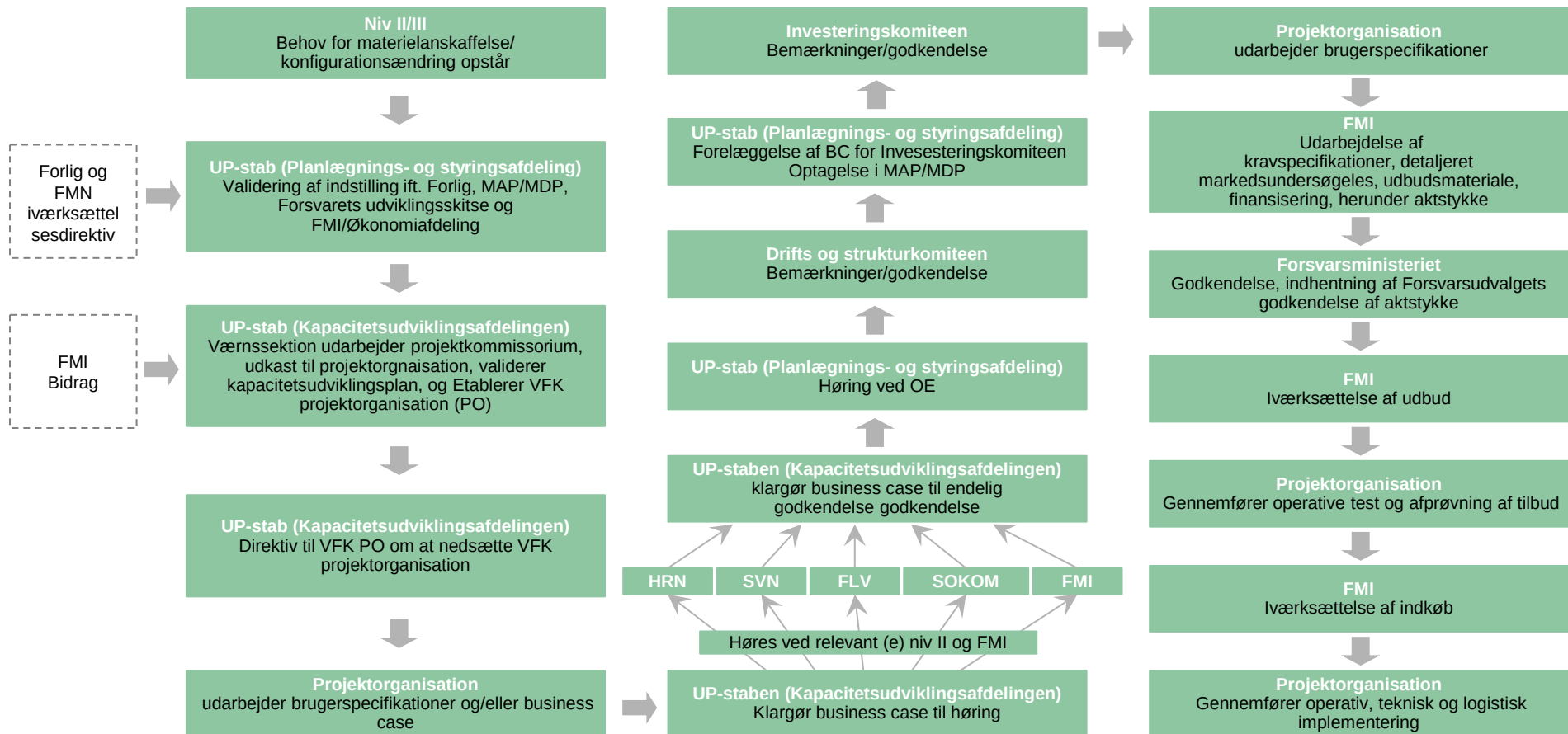
- Hidtil har arbejdet med doktriner, reglementer og procedurer foregået decentralt. Fremadrettet vil doktrinudvikling samt udviklingen af reglementer og procedurer styres på niv I. Som princip anvendes NATO eller alliancepartneres doktriner i videst muligt omfang. Bidrag til NATO doktriner, både hvad angår de værnsfælles doktriner og de værnsspecifikke doktriner, styres og gennemføres på niv I
- Udviklingen af nationale operative direktiver, bestemmelser, reglementer, instrukser, Standard Operating Procedures (SOP) og taktikker, teknikker og procedurer (TTP) styres og gennemføres ved niv II/III. Kun hvor det er nødvendigt, udgives nationale doktriner og TTP
- Nedenfor angives ansvarsfordelingen inden for hvert doktrinforum samt anvendte NATO-doktriner og nationale reglementer og procedurer. Kasserne angiver doktrinforum, relevant afdeling i UP-staben samt øvrige involverede myndigheder/enheder



1. Den nye logistiktjeneste, som der er udarbejdet udkast til. Tiltaget kan også gennemføres, såfremt at logistiktjenesten ikke oprettes

Kapacitetsudviklingsproces i samspil ml. UP-stab, værn og FMI

- Fordeling af opgaver og ansvar i relation til tilvejebringelse, udvikling og implementering af kapaciteter er ens for alle værn og sker i et tæt samarbejde ml. niv I-III
- Arbejdet gennemføres ved udarbejdelse af business cases i projektorganisationer under ledelse af niv I, idet fordeling af opgaver og ansvar i basisorganisationen foregår som illustreret i nedenstående figur. Godkendelse og finansiering af business cases sker centralt i Planlægnings- og styringsafdelingen, hvor business casen indarbejdes i Materielkapacitetsplanen. Figuren illustreres processen for materielanskaffelser og udarbejdelse af business cases, der medfører anvendelse af ressourcer på MAP/MDP



1. Projektorganisationen består af en række myndigheder der bidrager med faglig viden i projektorganisation, herunder niv I, niv II, niv III, FMI, LOGTJ, FES, FPS, ØKONOMI

Optimeret fordeling ml. funktionsniveauer og span-of-control, der stadig sikrer ledelsesmæssig tyngde i UP-staben

- Nyordningen er organiseret med fokus på at skabe en så hensigtsmæssig og effektiv fordeling af medarbejdere på funktionsniveau og med et passende 'span-of-control'
- Dette er afvejet ift. behovet for at have et stærkt ledelseselement i den nye UP-stab, der skal styre hele Forsvarets udviklingsvirksomhed. Dette behov er afspejlet i antallet af chefstillinger, der udgør 10% af staben. Det er i den forbindelse blevet analyseret, hvorvidt det var muligt at opnå et provenu ved at trykke funktionsniveauerne ned. Af hensyn til behovet for et stærkt ledelseslag, vurderes det ikke muligt

Oversigt over balance ml. chefer, leder, mellemledere og manuelt niveau

Funktions-niveau (relative fordeling ift. opgjort i procent)	Niveau	Nyordning/antal	Nyordning/procent
	M4	12	10
	M3	94	80
	M2	5	4
	M1	1	0,8
	C3	3	0,4
	C2	1	0,8
	C1	2	2
	Total	118	100,0

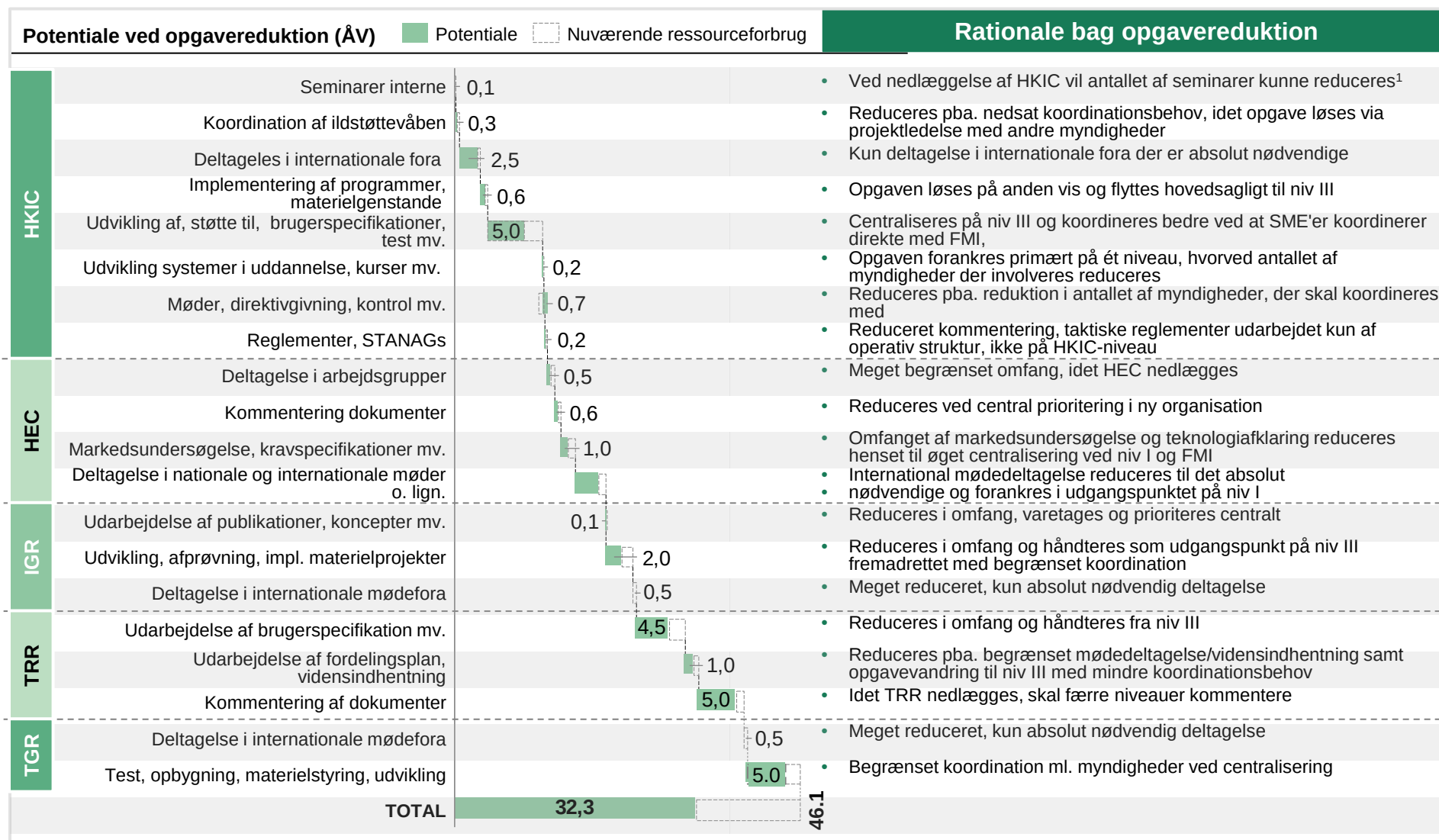
Oversigt over span-of-control (målt som gns. underlagte antal medarbejdere)

Span-of-control	Myndighedsniveau	Nyordning
	Afdelingschefer til sektionschefer	3,50
	Sektionschefer til sagsbehandlere	8,75

Potentiale er udregnet pba. kortlægning af Forsvarets udviklingsressourcer fordelt på ÅV og konkrete opgaver

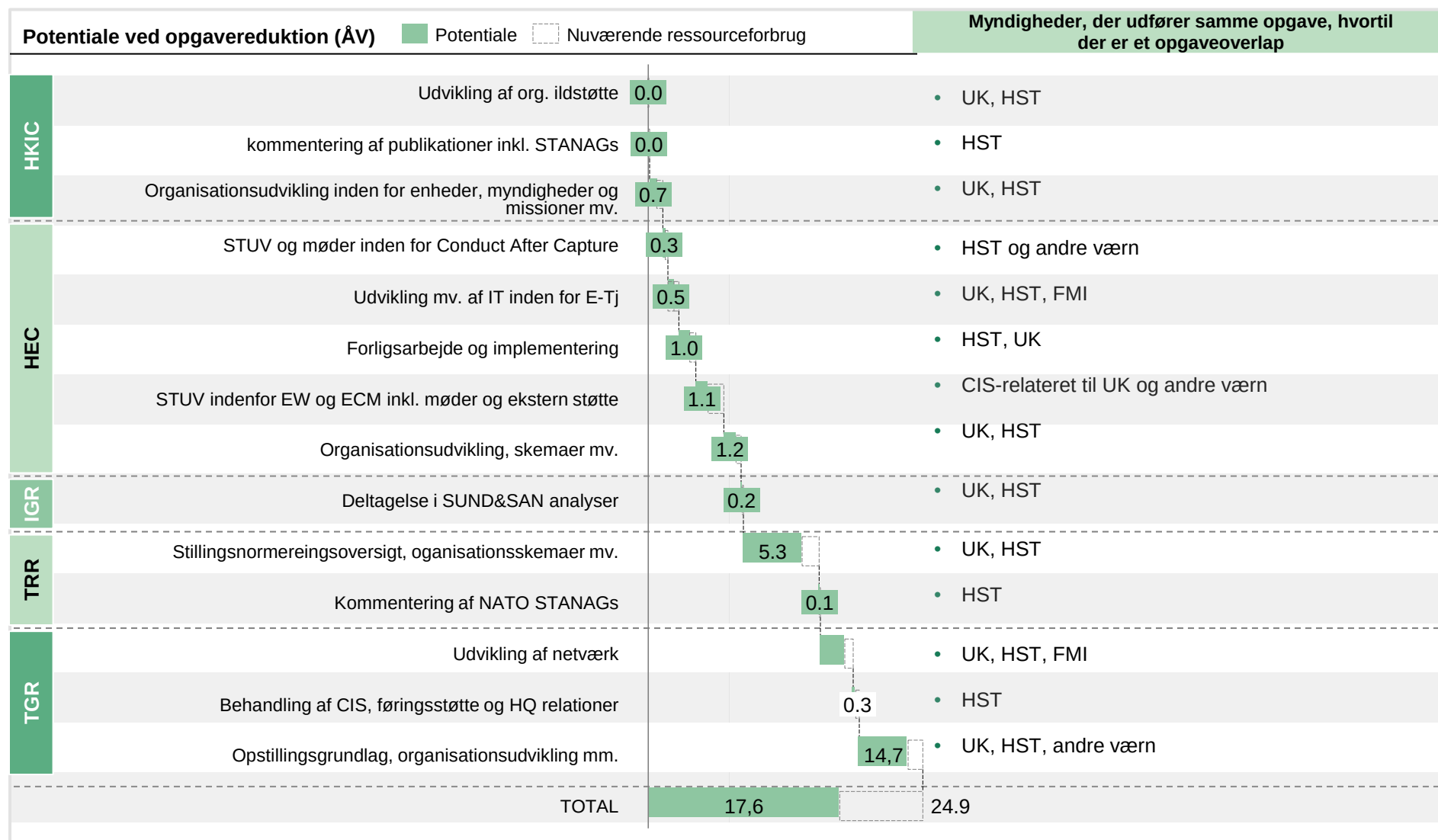
Overblik	Baseline: 200 ÅV	Bruttopotentialespænd: 26%	Bruttopotentialespænd: 53 mio. kr./82 ÅV
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	• Kortlægning af udviklingsårsværk: For myndigheder på niv II er taget udgangspunkt i en indledende spørgeskemaundersøgelse, hvor værn/stabe har angivet procentfordeling af deres årsværk, der arbejder med udvikling. Spørgeskemaundersøgelsen er fulgt op af dialog med myndighederne, hvor det angivne antal årsværk er valideret og konkretiseret, herunder på hovedfunktionsniveau samt type af opgaver, de udfører. Dette er suppleret med en anmodning til myndighederne om angivelse af opgaver og projekter inden for udvikling og ressourceforbrug per opgave. På den baggrund er det identificeret, hvilke opgaver og årsværk, der rykkes til niv I. Lønsummer for disse ÅV er derefter trukket fra i baseline for analysen af den pågældende myndighed og tilført baseline for udvikling. Samlet er identificeret 57 ÅV fra UK-staben (hele UK-staben), 14 ÅV fra Hærstaben, 13 ÅV fra Marinestaben, 16 ÅV fra Flyverstaben (for alle værn hhv. hele udviklingssektionen og halvdelen af kapacitetssektionen i udviklingsafdelingerne) og 5 ÅV fra Specialoperationskommandoen (udviklingssektion) • For niv III er indledningsvist foretaget vurdering i samarbejde med værnene om, hvorvidt der foregår udvikling på niv III. Det konkluderes, at der ikke udføres niv I relevant udviklingsvirksomhed på niv III i Søværnet og Flyvevåbnet. I Hæren udføres derimod decentral udviklingsvirksomhed. Hærens udviklingsvirksomhed er derefter kortlagt ved brug af to spørgeskemaundersøgelser. For det første en spørgeskemaundersøgelse, hvor alle typer af udviklingsopgaver- og projekter samt ressourceforbrug per opgave er oplistet. For det andet en undersøgelse, hvor årsværk relateret til udvikling per niv III myndighed i Hærens tjenestegrenscentre er kortlagt på niv III/ansv 4. På den baggrund er identificeret lønsum for 95 ÅV, der rykkes til niv I • Beregning af potentiale: Nyordning er designet ved først at fastlægge de overordnede principper for, hvilke opgaver, der skal løses centraliseret i den nye Udviklings- og Planlægningsstab. Opgavernes størrelse og karakter har dimensioneret behovet for kompetencer og antal årsværk i nyordningsmodellen. Gennemgang er foretaget i dialog med værn/stabe. Efterfølgende er ÅV, der flyttes til niv I undergået en effektiviseringsanalyse. På den baggrund er udregnet et potentiale på 82 ÅV, hvoraf 67 ÅV kommer fra Hærens tjenestegrenscentre, 7 UK-staben, 3 fra Hærstaben, 2 fra Marinestabe samt 3 fra Flyverstaben. Potentialet stammer fra opgavereduktion i Hærens tjenestegrenscentre (32 ÅV), samt reduceret opgaveoverlap og procesoptimeringer i tjenestegrenscentre (34 ÅV) og de resterende fra reduceret opgaveoverlap i hhv. værnene og UK-staben (16 ÅV). Samlet er potentialet på 52 mio. kr. 2016-priser, PL-reguleret til 2017 priser 53 mio. kr., fordelt på 42 mio. kr. i løn, 3 mio. kr. i øvrig drift og 8 mio. kr. overhead		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	• Chefen for Udviklings- og Planlægningsstaben og sektioner til strategisk styring placeres i København ved departementet • Kapacitetsudviklingsafdelingen og struktursektionen (afdelinger i den nye stab - se organisationsdiagram) placeres i Karup/Jylland mhp. at sikre operativ og taktisk styring af værn og kommandoer		

Hærens niv III: Af 95 ÅV der flyttes til niv I opnås potentiale på 32 ÅV ved opgavereduktion



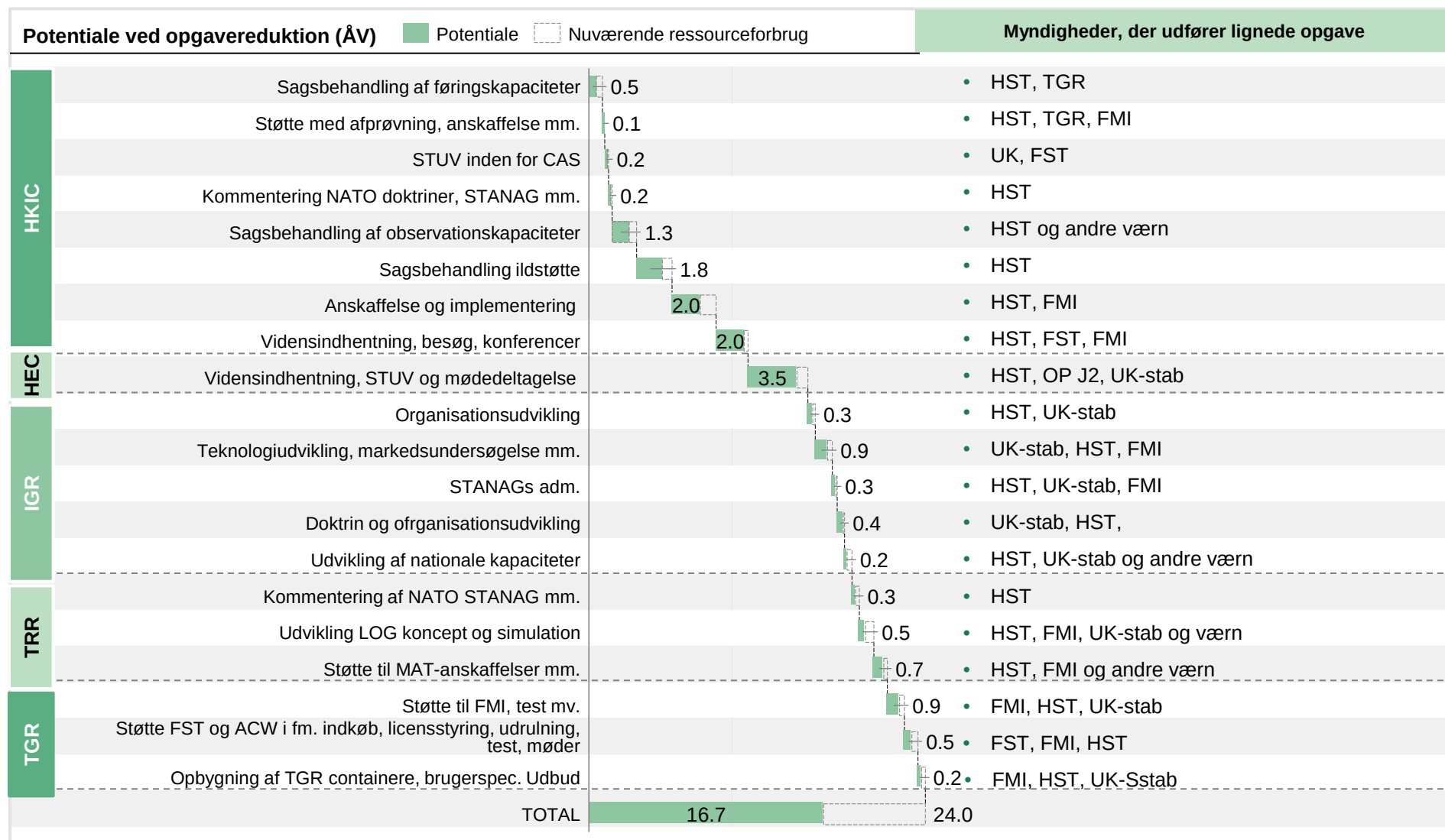
1. I nyordningen af Hæren foreslås en nedlæggelse af Hærens tjenestegrensen

Hærens niv III: 18 ÅV fra reduceret opgaveoverlap ved centralisering¹



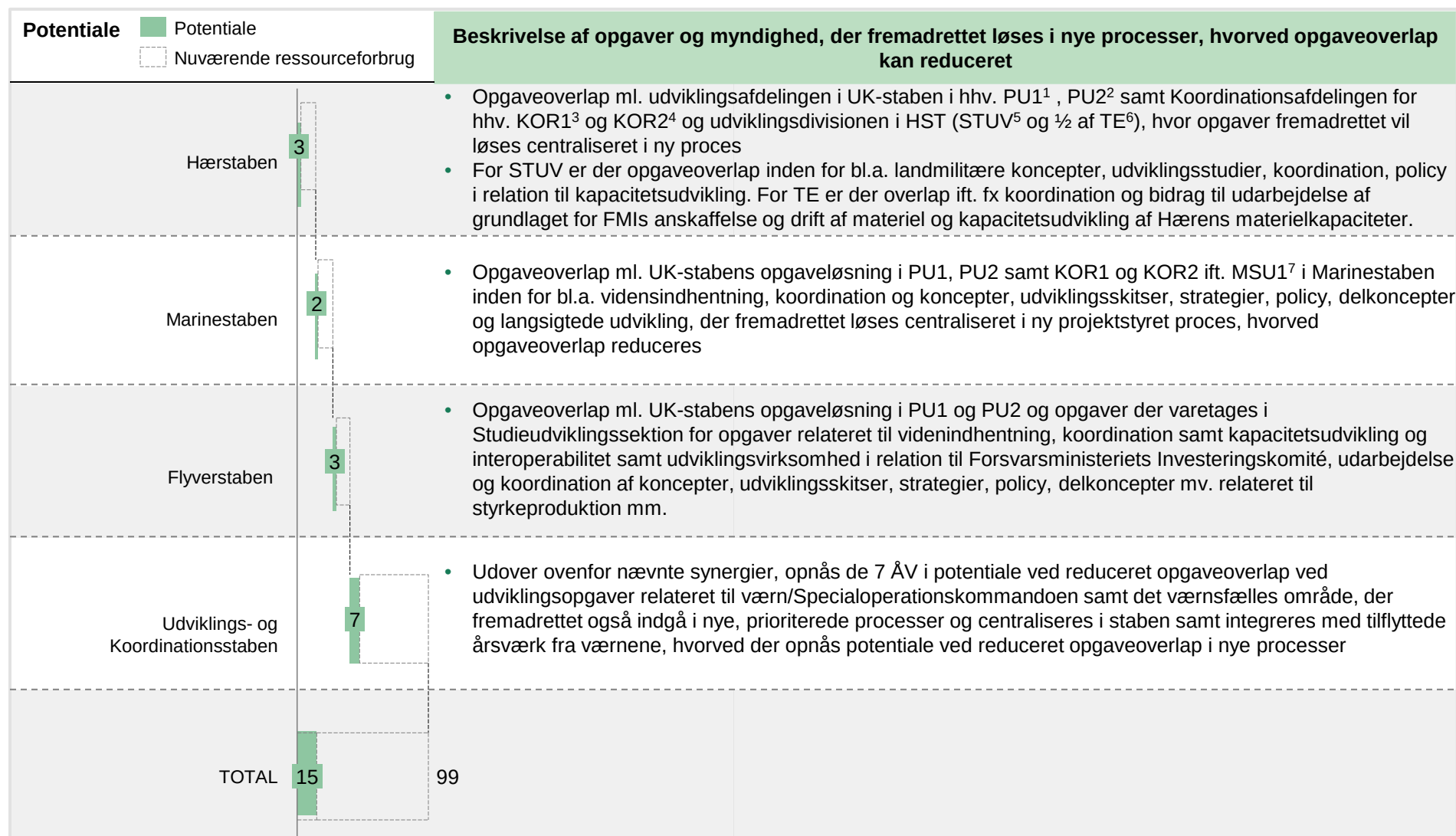
1. Det vil sige rene opgaveoverlap, hvor to myndigheder i dag udfører en identisk opgave, der fremover kun skal løses ét sted, uden en egentlig nytænkning af processen

Hærens niv III: 17 yderligere ÅV fra reduceret opgaveoverlap som følge af procesoptimeringer¹



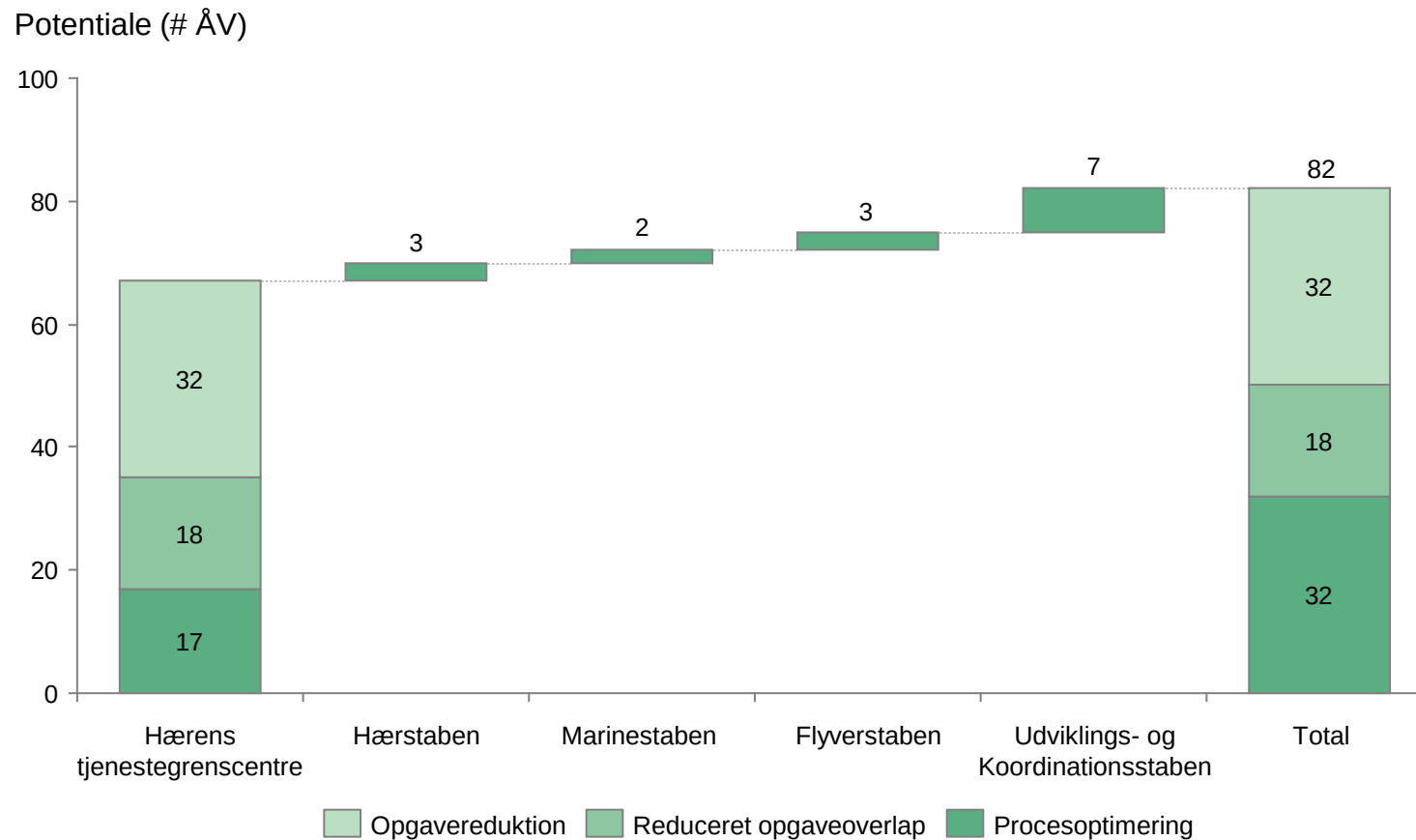
1. Det vil sige opgaveoverlap, der reduceres fordi processerne nytænkes i nyordningen, hvorved der ikke er behov for at flere myndigheder udføre opgaven. Det er således ikke et rent opgaveoverlap, men samme type opgave, der nu kan løses fælles pga. ny tilgang

Niv II: Af 99 ÅV fra niv II opnås samlet potentiale på 16 ÅV ved procesoptimeringer



1. International policysektion 2. Koncept og kapacitetsudviklingssektion 3. Planlægnings- og styringssektion 4. Materiel, etablisements. og informatiksektion 5. Studie- og udviklingssektionen 6. teknologi- og etablisementssektionen 7. Styrkeudviklingsdivision

Samlet opnås potentiale på 82 ÅV ved centralisering af udviklingsvirksomheden



Konsekvens og risici ved nyordning af Forsvarets udviklingsvirksomhed

Beskrivelse

Konsekvenser	• Alle udviklingsprojekter samles i en stab: Forsvarets udviklingsprojekter håndteres i dag forskellige steder i organisationen. Ved centraliseringen samles alle udviklingsprojekter i en stab, der er ansvarlig for sagsbehandling og projektstyring i samarbejde med FMI • Reduceret antal specialister: Modellen medfører, at udviklingsvirksomheden i større omfang forankres ved enkeltpersoner på niv I med særlige kompetencer snarere end ved flere specialister i værnene • Færre aktører involveret i beslutningsprocessen: Større udviklingsprojekter skal ikke længere gå gennem flere niveau i værnene, men godkendes i den nye Kapacitetsudviklingsafdelingen, hvorved antallet af aktører involveret i beslutningsprocessen reduceres
Risici	Risici ift. kvalitet i opgaveløsningen: • Mindre operativ faglighed til understøttelse af materielanskaffelser: Sparring med FMI ifm. materielanskaffelser vil foregå via centraliserede funktioner på niv I og i mindre omfang med teknisk-fagligt personel i værnene, hvilket medfører en risiko for, at understøttelsen af FMI materielanskaffelser forringes og større risiko for fejlinvesteringer, da den operative struktur, der dagligt anvender materiellet, er mindre involveret. Sandsynligheden vurderes lav • Mindre fastholdelse af viden: I den nye struktur tilegnes teknisk viden af operativt personel, der samtidig har øvrige opgaver ift. uddannelse, træning, gennemførelse af operationer mm., mens denne viden i dag tilegnes særskilt. Derved er der risiko for et forringet vidensniveau inden for udvikling, herunder at Forsvarets projekter gennemføres på smallere vidensgrundlag. Sandsynligvis vurderes lav, givet mitigerende handlinger, med middel konsekvenser • Udviklingsvirksomheden hæmmes ved uenighed ml. niv I og II: Kapacitetsudvikling styres på niv I under inddragelse af faglige kompetencer ved niv II/III. I tilfælde af uenighed ml. UP-staben og niv II omkring udviklingsretningen, er der risiko for, at udviklingsvirksomheden på enkeltkapaciteter og formationer (niv III) hæmmes, da uenigheden organisatorisk skal eskaleres til højere niveau for konfliktløsning. Sandsynligheden vurderes lav med middel konsekvenser • UP-staben bliver en flaskehals: I perioder hvor der godkendes mange udviklingsprojekter på samme tid, der alle godkendes af UP-staben, er der risiko for, at staben bliver flaskehals for igangsættelsen af udviklingsprojekter, fx materielanskaffelser. Sandsynligheden vurderes lav med middel konsekvenser
Forslag til mitigerende handlinger	Handlinger ift. overstående risici: • Mindre operativ faglighed til understøttelse af materielanskaffelser: Udvikling gennemføres som projektarbejde styret af UP-staben, under inddragelse af taktiske kommandoer og operative enheder samt i øvrigt andre relevante myndigheder og styrelser. Der etableres aftalte kontaktpunkter ved enkelte myndigheder, der indgår som ressourcepersoner. Det sikres processuelt, at de taktiske kommandoer høres inden en sag forlægges for chefen for Kapacitetsudviklingsafdelingen • Mindre fastholdelse af viden: Udover ovenfor nævnte ressourcepersoner, tilknyttes faste specialister i de operative enheder, der dedikerer arbejdstimer til at bidrage til udviklingsvirksomheden • Udviklingsvirksomheden hæmmes ved uenighed ml. niv I og II: Der udarbejdes klare procesbeskrivelser for koordination med de taktiske kommandoer og for eskalering i tilfælde af uenighed • UP-staben bliver en flaskehals: Dimensioneringen og organiseringen revurderes løbende med mulighed for eventuelle justering af bemanningen

Effektiviseringstiltag: Nyordning af Forsvarets udviklingsvirksomhed

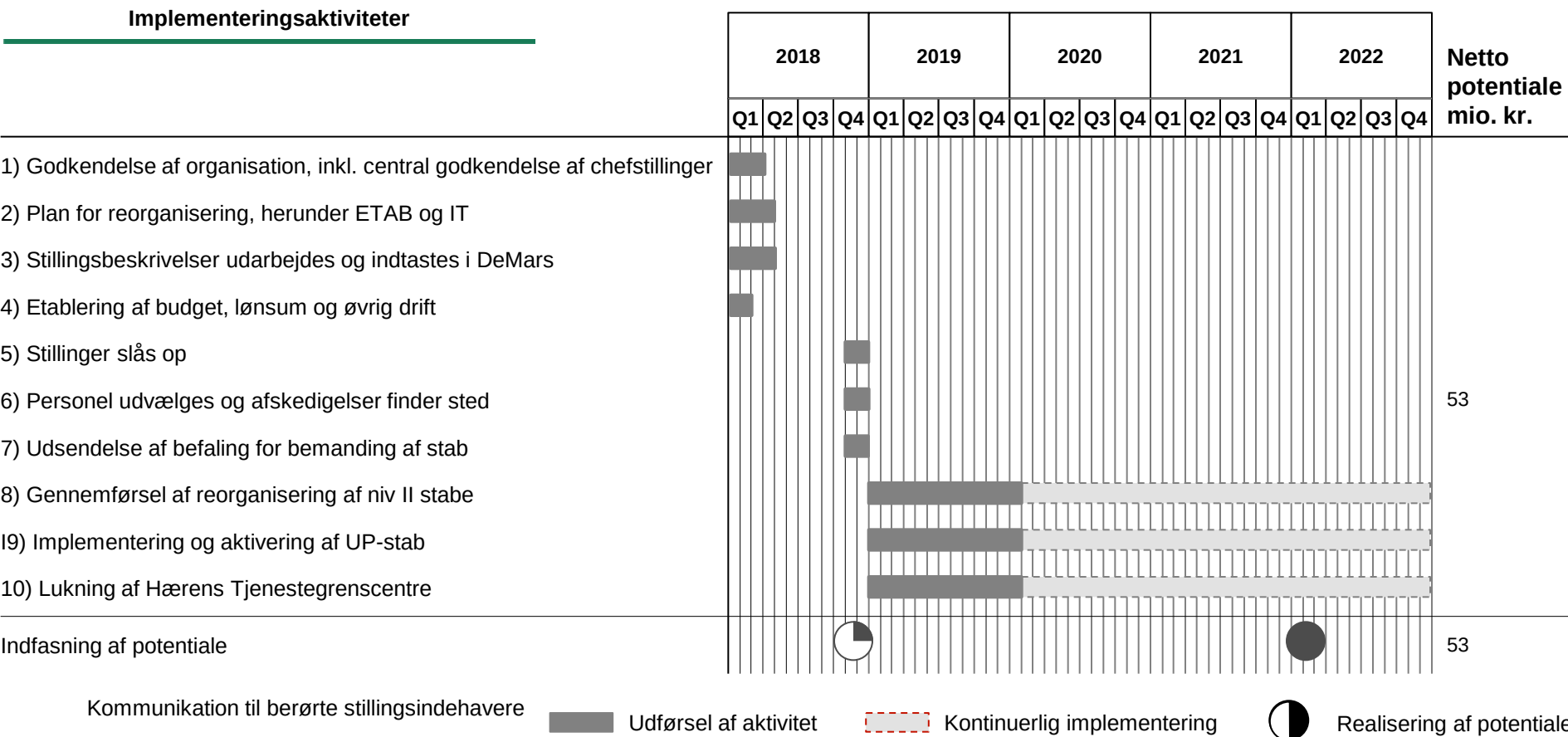
Effektiviseringsforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Nyordning af Forsvarets udviklingsvirksomhed	- Centralisering af Forsvarets udviklingsvirksomhed i ny Udviklings- og Planlægningsstab - Forslaget centraliserer udviklingsvirksomheden i en samlet stab på 118 ÅV med det formål at skabe en mere fokuseret udviklingsvirksomhed, hvor der prioriteres i opgaverne. Udviklingsvirksomheden styres via en projektstyringsmodel, hvor UP-staben henter faglig viden i den operative struktur samt hos myndigheder og styrelser - Staben organiseres med en strategi- og policysektion samt hhv. en Kapacitetsudviklingsafdeling og en Planlægningsafdeling med separate sektioner underlagt - UP-staben dimensioneres og designes pba. lønsum fra udviklingsårsværk i værnstabile, specialoperationskommandoen, UK-staben samt Hærens tjenestegrencentre - Udviklingsvirksomheden effektiviseres i forbindelse med centraliseringen, idet en række udviklingsopgaver kan reduceres i omfang. Derudover reduceres opgaveoverlap i opgaveløsningen og der opnås procesoptimeringer ved brug af den nye projektstyringstilgang	- Rationale - Der udføres kun udvikling, der er relevant for Forsvaret - Reduceret opgaveoverlap og procesoptimering i løsningen af Forsvarets udviklingsopgaver - Effekt (potentiale) - Potentialet stammer fra opgavereduktion i Hærens tjenestegrencentre (32 ÅV), der kan løses i mindre omfang pga. central prioritering samt reduceret opgaveoverlap og procesoptimeringer i tjenestegrencentre (34 ÅV) - Resterende potentiale opnås ved reduceret opgaveoverlap i hhv. værnene og UK-staben (16 ÅV)

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 26%	Nettopotentialespænd: 53 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	Implementeringen anbefales at foregå samtidig med nyordningen af værnene. Følgende aktiviteter anbefales udført 1) Godkendelse af organisationen, herunder godkendelse af chefstillinger, 2) plan for reorganiseringen, herunder plan for ETAB og IT 3) stillings beskrivelser udarbejdes og indtastes 4) Etablering af budget, lønsum og øvrig drift, 5) Stillinger slås op 6) Udpegning af personel til stillinger og afskedigelser af resterende ÅV 7) Udsendelse af befaling for bemanning af staben, 8) Gennemførelse af reorganisering af niv II Stabe 9) Implementering og aktivering af UP staben,10) Lukning af Hærens Tjenestegrenscentre. Punkt 1)-4) forudsættes at finde sted i første halvdel af 2018, 5)-7) fra den 1/9 2018-1/1 2019, 8)-10) starter pr 1/1 2019 og varer året ud. Afskedigelser finder per 1/9 2018. Da alle ÅV er tjenestemænd kan den aktivitetsbaserede løn samt overhead og øvrig drift indfases pr. 1/1 2019, efter den tre måneders opsigelsesperiode, mens den kapacitetsbaserede løn først kan indfases fra 2022	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	0	82	82	82	82
		Brutto potentiale	0	13,9	13,9	13,9	52,6
Ekstra løbende omkostninger	• Der vurderes ikke at være ekstra løbende omkostninger	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0
		Investerings- omkostninger	0	0,3	0	0	0
		Nettopotentiale	0	13,6	13,9	13,9	52,6
Investeringer	• Omrokeringsomkostninger ved at 34 ÅV tilflytter til Karup, hvilket i alt giver engangsomkostninger for 170.000 kr. (5000 kr. per flytning). 84 ÅV omrokerer internt, hvilket giver engangsomkostninger for 168.000 kr. i alt (2000 kr. per flytning). Satser for flytninger er udregnet som gennemsnitssatser, oplyst af FES. Da alle stillinger slås op som nye stillinger forventes der ikke at være omkostninger til flyttegodtgørelser o. lign.						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	• Implementeringen af forslaget er afhængig af, at nyordningen af værnene og værnstabene gennemføres						

Plan for implementering af nyordning af Forsvarets udviklingsvirksomhed

- Nedenfor angives de primære aktiviteter, der bør finde sted ved implementeringen af Nyordningen af Forsvarets udviklingsvirksomhed. Forudsætningerne for at implementeringen af UK-staben kan finde sted per 1/1 2019 er dels at punkt 1)-7) finder sted på de angivne tidspunkter og er klar per 1/9 2018, og dels at reorganiseringen af værnene finder sted som planlagt, da etableringen af UK-staben skal finde sted på samme tidspunkt som denne reorganisering

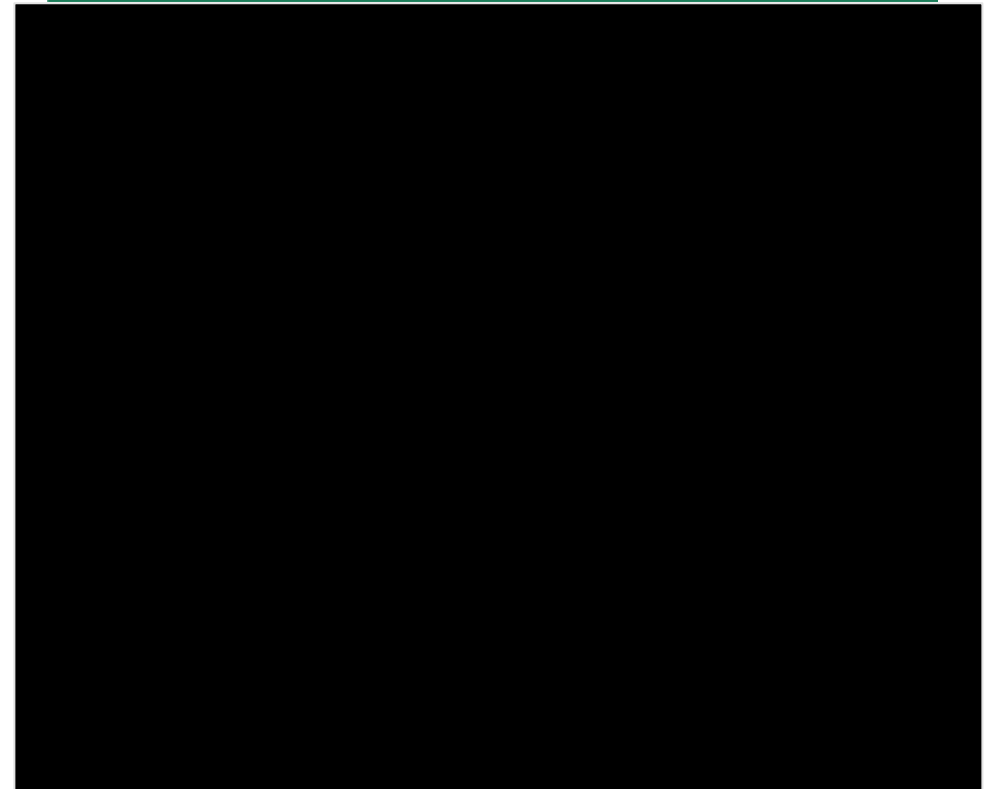


Specialoperationskommandoen blev oprettet i 2014 og består af [REDACTED]

SOKOM blev oprettet som konsekvens af sidste Forsvarsforlig ...

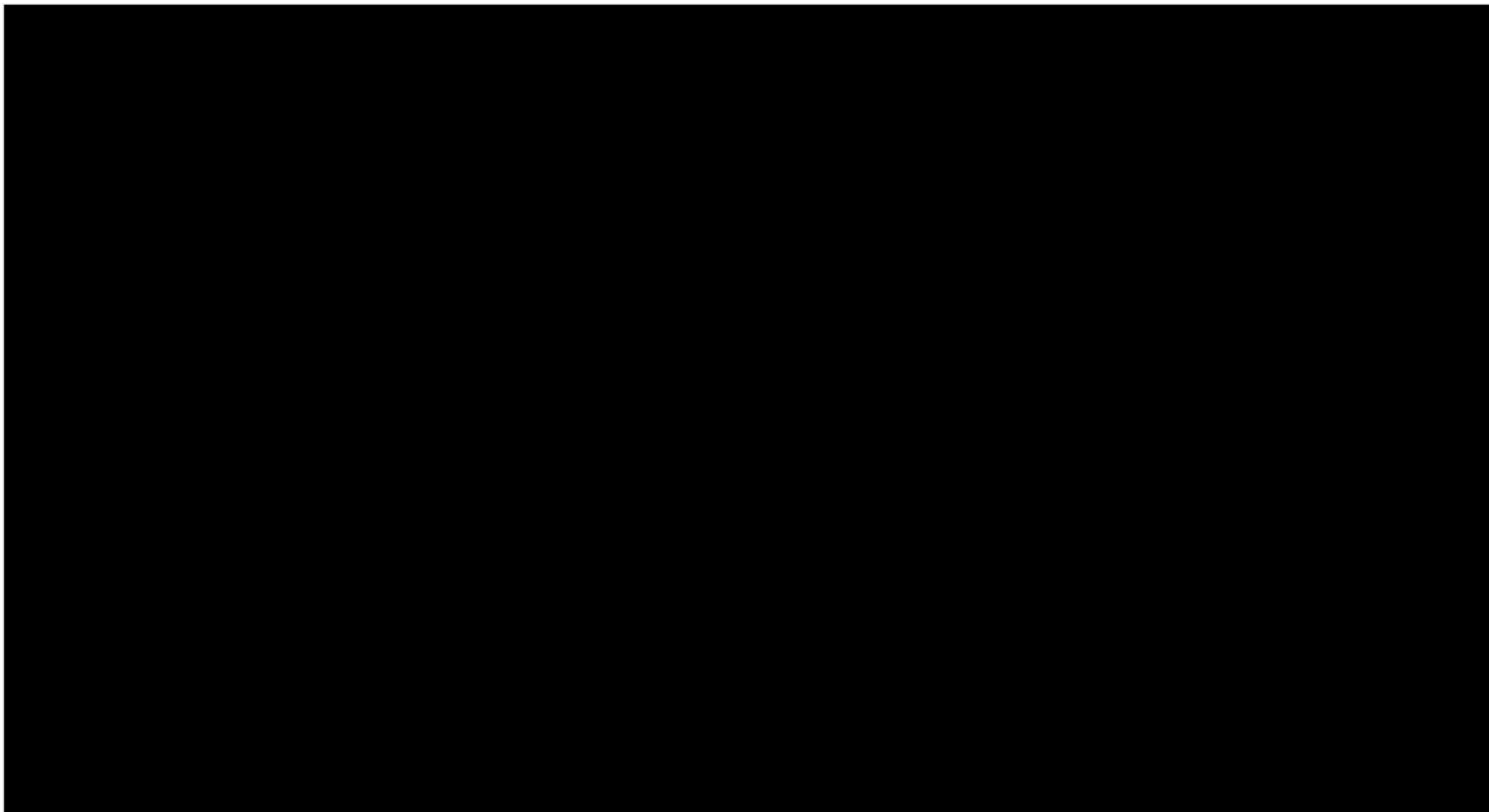
- Specialoperationskommandoen blev oprettet som konsekvens af Forsvarsaftalen 2013-2017. Dette blev suppleret med tillægsaftalen af 2. april 2014, der fastsatte et behov for at styrke de samlede fremtidige specialoperationskapaciteter samt placerede Specialoperationskommandoen i Aalborg
- Specialoperationskommandoen fik d. 1. juli 2015 underlagt Frømandskorpset og Jægerkorpset, der blev udskilt fra hhv. Søværnet og Hæren
- Specialoperationskommandoen blev oprettet så kommandoen i store træk kunne sammenlignes med de øvrige værnsskibe med en produktionsdivision, en udviklingsdivision og et ledelseselement

... Og består i dag af [REDACTED]



Stab	FKP	JGK	VUT-III	Total
------	-----	-----	---------	-------

Specialoperationskommandoen nyordnes for at skabe en mere operativ fokuseret struktur



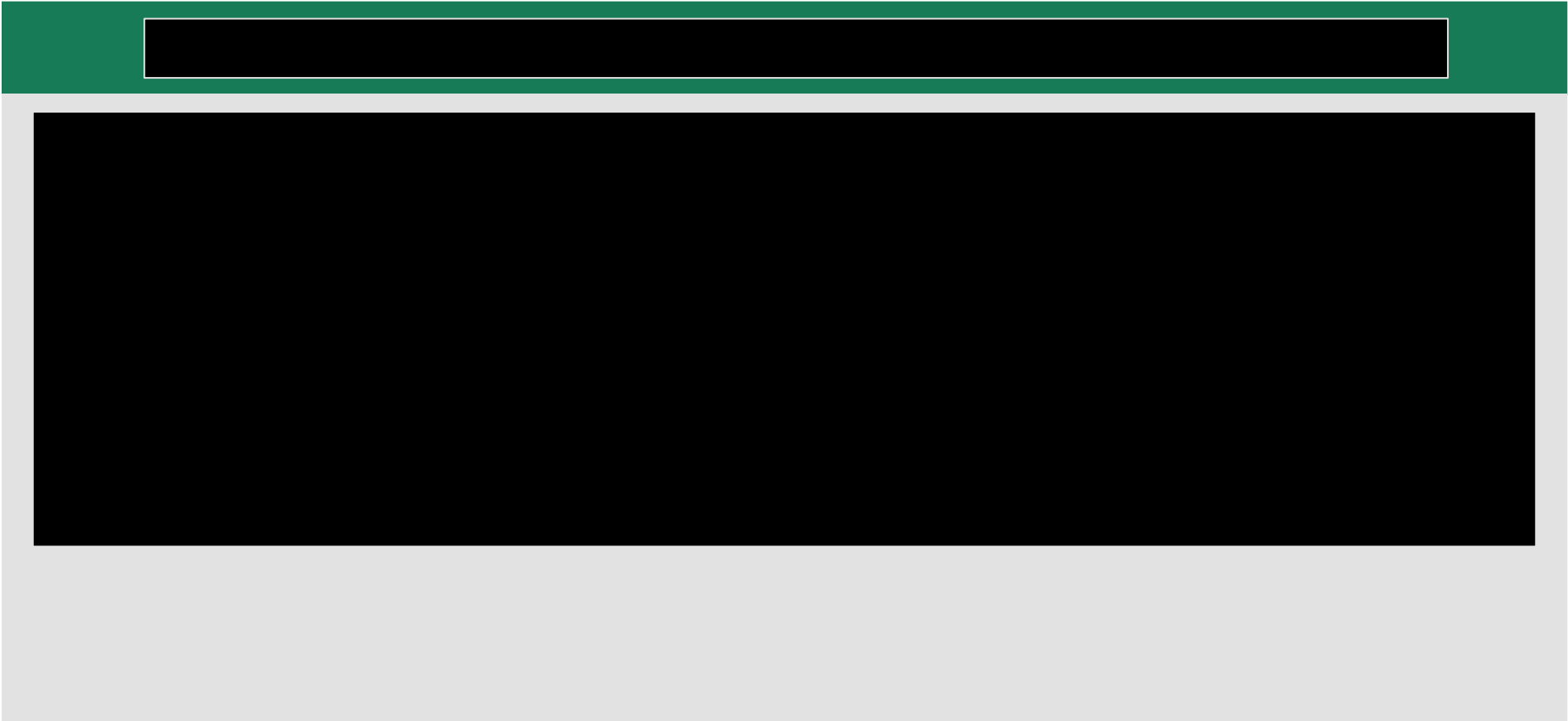
Som en del af nyordning opnås potentiale på fem ÅV i stabsstrukturen i korpene

Overblik	Baseline:	Bruttopotentialespænd:	Bruttopotentialespænd: 5 mio. kr.DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet			
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	- Erfaring viser, at det primært er M2 og M3, der bisidder den nødvendige kvalitet til at bistå selektionen, hvorved et øget optag af M1 vurderes vanskeligt - Der vurderes ikke at være en effekt på geografisk placering, idet SOKOM forbliver i Aalborg		

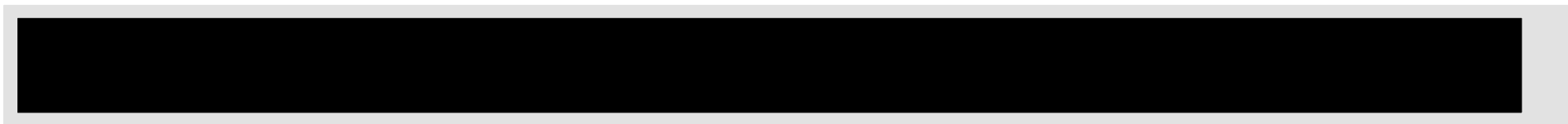
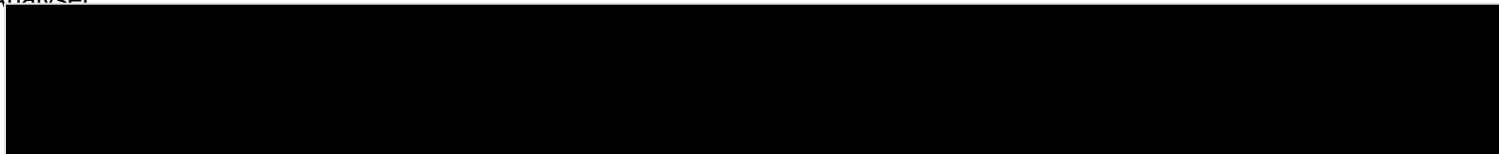
Et øget operativt fokus [redacted] korpset som del af nyordning..



Korps	Operativ kapacitet
Jægerkorpset	
Gammel struktur	
Nyordning	
<i>Procentvis ændring</i>	
Frømandskorpset	
Gammel struktur	
Nyordning	
<i>Procentvis ændring</i>	



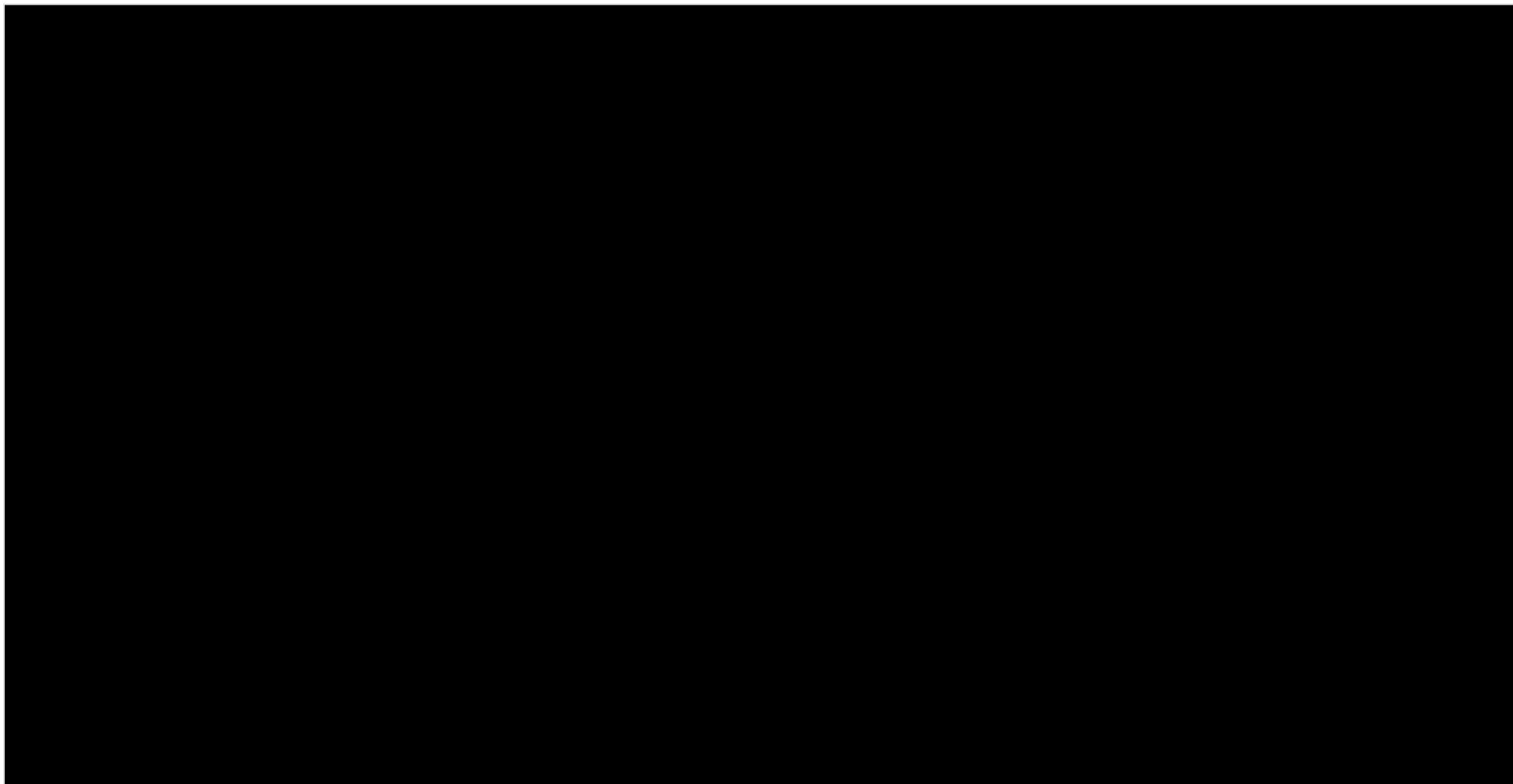
Kilde: SOKOM



Oversigt over balance ml. chefer, leder, mellemledere og manuelt niveau (%/antal ÅV)

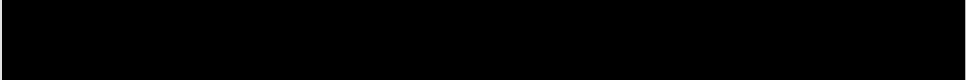
	Niveau	Nuværende struktur (baseline)	Nyordning	Ændring (%/antal)
Funktions- niveau				

Potentiale på [REDACTED] [REDACTED] som del af samlet nyordning



■ Næstkommanderende (M3) ■ Mobility (M2)
■ Operationsafdeling J3 (M3)

Beskrivelse af risici og konsekvenser ved potentiale ifm.



Beskrivelse	
Konsekve- nser	Reduceret kapacitet til myndighedsopgaver: Den primære konsekvens af effektiviseringen er [redacted] [redacted] begrænset kapacitet til at udføre myndighedsrelaterede og administrative opgaver
Risici	
Forslag til mitigerende handling	

Effektiviseringsforslag: Nyordning af Specialoperationskommandoen

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Nyordning af Specialoperationskommandoen			

Indfasningstakt og nettopotentiale

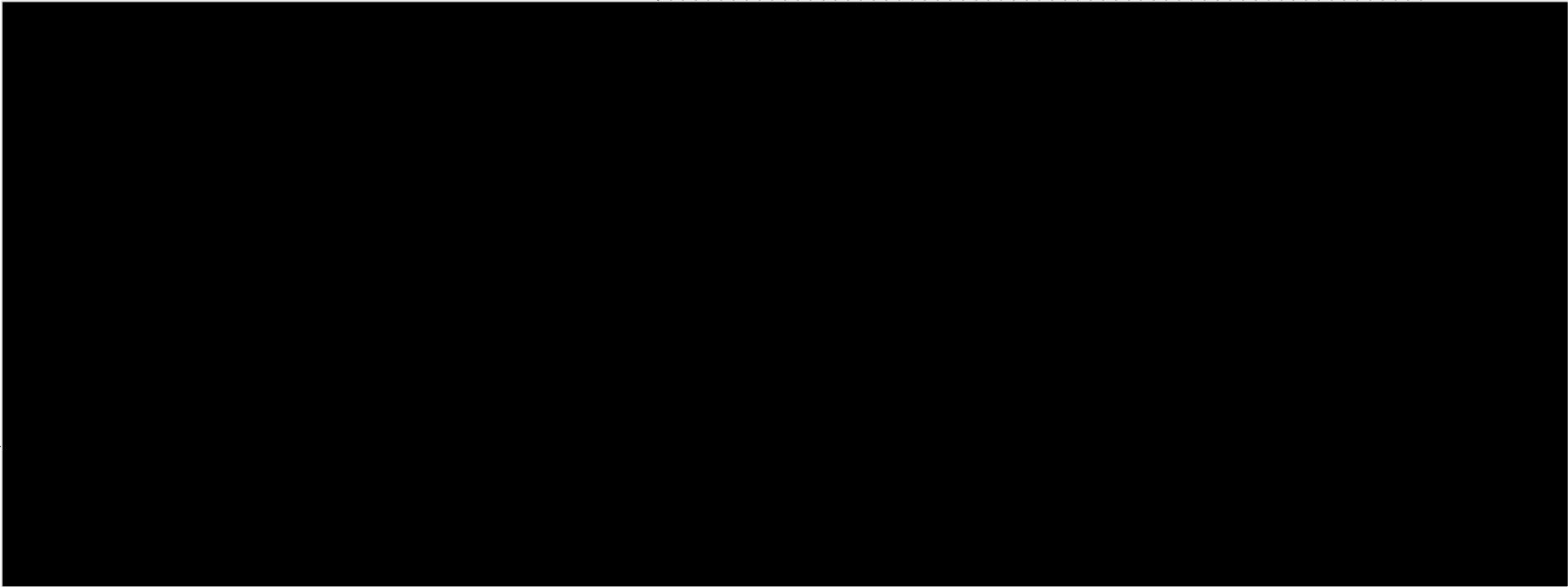
Overblik	Nettopotentialespænd (%):		Nettopotentialespænd: 5 mio. kr DKK					
Overvejelse om indfasning			Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. DKK)					
		Processen kan iværksættes umiddelbart, og kan tage op til tre måneder.		2018	2019	2020	2021	2022
Ekstra løbende omkostninger	Der vurderes ikke at være ekstra løbende omkostninger							
Investeringer	Der vurderes ikke at være væsentlige investeringsomkostninger forbundet med forslaget							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Ingen væsentlige overlap							

Plan for implementering af nyordning af Specialoperationskommandoen



Implementeringsaktiviteter

2018				2019				2020				2021				År 2022				Netto potentiale mio. kr.
Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	



 Udførsel af aktivitet  Kontinuerlig implementering  Realisering af potentiale

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 effektiviseringsforslag	Nuværende uddannelsesstruktur: Grundlæggende og videregående sergentuddannelser (mellemlideruddannelser) 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: Mellemlideruddannelserne omlægges med ændringer svarende til dem, der er gennemført for officersuddannelserne, således den samlede uddannelsesmængde reduceres. Der etableres en grundlæggende mellemlideruddannelse med større værnsmænds islet, og de to videreuddannelsesniveauer for mellemlidere 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 mellemlidere. Store dele af den nuværende uddannelsesmængde for mellemlidere 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 mellemlideruddannelserne 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)	Realiserbarhed	Mindre hindringer under opfyldelse af de givne forudsætninger og afhjælpende tiltag 
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	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'

Der er lav efterlevelse af læringsprincippet '*just-enough, just-in-time*' og **synergier** mellem sergentuddannelser

- I Forsvarets HR-strategi er et mål, at uddannelser i højere grad skal gives *just-enough, just-in-time*. Denne uddannelsesretning skal bl.a. sikre, at personalet modtager den netop tilstrækkelige uddannelse. Det kan medvirke til bedre ressourceudnyttelse og give en opdateret faglighed i opgaveløsningen
- Fra kortlægning af skoleområdet er der identificeret potentiale for i højere grad at indføre *just-enough, just-in-time* ved befalingsmandsuddannelser. En omstrukturering af befalingsmandsuddannelserne giver samtidig fundament for en mere værnssælles tilgang, med bevarelse af værnsspecifikke islet
- På officersområdet er der også identificeret potentiale ved øget samtænkning, hvilket især er motiveret fra en bedre udnyttelse af lærernes tid

Der er identificeret forbedringspunkter...

1 Struktur på sergentuddannelsen

Befalingsmandsuddannelserne er under rammerne for personelordningen (P-83) ikke blevet omstruktureret i samme omfang som officersuddannelserne er blevet det. Hvert værn udbyder i dag således hver deres Grundlæggende Sergentuddannelse, ligesom de udbyder, hver deres Videreuddannelses-trin I og II for mellemledere.

2 Organisering og placering af sergentuddannelsen

Hvis man omstrukturerer sergentuddannelserne vil der skabes bedre fundament for en mere værnssælles tilgang, hvorved der opnås en mere inter-værns forståelse. Geografisk spredning begrænser dog muligheden for værnssælles tilgang til BM-uddannelser

3 Aktivitet ved Hærens og Søværnets Officersskole

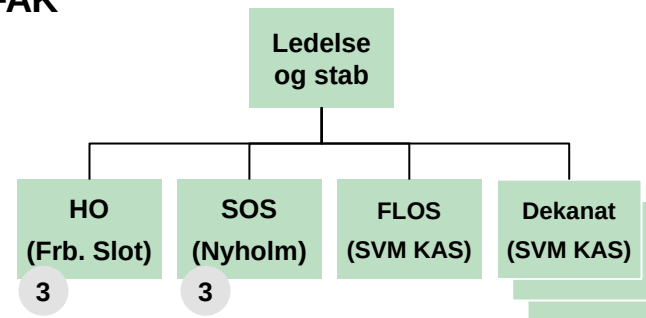
HO og SOS er organisatorisk underlagt FAK, mens undervisningen er geografisk spredt

4 Fysisk træning ved Svanemøllens Kasserne

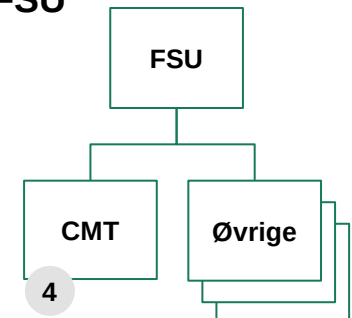
CMT ligger fysisk ved FAK, men er organisatorisk underlagt Forsvarets Sundhedstjeneste (FSU). FAK har lignende aktiviteter ved HO, der lægges til FAK jf. pkt. 3

... i den nuværende struktur, bl.a. ved sergentuddannelser

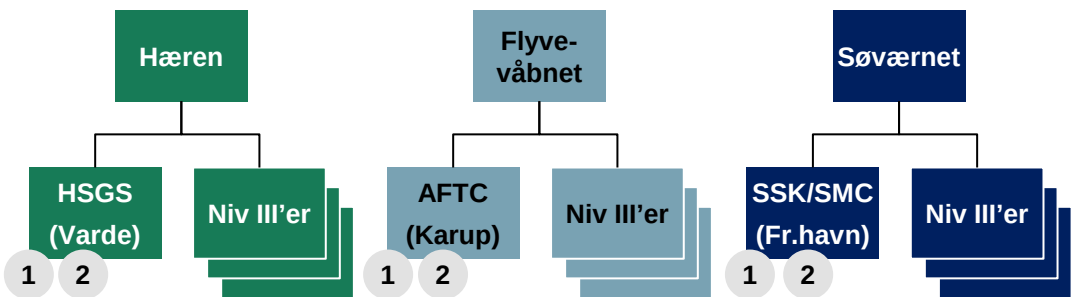
FAK



FSU



Værn (elementer med sergentuddannelse)



Læringsprincipper kan bedre efterleves ved at omstrukturere og sammenlægge sergentuddannelserne

Der foreslås 4 tiltag i nyordningen...

1 Ny struktur danner basis for befalingsmandsskoler

I nyordningen foreslås en uddannelsesmodel, som etablerer en grundlæggende sergentuddannelse, der er mere værnssælles, men med værnsspecifikke afdelinger i FAK. Over- og seniorsergentuddannelsen (VUT1 og VUT2) erstattes af en akademiuddannelse

2 Befalingsmandsskoler placeres under FAK

På grund af ovennævnte omstrukturering skabes der større synergier ved en sammenlægning af sergentuddannelserne. Derfor foreslås en organisatorisk og geografisk sammenlægning, hvor potentialet er størst i en model med geografi

3 Aktivitet ved HO og SOS rykkes til FAK

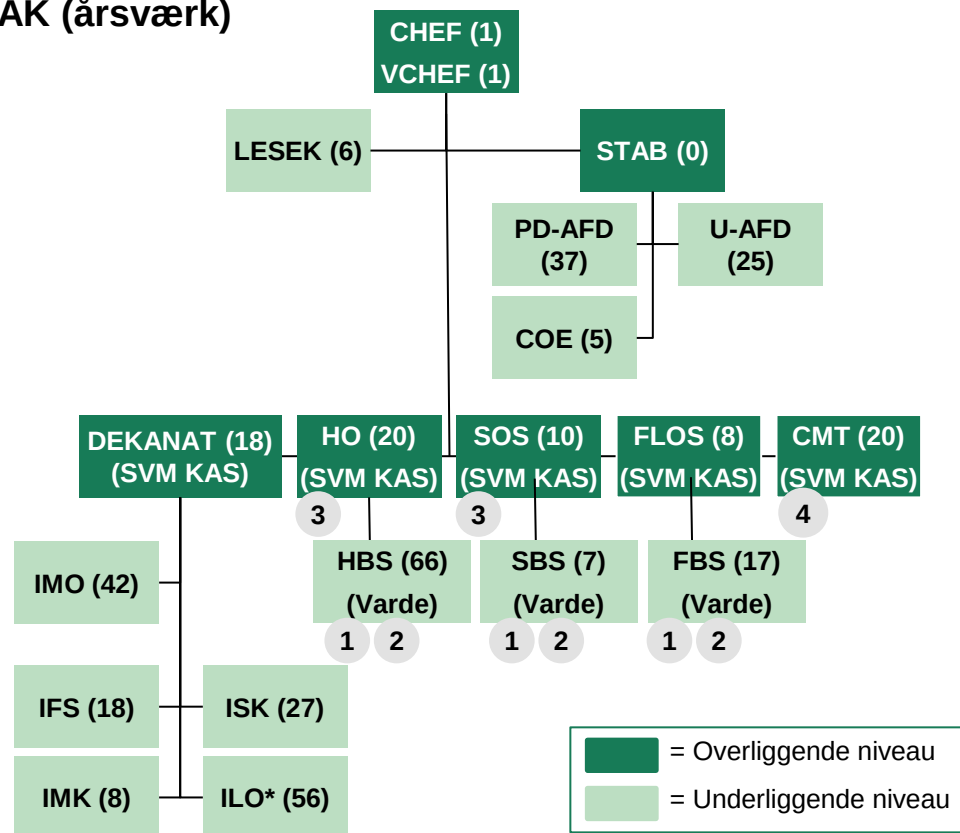
Hærens- og Søværnets Officerssskole er organisatorisk underlagt FAK og ligger København. I nyordning foreslås at skoleaktivitet også fysisk rykker til FAK (Svanemøllens Kaserne)

4 Aktivitet ved CMT rykkes organisatorisk til FAK

Center for Militær Fysisk Træning ligger fysisk ved FAK, men organisatorisk under FSU. I Nyordningen foreslås CMT også organisatorisk samtænkt med FAK

... som afspejles af mindre justeringer i organiseringen¹

FAK (årsværk)



1. Forkortelser forklaret i parentes: PD-AFD (Planlægnings- og Driftsafdelingen), U-AFD (Uddannelsesafdelingen), COE (Center of Excellence), IMO (Institut for Militære Operationer), IFS (Institut for Strategi), IMK (Institut for Militærhistorie og Krigsteori), ISK (Institut for Sprog og Kulturforståelse), ILO (Institut for Ledelse og Organisation, * markerer, at det er inkl. Center for Digital Forvaltning), HO (Hærens Officersskole), HBS (Hærens Befalingsmandsskole), SOS (Søværnets Officersskole), SBS (Søværnets Befalingsmandsskole), FLOS (Flyvevåbnets Officersskole), FBS (Flyvevåbnets Befalingsmandsskole) og CMT (Center for Militærfysisk Træning).

Kilde: Forsvarsakademiet

Omstrukturering og sammenlægning af sergent-uddannelsen giver samtidig **mulighed** for stordriftsfordele

Effektivisering s-forslag

Underforslag

Beskrivelse

Rationale og forventet effekt

Nyordning af skoleområdet

1 Omstrukturering af sergent- uddannelsen

Nyordningen af befalingsmandsområdet baseres på tre principper: 1) Uddannelserne skal foregå tættest muligt på de relevante faglige kompetencer; 2) Den samme model implementeres på alle niveauer; 3) En et-strengt uddannelsesstruktur følges i videst muligt omfang. I nyordningen er det hensigten at indføre mere ens uddannelsesmodeller og moduler. Nyordningen omfatter også øget brug af blended learning, fjernundervisning og OJT. Der vil fremover ske en strømlining af de fortsat værnsspecifikke sergentuddannelser og kun være et videreuddannelsesniveau for mellemledere. Store dele af den nuværende uddannelsesmængde afløses således af OJT i den operative struktur. Udnævnelse inden for hovedniveauer sker i højere grad efter en kompetencevurdering foretaget af den lokale ansættende chef på baggrund af centrale retningslinjer og central rådgivning.

Ved omlægning af mellemlederuddannelserne opnås provenu ved dels at indføre blended learning og dels ved at sanere uddannelserne ved at overføre nogle uddannelseselementer til strukturen. Der arbejdes i en model med op til 50 % distanceundervisning afhængig af det faglige område. Herfra opnås potentiale på omkring 8 ÅV, hvilket især vil være militære undervisere. Hvis sergentskolerne også sammenlægges geografisk kan der ske en yderligere strømlining af uddannelserne, hvilket giver et merprovenu på omkring 5 ÅV, hvilket vil komme fra rationaliseringer ved stab, administration og lærere

2 Organisatorisk og geografisk sammenlægning af den grundlæggende sergentuddannelse

Ved en omstrukturering af sergentuddannelsen vil der komme flere værnssælles elementer, jf. underforslag 1. Som konsekvens vil der være synergier ved organisatorisk at samle befalingsmandsskolerne under FAK, samt geografisk at samle uddannelsen samme sted (foreslået ved Varde). Derfor sker en organisatorisk samling af befalingsmandsuddannelserne under FAK, som geografisk ligger placeret ved location C, jf. forrige side

Fra en organisatorisk sammenlægning alene estimeres et provenu på 8 ÅV. Provenuet falder primært indenfor ledelse og administration. Der vil dog også være en del af provenuet, som er et resultat af, at man ved en organisatorisk sammenlægning har bedre styring på uddannelserne. Dermed bliver det muligt at koordinere pensum, hvilket sparer lærerressourcer. Blandt andet bliver det muligt at gennemføre dele af uddannelserne som samlæsning på tværs af værn, hvilket yderligere sparer lærer- såvel som administrative ressourcer. Baseret på erfaringer fra det nuværende forlig, forventes en besparelse på 10% på driften ved organisatorisk samling. Et yderligere provenu på 10 ÅV forventes fra den geografiske samling, hvilket især kommer fra centralisering af ledelsesfunktioner, støttefunktioner og administrative funktioner

Dele af forslag 1 og 2 kræver geografiske flytninger af uddannelsespersonale og elever. Provenuet er derfor delt op på tiltag 3 og 4

Tidligere analysearbejde tilsiger, at der også er stordriftsfordele ved at flytte undervisning fra HO og SOS

Effektiviseringsforslag 1	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Nyordning af skoleområdet	3 Sammenlægning af kursusaktivitet fra Hærens Officersskole (HO) og Søværnets Officersskole (SOS) ved Svanemøllens Kaserne (FAK)	En geografisk samling af Hærens Officersskole (HO) og Søværnets Officersskole (SOS) på Svanemøllens kaserne. Denne del har været sagsbehandlet grundigt tidligere og afventer kun en politisk afgørelse	- Provenuet opstår primært ved, at kadetterne samles fysisk på Svanemøllens Kaserne, hvilket primært giver mulighed for en bedre udnyttelse af lærerkræfterne på tværs af FAK. Således vil de samme lærere uden transporttid mere fleksibelt kunne medvirke til uddannelse på tværs af de tre skoler. Der vil også være mulighed for samlæsning (fælles forelæsninger), hvilket sparer yderligere lærerressourcer. Ikke mindst vil der opstå en væsentlig synergi ved, at det samlede FAK også vil blive opfattet som en stor fælles organisation, og vil kunne arbejde mindre fragmenteret og mere ensartet med synergi til følge. - Samlet estimeres et provenu på 17 ÅV. Op mod 5 ÅV af det samlede provenu opstår ved adm. effektiviseringer, hvoraf 3 ÅV kommer fra uddannelsesadm. og resten fra øvrig adm.
	4 Sammenlægning af kursusaktivitet fra Center for Militærfysisk Træning (FSU) ved FAK	Center for Militær Fysisk Træning (CMT) ligger fysisk placeret ved FAK. I nyordningen foreslås det, at man også ligger CMT organisatorisk under FAK. Der forventes særligt synergieffekter med træningsaktiviteter fra Hærens Officersskole, der jf. underforslag 3 rykkes til FAK i nyordningen	Formålet er at opnå en faglig synergi med FAK element Militær Fysisk Træning (MFT), der uddanner FAK kadetter. CMT er i dag del af Forsvarets Sundhedstjeneste. Der forventes et provenu på 3 ÅV. Provenuet hentes ved, at FAK overtager CMT kursusadministration og øvrige administration på forventeligt 1 ÅV. Derudover sker effektiviseringen ved, at CMT er placeret på Svanemøllens Kaserne hvor officerssskolerne forventes at blive placeret, og der opstår derfor en mulighed for en effektivisering af anvendelse af idrætslærere med 2 ÅV. Synergien vil særligt komme fra et opgaveoverlap med de idrætsaktiviteter, der er ved Hærens Officersskole på Frederiksberg Slot

Tiltag på skoleområdet frigiver elevtimer, som i stedet kan anvendes ved de operative enheder

Effektiviseringsforslag 1	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Nyordning af skoleområdet	 Merforbrug i årsværk til nye skoleopgaver ved FAK	FAK etablerer/videreudvikler et uddannelsesfagligt "Center of Excellence" som omdrejningspunkt for udviklings-, kontrol- og rådgivningsvirksomhed til værnene m.fl. Det vil især være inden for områderne pædagogik, didaktik, fjernundervisning og "blended learning", samt "On the Job Training" (OJT)	FAK estimerer, at de nye skoleopgaver kræver 5 ÅV. Opgaverne er delvist nye, mens andre opgaver og ansvar flyttes fra UK-staben (KOR3) og værnstaben uddannelsesafdelinger. Dermed reduceres deres opgavebyrde
	 Besparet elevtid	Jf. underforslag 1, vil elevtid brugt på over- og seniorsergentuddannelsen delvist blive frigivet. Derudover vil merforbruget til nye skoleopgaver frigive ressourcer ved stabenes uddannelsesafdelinger og UK-staben (ikke opgjort)	Fra kortlægning af 2016-tidsforbruget fremgår det, at omlægningen af sergentuddannelser vil give hhv. 42 og elev-årsværk. Disse årsværk kan styrke øvrig opgaveløsning ved de operative kapaciteter

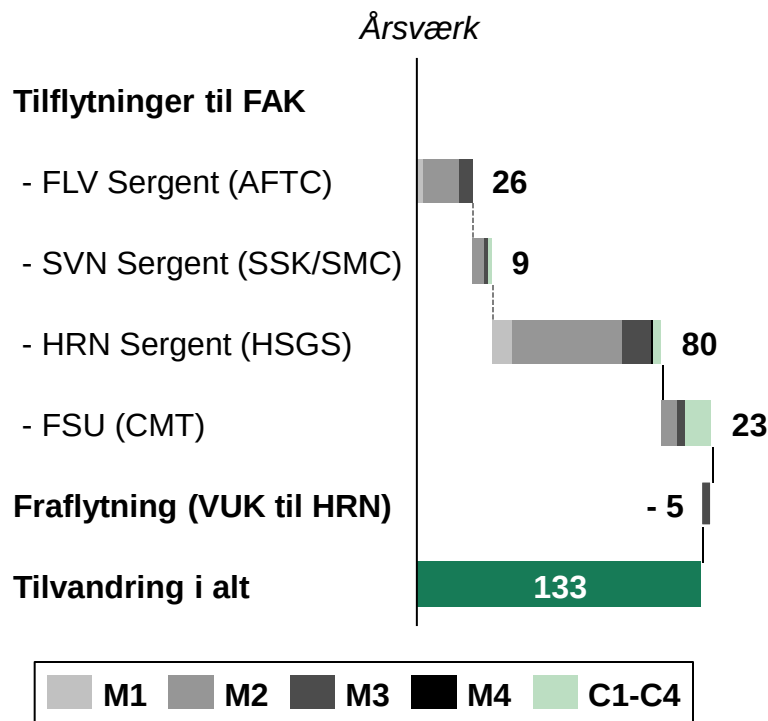
Tiltagene bidrager til et **bruttoprovenu** på 36 ÅV og et **nettoprovenu** på 31 ÅV

Overblik	Baseline: 441 ÅV	Bruttopotentialespænd (%): 8%	Bruttopotentialespænd (mio. kr.): 36 ÅV / 21 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	1 Omstrukturering af sergentuddannelsen (8 ÅV uden geografiske ændringer, yderligere 5 ÅV ved geografiske ændringer (se tillæg)) Den nye uddannelsesstruktur vil medføre øget brug af blended learning og reduceret fysisk tilstedeværelse på skolerne. Gennem rundspørge til de tre værn er det blevet kortlagt, hvor mange årsværk, der bruges på opgaver relateret til sergentuddannelserne. Der er anvendt en faglig vurdering til at estimere årsværk, der kan rationaliseres ved en organisatorisk og geografisk sammenlægning. Den faglige vurdering er især baseret på, hvor mange årsværk der skal bruges på den nye uddannelsesstruktur, når uddannelseslængderne reduceres - Potentiale på 13 ÅV fra omstrukturering af mellemlederuddannelser (særligt fra øget brug af blended learning) 2 Sammenlægning af sergentskoler (8 ÅV uden geografiske ændringer, yderligere 10 ÅV med geografiske ændringer (se tillæg)) I en model med flytninger opnås stordriftsfordele, bl.a. gennem optimeret brug af lærernes tid og skolens udstyr. Der er anvendt en faglig vurdering til at estimere, hvor mange ÅV der bl.a. skal bruges i en ny struktur. Provenuet kommer både fra optimeret administrativt arbejde og brug af lærernes tid - Potentiale på 18 ÅV fra sammenlægning af sergentuddannelserne (særligt fra stordriftsfordele og synergier efter omstrukturering i tiltag 1) 3 4 Sammenlægninger ved Svanemøllen kasserne (20 ÅV) uden nye geografiske ændringer Sammenlægning af kursusaktivitet fra både Frederiksberg Slot og Nyholm (SO) til Svanemøllens Kasserne. Potentialet kommer især fra rykning af kadetter, som giver synergier for bl.a. lærer (fx i form af reduceret transport- og spildtid) og til en vis grad ledelses- og administrative ressourcer. - Potentiale på 17 ÅV, hvilket er baseret på tidligere business case (godkendt beslutningsoplæg af 19. maj 2014) - Potentiale på 3 ÅV fra organisatorisk CMT sammenlægning (elementet ligger nu ved Svanemøllen, men er del af FSU) Besparet elevtid og merbehov fra nye opgaver (negativt provenu på 5 ÅV uden/med geografiske ændringer) Ved at omstrukturere og reducere bestemte uddannelser, reduceres også den tid som elever bruger på skole. Der er ikke beregnet potentiale herfra, men de udgør op til 42 ÅV, som kommer fra mellemlederområdet (VUTI og VUTII). Det er tid som kan anvendes ved elevernes operative kapaciteter, hvilket bl.a. mindsker risiko fra ovenstående og øvrige tiltag. Derudover tilgår nye opgaver til FAK, hvilket skaber et merbehov på 5 ÅV til elementet 'Center of Excellence', der især skal varetage opgaver, som pt. ligger i værnstabene og UK.		
Beskrivelse af effekt på fysisk placering	- I dette tiltag er der ingen nye effekter på fysisk placering. Det provenu som medfører fysiske flytninger er således samlet under tiltag 4. Der estimeres at være yderligere provenu på 15 ÅV ved geografisk sammenlægning ift. i en model uden geografi - Provenuet fra punkt 3 og 4 afhænger af geografi, men denne flytning er ikke en ny lokationsbeslutning, men et godkendt beslutningsoplæg		

Ved de organisatoriske og geografiske sammenlægninger sker flytninger og effektiviseringer af personale

I nyordningen flytter personale til FAK

Ved omstrukturering og sammenlægning af sergentuddannelserne sker en tilflytning af ca. 130 årsværk. En del af disse årsværk rykkes én-til-én, mens dele rationaliseres i overgangen. Derudover mindskes opgaveoverlap med CMT, ved at inddrage dem i FAK organisation. De resterende 17 ÅV findes under FAK (HO og SOS)



Det er særligt samlinger ved FAK og stordriftsfordele, der bidrager til provenuet på 31-46 ÅV

Sergentuddannelser

- 1 Omstrukturering (blended learning mv.)
- 1 Omstrukturering (ved geografi)
- 2 Organisatorisk sammenlægning
- 2 Geografisk sammenlægning

Samlet fra sergentuddannelser

Sammenlægninger ved FAK

- 3 HO (Frb. Slot) og SOS (Nyholm)
- 4 CMT (kun organisatorisk)

Samlet fra sammenlægning ved FAK

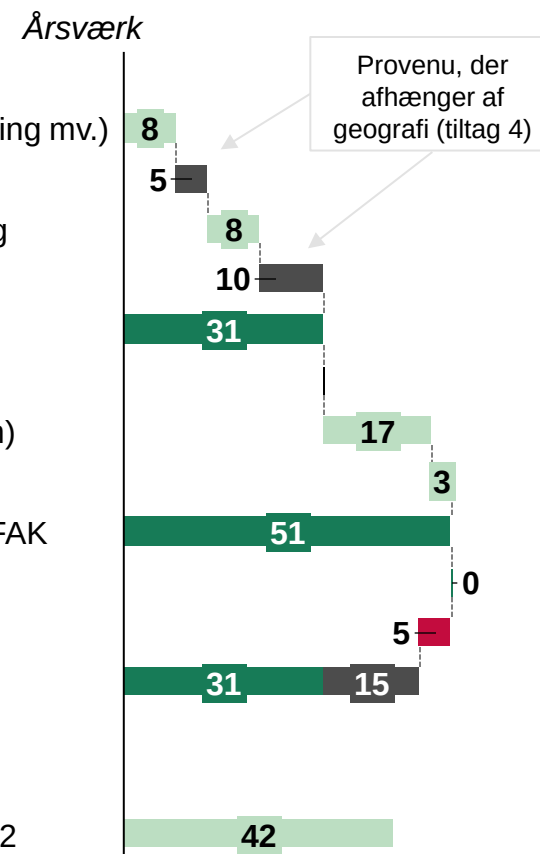
Bruttoprovenu

Oprettelse af COE (merforbrug)

Nettoprovenu

Sparet elevtid (ikke provenu)

- 1 Reduceret tid på VUT1 og VUT2



Risici og provenu: på skoleområdet er risici begrænset og knyttet til omstrukturering af uddannelserne

- På de forrige sider er provenu og analyse bagved de 5 tiltag beskrevet. Denne side viser overordnet sammenhængen mellem tiltagenes provenu og de tilhørende risici og konsekvenser. De konkrete risici og konsekvenser bliver uddybet på næste side
- Generelt vurderes det, at der er begrænsede risici forbundet med tiltag på skoleområdet

 = Lav
 = Middel
 = Stor

For alle risici opgøres sandsynlighed (ssh.) for at risiko indtræffer, samt hvor stort udslaget er (effekt)

		Risici 1 Fastholdelse og rekruttering	Risici 2 Juridiske	Risici 3 Tekniske	Risici 4 Mobilitet, udholdenhed og robust.	Risici 5 Personale- sikkerhed	Risici 6 Kvalitet i opgave- løsning	Risici 7 Kommer- cielle	Risici 8 Øvrige	Konsekvenser Indtræffer med sikkerhed
Tiltag 1 (8 ÅV) Omstrukturering af sergentudd.	Ssh.									VUT1 og VUT2 omlægges til én fuld akademi- uddannelse
	Effekt									
Tiltag 2 (8 ÅV) sammenlægning af sergentskoler	Ssh.									-
	Effekt									
Tiltag 3 (20 ÅV) HO/SOS lægges til FAK	Ssh.									Aktivitet flyttes til Svanemøllens Kasserne (FAK)
	Effekt									
Tiltag 4 (3 ÅV) CMT samtænkes med FAK	Ssh.									-
	Effekt									

Risici: sergentuddannelser målrettes til minimumsbehovet, hvilket stiller krav til ressourceprioriteringen i værnene

Beskrivelse

Konsekvenser

- **Konsekvens A:** Der vil fremover ske en strømlining af de fortsat værnsspecifikke sergentuddannelser og kun være et videreuddannelsesniveau for mellemledere. Mellemlederuddannelserne vil indholdsmæssigt være værnsspecifikke, men de vil følge ens uddannelsesprincipper med øget grad af modularisering og brug af blended learning. Store dele af den nuværende uddannelsesmængde afløses af OJT i den operative struktur. Udnævnelse inden for hovedniveauer sker i højere grad efter en kompetencevurdering foretaget af den lokalt ansættende chef på baggrund af centrale retningslinjer og central rådgivning. Implementering af tiltaget forudsætter, at disse retningslinjer udarbejdes fra centralt hold
- **Konsekvens B:** Den samme form for videreuddannelse for mellemledere (akademiuddannelsen) vil ikke længere være en forudsætning for udnævnelse til en bestemt grad. Videreuddannelseskompetencer søges opbygget mere fleksibelt i løbet af karrieren i forhold til tjeneste og behov

Risici

1. **Fastholdelse og rekruttering:** -
2. **Juridiske:** En fuldstændig afkobling af kompetenceudvikling og udnævnelse kan være i strid med betænkning 902 af 1980
3. **Tekniske:** -
4. **Mobilitet, udholdenhed og robusthed:** En risiko ved at målrette uddannelser til personalets behov, og i højere grad følge princippet om '*just enough, just in time*', er at personalefleksibiliteten sænkes. Det vil sige, at man ved omrokeringer kan have en større indkørselsperiode for personalet, da kompetencer i højere grad skal tillæres som on-the-job-training
5. **Personalesikkerhed:** -
6. **Kvalitet i opgaveløsning:** Omlægning af befalingsmandsuddannelserne indebærer en begrænset risiko for mindre faglighed blandt personale ifm. overførsel til OJT og mere fleksibel anvendelse af efteruddannelse. Der er bl.a. risiko for manglende ressourcer i den operative struktur, manglende fleksibilitet ift. justering af uddannelsesindhold/produktionsmål eller manglende prioritering af OJT-opgaven kan påvirke Forsvarets professionelle niveau negativ. Risici kan dog mitigeres dels ved en fokuseret indsats i skabelsen af grundlæggende principper for OJT, dels ved understøttelse af pædagogiske udvikling i værnene, således at værnene er rustet til at varetage opgaven. Blandt andet derfor sættes ressourcer i af til oprettelsen af CoE ved FAK.
7. **Kommercielle:** -
8. **Øvrige:** -

Forslag til mitigerende handlinger

- **Handling ift. risiko 2:** Der skal i det efterfølgende analysearbejde sættes rammer for den alternative løsningsmodel, jf. tidligere side om muligheder for omstrukturering inden for givne regelsæt
- **Handling ift. risiko 6:** Der skal sikres tilstrækkelige ressourcer i den operative struktur til at varetage og sikre fokus på on the job training og værnene skal understøttes tilstrækkeligt pædagogisk.

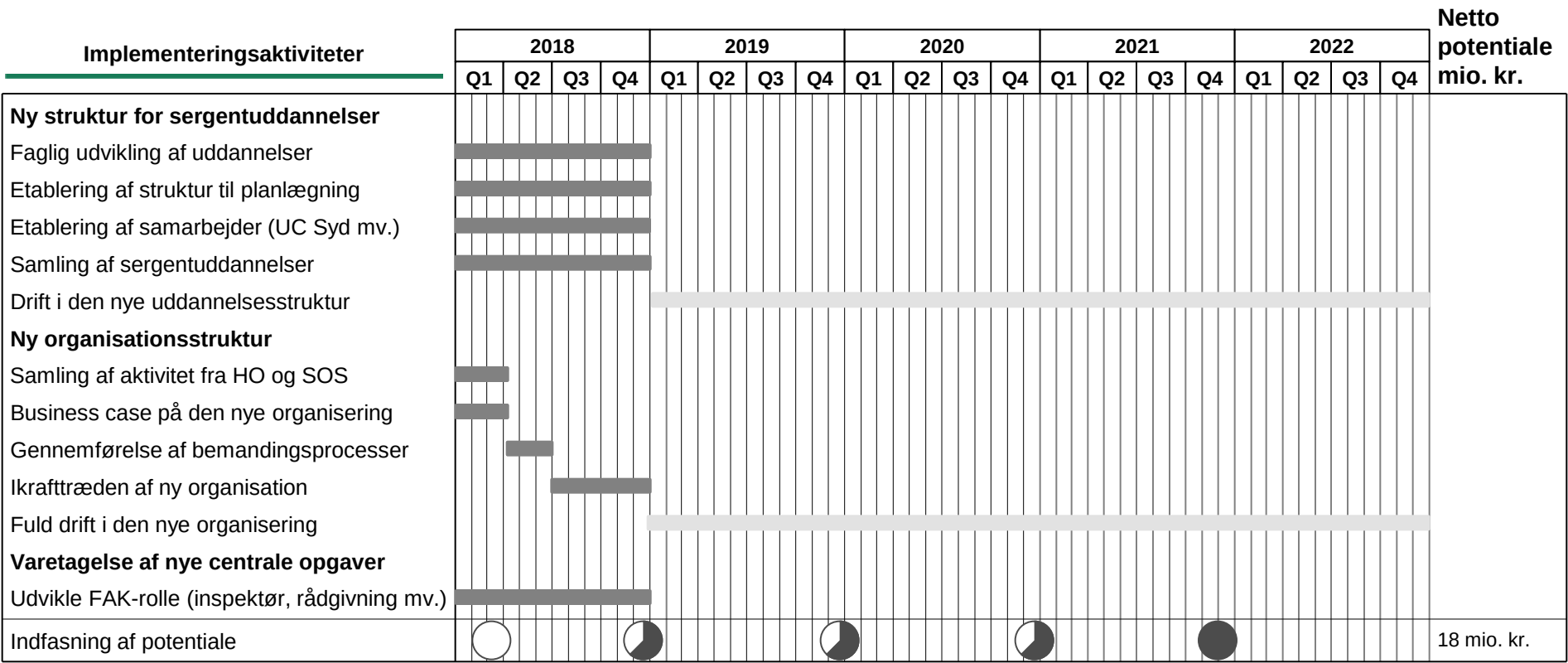
Indfasningstakt og nettopotentiale: plan for implementering laves i 2018, hvilket giver en fuld indfasning i 2022

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 7% ¹	Nettopotentialespænd: 31 ÅV / 17 mio. kr.					
Overvejelse om indfasning ¹	Der sker provenugivende implementering af to spor: Indfasning af ny mellemlederuddannelser (via 3 trin) (1) Faglig udvikling af uddannelser, inkl. værnsfælles AU moduler og samarbejde med UC Syd. (2) Etablering af struktur til planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelser samt tilhørende støttestruktur. (3) Opstart af første hold. Indfasning af ny organisering (via 5 trin) (1) Udarbejdelse af BC-grundlag omhandlende organisering, omlægning af uddannelser og overtagelse af opgaver som overordnet myndighed på uddannelsesområdet. (2) Integration af Center for Militærfysisk Træning – CMT. (3) Gennemførelse af bemandingsprocesser. (4) Ny organisation med samling af sergentskoler træder i kraft Den anviste indfasning forudsætter, at der kan laves nye uddannelsesmodeller samtidig med, at den nye organisering indfases.	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. Etablissement, men inkl. overhead (Mio. kr.)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
	ÅV tilpasning	0	31	31	31	31	
	Bruttopotentiale	0	15	15	15	22	
Ekstra løbende omkostninger	Der vil være behov for ansættelse af yderligere 5 ÅV grundet overtagelse af opgaver fra værnsstabe og koordinationsstaben. Den vidste ÅV tilpasning er således netto, da der brutto ses en ÅV tilpasning på 36 ÅV. Udgiften til de 5 årsværk er ikke medregnet i bruttopotentialet, men fremgår som en ekstra løbende omkostning for at synliggøre den nye ekstra omkostning til nyt personale.	Ekstra løbende omkostninger	-3	-3	-3	-3	
		Investeringsomkostning	-0,1	-0,2	-	-	-
		Nettopotentiale	0	12	12	12	18
Investeringer	Der forventes kun marginale investeringer. Det skyldes, at personale i høj grad flytter indenfor samme region, samt at de modtagne lokationer allerede har de ressourcer der skal anvendes. Almindelige rokeringsomkostninger udgør mindre end 300 t.kr. i alt						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Delvist overlap til forslag under det operative område, som berører hhv. funktionsniveauer (EF 8), over/merarbejde (EF 25) for en del af de udsparede ÅV. Derudover delvist overlap med Tværgående driftsydelser og administrative processer, som udsparer visse administrative ÅV (EF 44 og 45)						

1. Nettopotentialespændet er vist som det potentiale der kan realiseres uden investeringsomkostninger, dvs. 31 årsværk. Det samlede nettopotentiale på skoleområdet er 46 årsværk, hvilket fremgår af effektiviseringsforslag 4 (hvor der medtages nødvendige investeringer ved Lokation H for en geografisk sammenlægning af mellemlideruddannelserne på tværs af værn)

Implementeringsplan: På skoleområdet skal der især bruges tid på at ændre uddannelsesstrukturen

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne på skoleområdet
- For at realisere potentialet skal Forsvarsakademiet omlægge mellemlederuddannelserne og etablere en ny fysisk og uddannelsesmæssig struktur til opgaveløsningen. Da denne struktur først skal udvikles, kan driften i den nye struktur først ske fra starten af 2019
- Derudover skal Forsvarsakademiet samle aktiviteter ved HO og SOS under FAK, hvilket også giver optimeringsmuligheder ved Center for Fysisk Træning. Det forventes at implementeringen kan ske i sidste halvår af 2018, men først med fuld drift i den nye organisering fra starten af 2019
- For indfasning af potentialet betyder ovenstående, at potentiale i 2018 kun gradvist vil påbegynde (særligt fra den nye organisering), mens fuldt potentiale først sker i 2022 pga. bindinger i tjenestemandskontrakterne



Udførsel af aktivitet
 Kontinuerlig implementering
 Realisering af potentiale

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'

FAK bliver underlagt flere ansatte, men **fordeling** mellem chef, leder og manuelt niveau er relativ **konstant**

- Nedenfor vises den pct. vise fordeling ml. hhv. menig (M1), mellemlider (M2), lederniveau (M3) og chefniveau (m4).i hhv. den nuværende struktur "as is" og nyordningen "to be" samt ændringen mellem de to modeller samt en beskrivelse heraf.
- Der er ikke aktivt ændret på span-of-control (SOC) ved de dele af FAK, som ikke er berørt af nyordningen. Ved den øvrige del af FAK er mindre ændringer i span-of-control, hvilket alene skyldes besparelser og tilflytninger. Da FAK er en niveau 2 myndighed uden underliggende niveau 3 myndigheder, er span-of-control kun beregnet ift. antal medarbejdere på de underliggende niveauer. Med hensyn til funktionsniveauer, så har FAK ikke aktivt regnet på potentiale fra ændring i funktionsniveauer. Skoleområdet indgår dog i den generelle analyse af funktionsniveauer i tiltag 23

Balance ml. chefer, leder, mellemledere og manuelt niveau

Oversigterne er lavet pba. tiltag 3 og 4, dvs. i en model hvor geografiske flytninger medtages

Funktions-niveau	Niveau	"As is"	"To be"	Ændring (pct.-point)	Beskrivelse
(relative fordeling ift. samlet baseline opgjort i pct.)	M1/C1	10% / 13%	9% / 11%	-1% / -1%	- Skoleområdet har en fordeling med markant færre på manuelt niveau ift. blandt andet de tre værn. Det skyldes særligt behovet for, at lærerstaben skal være højere uddannet end til det niveau, der uddannes til - Mht. ændringer, så er der ingen nedjusteringer i funktionsniveau på blivende personale. Ændringer i fordelingen skyldes primært, at provenu findes på sergentuddannelser, der i høj grad har M2-lærerkræfter
	M2/C2	36% / 29%	33% / 27%	-3% / -3%	
	M3/C3	50% / 54%	53% / 59%	3% / 3%	
	M4/C4	4% / 3%	5% / 3%	0% / 1%	

Der er stor spredning i span-of-control...

(sektionschefer til sagsbehandler ved underliggende niveau¹)

Ansatte pr. chef ved myndigheder under VCH/Stab

- LESEK 4
- PD-AFD 35
- U-AFD 23
- COE 3

Ved CMT (tilflytter fra FSU)

- FBS 15

Ansatte pr. chef ved myndigheder under Dekanat, HO, SOS og FLOS:

- IMO 45
- IFS 16
- IMK 6
- ISK 25
- ILO* 54
- HBS 60
- SBS 3

... Men også stor spredning i opgaver der løses for

- I tabellen til højre fremgår stor spredning i antal ansatte i de forskellige organisatoriske elementer. Det skyldes blandt andet:
- Skolechefer er chef underlagt personel, men også tillige chefer for kadetter og elever. Derfor vil de i praksis have et bredere span-of-control end det anviste i tabellen
- Nogle chefer er tiltænkt rollen som uddannelsesinspektør og bindeled til værnene. En reducere af chefer ville derfor besværliggøre rollen som uddannelsesinspektør overfor værnene
- Fra 'as is' til 'to be' er der kun ved flytninger og besparelser ændret ved SOC

1. Underliggende niveau er grafisk vist i tidligere skitse. Niveaue relaterer sig ikke til de officielle styringsniveauer (da FAK ikke har en struktur, der gør dette muligt), men hvilket organisationslag enheden er placeret i under FAK. Overliggende niveau er CH, VCH/STAB, DEKANAT, HO, SOS, FLOS og CMT. Underliggende niveau er dermed sekretariat- og afdelingsniveau, som i praksis er LESEK, PD-AFD, U-AFD, COE, IMO, IFS, IMK, ISK, ILO (inkl. CDF), HBS, SBS og FBS

Indfasningstakten er især bestemt af byggetid frem mod 2020 og den efterfølgende udfasning af tjenestemændskontrakter

Overblik	Nettopotentialespænd samlet (%): 10% ¹	Nettopotentialespænd samlet: 46 ÅV / 26 mio. kr ¹							
Overvejelse om indfasning	I nyordning af skoleområdet sker der en indfasning af den nye mellemlæderuddannelse via 3 trin: (1) Faglig udvikling af uddannelser, inkl. værnssfélles AU moduler og samarbejde med UC Syd (2) Etablering af struktur til planlægning, tilrettelæggelse og gennemførelse af uddannelser samt tilhørende støttestruktur (3) Opstart af første hold En sammenlægning af mellemlæderuddannelserne kræver kapacitet til flere elever. Denne udbygning vurderes at kunne være færdig primo 2020. Derfor kan årsværk korrigeres på dette tidspunkt, mens tjenestemandskontrakter betyder, at det fulde potentiale først kan realiseres primo 2023. Potentialet i perioden 2020-2022 kommer fra årsværk der ikke er tjenestemænd, samt aktivitetsløn, øvrig drift og overhead fra tjenestemænd	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr.)							
		2018	2019	2020	2021	2022	2023+		
		ÅV tilpasning	-	-	15	15	15	15	
Ekstra løbende omkostninger	Grundet investeringer beskrevet nedenfor kommer der årlige driftsomkostninger på 0,5 mio. kr. på ny kapacitet til elevsovepladser.	Bruttopotentiale			7	7	7	10	
		Ekstra løbende omkostninger				0,5	0,5	0,5	0,5
		Investeringsomkostninger		38					
Investeringer	Ved lokationen vil der i nyordningen være et behov for flere elevsovepladser. En stor del af behovet eksisterer allerede. Således er der samlet et behov for en investering på 68 mio. kr., hvoraf merbehovet fra nyordning af skoleområdet dog kun udgør 38 mio. kr. Behovet bliver skabt, da man samler mellemlæderuddannelser (sergentklassen) fra alle tre værn ved én lokation. Som følge af merinvesteringen er der en årlig driftsomkostning på 0,5 mio. kr.	Nettopotentiale		-38	0	6	6	6	9
Bemærkninger vedr. overlap i Potentiale	Der er identificeret samme overlap, som ved nyordning af skoleområdet (effektiviseringsforslag 3 uden geografiske ændringer)								

1. Nettopotentialespændet er vist som det samlede potentiale på skoleområdet, hvor 31 årsværk kan findes i potentiale uden geografiske ændringer og 46 årsværk samlet set kan findes i en model med geografiske ændringer. Således giver øgede synergieffekter ved en geografisk samling et merpotentiale på 15 årsværk.

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/generel 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'	

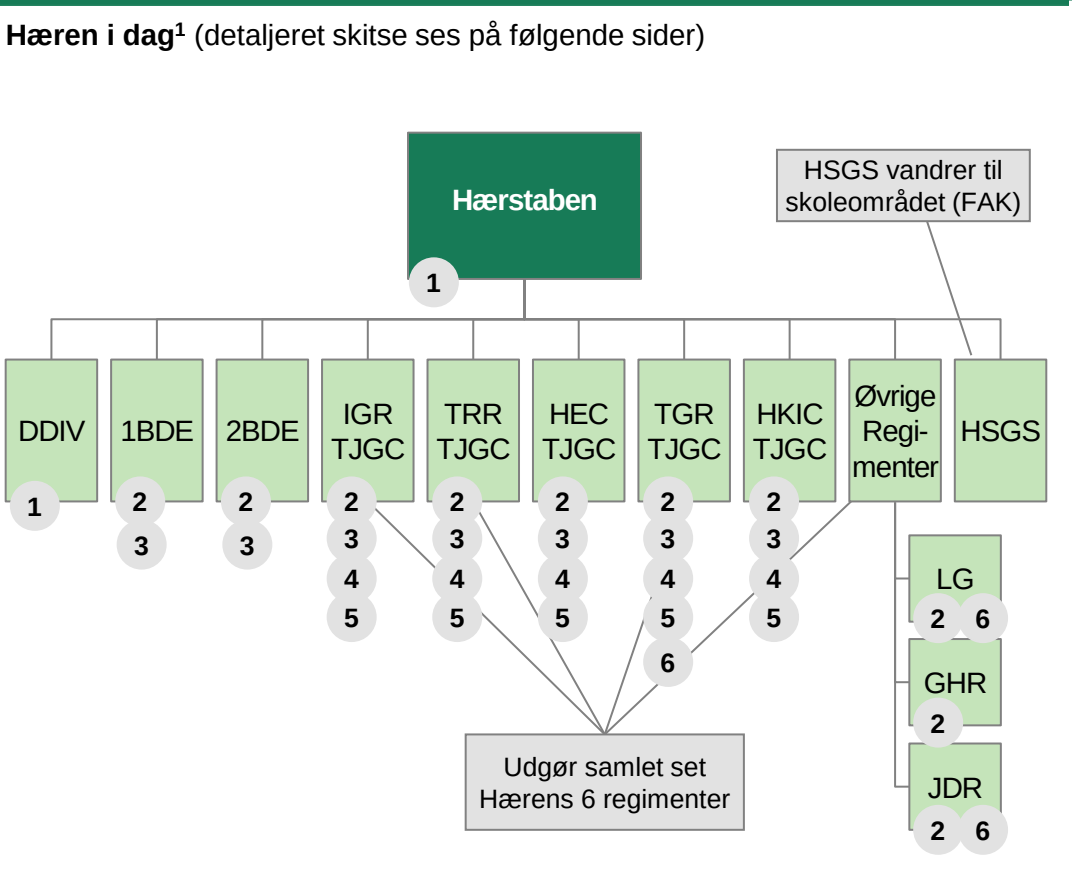
Der er identificeret forbedringspunkter i den nuværende struktur for en mere enkelt, centraliseret struktur

- Nyordning af Hæren sker pba. de overordnede designprincipper for VFK-nyordningen. Principper, bagvedliggende rationale og forventet effekt er beskrevet i hovedrapporten
- Det er bl.a. et tema for nyordningen, at der stræbes mod en mere enstregen og operativt fokuseret struktur, hvor stordriftsfordele udnyttes ved at sammenlægning af ensartede funktioner og hvor faglig ekspertise i højere grad samlet ved de operative enheder. Set i forhold til disse mål er der gennem interviews observeret en række forbedringspunkter

Der er identificeret forbedringspunkter ...

- Potentiale for en mere enkelt kommandostruktur**
Både Hærstaben og Danske Division har en koordinerende og styrende rolle ift. operative kapaciteter. Der ses potentiale ved at gøre strukturen mere enstregen, hvilket kan bidrage til større klarhed i kommandostrukturen og mindske koordinationsbehov
- Faglig ekspertise oparbejdes både ved skoler og enheder**
Den faglige ekspertise er i for høj grad adskilt fra de operative enheder, hvorfor duplikation af den faglige ekspertise i nogen grad opstår (fx ved både tjenestegrenscentre og brigader). Det kan medføre, at der uddannes på en unødigt ressourcetung måde og at soldater er meget væk fra de operative enheder. Dermed udnyttes de operative enheders viden og faglighed ikke i fuldt omfang
- Niveau III myndigheder giver potentiale for centralisering**
Ved Hæren er der i dag 12 niveau III myndigheder, herunder 2 brigader, 5 tjenestegrenscentre, 3 regimenter, 1 sergentskole og 1 taktisk landmilitært kompetencecenter. Hæren har i dag en begrænset størrelse - ift. større samarbejdspartnere - hvorfor en given ekspertise og faglighed hensigtsmæssigt kun bør opretholdes ét sted – ved de operative enheder (jf. punkt 3)
- Mulighed for samling af standardiserbare opgaver er ikke fuldt udnyttet**
Positive erfaringer, som fx konsolideringen af administrative opgaver i Telegrafregimentet, er ikke fuldt udnyttet på tværs
- Mange årsværk er beskæftiget med udvikling på tværs**
Et stort omfang af udviklingsopgaver afspejler bl.a., at man på flere områder ofte udvikler løsninger frem for at indkøbe standardvarer på markedet. Ligeledes oparbejdes viden om materiel både ved de operative enheder samt ved tjenestegrenscentrene, som skaber et koordineringsbehov ved bl.a. anskaffelser
- Musikkorps har flere ikke-militære aktiviteter**
Ved musikkorps er ca. 40% af aktiviteter civile arrangementer. Således ser der mulighed for at fokusere på kerneaktiviteten i højere grad

... bl.a. ved kommandostruktur, udviklingsområdet og uddannelsesområdet



1. Forkortelser: DDIV (Danske Division), 1BDE (1. Brigade), 2BDE (2. Brigade), TJGC (Tjenestegrenscenter), IGR (Ingeniørregimentet), TRR (Trænregimentet), HEC (Hærens Efterretningscenter), TGR (Telegrafregimentet), HKIC (Hærens Kamp- og Ildestøttecenter), LG (Den Kongelige Livgarde), GHR (Gardehusarregimentet), JDR (Jydske Dragonregiment) og HSGS (Hærens Sergentskole)
Kilde: Faglig vurdering fra VFK

I nyordning af Hæren indgår flere effektiviseringstiltag, der skal sikre øget operativt fokus og bedre ressourceudnyttelse

Der er udarbejdet flere effektiviseringstiltag ...

- 1

Sammenlægning af Hærstaben og Danske Division
Sammenlægning af Hærstaben og Danske Division til én operativ stab (arbejdstitel: Hærkommando) med fokus på egen operative opgave og styrkeproduktion. Herfra ses potentiale fra mindsket opgaveoverlap mellem de to myndigheder, mindsket planlægning og koordinering samt opgavereduktion for at øge fokus på kernevirkomheden
- 2

Omstrukturering af kursusaktivitet ved tjenestegrenscentre
Baseret på en gennemgang af kursuslisten ved tjenestegrenscentrene foreslås, at kurser bibeholdes eller omstruktureres til on-the-job-training (OJT) ved de operative enheder. Ved en øget anvendelse af OJT, vil man i højere grad fastholde personale ved de operative kapaciteter samt mindske duplikation af faglig viden. Man vil samtidigt tilnærme sig princippet om, at kun den netop tilstrækkelig uddannelse skal finde sted, jf. lærings-princippet *'just-enough, just-in-time'*
- 3

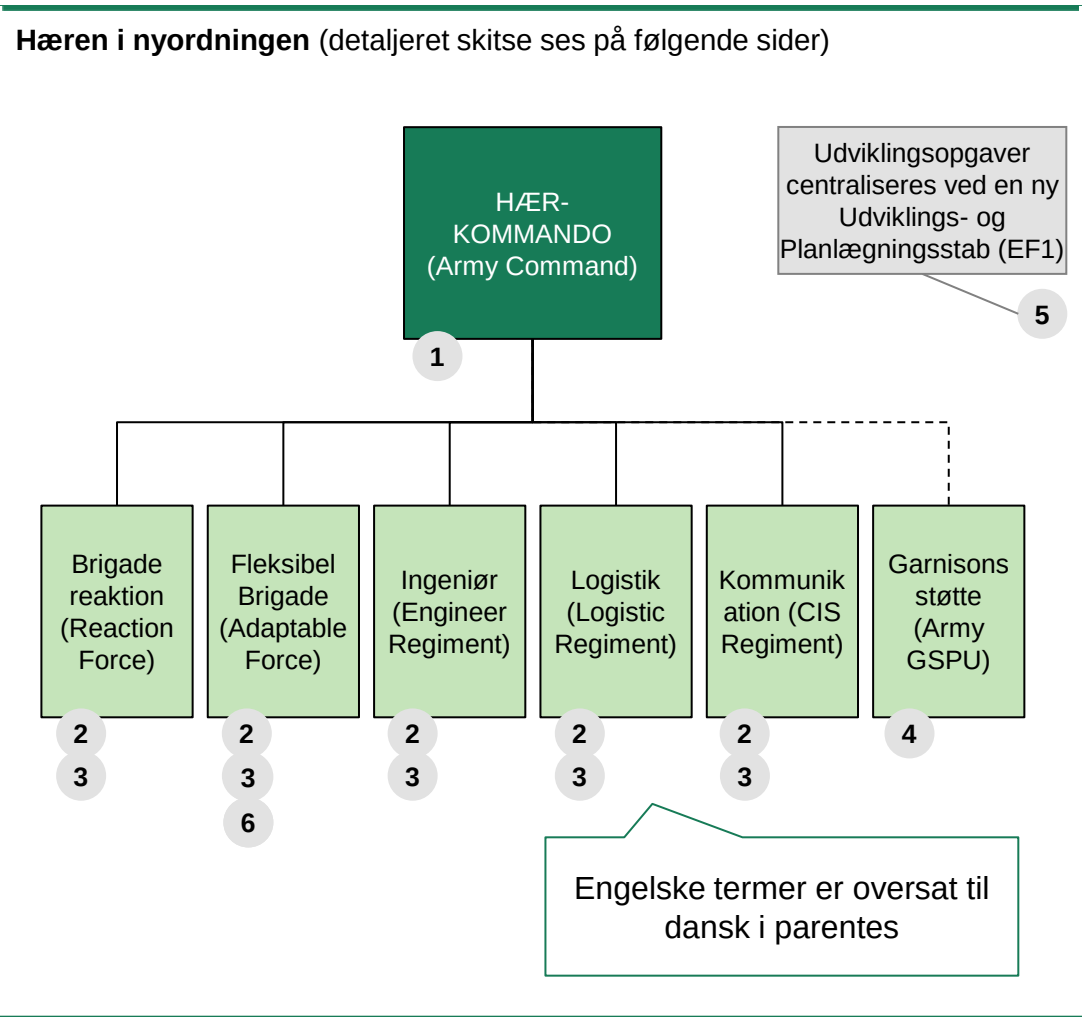
Niveau III myndigheder og bataljoner samles
Niveau III myndigheder reduceres fra 12 til 5, bestående af 2 brigader og 3 kampstøtte-regimenter. Samtidig reduceres bataljoner fra 22 til 19. Tiltag gør kapaciteter mere operative med en øget fokus på den operative opgaveløsning og optimere span-of-control
- 4

Støtteopgaver (bl.a. administration) samles i fællesskaber
Herfra skabes en stærk administrativ faglighed og synergier opnås. Derudover kan enheder målrettes mod kerneopgaven
- 5

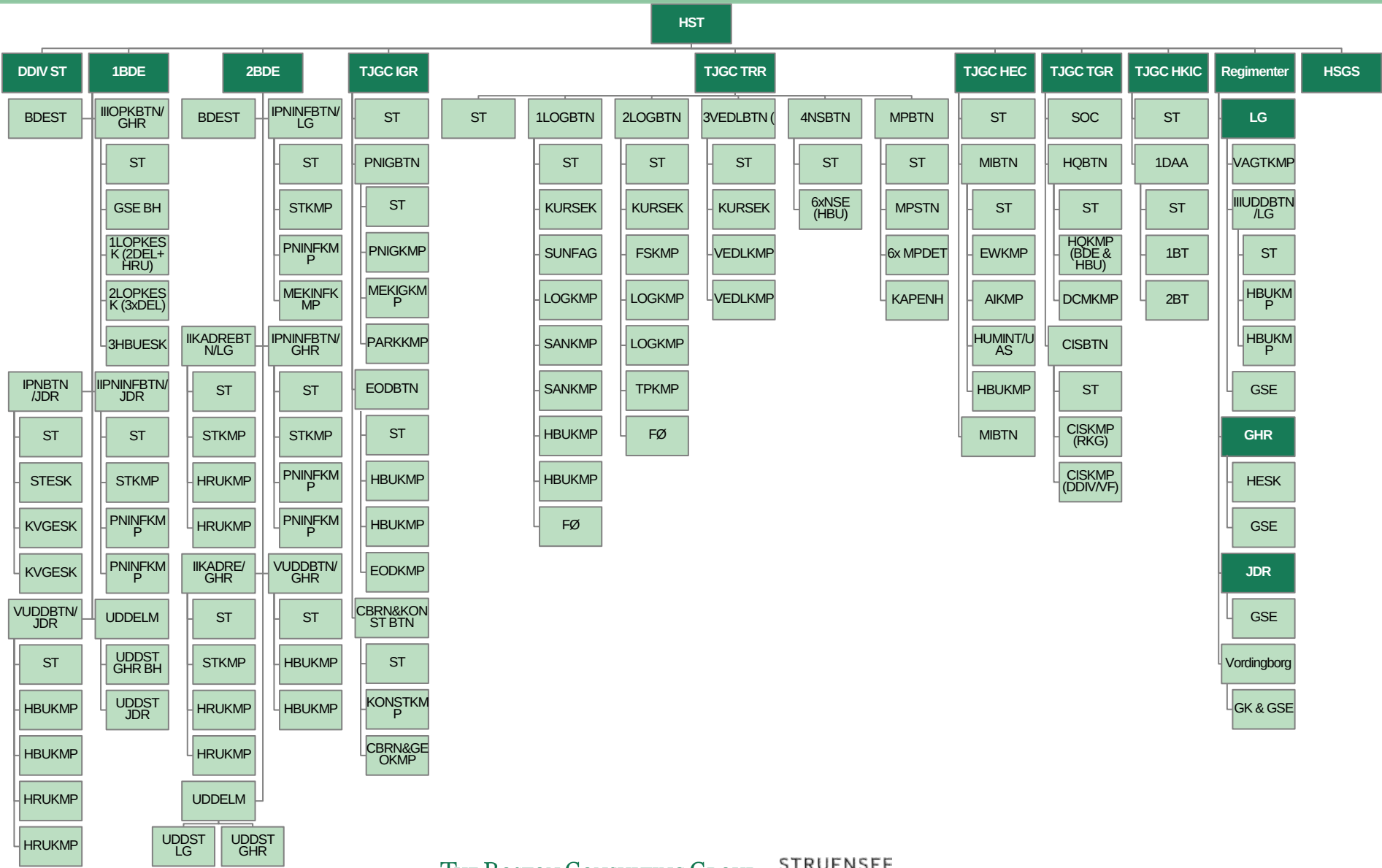
Nyt centraliseret koncept for udviklingsvirksomhed
En prioritering af udviklingsopgaver og den viden, der er behov for. Kun den netop tilstrækkelige viden opbygges på felterne. I stedet trækkes på eksperter i de operative enheder
- 6

Fokusering på militære musik arrangementer
Ved at reducere Hærens musikkorps med 1, vil der stadig være kapacitet til samtlige militære og kongelige aktiviteter. Modsat vil antallet af civile arrangementer blive nedjusteret

... som giver væsentlige justeringer i organiseringen af Hæren



Den nuværende organisation består af én værnstab og 12 niveau III myndigheder med underliggende elementer



I den foreslåede organisation dannes en værnskommando og niveau III myndighederne samles til fem

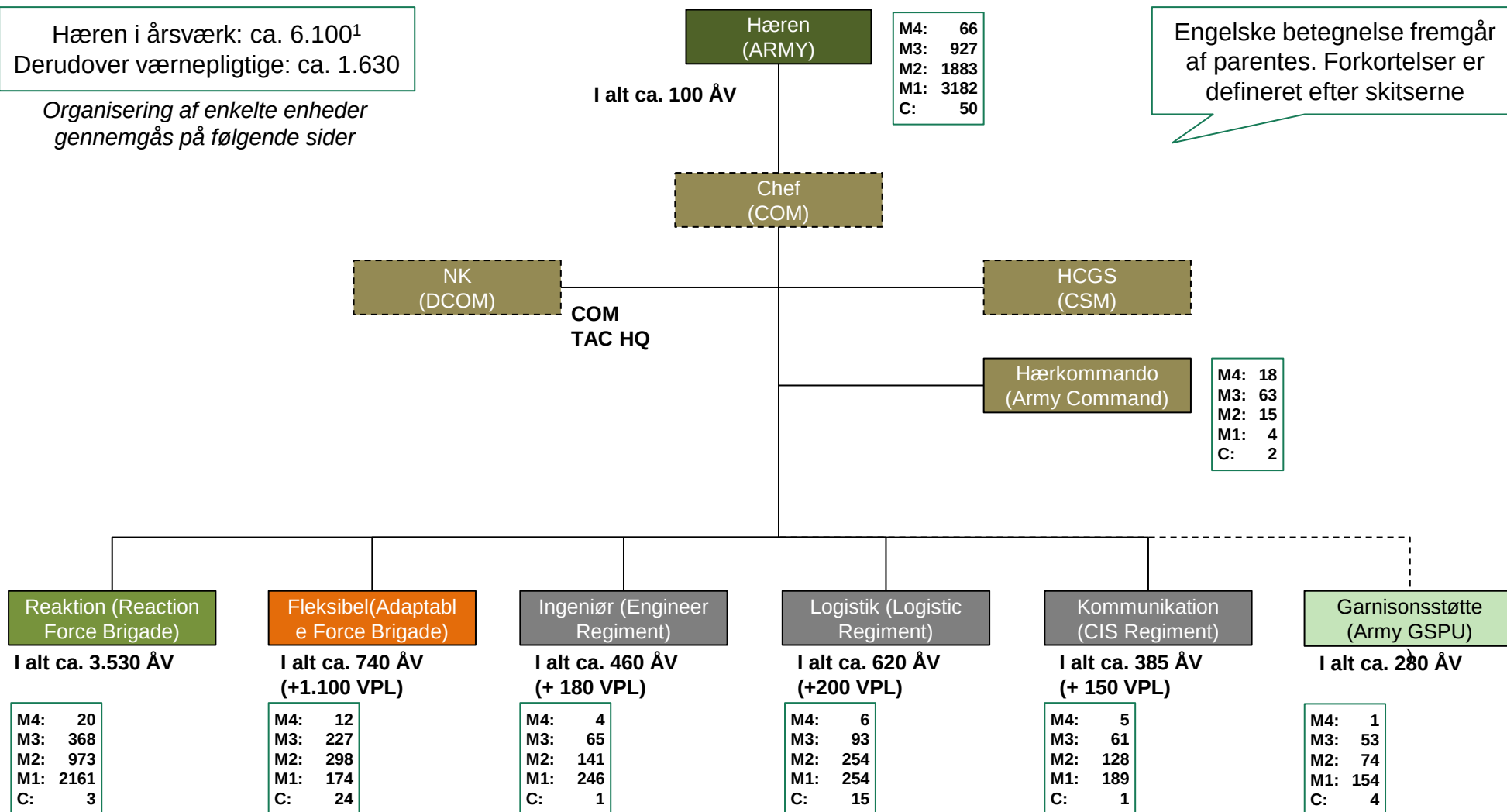
Hæren i årsværk: ca. 6.100¹
Derudover værnepligtige: ca. 1.630

Organisering af enkelte enheder gennemgås på følgende sider

I alt ca. 100 ÅV

M4: 66
M3: 927
M2: 1883
M1: 3182
C: 50

Engelske betegnelse fremgår af parentes. Forkortelser er defineret efter skitserne



1. Eksklusiv årsværk til INTOPS
Kilde: Hærstaben og VFK Økonomi

Opgaverne ved de nye myndigheder varierer, men der pålægges især ansvarsområder ved Reaktionsstyrkebrigaden

Hærkommando (Army Command) på styringsniveau II

Army Command varetager Hærens overordnede styrkeproduktion af landmilitære kapaciteter og kan samtidigt være styrkeindsat som national landmilitær førings-kapacitet. Opgaverne omfatter bl.a. kapacitetsopbygning, forankring af en stringent Lessons Identified/Lessons Learned struktur, opretholdelse af ekspertise som taktisk stab på divisionsniveau, uddannelse af brigader, herunder blandt andet de baltiske brigader samt varetagelse af ansvar som Hærens Taktikinspektør. Endvidere opstilling og uddannelse af bidrag til nationale og internationale operationer. Army Command vil ligeledes skulle varetage landmilitære perspektiver i relation til sideordnede værn, kommandoer, støttende styrelser samt allierede hære. Hærens administration centrerer i Army Garrison Support Unit samt de garnisonsnære fællesskaber i de lokale Garrison Support Units (GSPU).

Reaktionsstyrkebrigade (Reaction Force Brigade)

En reaktionsstyrkebrigade, der inkluderer Communication Information Systems (CIS) -kompagni, (føringsstøttekompagni) tre kampbataljoner (panser, panserinfanteri og mekaniseret infanteri), artilleriafdeling, panseringeniørbataljon, en Intelligence Surveillance and Reconnaissance (ISR) bataljon, en logistikbataljon, samt et militærpolitikompagni. Brigaden er klar til indsættelse med givent varsel. Brigaden kan uddanne og opstille bataljonskampgrupper på højt beredskab eller til indsættelse i internationale operationer med kort varsel. Brigaden varetager uddannelse fra individuel, videre- og efteruddannelse samt enheds- og føringsuddannelse på gruppeniveau til op til og med brigadeledet uddannelse, herunder samvirkeuddannelse. Brigaden bidrager bl.a. til niveau I udviklingsvirksomhed samt materielkapacitetsudvikling, herunder materielafprøvninger m.m.

Fleksibel-styrke Brigade (Adaptable Force Brigade)

En fleksibel styrkebrigade, der inkluderer uddannelses- og kapacitetsbataljoner. Brigaden kan opstille et troppeenhedshovedkvarter på lavere beredskab, uddanne og opstille mindre kapacitetsspecifikke sammensatte bidrag samt varetage ansvar for nationale operationer, herunder bl.a. støtte til politiet fx. i r.t. et terrorscenario. Brigaden vil kunne bidrage til Reception, Staging, Onwards Movement and Integration i f.m. f.eks. allierede styrker, hvor Danmark er gennemgangsland samt ved deployering af danske styrker. Brigaden varetager kapacitetsopbygning i form af grundlæggende militær træning, jordopklaring samt opbygning af Hærens reserve samt de dele af hjemmeværnet, der er tilknyttet Hæren. Brigaden uddanner og opstiller enheder til gennemførelse af bevogtning af kongelige slotte og palæer samt ceremoniel i r.t. kongehuset.

Ingeniørregimentet, Logistikregimentet og Føringsstøtteregimentet (Kampstøtteenheder / Force Troops)

Force Troops regimenterne varetager kapacitetsopbygning indenfor områderne ingeniør, logistik og militærpoliti samt Communications and Informations Systems. Regimenterne kan opstille kapacitetsspecifikke hovedkvarterer samt uddannelse og opstilling af mindre kapacitetsspecifikke sammensatte bidrag (bl.a. til værnsfælles styrkebidrag). Regimenterne uddanner og opstiller specifikke værnsfælles kapaciteter inden for henholdsvis konstruktion, chemical, biological, radiological and nuclear, militærpoliti, Communication and information systems og hovedkvarterer. Logistikregimentet kan tillige løse opgaver i relation til Host Nation Support i f.m. tilgang/gennemgang af NATO og/eller koalitionsstyrker i Danmark.

Hærens garnisonstøtteenhed (Army GSPU)

Er ikke defineret som en selvstændig niveau 3 myndighed, men en centraliseret tværfælles myndighed der yder garnisonsstøtte til Hærens myndigheder

I nyordningen vil der stadig være **regimenter**, som bliver mere operative

Generelt

I forslaget om nyordning af Hæren vil der stadig være regimenter - herunder den Kongelige Livgarde, Gardehusarregimentet og Jydske Dragonregiment. Kamptroppernes regimenter videreføres i regi af de to brigader. De 3 øvrige regimenter – Trænregimentet, Ingeniørregimentet og Telegrafregimentet – videreføres som operativt fokuserede myndigheder med ansvar for korps- og divisionstropper samt værnssfælles kapaciteter. Hærens Efterretningscenter og Hærens Kamp- og Ildstøttecenter forventes at forblive på nuværende kaserner underlagt de to brigader, idet lokale chefer har operative opgaver og ansvar i relation til blandt andet Hærkommandoens opgaver som landmilitært hovedkvarter for dansk område i tilfælde af krise og krig. Regimenterne vil således også fremover bestå, idet de hidtige opgaver fremover varetages i samarbejde med øvrige enheder i de operative niveau III myndigheder.

Regimenterne i dag

Et regiment er en hærafdeling, specialiserede i en tjenestegren, som typisk ledes af en oberst. Historisk har regimenterne haft en operativ funktion på kamppladsen. Over en årrække har regimenterne dog haft en mere administrativ rolle, hvor deres opgaver bl.a. relaterer sig chefens rolle som regimentschef, garnisonskommandant eller tjenestegrensinspektør.

Garnisonskommandanten er blandt andet tillagt opgaver med ansvar for militær sikkerhed og bevogtning, arbejdsmiljø- og sikkerhed, at virke som Forsvarets repræsentant overfor garnisonsbyen samt have koordinationsansvar for alle enheder på garnisonen. Regimentschefen har flere opgaver, hvoraf nogle også har en mere administrativ karakter. Regimentschefen har overordnet uddannelsesansvar for enheder, som er direkte underlagt regimentet, har ansvar for kontaktordning for pårørende til udsendte soldater, er til tider tillagt opgaver og ansvar af ceremoniel karakter, fx overfor Kongehuset og det officielle Danmark.

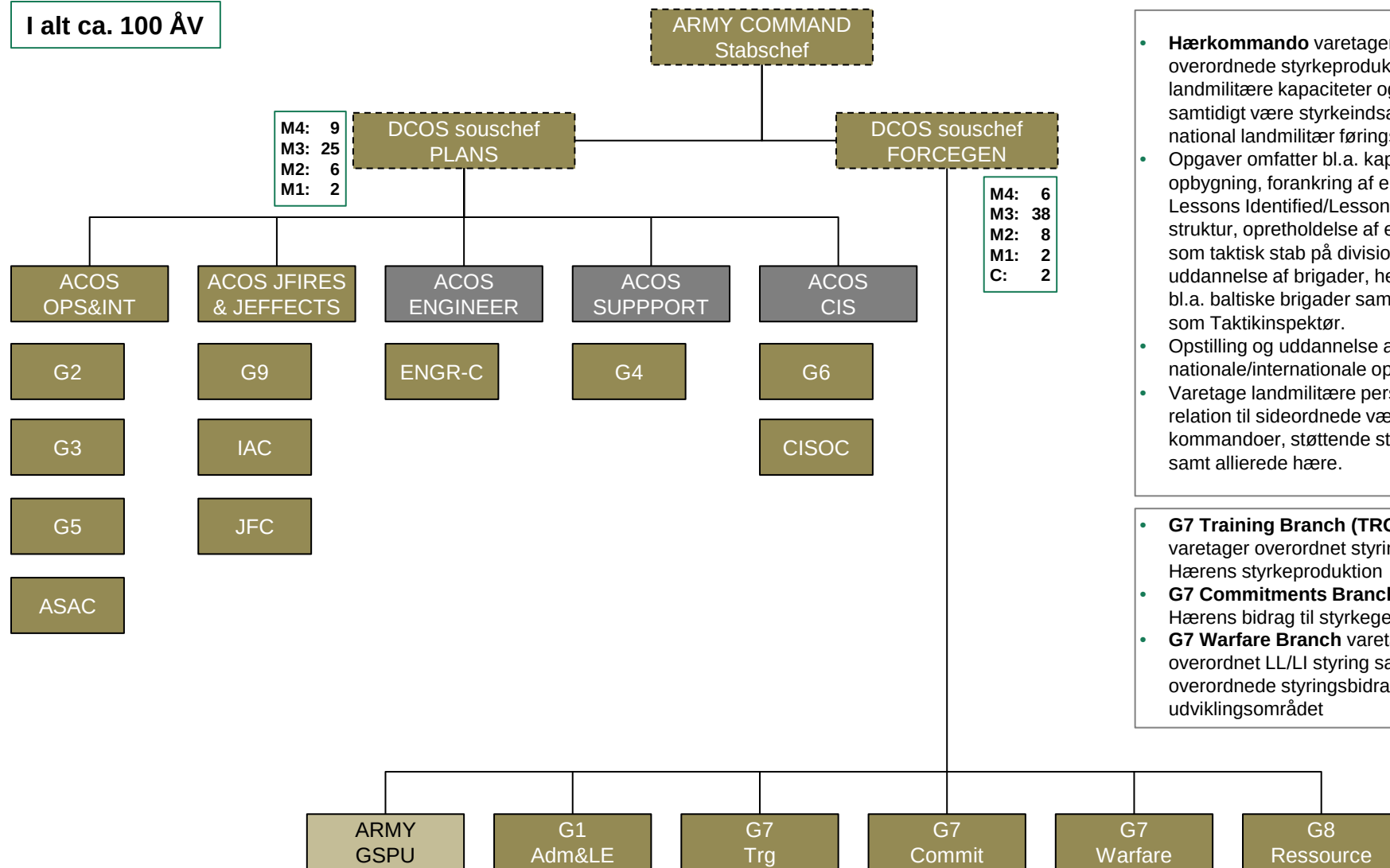
Regimenterne i nyordning

Regimenterne er fortsat centrale i forslaget om nyordning af Hæren. Jævnfør designprincipper for nyordningen er det centralt, at Hærens struktur bliver så operativ som mulig. Derfor er enheder, der ikke har haft en operativ funktion, indarbejdet i en operativ struktur og sammenhæng. Det skal styrke, at ressourcer primært medgår til opstilling og uddannelse af Hæren, styrkeproduktion, hvis grundstruktur primært består af enheder, der kan styrkeindsættes og gennemføre operationer.

Den Kongelige Livgarde indgår i modellen som en enhed i den fleksible styrkebrigade. Garderhusarregimentet indgår ligeledes i den fleksible styrkebrigade, hvor regimentschefen ses som næstkommanderende i brigaden. Jydske dragonregiment indgår i reaktionsstyrkebrigaden, hvor regimentschefen ses som næstkommanderende i denne brigade. Der dannes administrative fællesskaber i garnisonen, hvor garnisonsstøtteelementer bliver suppleret med administrativ ekspertise for at løfte nogle af deres opgaver ud af enhederne, hvilket vil gavne kvaliteten i opgaveløsningen og muliggøre et større operativt fokus i enhederne.

Værnsstab og taktisk stab sammenlægges til en ny Hærkommando

I alt ca. 100 ÅV



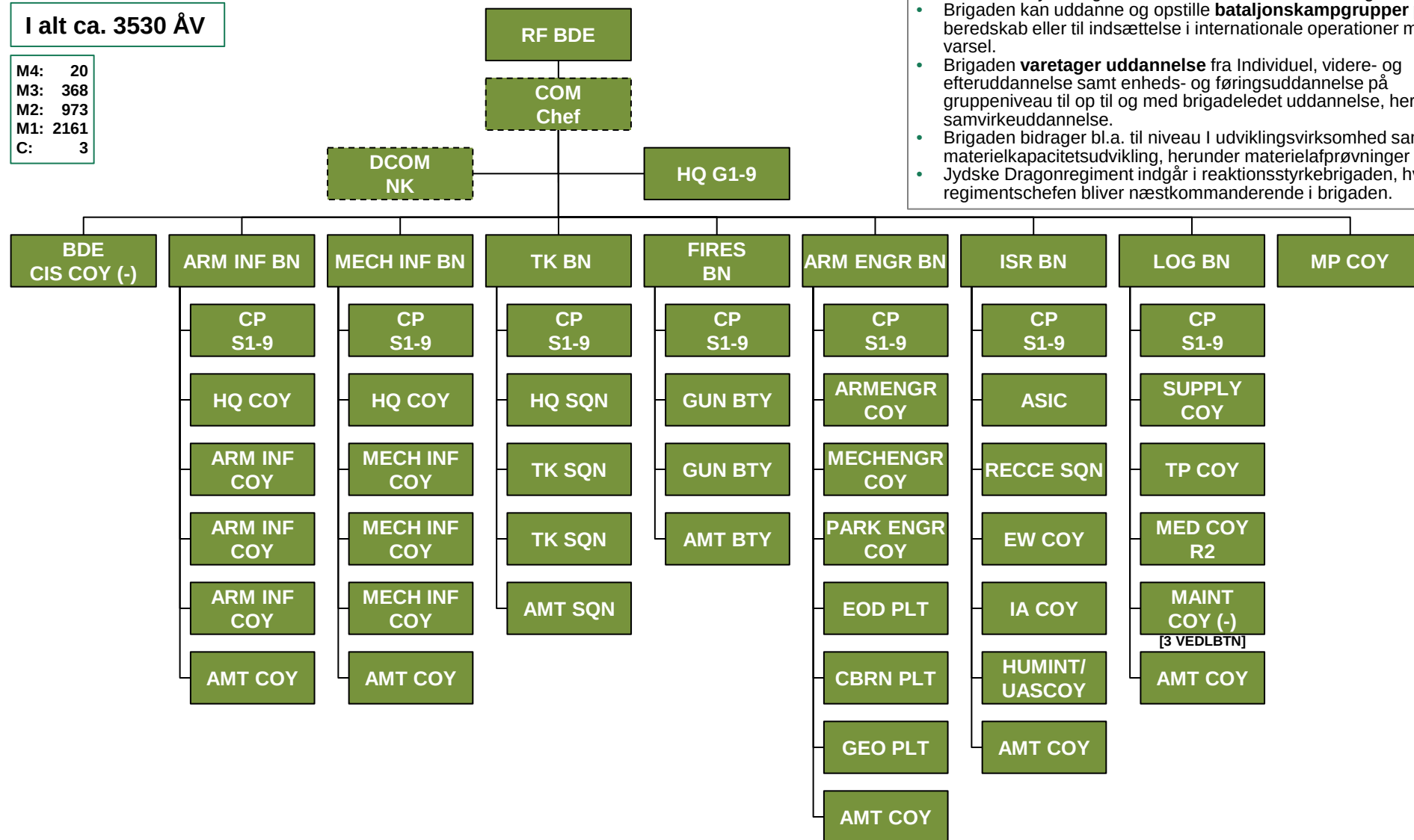
- **Hærkommando** varetager Hærens overordnede styrkeproduktion af landmilitære kapaciteter og kan samtidigt være styrkeindsat som national landmilitær føringskapacitet.
- Opgaver omfatter bl.a. kapacitetsopbygning, forankring af en stringent Lessons Identified/Lessons Learned struktur, opretholdelse af ekspertise som taktisk stab på divisionsniveau, uddannelse af brigader, herunder bl.a. baltiske brigader samt ansvar som Taktikinspektør.
- Opstilling og uddannelse af bidrag til nationale/internationale operationer.
- Varetage landmilitære perspektiver i relation til sideordnede værn, kommandoer, støttende styrelser samt allierede hære.

- **G7 Training Branch (TRG)** varetager overordnet styring af Hærens styrkeproduktion
- **G7 Commitments Branch** varetager Hærens bidrag til styrkegenerering
- **G7 Warfare Branch** varetager overordnet LL/LI styring samt Hærens overordnede styringsbidrag til udviklingsområdet

Den nye reaktionsstyrkebrigade udgør mere end halvdelen af Hærens samlede styrker og har et bredt ansvarsområde

I alt ca. 3530 ÅV

M4: 20
M3: 368
M2: 973
M1: 2161
C: 3

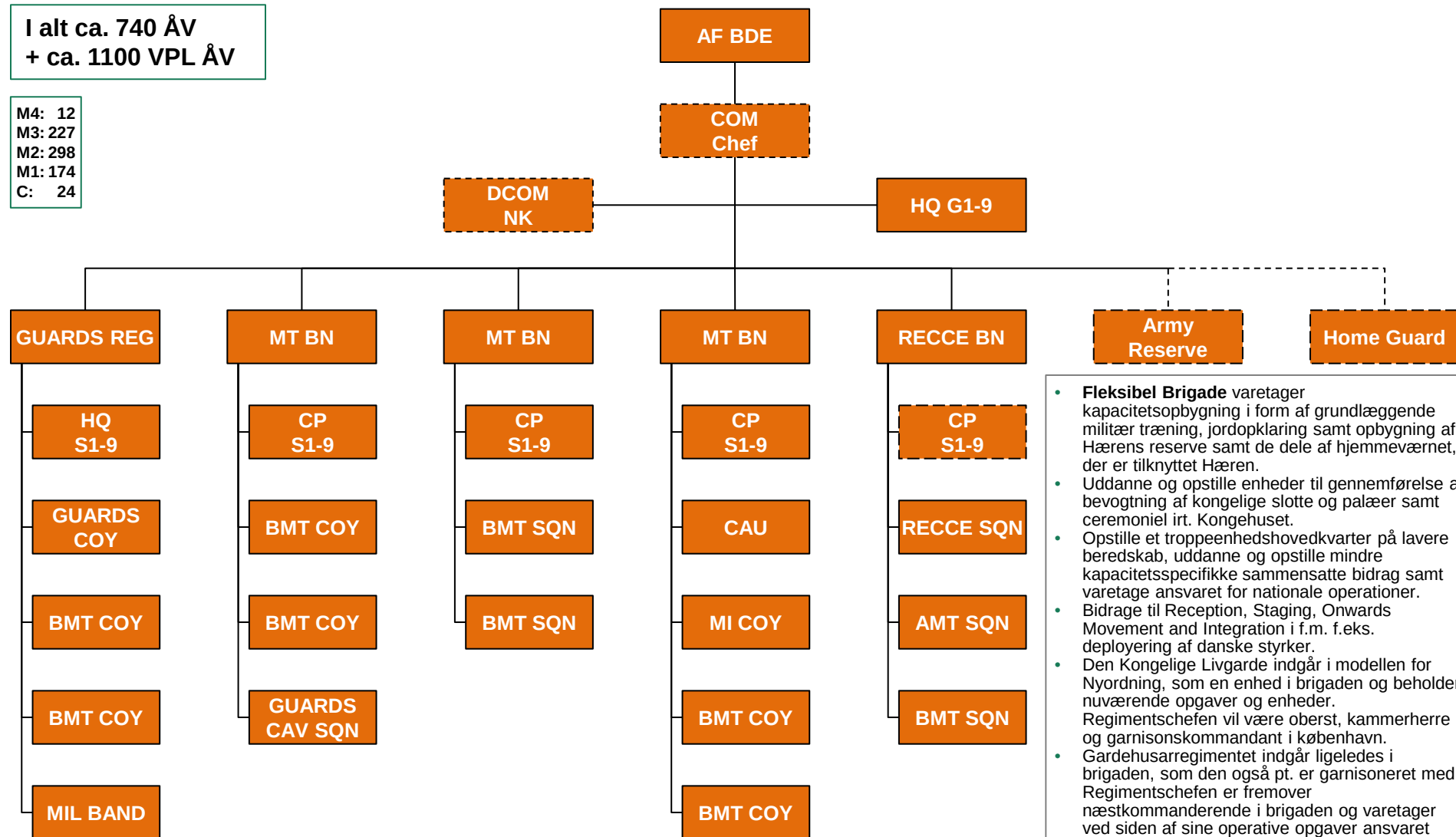


- Reaktionsstyrkebrigade er **klar til indsættelse** med givent varsel.
- Brigaden kan uddanne og opstille **bataljonskampgrupper** på højt beredskab eller til indsættelse i internationale operationer med kort varsel.
- Brigaden **varetager uddannelse** fra Individuel, videre- og efteruddannelse samt enheds- og føringsuddannelse på gruppeniveau til op til og med brigadeledet uddannelse, herunder samvirkeuddannelse.
- Brigaden bidrager bl.a. til niveau I udviklingsvirksomhed samt materielkapacitetsudvikling, herunder materielafprøvninger m.m.
- Jydske Dragonregiment indgår i reaktionsstyrkebrigaden, hvor regimentschefen bliver næstkommanderende i brigaden.

Fleksibel brigade er en mindre brigade i et lavere beredskab

I alt ca. 740 ÅV
+ ca. 1100 VPL ÅV

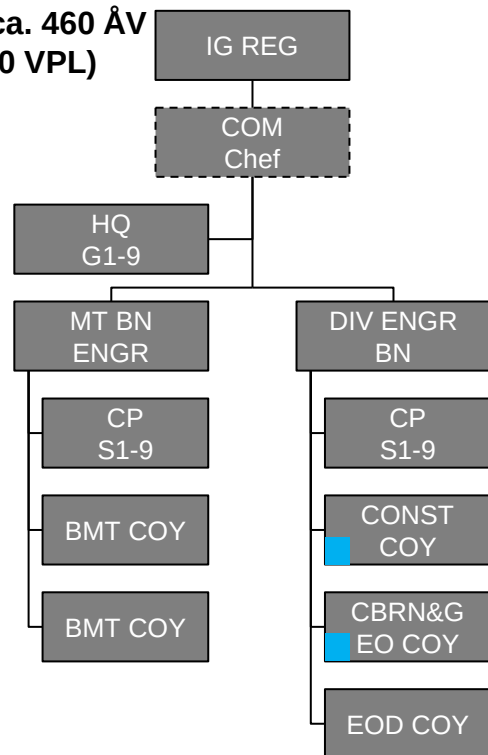
M4: 12
M3: 227
M2: 298
M1: 174
C: 24



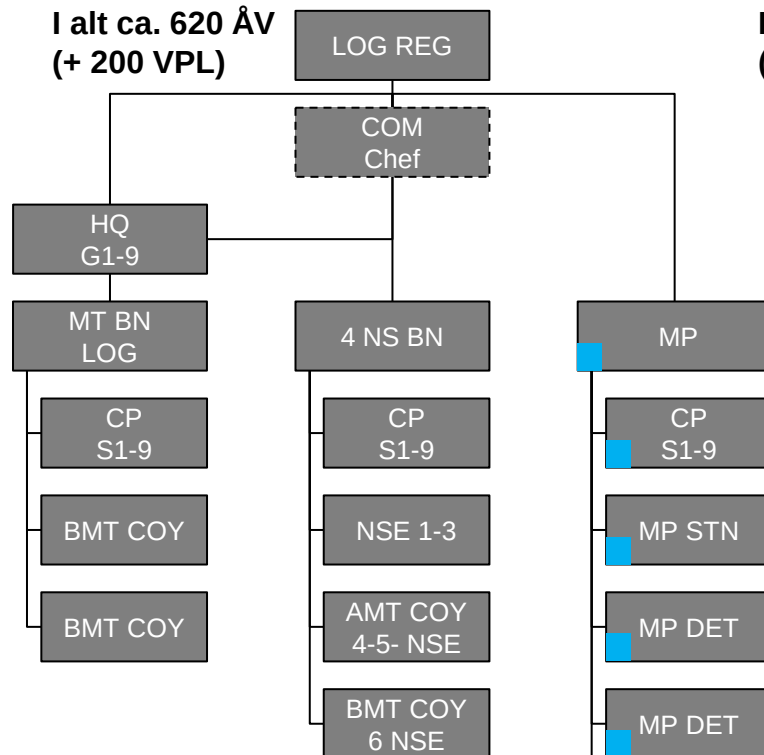
- **Fleksibel Brigade** varetager kapacitetsopbygning i form af grundlæggende militær træning, jordopklaring samt opbygning af Hærens reserve samt de dele af hjemmeværnet, der er tilknyttet Hæren.
- Uddanne og opstille enheder til gennemførelse af bevogtning af kongelige slotte og palæer samt ceremoniel irt. Kongehuset.
- Opstille et troppeenhedshovedkvarter på lavere beredskab, uddanne og opstille mindre kapacitetsspecifikke sammensatte bidrag samt varetage ansvaret for nationale operationer.
- Bidrage til Reception, Staging, Onwards Movement and Integration i f.m. f.eks. deployering af danske styrker.
- Den Kongelige Livgarde indgår i modellen for Nyordning, som en enhed i brigaden og beholder nuværende opgaver og enheder. Regimentschefen vil være oberst, kammerherre og garnisonskommandant i københavn.
- Gardehusarregimentet indgår ligeledes i brigaden, som den også pt. er garnisoneret med. Regimentschefen er fremover næstkommanderende i brigaden og varetager ved siden af sine operative opgaver ansvaret overfor regiment og garnison.

Regimenterne (kampstøtteenhederne) varetager blandt andet værnssfælles opgaver inden for bestemte fagområder

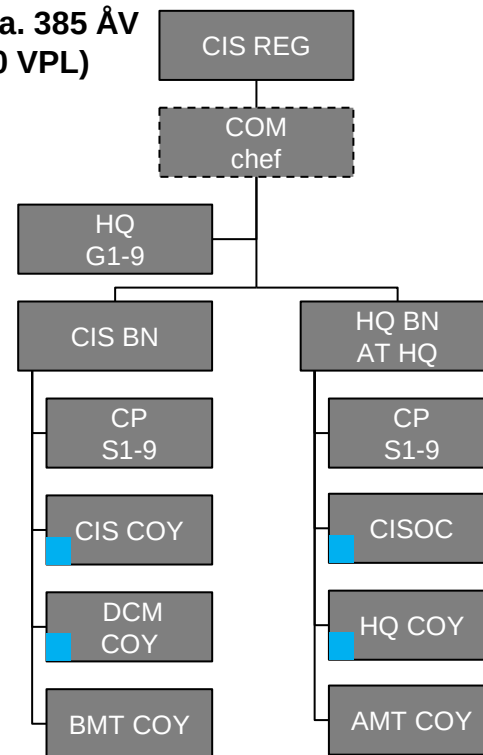
I alt ca. 460 ÅV
(+ 180 VPL)



I alt ca. 620 ÅV
(+ 200 VPL)



I alt ca. 385 ÅV
(+ 150 VPL)



- Regimenterne varetager **kapacitetsopbygning** indenfor områderne ingeniør, logistik og militærpoliti samt Communications and Informations Systems
- Uddanner og opstiller specifikke **værnsfælles kapaciteter** inden for konstruktion, CBRN, MP, CIS og HQ
- Logistikregimentet kan tillige løse opgaver i relation til **Host Nation Support** i f.m. tilgang/gennemgang af NATO og/eller koalitionsstyrker i Danmark
- Opstille **kapacitetsspecifikke hovedkvarterer** samt uddannelse og opstilling af mindre kapacitetsspecifikke sammensatte bidrag (bl.a. til værnssfælles styrkebidrag, hvilket er markeret med blå )

Oversættelse af engelske termer og forkortelser (1/3)

Forkortelse	Engelsk term	Danske tilsvarende term	Dansk forkortelse
ACO	Army Command	Hærkommando	HKDO
AD	Adaptable Force	Fleksibel-styrke	-
AMT COY	Advanced Military Training Company	Hærens Reaktionsstyrkeuddannelse kompagni	HRU
ARM INF	Armored Infantry	Panserinfanteri	PNINF
ARM ENGR COY	Armored Engineer Company	Panseringeniørkompagni	PNIGKMP
ARM INF COY	Armored Infantry Company	Panserinfanterikompagni	PNINFKMP
ARMOR	Armor	Panser	PN
ASAC	All Source Analysis Cell	Efterretningsanalysecelle	ASAC
ASIC	All Source Intelligence Cell	Efterretningscelle	ASIC
BMT COY	Basic Military Training Company	Hærens basisuddannelse kompagni	HBUKMP
BN	Battalion	Bataljon	BTN
BTY	Battery	Batteri	BT
CAU	Combined Arms Unit	Enhed for kombinerede landmilitære kapaciteter	CAU
CAV SQN	Cavalry Squadron	Hesteeskadron	HESK
CBRN	Chemical, biological, radiological and nuclear	Chemical, biological, radiological and nuclear	CBRN
CIS	Communication Information Systems	Kommunikations- og informationssystemer	CIS
COM	Commander	Chef	CH
COMBAT	Combat Troops	Kamptropper	KATR
CONST	Construction	Konstruktion	KONST
COS	Chief of Staff	Stabschef	STCH
COY	Company	Kompagni	KMP
CP	Command Post	Kommandostation	KSN

Oversættelse af engelske termer og forkortelser (2/3)

Forkortelse	Engelsk term	Danske tilsvarende term	Dansk forkortelse
CSM	Command Sergeant Major	Myndighedsbefalingsmand	HCSG
DCM	Deployable Communication Module	Deployerbar Kommunikationsmodul	DCM
DCOM	Deputy Commander	Næstkommanderende	NK
DCOS	Deputy Chief of staff	Souchef	
DIV	Division	Division	DIV
ENGR	Engineers	Ingeniør	IGR
EOD	Explosive Ordnance Exposal	Explosive Ordonance Exposal	EOD
EW	Electronic Warfare	Elektronisk Krigsførelse	EW
FIRES	Fire Support	Ildstøtte	ILDST
FORCEGEN	Force Generation	Styrkegenerering	STYGEN
FT	Force Troops	Kampstøtteenheder	-
G1/S1		Stabselement, adjudantur	G1/S1
G2/S2		Stabselement, efterretninger	G2/S2
G3/S3		Stabselement, operationer	G3/S3
G4/S4		Stabselement, logistik	G4/S4
G5/S5		Stabselement, operationsplanlægning	G5/S5
G6/S6		Stabselement, kommunikation	G6/S6
G7/S7		Stabselement, uddannelse, LL/LI og doktrin	G7/S7
G8/S8		Stabselement, økonomi og ressourcer	G8/S8
G9/S9		Stabselement, civile og militære relationer	G9/S9
GR	Guards Regiment	Garderregiment	GREG
GEO	Geospatial	Geospatial	GEO
GSPU	Garrison Support Unit	Garnisonsstøtteenhed	GSENH
GUARDS COY	Guards Company	Vagtkompagni	VKMP
GUN BTY	Gun Battery	Kanonbatteri	KNBT
HQ	Headquarters	Hovedkvarter	HQ
HQ COY	Headquarters Company	Stabskompagni	STKMP
HQ SQN	Headquarters Squadron	Stabseskadron	STESK

Oversættelse af engelske termer og forkortelser (3/3)

Forkortelse	Engelsk term	Danske tilsvarende term	Dansk forkortelse
HUMINT	Human Intelligence	Human Intelligence	HUMINT
IA COY	Information Activities Company	Informationsaktivetskompagni	IAKMP
IAC	Information Activities Centre	Informationsaktivitetscenter	IAC
IFV	Infantry Fighting Vehicle	Infanterikampkøretøj (eks. CV-90/IKK)	IKK
ISR	Intelligence Surveillance and Reconnaissance	Efterretning, overvågning og rekognoscering	ISR
J6	Joint Communications	Værnsfælles kommunikation	J6
JFC	Joint Fires Coordination	Fællesværns Ildstøttekoordinationscenter	JFC
LOG	Logistics	Logistik	LOG
PARK ENGR COY	Park Engineer Company	Parkkompagni	PARKKMP
MAINT	Maintenance	Vedligeholdelsesenhed	VEDL
MT	Military training battalion	Uddannelsesbataljon	UDDBTN
MECH INF	Mechanized Infantry	Mekaniseret Infanteri	MEKINF
MECHENGR COY	Mechanized Engineer Company	Mekaniseret Ingeniørkompagni	MEKIGKMP
MECHINF COY	Mechanized Infantry Company	Mekaniseret Infanterikompagni	MEKINFKMP
MED	Medical	Sanitetsenhed	SAN
MI COY	Military Intelligence Company	Militær Efterretningskompagni	MIKMP
MIL BRASS BAND	Military Brass Band	Musikkorps	-
MP	Military Police	Militærpolitienhed	MP
NS	National Support	National Støtte	NS
PLANS	Planning	Planlægning	PLANS
PLT	Platoon	Deling	DEL
R2	Role 2	Role 2	R2
RECCE	Reconnaissance	Rekognoscering	OPKL
RECCE SQN	Reconnaissance Squadron	Opklaringseskadron	OPKLESK
RF	Reaction Force	Reaktionsstyrke	-
SOC	Signals Operation Centre	Signaloperationscenter	SOC
SPL	Supply	Fornyningsenhed	FS
TAC	Tactical	Taktisk	TAK
TK	Tank	Kampvogne	KVG
TP	Transport	Transportenhed	TP
UAS	Unmanned Aerial Vehicle	Droner	UAS
AA		Artilleriafdeling	AA

Beskrivelse af ændring af hovedfunktionsniveauer og span-of-control

- Nedenfor vises den pct. vise fordeling ml. hhv. menig (M1), mellemleder (M2), lederniveau (M3) og chefniveau (M4) i hhv. den nuværende struktur "as is" og nyordningen "to be" samt ændringen mellem de to modeller samt en beskrivelse heraf
- Nederst ses hvordan forholdet ml. hhv. niv. III og IV og niv. IV og V potentielt ændres. Dels vises det gns. antallet af underlagte myndigheder og gns. antallet af underlagte medarbejdere for hhv. en niv III og niv. IV myndighed. Tallene vises for hhv. "as is" og "to be" og den pct.vise ændring er opgjort. Gennemslaget sker indirekte gennem afskedigelser og flytninger, ikke funktionsniveaustiltag
- Samlet set giver de to tabeller et billede af, hvordan det samlede span-of-control og struktur eventuelt har ændret sig med nyordningen

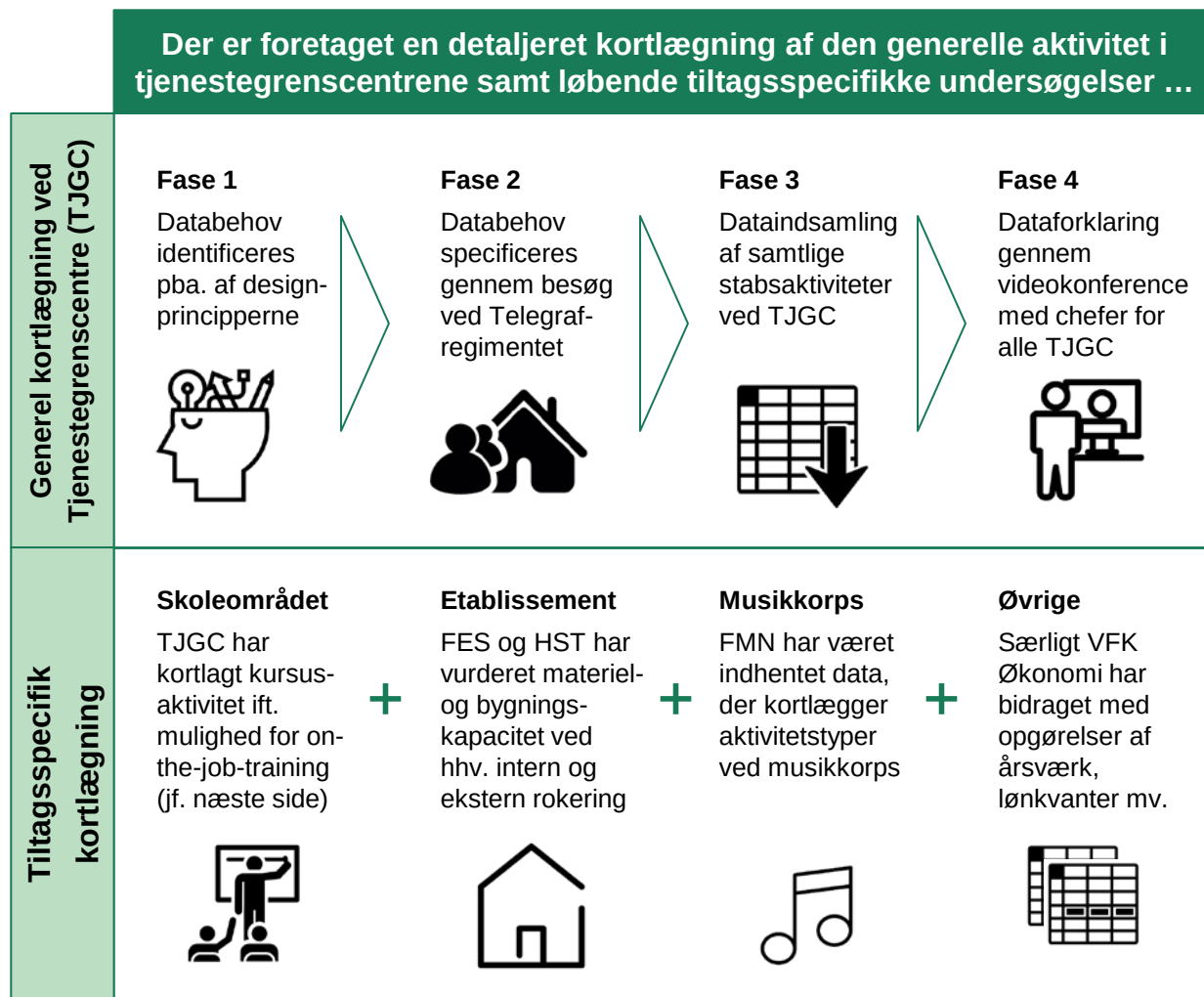
Oversigt over balance ml. chefer, leder, mellemledere og manuelt niveau (pct.)

Hovedfunktions-niveau	Niveau	"As is"	"To be" (militært/civilt)	Ændring (pct.-point)	Beskrivelse
(relative fordeling ift. samlet baseline opgjort i pct.)	M1/C1	63% /	53% / 18 %	- 10 /	•As Is-tallene baseres på stillinger, og er således ikke direkte sammenlignelig med to be, der er årsværksbaseret •Faldet i M1, skyldes i høj grad flytninger forbundet med nyordningen til eksempelvis vedligehold og skole
	M2/C2	23% /	31% / 22 %	+8 /	•Ændringer skyldes ikke forslag, som har til hensigt at ændre på fordelingen, men sker indirekte gennem afskedigelser og flytninger. Fx er provenu fra tjenestegrenscentre særligt fra personalegruppen M2 og M3
	M3/C3	12% /	15 % / 58 %	+3 /	
	M4/C4	2% /	1% / 2 %	-1 /	

Oversigt over span-of-control (målt som gns. antal underlagte myndigheder og gns. underlagte antal medarbejdere)

Span-of-control	Myndigheds-niveau	Anvendt proxy for span-of-control	"As is"	"To be"	Ændring (pct.)	Beskrivelse
	Niv. III til Niv. IV	Gns. # underlagte mynd.	Ca. 1:4	Ca. 1:6	50 %	Stigning skyldes især omstrukturering af tjenestegrenscentre
		Gns. # underlagte medarb.	Ca. 520	Ca. 1000	92 %	
	Niv IV til Niv.V	Gns. # underlagte mynd.	Ca. 1:3	Ca. 1:5	66 %	Stigning skyldes bl.a. en reduktion i antallet af bataljoner med tre
		Gns. # underlagte medarb.	Ca. 215	Ca. 295	37 %	

Potentialet baseres på specifik kortlægning kombineret med generel kortlægning som baggrund for faglig vurdering



... Kortlægning danner basis for den faglige vurdering

Den generelle kortlægning har særligt bidraget til Hærstabens faglige vurdering af, hvor potentiale optimalt findes, ved at følge designprincipperne. Det er bl.a. tilfældet for opgaveflytninger og potentiale fundet på udviklingsområdet.

Derudover er kortlægningen anvendt til at identificere aktiviteter, som ikke vurderes strengt nødvendige ift. den operative opgaveløsning, eller aktiviteter som ikke er ensrettet på tværs af Hærens myndigheder, dette gælder fx potentialet for vagtopgaver ved lokation F

Der har løbende været kortlægning i forbindelse med de specifikke tiltag.

Største potentiale ved nyordning af Hæren findes fra en omstrukturering af skoleområdet. I den forbindelse er samtlige kurser blevet gennemgået, for at vurdere, hvor det er muligt at konvertere læring til fx fjern-undervisning og sidemandsoplæring.

Samtlige lønpotentialer er beregnet af VFK økonomi pba. af input fra konsulenter og Hærstaben

Omstrukturering af kurser gennem **øget on the job training** bidrager med den største del af provenuet ved Hæren

Brug af on the job training betyder, at ekspertise i mindre grad dubleres ved skoler og enheder ...

- On the job training (OJT) er en læringsform, der finder sted i forbindelse med det daglige arbejde ved tjenestestedet. Læringen finder sted som "hands-on" læring, og kan evt. suppleres med mere formel uddannelse/undervisning ved siden af.
- OJT kan finde sted i forskellige former:
 - Selvstudium: styrker egne kompetencer gennem fx e-læring
 - Sidemandsoplæring: daglig lære af erfaren medarbejder
 - Ekspertoplæring: planlagt lære af særlig erfaren medarbejder
 - Intern kursusvirksomhed: gruppe undervises af medarbejder
 - Ekstern ekspertoplæring: gruppe undervises af ekstern ekspert
- Hærens tjenestegrenscentre står for størstedelen af kursusaktivitet, hvoraf der er flere kurser, der vil kunne overgå til OJT
- For at identificere potentialet, er samtlige kurser ved tjenestegrenscentre gennemgået af både centrene og Hærstaben
 - I gennemgangen af kurser fandtes a) hele kurser, der egnede sig til en af formerne for OJT, b) mindre dele af kurser, der fremadrettet vil kunne løses som OJT eller c)
- Potentialet er samlet set 51 ÅV, der primært findes ved on the job-training og i mindre grad ved øget fjernundervisning
- Risici ved tiltaget fremgår i risikobeskrivelsen senere under risikopunkt 4. Risici er særligt relevant for 18 årsværk af potentialet, hvor muligheden for OJT alene er vurderet af Hærstaben. Fælles for alle dele af potentialet er, at der ikke er fysiske lokationsbindinger på skolerne, som fx kurser der anvender specielle bygninger til brandøvelser

Kilde: Uddannelsesansvarlige ved TGR, TRR, HKIC, brigaderne, IGR og HEC

... Det giver provenu ved udvalgte kurser. Ved andre kurser kan der være begrænsninger

Årsagen til at færre kurser ved TGR har et potentiale ift. gennemførelse som on-the-job-training skyldes, at meget af vores kursusvirksomhed har til formål at uddanne instruktører (train the trainer)

Ansvarlige ved TGR

Der ses også mange gode muligheder for at gennemføre kurser i højere grad ved brugerne

Ansvarlig ved 2. brigade

Der vil ved flere kurser være mulighed for at anvende on the job-training. Dog vil delelementer af visse kurser bestå af fx juridisk pensum, der nødvendigvis giver behov for en instruktør. Visse af disse instruktørtimer vil kunne løses ved fjernundervisning, men den centrale instruktørfunktion vil ikke altid kunne bespares

Analyse af MST ifm. nyordning af søværnet

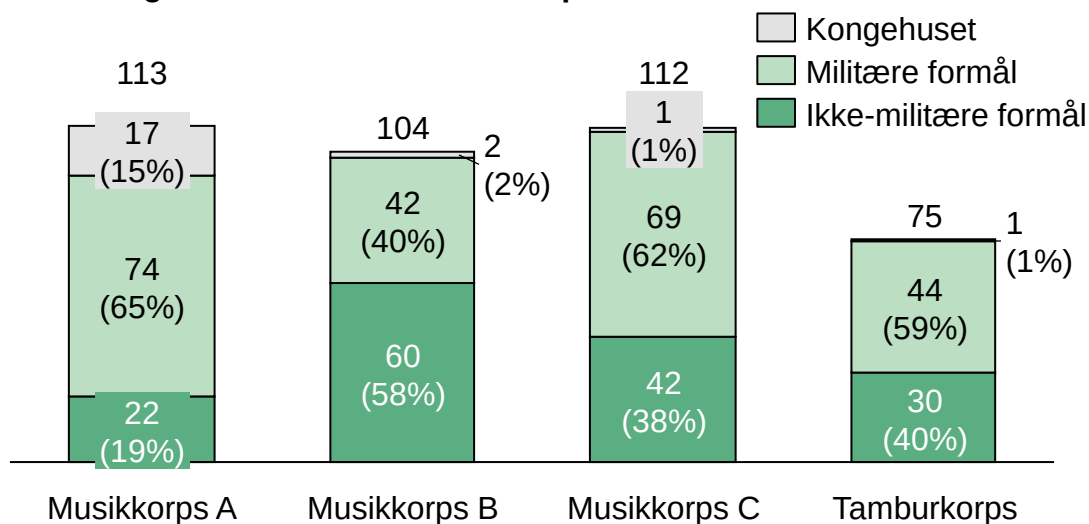
De fire musik- og tamburkorps kostede 51 mio. kr. i 2016, og er både aktive ved militære, kongelige og civile begivenheder

Beskrivelse af området

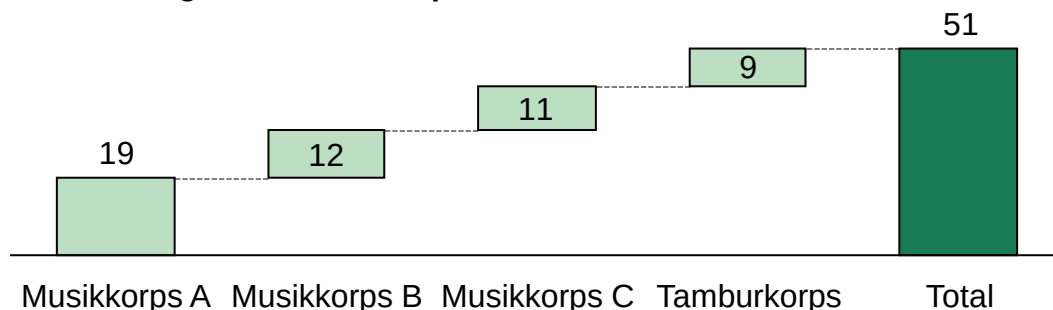
- Der er tre musikkorps og et tamburkorps i Forsvaret
- To af musikkorpsene består af musikere på tjenestemandsansættelse. De kontraktuelle forhold har betydning for udgiftsgennemslaget af en reduktion i antallet af musikkorps.
- Det øvrige musikkorps består af kontraktansatte konstabler, der ikke pådrages yderligere opgaver. På samme måde gælder det for tamburkorpsset, som også består af kontraktansatte konstabler.
- Udover disse 4 musikkorps, råder Hjemmeværnet over 15 musik- og tamburkorps, der består af frivillige
- Støtte til civile arrangementer udgør en ml. ~20-60% af korpsenes virksomhed

Aktiviteter og omkostninger

Fordeling af aktiviteter for Musikkorps



Omkostninger for musikkorps, 2016, mio. kr.



Ved en mere prioriteret opgaveløsning vil nedlæggelse af et musikkorps være muligt

Forbedringstiltag

Nuværende/prioriteret anvendelse:

- I dag anvendes musikkorpsene i høj grad civilt
- En prioritering af den militære opgave, muliggør nedlæggelsen af et af musikkorpsene

	Nuværende	Prioritet
Militær	55%	80%
Civil	40%	15%
Kongehus	5%	5%

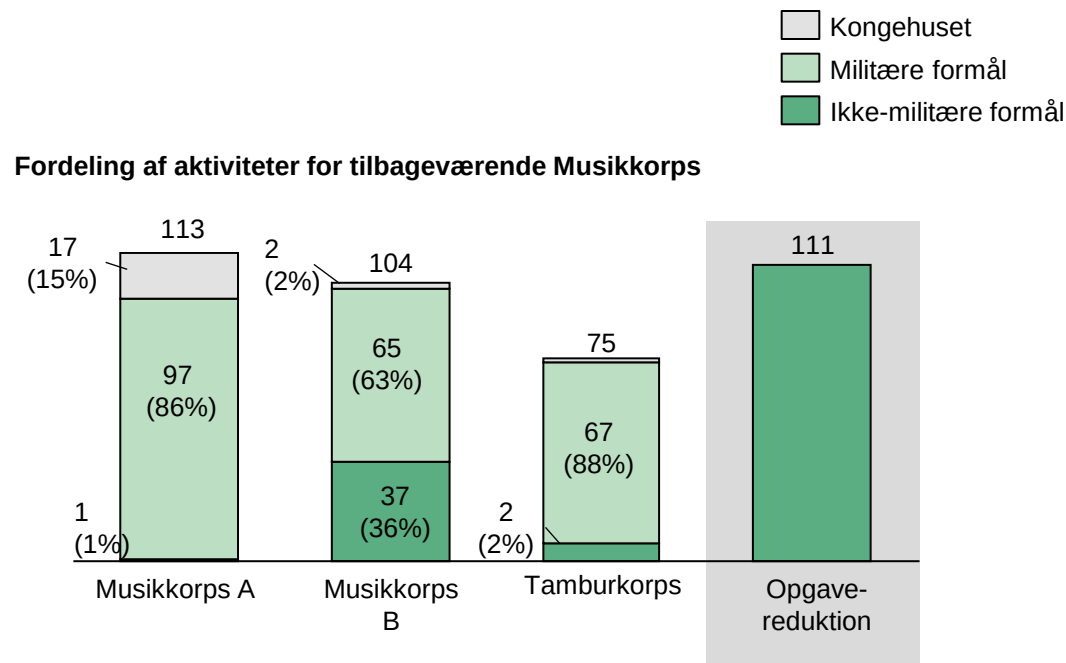
- De tre tilbageværende korps vil kunne udfylde det samlede behov, ved at reducere de civile opgaver
- Med den nye opgaveløsning bortfalder 111 civile arrangementer i forhold til 2016-niveau, svarende til ca. 30% af de samlede aktiviteter i 2016.

Mitigerende og øvrige tiltag:

- HJV 15 musik- og tamburkorps kan dække en del af de civile/militære arrangementer og dermed opnå en tættere tilknytning til FSV.
- Begrænsede antal militære arrangementer, hvor tilstedeværelse af musik eller tamburkorps er en ubetinget nødvendighed/krav.

Kilde: Forsvarsministeriet

Inddækning af aktiviteter ved 3 korps



Reduktion i opgaver muliggør en årsværksbesparelse på 18

I forbindelse med de organisatoriske ændringer og fornyet skolestruktur ses et **provenu på 219 årsværk**

Nyordningen af hæren har flere omfattende tiltag ...

... som bidrager til et samlet provenu på 219 årsværk

Opgaveoverlap

- Sammenlægning af HST og DDIV
- Reduktion i bataljoner ved JDR og GHR
- Sammenlægning af GHR og AF BDE

Opgaveoverlap samlet

Opgavereduktion

- Sammenlægning af HEC og AF BDE (adm.)
- Sammenlægning af HKIC og AF BDE (adm.)
- Sammenlægning af IGR og AF BDE (adm.)
- Sammenlægning af TRR og Regimenter (adm.)
- Lukning af TRR Føringsselement
- Reducerede vagtopgaver ved lokation F
- Nedlæggelse af musikkorps
- Udviklingsopgaver
- Uddannelses- og udviklingsopgaver
- On-the-job-training, fjernundervisning mv.¹
- Reducering i støtte fra stab

Opgavereduktion samlet

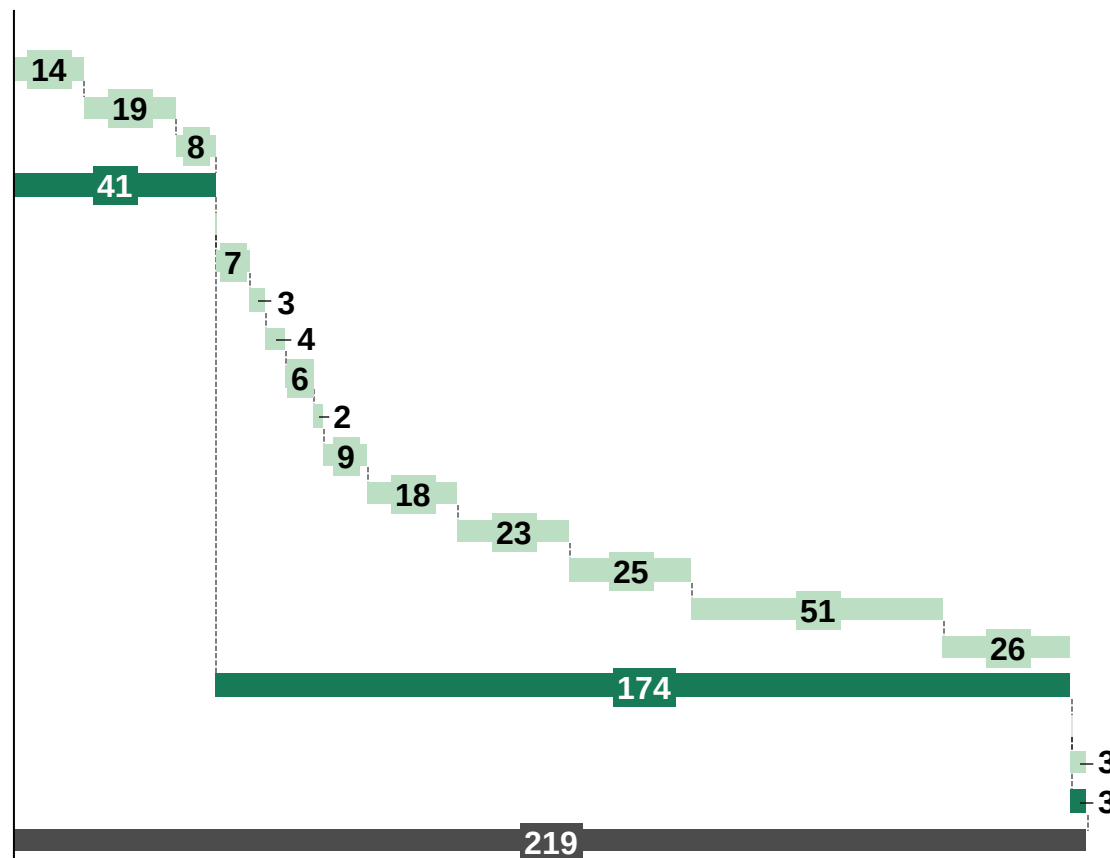
Opgavefrafald

- Nedlæggelse ved M4 niveau

Opgavefrafald samlet

Samlet provenu

Årsværk



1. Jævnfør forrige beskrivelse af on-the-job potentialet henviser risici 4 på efterfølgende risikobeskrivelse sig i særlig grad til kurser der udgør 18 årsværk af provenuet

Uddybende beskrivelse af potentialet (1/2)

Overblik	Baseline: 6.815 ÅV (inkl. INTOPS)	Bruttopotentialespænd: 3,2%	Bruttopotentialespænd: 219 ÅV / 129 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	For at identificere potentiale herfra er data indsamlet ved tjenestegrenscentre. Det er bl.a. sket (i) fysisk besøg ved Telegrafregimentet, (ii) individuelle VTC interview med øvrige tjenestegrenscentre og (iii) spørgeark hvori tjenestegrenscentrene har kortlagt samtlige stabsaktivitet fordelt på kerneopgaver. Kortlægning ligger til grund for den faglige vurdering, jf. forrige metodeside Opgavereducering: 174 ÅV (side 1 af 2) • En reducere af niveau-III myndigheder og dannelsen af et organisatorisk garnisonsstøtteelement (GSPU) bidrager med 20 årsværk på det administrative område. Bemærk, at særligt dette provenu har overlap med spor 3, der også ser på muligheden for at skabe administrative fællesskaber på tværs i Hæren. Provenuet på 20 årsværk fordeler sig som følger: • 7 ÅV fra Hærens Efterretningscenter (HEC) efter nedlæggelse og sammenlægning med Adaptable Force Brigade; 3 ÅV ved Hærens Kamp- og Ildstøttecenter (HKIC) efter nedlæggelse og sammenlægning med Adaptable Force Brigade; 2 ÅV ved Trænregimentets (TRR) føringsselement; 4 ÅV ved Ingeniørregimentet (IGR) efter sammenlægning i faglige fællesskaber; 6 ÅV ved TRR efter sammenlægning i faglige fællesskaber. • 2 ÅV fra opgavereduktion ved element i Trænregimentet som varetager administrative opgaver. Skal ses i sammenhæng med den faglige vurdering af administration på tværs i Hæren, jf. tiltag beskrevet ovenfor • 9 ÅV fra vagten ved lokation F. Analysen har vist, at der udføres vagtopgaver ved lokation F, som ikke udføres ved sammenlignelige lokationer i Hæren. Ud over vagttjeneste ved Føringsstøttecentret, CIS bataljonen og EW Kompagniet på ca. 11 årsværk, anvendes der også ca. 9 årsværk på fast vagtbemanning, der alene beskæftiger sig med vagtopgaver. Ved sammenlignelig lokationer anvendes ikke fast vagtbemanning, der alene har vagtopgaver, hvorfor der findes et 9 ÅV fra en opgavereduktion i vagtydelserne • 18 ÅV fra nedlæggelse af ét musikkorps i forbindelse med samling af vagt og ceremonielle enheder i Adaptable Force Brigaden. Jf. tidligere spor 1, arbejdsgruppe 2, kan der nedlægges et musikkorps samtidigt med at støtte til militære aktiviteter vil kunne opretholdes uændret. Konsekvensen af nedlæggelsen kan dermed isoleres til civile arrangementer i civilt regi. • 23 ÅV fra udviklingsområdet. I Nyordningen skal Hæren fremover primært varetage styrkeproduktion, hvor styrkeindsættelse og – udvikling varetages af henholdsvis Operationsstaben og Udviklingsstaben under inddragelse af og i samarbejde med Hæren. Nogle udviklingsopgaver centraliseres til niveau 1. De resterende udviklingsopgaver, herunder test og afprøvning, reduceres. Jævnfør nyordning af skoleområdet mitigeres dette bl.a. af omstrukturering af mellemlædderuddannelser, der frigiver tid ved enhederne • 25 ÅV fra delvis reduktion af studie-, udviklings- og uddannelsesopgaver på baggrund af Udviklings- og Koordinationsstabens definition (jf. Nyordning af udviklingsvirksomhed) og afgrænsning af studie- og udviklingsområdet (skråstregstillinger) • 51 ÅV fra ændring af uddannelser til øget anvendelse af on-the-job-training (OJT) og andre uddannelsesformer (Forsvarets elektroniske skole (FELS), Arbejdsmarkedets uddannelse (AMU) mv.), som er baseret på en kortlægning af hærens fulde kursus virksomhed. Heraf er 33 årsværk identificeret af hærstaben samt konsolideret med inddragelse af tjenestegrenscentrene. De øvrige 18 årsværk er baseret på en øvrig gennemgang af Hærens kursusliste, men ikke er konsolideret ved tjenestegrenscentrene. Derfor er brug af OJT ved disse kurser vedhæftet med ekstra usikkerhed, jf. fremlagte risiko 4 på efterfølgende beskrivelse af risiko og konsekvenser og forrige metodeside for OJT-analysen		

Kilde: Hærstaben

Uddybende beskrivelse af potentialet (2/2)

Overblik	Baseline: 6.815 ÅV (inkl. INTOPS)	Bruttopotentialespænd: 3,2 %	Bruttopotentialespænd: 219 ÅV / 129 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Opgavereducering: 174 ÅV (side 2/2) - Provenuet på 26 ÅV er estimeret ved dannelsen af en ny Hærkommando. Provenuet er ikke som de øvrige vurderet pba. drøftelser med Hærstaben, men estimeret pba. analyser fra tidligere arbejdsgruppe i budgetanalysen (AG1) og vurderet af KOR. Dette provenu relaterer sig til den opgaveflytning, der er sket fra værnskommandoen og ned på niveau 3. Således er administrative og myndighedsstøttende opgaver rykket ned, hvorefter der er fundet potentiale fra opgavereduktion og opgaveoverlap. Opgaveoverlap: 41 ÅV 19 ÅV kommer fra reduktion i antallet af bataljoner og dermed reduktion i antallet af bataljonsstabe fra 22 til 19 bataljonsstabe. Derudover findes potentiale på 17 ÅV fra et identificeret opgaveoverlap ml. JDR og GHR, som kan undgås ved sammenlægning 14 ÅV kan opnås ved sammenlægning af Hærstaben og Danske Division på lokation E via opgavefrafald ved fx ledelses- og koordineringsopgaver. 8 ÅV opnås fra en organisatorisk sammenlægning af Garnisonsstøtteelement ved Gardehusarregimentet (Lokation D) med Adaptable Force Brigade. Sammenlægningen vil betyde, at dele af støtteopgaven til garnisonskommandanten i denne model løses af staben ved Adaptable Force Brigaden samt ved etablering af en centraliseret garnisonsstøttemodel (GSPU). Tiltaget har fællestræk med sammenlægning af garnisonsstøtteelement ved Jydske Dragonregiment (Lokation C), hvor en fysisk flytning dog er en forudsætning, hvorfor dette tiltag kan findes under 'nyordning af Hæren med geografi' Opgavefrafald: 3 ÅV 3 ÅV i forbindelse med yderligere reduktion af chefstrukturen i Hæren med én M402 og to M401. Præcisering forslaget indhentes pt. ved Hærstaben Samtlige potentialer er fundet på baggrund af stillinger og herefter omregnet til årsværk. Dette er gjort ved at matche s-objekter med faktiske årsværk i 2016. Dette gør det muligt at identificere potentialet til lavest mulige organisationsniveau og det præcise funktionsniveau. Dette er alene gjort af beregningshensyn, og der er ikke dannet implementeringsgrundlag for valg af specifikke stillinger. Kortlægningen af tjenestegrenscentre er anvendt til at identificere opgaver løst af 109 årsværk, som løftes op til niveau I ved Udviklings- og Koordinationsstaben. Nyordningen er baseret på antagelsen om, at logistiktjenesten etableres, hvorfor der vandrer 283 ÅV til Logistiktjenesten (fra 3 vedligeholdelsesbataljon) og 80 ÅV til skoleområdet under FAK (fra Hærens Sergeantsskole)		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Dette forslag har <u>ikke</u> geografiske implikationer. Ændringer i ÅV og materiel er opgjort og brugt i den samlede analyse af effekter på ETAB fra nyordningen, hvor tiltagene ovenfor ikke medført geografiske implikationer		

Beskrivelse af tiltagets konsekvenser og risici, særligt i forhold til risici for mindsket mobilitet og robusthed

Beskrivelse

Risici

- Risiko for reduceret faglighed og fleksibilitet i strukturen:** Den tjenstegrensspecifikke faglighed vil i mindre grad forankres i fagmiljøer, men i højere grad forankres ved operative enheder. Der er en risiko for, at en del af tjenstegrenenes faglighed, der i dag er forankret hos dedikeret erfarent personel ikke i samme grad vil kunne forankres hos de operative enheder.
- Risiko for reduceret tid ved de operative kapaciteter:** Den operative struktur involveres i højere grad i udviklingskredsløbet, hvorved tiden til uddannelse og øvrige opgaver kan blive reduceret. Det opgavemæssige span-of-control forøges i tillæg i Reaktionsstyrkebrigade, hvorved der også er risiko for øget andel administrative og koordinerende opgaver på særligt chefniveau (niveau III og ned).
- Fastholdelse og rekruttering (Høj sandsynlighed for en håndterbar effekt):** Hvis personale oplever, at omstruktureringen af niveau III myndigheder giver en reduceret faglighed, kan det potentielt komme til udtryk gennem reduceret evne til fastholdelse og rekruttering, hvis det betyder at Hæren som arbejdsplads vurderes mindre attraktiv. Der kan fx være risiko for, at den nye læringsmodel med øget on-the-job-training vil blive betragtet som en nedgradering af den nuværende uddannelsesmodel og som begrænsende for den enkeltes videreudvikling.
- Mobilitet, udholdenhed og robusthed (Høj sandsynlighed for en håndterbar effekt, under mitigerende handlinger):**
 - Der er mindre risiko for, at enhedernes færdigheder og kompetencer reduceres. Det skyldes, at enhederne ikke kan læne sig op af tjenstegrenscentrenes erfaring og indsigt, og at denne indsigt i mindre omfang anvendes til uddannelse i en skolestruktur. Modsat betyder øget brug af on-the-job-training, at der bruges mere tid i de operative enheder, som er tættere knyttet til indsættelse.
 - Soldater der er under et on-the-job-training forløb, ses ikke at kunne udsendes før dette forløb er afsluttet. Grundet den store jobrotation i de operative enheder ses et behov for kontinuerligt at gennemføre et betydeligt antal on-the-job forløb. Der ses, på tværs af alle enhederne, at et antal af enhedens befalingsmænd og officerer enten vil være elever eller mentorer på on-the-job forløb. Den læring der i dag normalt sker på planlagte uddannelsesforløb er også en begrænsning for mobilitet, men den begrænsning der sættes på eventuelle mentorer i et on-the-job forløb kan være en merbegrænsning ift. den nuværende situation
- Personalesikkerhed:** Evt. effekt på uddannelse kan påvirke personellets sikkerhed negativt. Sandsynlighed vurderes lav.
- Kvalitet i opgaveløsning:** Evt. effekt på uddannelse kan påvirke personellets sikkerhed negativt. Sandsynlighed vurderes lav
- Øvrige:** Kommunikationsmæssige udfordringer ved modstridende meldinger ift. "et substantielt løft" og de omfattende ændringer i nyordningen

Handling ift. risici 3:

- Udvikling en forebyggende kommunikationsplan. Afstemme implementering med tilgang af nyt materiel og ressourcer samt muligheder for opbygning af personelstyrken med henblik på at minimere negativ oplevelse af nyordningstiltag. Tiltag vurderes at kunne mindske effekten

Handling ift. risici 2, 4, 5 og 6:

- Øget anvendelse af standardløsninger og øget fokus på forankring af faglighed i ikke personafhængige standardiserede datagrundlag. Handlingen vurderes kun i begrænset omfang at kunne reducerer eventuelt negative effekter.
- Ændring i skolestrukturen frigiver elevtid fra særligt mindre tid brugt på befalingsmandsuddannelser. For Hæren alene forventes dette give 20-25 i årsværk tilbage til Hærens struktur på befalingmandsniveau. Den afledte konsekvens fra skoleområdet vurderes i bredt omfang at kunne mitigere ovennævnte risici

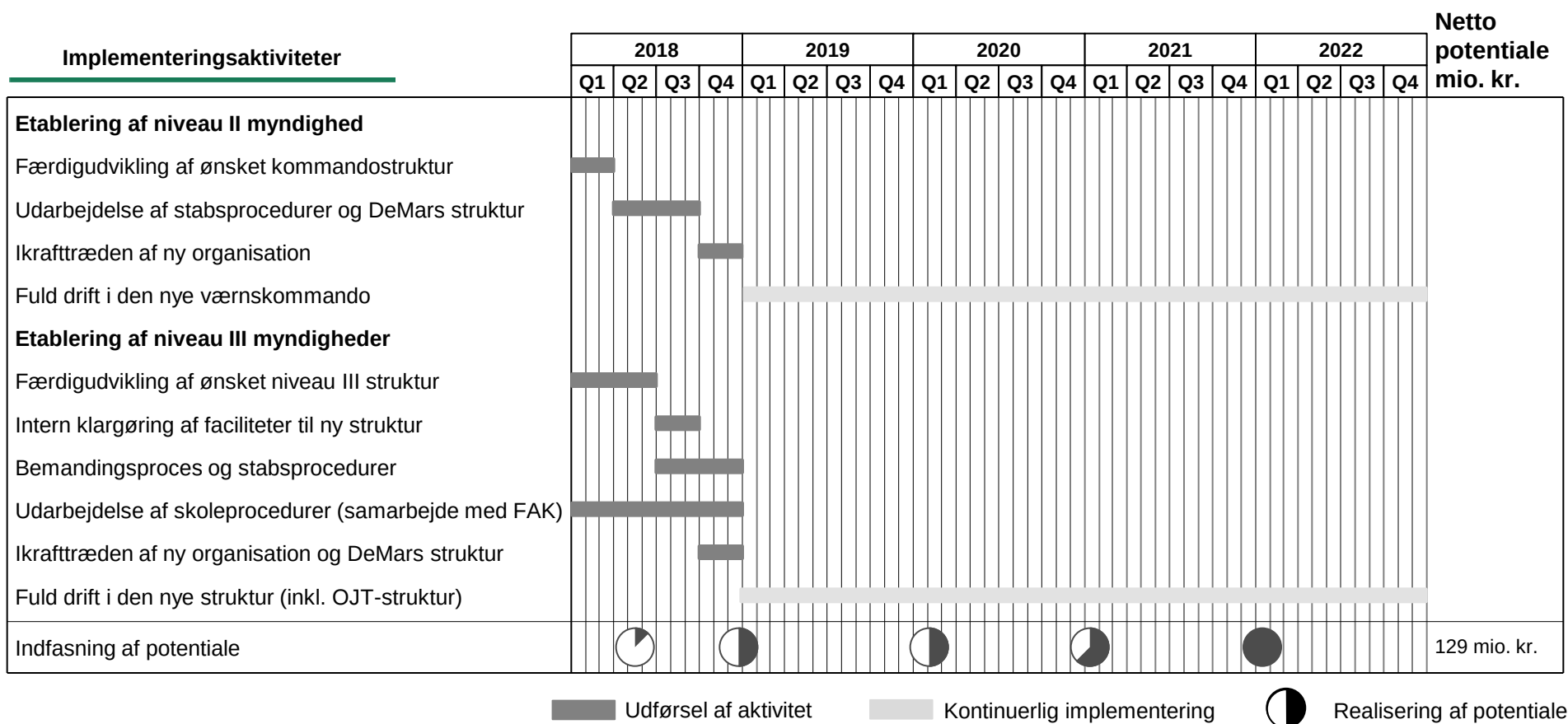
Forslag til mitigerende handlinger

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 3%	Nettopotentialespænd (mio. kr.): 219 ÅV / 129 mio. kr.																																				
Overvejelse om indfasning	Der sker provenugivende implementering af to spor. Da der her er tale om nyordning uden markante fysiske ændringer forventes en ÅV tilpasning at kunne ske frem mod Q1 2019 for begge spor. En ekstern forudsætning herfor er, at DeMars/IT struktur er færdigudviklet Q3 i 2018.	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablisement men inkl. overhead (Mio. kr.) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>12</td><td>219</td><td>219</td><td>219</td><td>219</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>4</td><td>75</td><td>75</td><td>80</td><td>129</td></tr><tr><td>Ekstra løbende omkostninger</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Investeringsomkostning</td><td>0,2</td><td>0,9</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Nettopotentiale</td><td>4</td><td>74</td><td>75</td><td>80</td><td>129</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	12	219	219	219	219	Bruttopotentiale	4	75	75	80	129	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-	Investeringsomkostning	0,2	0,9	-	-	-	Nettopotentiale	4	74	75	80	129
			2018	2019	2020	2021	2022																															
	ÅV tilpasning		12	219	219	219	219																															
	Bruttopotentiale		4	75	75	80	129																															
	Ekstra løbende omkostninger		-	-	-	-	-																															
Investeringsomkostning	0,2	0,9	-	-	-																																	
Nettopotentiale	4	74	75	80	129																																	
Etablering af nye niveau 3 myndigheder																																						
Transformation foregår fra bunden, hvor ansvar 4 og 5 enheder gennemfører geografiske, personel- og materielmæssige flytninger først, efterfulgt af oprettelse af de nye brigadestabe og regimentstabe.																																						
Overflytning af enheder og personel til andre niveau II myndigheder sker samtidigt hermed. Denne transformation forventes frem mod Q3 2018																																						
Etablering af ny niveau 2 myndighed																																						
Transformation af niveau II fra Hærstaben og Danske Division til Army Command med fysisk, personel- og materielmæssig sammenlægning og reduktion af Danske Division og Hærstaben. Denne transformation forventes frem mod Q3 2018. I forbindelse med begge indfasningsspor, skal der oprettes ny struktur i DeMars.																																						
Ekstra løbende omkostninger	Der forventes ingen væsentlige løbende omkostninger ved tiltag. For Hæren gennemgås en model med geografiske ændringer – og tilhørende effekter på provenu og ETAB – selvstændigt i " EF27 Tillæg - nyordning af Hæren med geografiske implikationer".																																					
Investeringer	Der forventes kun marginale investeringer. Almindelige rokeringsomkostninger udgør ca. 1.100 t.kr. over hele perioden.																																					
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Der er overlap til øvrige tiltag i spor 1, da nyordning af hæren reducerer årsværk og dermed basen for de øvrige effektiviseringstiltag - Der er overlap til spor 3, både fordi basen for tiltag mindskes og fordi der begge steder optimeres gennem mere tværfælles administrative opgaveløsninger, bl.a. baseret på positive erfaringer fra Forsvarets Føringsstøttecenter. Overlappet herfra er 13 ÅV - Derudover er der afhængigheder til indfasning ved Søværnet og Flyvevåbnet, hvor der også dannes nye værnskommandoer. Dette ses også under den samlede indfasningsplan for nyordningen.																																					

Implementeringsplan for Hæren er præget af indfasning af nye niveau III myndigheder og en ny værnskommando

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne på Hæren
- Indfasningstakten er afhængig af implementeringsdirektiver fra NIV I og oprettelsen af strukturer i DeMars, hvorefter værn kan starte den praktiske implementering
- Sammenlægning af HST og DDIV skal ske på bagkant af udarbejde stabsprocedurer og en veletableret IT-struktur. Da denne struktur skal færdigudvikles, vurderes det at en fuld drift i den nye værnskommando først kan ske fra starten af 2019
- Derudover sker en bredere indfasning af nye strukturer på niveau III og ned. Der er her ikke kun tale om organisatoriske ændringer, men også udarbejdelse af fx den nye skolestruktur, hvor der vil skulle laves omfattende ændringer til fx den eksisterende q-struktur. Derfor forventes, at strukturen først kan implementeres fra 2019



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 effektiviseringsforslag	• 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				
Forudsætninger	• 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 effektiviseringsområder	• 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

Diagnose: Søværnet er organisatorisk delt i mange mindre enheder og skolestrukturen er decentraliseret

- Søværnets nuværende organisering er ledelsestung og indeholder enheder uden en direkte operativ opgave som fx Søværnets skole og OPLOG-strukturen, der dog varetager den operative logistik
- Skolestrukturen er skilt fra de operative enheder, og har syv underliggende kursuscentre

Der er identificeret forbedringspunkter...

1 Søværnet er en forholdsvis ledelsestung organisation

Søværnets ledelse findes i Marinestaben, Søværnets taktiske stab og chefer i andre niveau III-myndigheder. Således er ~22% af de nuværende stillinger på niveau M3 eller over. Der er identificeret opgaveoverlap i ledelsesfunktionerne, og muligheder for synergi i en mere ensartet Niveau III-struktur

2 OPLOG-struktur pålægges forskelligartede opgaver

OPLOG-strukturen kan, grundet de forskelligartede niveau III-myndigheder og forskelle i den operative logistikopgave, ikke udnytte kendskab til bedste praksis mellem Korsør og Frederikshavn

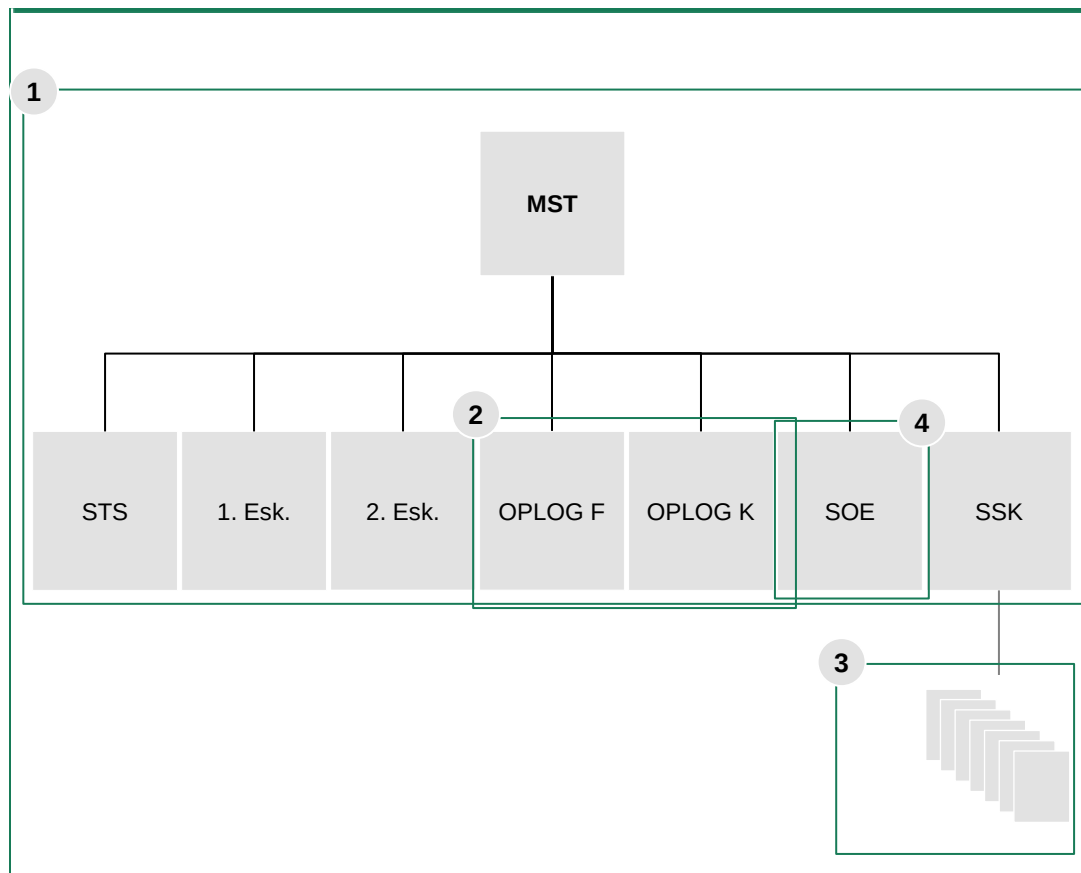
3 Søværnets skole er opdelt i syv mindre centre

Søværnets skole har syv uddannelsescentre, der ikke er indlejret i den operative struktur. Der ses mulighed for synergier ved indlejring af centrene i den operative struktur. Der foretages i Søværnet en stor del on the job-training, men yderligere on the job-training vurderes at kunne bidrage til mere effektiv læring

4 Kystudkigsstationerne vurderes at kunne frafalde

KUS dækker over det fysiske udkig ved kystområder. I visse tilfælde overvåges disse af Vessel Traffic Service, der registrerer skibe i farvandene elektronisk

... i den nuværende struktur ved blandt andet SSK



Diagnose: Der er identificeret opgaveoverlap imellem Marinestaben og Søværnets taktiske stab

- Overlappene mellem marinestabens og søværnets taktiske stab findes indenfor opgaver, der fremadrettet vil være indenfor de af NATO benævnte delopgaver planlægning samt doktrin og træning
- Da doktrin fremover vil foregå i den nye udviklingsmyndighed på niveau I, vil dette ikke figurere i potentialet
- Eliminering af overlappet i planlægning giver et potentiale på 2 ÅV

Brugen af continental staff-opgaveinddelingen anvendes fremadrettet i den taktiske kommando. Sammenligneligheden til opgaverne i de to stabe skal ses i dette lys

Dele af funktion flytter ud af søværnet til værnssfælles myndigheder

	NATOs continental staff-opgaver								
	1. Personel	2. Efterretning og sikkerhed	3. operationer	4. logistik	5. Planlægning	6. CIS	7. Doktrin og træning	8. Finans	9. CIMIC
Marine-staben	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Søværnets taktiske stab	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
Søværnets taktiske kommando	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

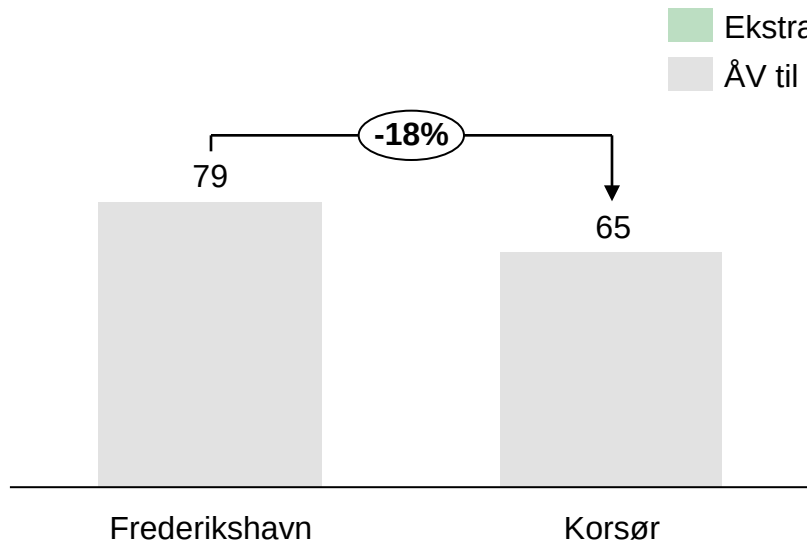
Der identificeredes to overlap stabene imellem. Da doktrin udskilles fra søværnet står 2 fuldtidsstillinger overlap tilbage i planlægningsfunktionen

Diagnose: Der er identificeret forskelle mellem flådebasernes driftsstrukturer og opgavekompleks

- Baseadministration og –drift håndteres uensartet mellem flådebaserne i den nuværende struktur
- Den nye niveau III-struktur og udflytningen af opgaver tillader en mere ensartet drift og udnyttelse af god praksis fra Korsørs administrative kompetencecenter

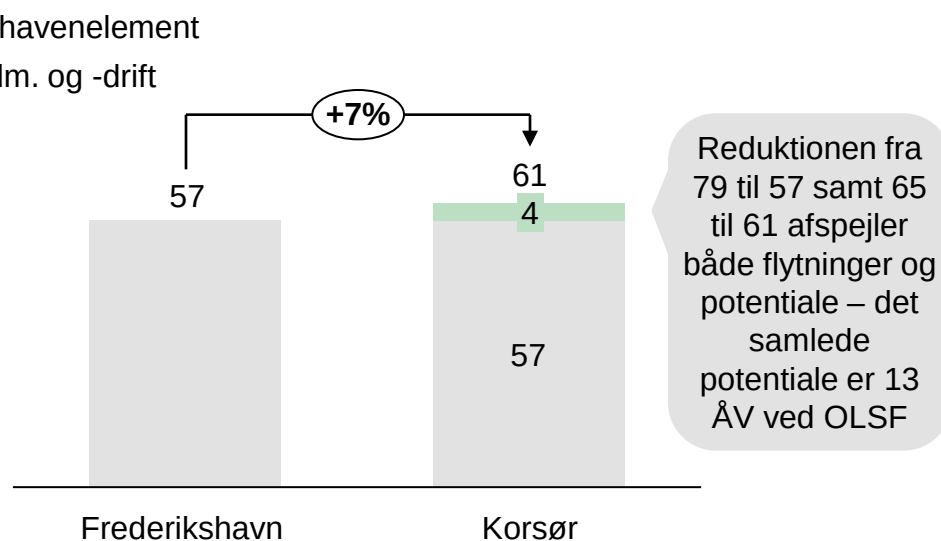
Den nuværende driftsstruktur er forskellig mellem Korsør og Frederikshavn

- Ved sammenligning af antallet af årsværk i de afdelinger, der overføres til de nye baseelementer fra OLSF og OLSK ses en tydelig forskel på 14 ÅV ~18%
- Det administrative kompetencecenter i Korsør understøtter drift af basen, så der ikke er behov for at de enkelte baseelementer udfører egne administrative opgaver



Den nye niveau III-struktur og udflytning af logistiske opgaver understøtter mere ens baser

- Efter oprettelsen af de mere ensartede Niveau III-myndigheder, vil det være muligt at oprette et administrativt kompetencecenter i Frederikshavn baseret på SAK i Korsør
- Der vil fremadrettet være 1:1-sammenhænge mellem baseelementerne, hvis der fratrækkes de 4 ÅV, der passer det ekstra havneelement i København



Diagnose: Analyse af skolestrukturen viser muligheder for synergi i håndteringen af uddannelse

- Fremfor at opretholde en separat drift af kursuscentrene under Søværnets Skole flyttes opgaverne til eskadrestrukturen og søværnets taktiske kommando, der under nyordningen vurderes at kunne håndtere opgaven
- De administrative opgaver vil yderligere understøttes af de administrative kompetencecentre ift. at opretholde nødvendig materiel og lignende til kurserne

Der er en forventning til en vis synergi inden for områderne kursusadministration og overordnet håndtering af uddannelsesområdet, der ikke direkte omhandler den reelle undervisning

Analyse af MST ifm. nyordning af søværnet

Der er en række faciliteter til rådighed ved de enkelte centre, så som eksempelvis simulatorer, øvelsesbygninger, -materiel og –områder, som bidrager til effektive uddannelsesforløb. Derfor forventes Søværnets uddannelsescentre i videst muligt omfang bibeholdt ...

Analyse af MST ifm. nyordning af søværnet

Centerstrukturen vil kunne udnytte synergi internt i værnet med den operative struktur. Således er samtlige stillinger i skolestrukturen gennemgået minutiøst mhp. at identificere ÅV, således der kan opnås en netop tilstrækkelig struktur

Marinestaben

Den tværgående kvalitetssikring vil i nogen grad frafalde eller pålægges eskadrerne og den taktiske kommando. Dette kan vise sig at blive en ekstraopgave for eskadrerne uden yderligere tilførsel af ressourcer

Søværnets Skole

Der kan være et yderligere potentiale ved at sammentænke dykkeruddannelsen i søværnet og SOKOM

Analyse af MST og SOKOM ifm. nyordning af søværnet og SOKOM

Diagnose: Detaljeret gennemgang af kurser viser at der for fx sanitetskurser kunne bruges mere on the job-training

- On the job-training bruges allerede i Søværnet ifm. fx skydeøvelser og lignende
- De forholdsvis små besætninger har indflydelse på, hvorvidt komplekse og krævende kurser, kan håndteres uden ekstra bemanning
- Samtlige kurser er gennemgået af brugerne i eskadrene, Søværnets Skole ift. muligheder for on the job-training
- Ved denne detaljerede gennemgang af alle kurser fra både brugere og udbydere blev en række mindre kurser identificeret, herunder sanitetskurser, der kan håndteres af besætningerne, under visse forudsætninger, som fx at en sanitetsgast er en del af besætningen
- Analysen fik yderligere input fra MST og FAK, mhp. at validere den interne analyse samt resultat
- Hvis enhederne var enige om muligheder for on the job-training, analyseredes potentialet ift. ÅV brugt på det enkelte kursus ift. både planlægning, udførelse etc.

-  Vurderes at kunne gennemføres som on the job-training
-  Vurderes at kunne gennemføres, men med forringelser
-  Vurderes ikke at kunne gennemføres on the job
-  Kan ikke gennemføres on the job grundet bindinger til materiel eller

Udvalgte analyserede kurser							Udføres ved enheder med instruktør
	Første-hjælp	Udvalgte skydeud-dannelser	Kystudkig	Sanitet	Røgdyk-ning	Våben, sensor-systemer	Værksteds kurser
Brugerne	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Søværnets Skole	✓	✗	✓	✓	✗	✓	✓
Potentiale	✓			✓			

Forslag: Søværnet nyordnes under søværnets taktiske kommando i tre eskadrer med specialiseret opgaveløsning

- Nyordningen samler stabsfunktionerne og konsoliderer eskadrestrukturen til tre myndigheder fremfor syv
- Skolestrukturen og flådebaserne indordnes i det operative, mhp. at understøtte og indgå i denne opgave
- Enkelte opgavefrafald vurderes at kunne forekomme, dog uden nævneværdig operativt effekt

Der foreslås 4 tiltag til nyordning af Søværnet ...

... der afspejles i en ændret struktur

1 Sammenlægning af Marinestaben og den taktiske stab samt omorganisering af Niveau III

Stabene i søværnet slås sammen til den taktiske kommando. Dette gøres mhp. at kunne understøtte en mindre ledelsesting organisation samt optimere Søværnets evne til indsættelse. Den slankede niveau III-struktur understøtter de ændrede strukturer på niveau IV i forslag 2 og 3.

2 Oprettelse af administrativt kompetencecenter samt ændring i Comcenter i Frederikshavn

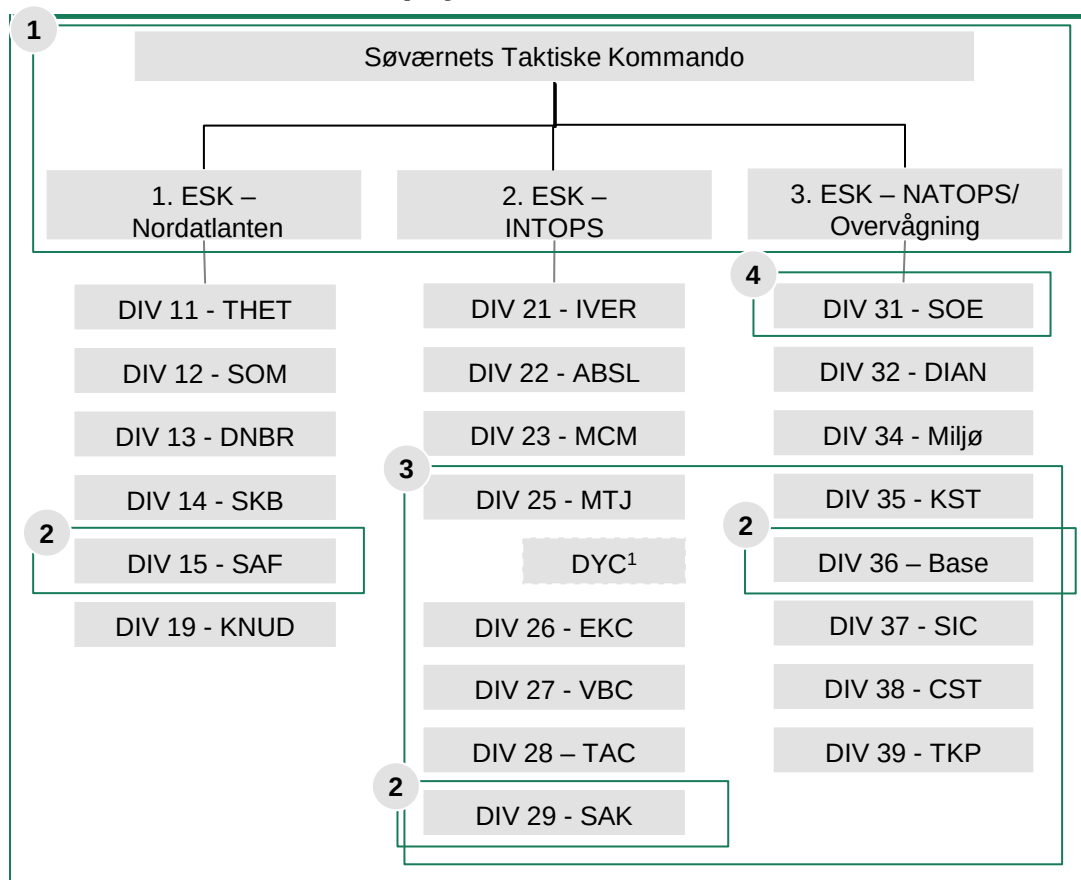
Administrativt kompetencecenter i Frederikshavn (SAF) oprettes med erfaringer fra det administrative kompetencecenter i Korsør (SAK) for at udnytte synergi i baseadministration.

3 Søværnets skole indlejres i den operative struktur

De syv uddannelsescentre placeres organisatorisk under 2. og 3. eskadre. Potentielt øges samarbejde omkring dykkeruddannelse med FRK. Der vil være fire resterende centre i Søværnet

4 Kystudkigsstationerne i Drogden og Røsnæs udfases

KUS udfases for de specifikke lokationer i Drogden og Røsnæs, da disse understøttes af VTS og derfor udgør forslaget blot et mindre opgavefrafald



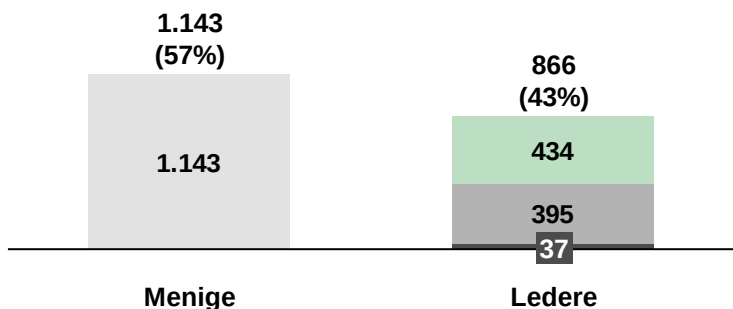
1. DYC underligges fremover MTJ, og vil i højere grad samtænkes med dykkeruddannelsen i Frømandskorpset

Forholdet mellem lederstillinger og menige kan justeres i Søværnet

- Søværnet er en ledelsestung organisation, med mange af de militære årsværk fordelt på de ledelsesansvarlige hovedfunktionsniveauer M2, M3 og M4
- Baseret på militærfaglige vurderinger af eskadrernes opgaver samt de underliggende divisioners evne til at løse disse opgaver foreslås en række ændringer af eskadrernes struktur

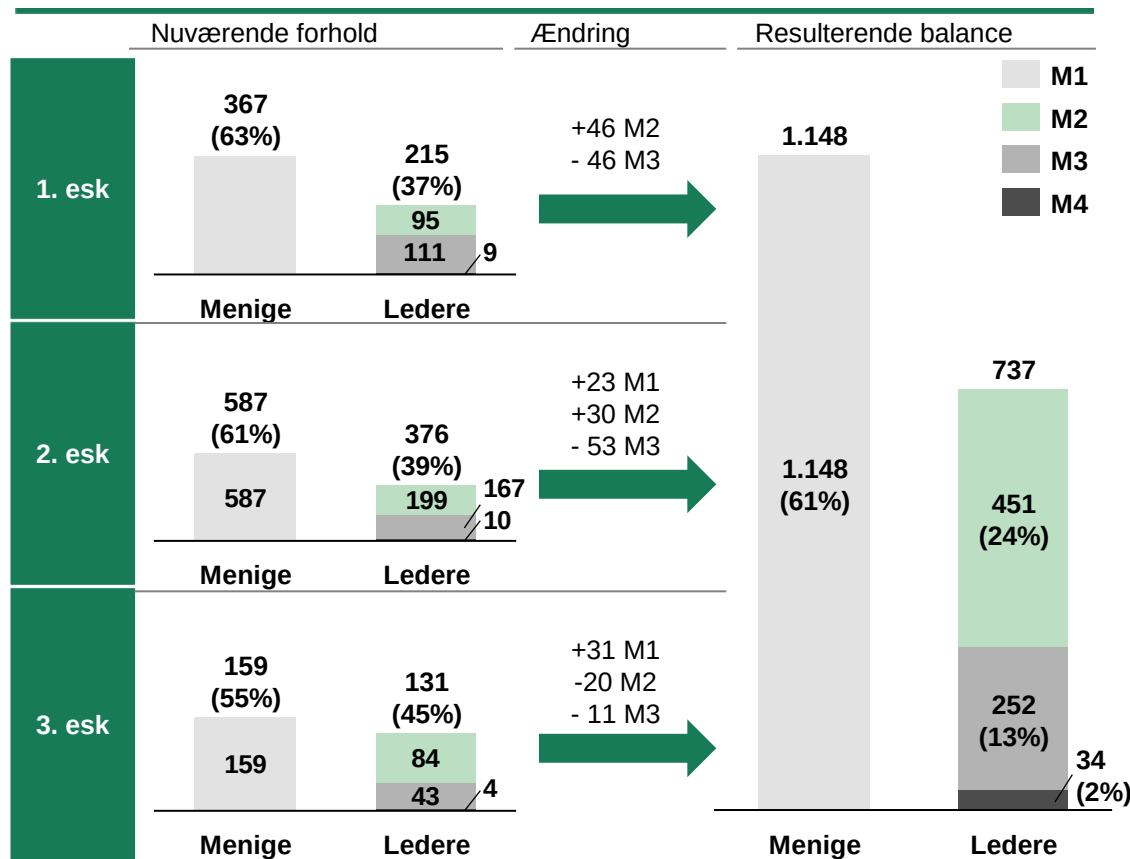
I søværnet er 43% af militære årsværk angivet til at have lederstillinger ...

- I søværnet er en stor del af stillingerne klassificeret som havende ledelsesansvar
- Klassificeringerne resulterer i, at 43% burde have ledelsesansvar, hvilket de facto betyder, at hver leder har ansvar for 1 person. Dette skal ses i lyset af span-of-control-analysen, der sigter efter minimum 5 pr. leder
- Baseret på VFKs egen målsætning om et forhold ml. hovedfunktionsniveauerne på 60% M1, 25% M2 og 15% M3/M4, vil flere stillinger kunne nedklassificeres
- Ændringerne, der foreslås baseres på en militærfaglig vurdering af, i hvilke eskadrer omklassificeringerne kan findes. Dette inkluderer en vurdering af, men ikke direkte analyse af, hvilke divisioner på sigt vil kunne ændres strukturelt. Dette inkluderer fx:
 - Ændringer i besætningerne for Diana-klassen
 - Ændringer i besætningerne for Miljøskibene



1. Der ændres også ét M3-årsværk til M2 i søværnets taktiske stab

... dette kan mitigeres ved foreslåede ændringer i militære årsværk i den fremadrettede struktur



Beskrivelse af ændring af funktionsniveauer og ledelsesspænd

- Nedenfor vises den pct.-vise fordeling ml. hhv. menig (M1), mellemleder (M2), lederniveau (M3) og chefniveau (M4) i hhv. den nuværende struktur "as is" og nyordningen "to be", ændringen mellem de to modeller samt en beskrivelse heraf
- Nederst ses hvordan forholdet ml. hhv. niv. III og IV og niv. IV og V potentielt ændres. Antallet af underlagte ledere for en niv III og niv. IV myndighed vises for hhv. "as is" og "to be" og den pct.-vise ændring er opgjort
- Samlet set giver de to tabeller et billede af, hvordan det samlede ledelsesspænd og struktur eventuelt har ændret sig med nyordningen

Oversigt over balance ml. chefer, leder, mellemledere og manuelt niveau (pct.)

Funktions-niveau	Niveau	"As is"	"To be"	Ændring (pct.-point)	Beskrivelse
(relative fordeling ift. samlet baseline opgjort i pct.)	M1/C1	56,3% / 50%	60,9% / 40,3%	+4,6/-9,7	Nyordningen for søvænet angiver ikke på stillings-/ÅV-niveau hvilke funktioner, der skiftes. Dermed er det en vurdering foretaget af MST med dertilhørende risici. De specifikke stillinger vil skulle identificeres, og risici kortlægges inden funktionsniveauer ændres
	M2/C2	21,9% / 24%	23,9% / 26,7%	+2,0/+2,7	
	M3/C3	19,9% / 26%	13,4% / 32,9%	-6,5/+6,9	
	M4/C4	1,9% /	1,8% /	-0,1/	

Oversigt over span-of-control (målt som gns. antal underlagte myndigheder og gns. underlagte antal medarbejdere)

Span-of-control	Myndigheds-niveau	Anvendt proxy for ledelsesspænd	"As is"	"To be"	Ændring (antal)	Beskrivelse
	Niv. III til Niv. IV	Gns. # underlagte ledere ¹	8,13	14,5	6,38	Den ændrede eskadrestruktur tillader flere ledere pr. niveau III-chef
	Niv IV til Niv.V	Idet besætningssammensætningen i SVN ikke berøres, er dette i høj grad uændret og berøres ikke yderligere				

Kilde: Baseret på Søvænets egen opgørelse af antallet af chefer, der fremover vil være underlagt niveau III-cheferne. Tal er foreløbige

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning

Overblik

Baseline:
2.171 ÅV

Bruttopotentialespænd:
2%

Bruttopotentialespænd:
53 ÅV/ 37 mio. kr.

Kvantitativ beskrivelse af potentialet

- Omregning fra ÅV til kroner er udført i samarbejde med VFK Økonomi
- Baseline inkluderer alle de årsværk, der ikke flyttet fra Søværnet til andre dele af forsvaret ifm. nyordningen
- Beregninger baseres på reduktion i opgaveoverlap, opgavefrafald, opgavereduktioner, procesoptimering og kapacitetsudnyttelse
 - Potentialet ved sammenlægning af MST og STS er 2 ÅV på hovedfunktionsniveau M3xx og er fundet ved en gennemgang af samtlige stillinger i den fremtidige kommando, med henblik på at identificere eventuelle opgaveoverlap i den nye struktur. De 2 ÅV er udtryk for identificerede opgaveoverlap i planlægningsopgaverne for stabene
 - Tilpasningen af administration i flådebasen i Frederikshavn frigør 10 ÅV, to M3xx, én M2xx og fire M1xx samt to C3xx og en C2xx. Dette baseres på en benchmark til det allerede oprettede administrative kompetencecenter i Korsør og potentialet baseres altså på Søværnets kendskab til de procesoptimeringer, der fandt sted ifm. tilpasningen af basen i Korsør. Dette muliggøres af, at basen skal understøtte en mindre niveau III-struktur. Der vil ikke være behov for nyordning af logistik, for at realisere provenu
 - Der vil på sigt ske en 1:1-tilpasning af ÅV mellem Flådebasen i Frederikshavn og Korsør, med 4 ÅV til forskel, der afspejler det mindre havneelement i København, som Korsør administrerer
 - Tilpasningen af Comcenter Frederikshavn frigør 3 C1xx-ÅV. Provenuet er benchmarket ift. de nuværende basefaciliteter i Korsør, og baseres derfor på tidligere erfaringer med opbygningen af en lignende struktur. Denne reduktion muliggøres af den mindre niveau III-struktur, der skal understøttes ved flådebasen i Frederikshavn
 - Potentialet i skolestrukturen er 26 ÅV, hvoraf 25 består af to C1xx, fire C2xx, en C3xx, otte M1xx, syv M2xx og tre M3xx. Der frafalder visse af SSKs kontrolopgaver med centrene, som dog delvist administreres i den operative struktur. Yderligere vil der elimineres nogle administrative opgaveoverlap i de integrerede uddannelsescentre. Der er yderligere fundet en M2xx potentiale ift. on the job-training ved analyse af arrangementsdata for samtlige kurser i søværnet, og hvorvidt brugerne af kurserne mente de kunne løses i den operative struktur
 - Nedlæggelse af KUS udgør et direkte opgavefrafald med 12 ÅV provenu, ti C1xx og to C2xx. Den fysiske overvågning af farvandene ved lokation O og P vil frafalde. Opgaven understøttes dog af radarovervågning samt krav om registrering af fartøjer, og derfor vil der stadig være overvågning af farvandene ved frafald af KUS-opgaven
 - Ændring i funktionsniveauer bidrager med 14,5 mio. kr. til potentiale, hvoraf 5,0 millioner kommer af mindre træk på skolestrukturen, og vil således ikke påvirke Søværnets budget. Der er visse usikkerheder forbundet med indfasningen da de specifikke stillinger, der skal ændres, endnu ikke er identificeret. Det vurderes dog muligt at indfase på længere sigt

Beskrivelse af effekt på geografisk placering

- Der flyttes 13 ÅV fra MST til udviklingsenheden. Geografiske placering er beskrevet under forslaget om nyordning af udviklingsområdet

Risici og provenu: Nyordning af Søværnet medfører ikke store risici og konsekvenser

- På de forrige sider er provenu og analyse bagved de fem tiltag beskrevet. Denne side viser overordnet sammenhængen mellem tiltagenes provenu og de tilhørende risici og konsekvenser. De konkrete risici og konsekvenser bliver uddybet på næste side
- Tiltagene vil samlet kunne påvirke søværnets evne til at føde egen struktur – dette fremhæves i risici 8 "øvrige".

● = Lav

● = Middel

● = Stor

For alle risici opgøres sandsynlighed (ssh.) for at risiko indtræffer, samt hvor stort udslaget er (effekt)

		Risici 1 Fastholdelse og rekruttering	Risici 2 Juridiske	Risici 3 Tekniske	Risici 4 Mobilitet, udholdenhed og robust.	Risici 5 Personale- sikkerhed	Risici 6 Kvalitet i opgave- løsning	Risici 7 Kommer- cielle	Risici 8 Øvrige	Konsekvenser Indtræffer med sikkerhed
Tiltag 1 (2 ÅV) Søværnets taktiske kommando	Ssh.	●					●		●	Givet fysisk flytning af STS, vil 20 ÅV skulle skifte tjenestested
	Effekt	●					●		●	
Tiltag 2 (13 ÅV) Optimering af flådebaser	Ssh.								●	-
	Effekt								●	
Tiltag 3 (26 ÅV) Omorganisering af SSK	Ssh.				●				●	Der vil fremadrettet mangle en tværgående kvalitetskontrol
	Effekt				●				●	
Tiltag 4 (12 ÅV) KUS	Ssh.									-
	Effekt									

Kilde: Søværnet

Beskrivelse af konsekvenser og risici

Beskrivelse

Konsekvenser

- Ved nedlæggelse af Søværnets Skole (SSK) er der ikke længere en samlet myndighed, der kontrollerer uddannelsesområdet og gennemfører kvalitetssikring på tværs
- Ved en geografisk flytning af STS fra Korsør til Karup skal en række af STS nuværende ansatte skifte tjenestested.

Risici

1. **Fastholdelse og rekruttering:** Såfremt STS flyttes er det muligt, at de medarbejdere (20 personer), der ikke ønsker at flytte tjenestested til Karup, ikke kan finde alternativer tjenestesteder i Forsvaret, bliver det vanskeligt at fastholde disse. Sandlighed og konsekvens er lav
2. **Juridiske:** -
3. **Tekniske:** -
4. **Mobilitet, udholdenhed og robusthed:**
 - Uens kvalitet i uddannelserne kan medføre begrænset fleksibilitet og mobilitet. Dette skyldes, at forskelle i medarbejderes kompetencer kan påvirke evne til at indgå på forskellige operative enheder. Sandsynligheden og konsekvensen vurderes lav.
 - Ved en generel begrænset struktur, der er netop tilstrækkelig, er der risiko for, at udholdenhed og robusthed generelt bliver udfordret. Forholdet gælder generelt for Søværnet, da mulighederne for at bruge medarbejdere på tværs af organisationen bliver vanskeligere, når strukturen er mindre. Dette gælder specielt ikke-planlagte opgaver i organisationen. Sandsynligheden er lav og konsekvens er middel
5. **Personalesikkerhed:** Uens eller lav kvalitet i uddannelserne kan medføre risiko for personelsikkerheden. Dette skyldes at kurser omhandler personel-sikkerhed, og ensartet håndtering af risici besætningsmedlemmerne imellem er en væsentlig faktor. Sandsynlighed er lav og konsekvens er middel
6. **Kvalitet i opgaveløsning:**
 - Der er en risiko for at kvaliteten i den samlede opgaveløsning falder, når færre medarbejdere skal løse samme opgave i stabsfunktionerne. Sandlighed er lav og konsekvens er middel
 - Såfremt STS flyttes, og de nuværende medarbejdere ved STS ikke skifter tjenestested til Karup, kan kvaliteten af STK samlede opgaveløsning indledningsvis falde, ikke mindst i forhold til at kunne indsætte en taktisk stab. Sandsynlighed er middel og konsekvens er høj
7. **Kommercielle:** -
8. **Øvrige:**
 - Den reducerede struktur kan vise sig at have vanskeligt ved at føde Forsvarets samlede struktur. Sandsynlighed er lav og konsekvens er lav

Forslag til mitigerende handlinger

- **Handling ift. risiko 1-6 omkring uddannelse:** MST vil i forbindelse med nyordning bevare dele af den nuværende struktur ved uddannelsescentrene, således at der inden for specifikke fag fortsat kan bevares en vis kontrol og kvalitetssikring på tværs. Herudover forventes STK at varetage en overordnet kontrol med uddannelseskvaliteten, således at ovennævnte risici mindskes. Risiko for personelsikkerhed og kvalitet i opgaveløsningen vil i denne sammenhæng have et særligt fokus ved alle Søværnets myndigheder og enheder
- **Handling ift. risiko 1 og 6:** STK, og underlagte myndigheder, får en særlig opgave med at sikre en velgennemtænkt planlægning af de enkelte opgaver, således at enhedernes udholdenhed og robusthed bevares mest muligt.
- **Handling ift. risiko 1-6:** Mulighederne for at fastholde STS medarbejdere skal indgå i det videre arbejde, herunder skal muligheden for, at organisationen har tilpasset sig den nye virkelighed. forvaltningsmæssige løsninger, midlertidige tiltag, overgangsordninger, evt. en geografisk delt organisering og andet undersøges. De respektive risici forventes primært at finde sted under en kortere årrække efter implementering, idet man på længere sigt må formode
- **Handling ift. risiko 8:** I forhold til den samlede nyordningsmodel for Forsvaret anbefaler MST, at der gennemføres en analyse af de enkelte værnsmuligheder for at kunne føde Forsvarets samlede struktur inden for FMN myndighedsområde. Denne analyse kan med fordel udføres af KOR 3, da den kræver tæt koordinering på tværs af hele FMN myndighedsområde

Forbedringstiltag: Nyordning af Søværnet

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Nyordning af søværnet	1 Sammenlægning af marinestaben og søværnets taktiske stab, samt reduktion af niveau III-strukturen	MST og STS lægges sammen i søværnets taktiske kommando - De to stables opgaveporteføljer sammenlægges i den taktiske kommando, der således har ansvar for både ansvar for drift af søværnet samt indsættelse Sammenlægning af Niveau III-myndigheder - Søværnets syv niveau III-myndigheder reduceres til tre med specialiseret operativt fokus, benævnt 1., 2. og 3. eskadre	Der kan i højere grad udnyttes synergier i opgaveløsningen, hvorved fx planlægningsopgaven effektiviseres Kommandoen vil være nærmere den operative produktion med et større fokus på denne fremfor administration Sammenlægningen af stabe og niveau III-myndigheder øger det operative fokus, og muliggør flere af tiltagene omkring skole- og basestruktur beskrevet i nedenstående
	2 Oprettelsen af administrativt kompetencecenter i Frederikshavn samt optimering af comcenter	Den mindre struktur muliggør oprettelsen af et administrativt kompetencecenter i Frederikshavn - Ved at udnytte kendskab til administration i Korsør, sammenlægges de administrative dele af flådebasen i Frederikshavn under et såkaldt kompetencecenter, der skal varetage administration af de respektive eskadrer Mindre comcenterstruktur - Comcenter i Frederikshavn effektiviseres givet opgavefrafald ifm. sammenlægning af niveau III-myndighederne	Der vil i højere grad kunne udnyttes synergi i administrationen af flådebasen i Frederikshavn givet skiftet til det operative fokus på niveau III Basestrukturen vil være mere ensartet mellem Frederikshavn og Korsør

Forbedringstiltag: Nyordning af Søværnet

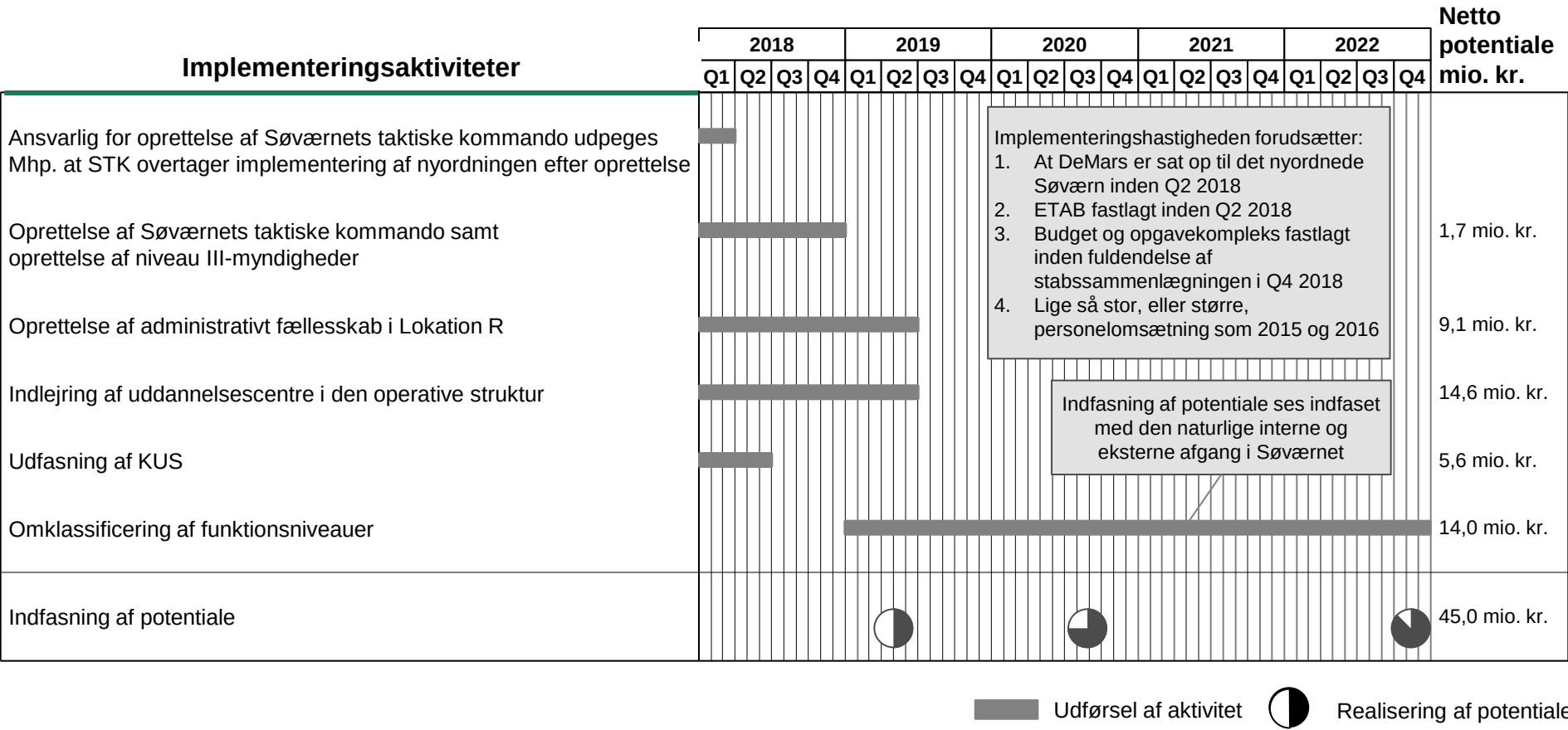
Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Nyordning af søværnet	3 Integration af Søværnets skole i den operative struktur	Skolestrukturen integreres i den operative struktur - Søværnets skole deles op, og de syv underliggende centre reduceres til fire ved henholdsvis flytning af sergentuddannelsen til FAK, indlejring af center for dykning i minørtjenesten (potentielt i samarbejde med Frømandskorpset) og sammenlægning af maritimuddannelse under center for sikkerhed - En række kortere kurser, herunder sanitetskurser, integreres i den daglige operative produktion som on the job-training	Integration af skolerne i den operative struktur gør det muligt at synergisere ifm. administration, planlægning og udførelse af kurser Det sikres at de uddannende centre bibeholder det operative fokus ved at underlægges samme administration som brugerne af uddannelsen On the job-training er allerede anvendt meget i søværnet, og den yderligere brug sikrer ressourceeffektiv læring
	4 Nedlæggelse af Kystudkigsstationer i Drogden og Røsnæs	Nedlæggelse af stationerne udgør et opgavefrafald Kystudkigsstationerne er i dag beregnet til at holde fysisk udvig ved de respektive farvande ved Drogden og Røsnæs. Nedlæggelse af opgaven udgør et opgavefrafald, der dog understøttes af den fortsatte opretholdelse af, og registrering via, vessel traffic service (VTS)	Der vil ikke længere være fysisk overvågning af de specifikke farvande. Denne overvågning af farvandene er blevet mindre nødvendig grundet elektroniske hjælpemidler, og det vurderes derfor, at opgaven kan håndteres med tilstrækkelig kvalitet af VTS

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 2%	Nettopotentialespænd: 53 ÅV/37 mio. DKK						
Overvejelse om indfasning	Kystudkigsstationerne ved lokation O og P ses afviklet 2018, da der ikke er nogen forudsætninger for dette, idet der er tale om et opgavefrafald. Potentialet for de resterende tiltag i nyordning af Søværnet ses indfaset ifm. oprettelsen af Niveau I-myndighederne – Operationsstaben og Udviklingsstaben i primo 2019. Den taktiske kommando oprettes således primo 2019 lige såvel som skolestrukturen, der indfases sideløbende med flytning af årsværk til FAK. Oprettelse af administrativt kompetencecenter indfases medio 2019, mhp. at sikre understøttelse fra den nyoprettede taktiske kommando. Ift. skift i funktionsniveau (14,5 mio. kr. af potentialet) og givet en personaleomsætning på 20% (se metodeafsnit for uddybning) indfases potentialet gradvist. Det resterende ~3 mio.kr. af potentiale fra optimering af funktionsniveauer indfases først i 2027	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (Mio. kr.)						
		2018	2019	2020	2021	2022	2023+	
		ÅV-tilpasning	12	53	53	53	53	53
		Bruttopotentiale	2	24	29	30	37	40
Ekstra løbende omkostninger	Der ses ikke behov for ekstra løbende omkostninger ifm. med nyordning af Søværnet, da provenuer primært er identificeret ift. opgaveoverlap, opgavefrafald og deciderede effektiviseringer. Opgaveoverlap elimineres og der påføres således ikke ekstra opgaver til den nye struktur og ligeledes med opgavefrafald. Ift. effektiviseringerne af OLSF baseres provenuet på kendskab til lignende omstrukturering i Korsør, hvor yderligere løbende omkostninger ikke var nødvendige	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-	
		Investeringsomkostning	-	-	-	-	-	
		Nettopotentiale	2	24	29	30	37	40
Investeringer	Der vurderes ikke at være behov for investeringer i implementeringen af Nyordning af søværnet							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der vurderes at være et 1:1-overlap mellem ændringen i Marinestaben i nyordningen og forslaget "Optimering af span-of-control" .Der vil således udgå yderligere funktionsniveauændringer fra dette potentialet svarende til ~1 mio. kr. Yderligere overlap til forslaget om administrative fællesskaber svarende til 5 ÅV samt kursusadministration svarende til 1,6 ÅV. Således oprettes de administrative fællesskaber mhp. at kunne udnytte specialisering som følge af samling af ensartede, standardiserbare opgaver. De administrative kompetencecentre rummer også disse opgaver, men vil i tillæg skulle håndtere mere diverse opgaver fra andre myndigheder, fx Søværnets Skole Trods overlap vurderes det, at SAF og SAK vil kunne indgå i administrative fællesskaber og kursusadministration							

Plan for implementering af nyordning af Søværnet

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Nyordningen af Søværnet sker sideløbende med den generelle udfoldning af nyordning
- Den fulde realisering af potentialet vil, grundet ændringer i funktionsniveau, ikke implementeres indenfor den 5-årige årrække
- Implementeringen er optimistisk, og skal tages med det forbehold, at de nye værnssælles myndigheder og søværnets taktiske kommando oprettes indenfor tidsramme



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	-	

Flyvevåbnet har en udpræget operativ struktur, men der ses forbedringspunkter i kommando- og skolestrukturen

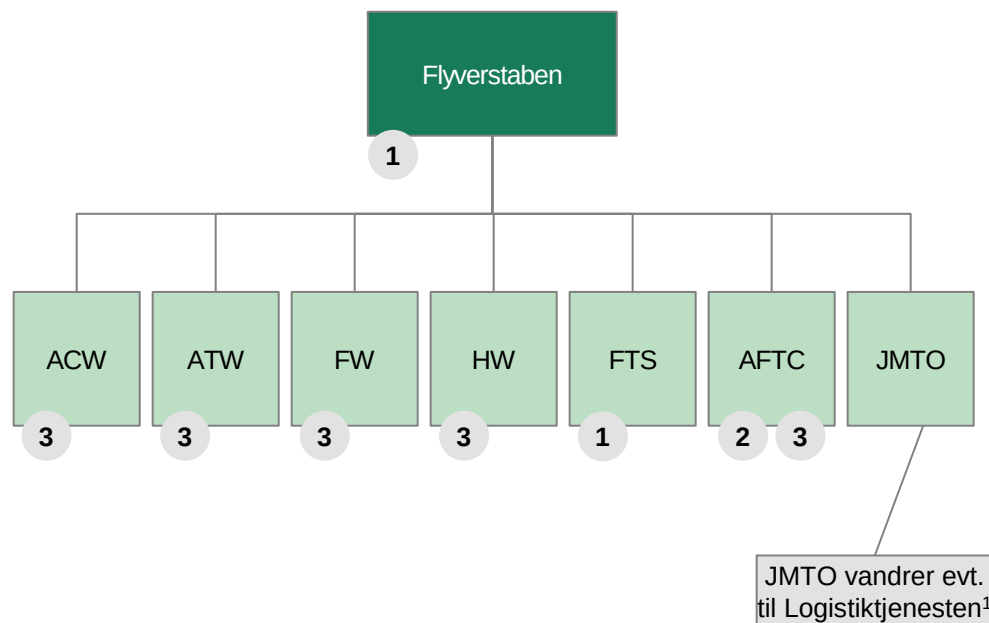
- Det er et overordnet tema for nyordningen, at der stræbes mod en mere enstrenget og operativt fokuseret struktur, hvor stordriftsfordele udnyttes ved at sammenlægning af ensartede funktioner og hvor arbejdsprocesser forsimples. Strukturen i FLV vurderes i høj grad at opfylde disse kriterier, hvorfor der fokuseres på muligheden for at forbedre samspillet mellem opgaver i Flyverstaben og Flyvevåbnet Taktiske Stab, samt at gøre skolestrukturen mere operativ
- Det er også et tema for nyordningen, at personalet skal være mere balanceret på hovedfunktionsniveauer. Hvis der ved Flyvevåbnet ses bort fra de officersuddannede piloter, så er der umiddelbart et højt antal mellemledere (M2xx) i forhold til antallet på manuelt niveau (M1xx), bl.a. set ift. de øvrige værn

Der er identificeret forbedringspunkter...

- 1 Potentiale for en mere enkelt kommandostruktur**
Både Flyverstaben og Flyvevåbnets Taktiske Stab har en koordinerende og styrende rolle i forhold til de operative kapaciteter i Flyvevåbnet. Der ses derfor potentiale ved at gøre strukturen mere enstrenget, hvilket kan bidrage til større klarhed i kommandostrukturen og enkelthed i ansvar og organisation. Ved at sikre en mere entydig ansvarsfordeling forventes også et mindsket koordinationsbehovet
- 2 Faglig ekspertise dyrkes både ved skoler og enheder**
Ved Flyvevåbnet er den faglige ekspertise i for høj grad adskilt fra de operative enheder, hvorfor duplikation af den faglige ekspertise opstår (fx ved både AFTC og wing). Det kan medføre, at der uddannes på en unødigt ressourcetung måde og at soldater er meget væk fra de operative enheder. Dermed udnyttes de operative kapaciteters viden og faglighed ikke i fuld omfang. Dette skal også ses i lyset af, at Forsvaret altovervejende har professionelle og fast bemandede styrker. Endelig tilstræber nyordningen, at niveau 3 myndigheder som udgangspunkt har en operativ funktion
- 3 Højt antal personale på mellemlederniveau**
Hvis der er funktioner, som kan løse samme opgave med en manuel grad (M1xx) frem for en mellemleder grad (M2xx) er der potentiale ved fx mindre lederuddannelse

... bl.a. ift. kommandostrukturen og uddannelsesområdet

Flyvevåbnet i dag



1. I designet af nyordningen er det antaget, at der oprettes en logistiktjeneste. Se forslag heromkring under forslag, der arbejdes videre med uden for budgetanalysen

Forbedringspunkter **behandles** ved en sammenlægning af FST og FTS og gennem øget brug af *on the job training*

Der er identificeret 3 effektiviseringstiltag ...

1 Sammenlægning af FST og FTS

I nyordningen foreslås en sammenlægning af Flyverstabten og Flyvevåbnets Taktiske Stab i Flyvevåbnets Taktiske Kommando (arbejdstitel). Herfra ses potentiale fra mindsket opgaveoverlap mellem de to myndigheder samt mindsket planlægning og koordinering. Endelig er der identificeret mulighed for at fokusere opgaveløsningen yderligere for at øge fokus på kernevirkksomheden

2 Afvikling af AFTC aktiviteter gennem særligt OJT

Baseret på en gennemgang af kursuslisten ved AFTC foreslås, at kurser enten nedlægges, udlægges til operative wings eller udliciteres. Residualaktiviteten ved Flyvevåbnet, herunder Flyvevåbnets værnepligtsuddannelse, foreslås samlet ved en ny organisation 'Operations Sustainment Wing' (arbejdstitel) sammen med aktivitet fra Eskadrille 660, hvilket giver stordriftsfordele. Der er tale om en organisatorisk sammenlægning. Den fysiske placering forbliver uændret. Ved en øget anvendelse af on-the-job-træning til at uddanne kommende soldater, vil man i højere grad fastholde personale ved de operative kapaciteter samt mindske duplikation af faglig viden. Tiltaget vil samtidigt arbejde hen imod, at kun den netop tilstrækkelig uddannelse finder sted, hvilket underbygger læringsprincippet om, at uddannelse skal være '*just-enough, just-in-time*', jf. Nyordning af skoleområdet

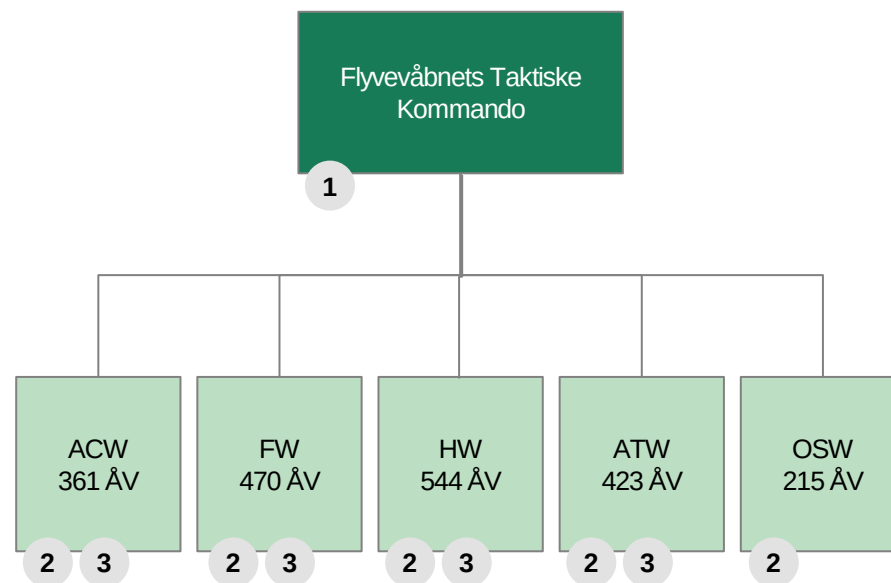
3 Der kan være potentiale ved at løse opgaver på manuelt niveau

Der kan være mulighed for, at justere personale fra M2xx- til M1xx-niveau. Der er identificeret funktionsområder (flyveledere, administration og flyteknisk grunduddannelse) med umiddelbart potentiale. Under hensyn til fastholdelse og rekruttering vurderes det, at der generelt vil skulle gives et tillæg på manuelt niveau, der kompenserer for lønnedgang fra mellemliderniveauet²

Det bemærkes, at nyordningen af Flyvevåbnet kan fungere i sammenhæng med forslag om Administrative fællesskaber, hvorfor de administrative fællesskaber ikke er adresseret i tiltaget

... som giver justeringer i organiseringen¹

Flyvevåbnet i Nyordningen

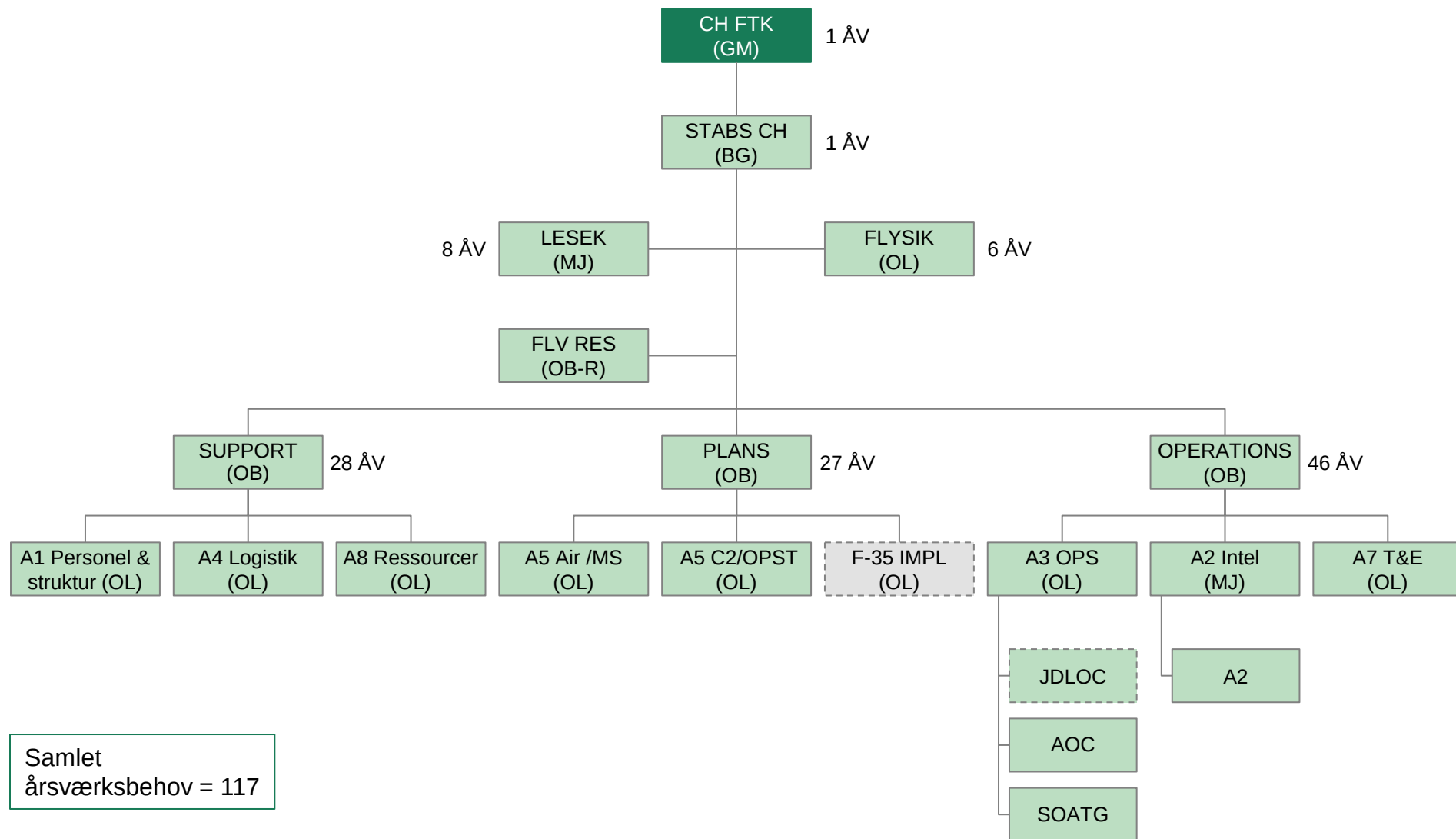


Bemærk: den organisatoriske placering af JMTO – som pt. hører under Flyvevåbnet – er endnu ikke fastsat grundet udviklingen i den foreslåede Logistiktjeneste

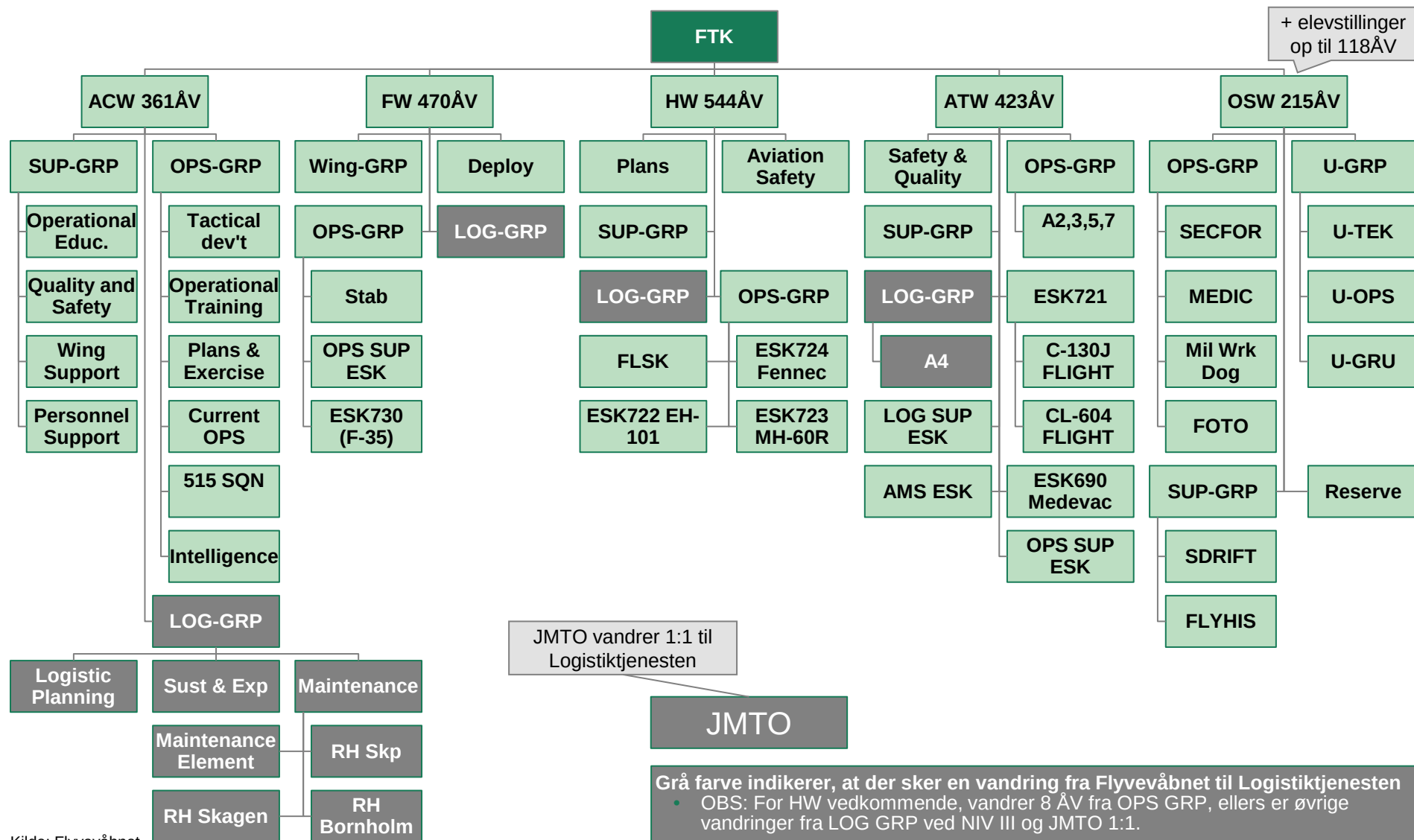
1. Forkortelser forklaret: ACW (Air Control Wing), ATW (Air Transport Wing), FW (Fighter Wing), HW (Helicopter Wing), OSW (Operations Sustainment Wing)

2. Et niveauskifte fra mellemliderniveauet til manuelt niveau svarende til ca. 30 % af de eksisterende stillinger på mellemliderniveauet i Flyvevåbnet betyder, at en række ledelsesmæssige opgaver for mellemliderniveauet, skal samles på færre mellemlidere, som dermed pålægges et større ledelsesmæssigt ansvar. Endvidere vil specialist- og sagsbehandlerfunktioner på mellemliderniveauet skulle revurderes og opgaverne placeres på andre mellemlidere eller officersgruppen. Det kan potentielt have implikationer for bl.a. fastholdelse og rekruttering. Analysen bearbejdes stadig

Der er behov for 117 ÅV i Flyvevåbnets Taktiske Kommando, som opstår gennem en sammenlægning af FST og FTS



Største ændringer i **organisationen** kommer fra flytninger til logistiktjenesten, nedlæggelse af AFTC og dannelse af OSW



Kilde: Flyvevåbnet

Ved Flyvevåbnet kommer **potentialet** især fra tiltag der påvirker den nye værnskommando og AFTC

Overblik	Baseline: 2.889 ÅV	Bruttopotentialespænd (%): 2%	Bruttopotentialespænd (mio. kr.): 53 ÅV/40 mio. kr. i 2022
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	1 Sammenlægning af Flyvevåbnets Taktiske Stab med Flyverstaben 7 ÅV fra opgaveoverlap: Provenupotentialet opstår på funktionsniveau M1xx i forhold til planlægningsopgaver. Planlægningsopgaver dækker bredt inden for forskellige fagområder, herunder Mission Support, Air Operations Center og generelle administrative opgaver og støttefunktioner. Overordnede opgaver er træning og enhedsuddannelse, administrative støttefunktioner og missionsstøtte 19 ÅV fra opgavereduktion: Provenupotentialet i forbindelse med sammenlægning, hvor kapaciteten til opgaveløsningen tilpasses. Bl.a. fjernes opgaven vedr. EOD fra den Taktiske Kommando, som i stedet forankres under Operations Sustainment Wing uden tilførsel af ÅV idet opgaven vurderes at kunne håndteres indenfor nuværende rammer. 3 ÅV fra procesoptimering: Reduktion af opgaveløsningen ved JDLOC og optimering af øvrige opgaver 1 ÅV er provenupotentialet, som opstår på funktionsniveau M2xx i forbindelse med opgaveoverlap, hvor der sker vandring af ét ÅV ("JDLOC") fra Arktisk Kommando til Flyvevåbnets Taktiske Kommando. 2 Nedlæggelse af Air Force Training Center 24 ÅV er provenupotentialet, som opstår på funktionsniveauerne M3xx, M2xx, M1xx og C1xx i forbindelse med opgavefraval, opgavereduktion og opgaveoverlap inden for Air Force Training Centers samlede opgaveportefølje, herunder i forhold til uddannelses- og administrative driftsstøtteopgaver, i forbindelse med uddannelser og kurser dels lægges ud til de operative enheder, lukkes ned eller søges udliciteret. Uddannelsesopgaverne vedrører planlægning, tilrettelæggelse, gennemførelse og kontrol med uddannelses- og kursusaktiviteter, samt vedligeholdelse af egne faglige kompetencer. Driftssekationen producerer støtte til hele Air Force Training Center og varetager samtidig løsning af en række myndighedsopgaver. Støtten omfatter eksempelvis ressourceområderne personel, elever, logistik, IT og etablerement Kvantitativ kortlægning og faglig vurdering: Flyvevåbnet har gennemgået samtlige kurser ved AFTC én-for-én og vurderet muligheder for at nedlægge kurser eller overdrager dem til den operative struktur. Herefter er der lavet en faglig vurdering om, hvor meget den operative struktur skal understøttes for at kunne bære overdragelsen af kursusvirksomhed. Potentialet er dermed et nettoprovenu. En forudsætning er, at man i højere grad anvender realkompetencevurderinger i stedet for interne q-krav 3 Justeringer i funktionsniveauet (uddybnet på følgende 2 sider) 211 ÅV skal nedjusteres fra M2xx-niveauet til M1xx-niveauet for at opfylde interne måltal om, at have mindst 60% af personale på manuelt niveau (ekskl. piloter). Det største potentiale vurderes at være fra et mindsket behov for mellemlæderuddannelserne. Der analyseres pt. på potentialer ved at nedjustere udvalgte funktioner, men der foreligger ikke på nuværende tidspunkt et konsolideret potentialeskøn herfra. - Nyordningen af Flyvevåbnet kan også fungere i sammenhæng med etablering af administrative fællesskaber. Der er dog <u>ikke</u> medregnet et potentiale fra administrative fællesskaber i dette forslag. Det er alene medtaget under forslaget om administrative fællesskaber.		
Beskrivelse af effekt på fysisk placering	Flyvevåbnet ser ikke mulighed for yderligere potentiale ved ændret geografi i forhold til flytning af personale, idet flytninger som konsekvens af Nyordningen for Flyvevåbnets vedkommende primært sker inden for Karup Flyvestation		

Beskrivelse af ændring af funktionsniveauer og span-of-control

- Nedenfor vises den pct. vise fordeling ml. hhv. menig (M1), mellemleder (M2), lederniveau (M3) og chefniveau (M4) i hhv. den nuværende struktur "as is" og nyordningen "to be" samt ændringen mellem de to modeller samt en beskrivelse heraf.
- Nederst ses hvordan forholdet ml. hhv. niv. III og IV og niv. IV og V potentielt ændres. Dels vises det gns. antallet af underlagte myndigheder og gns. antallet af underlagte medarbejdere for hhv. en niv III og niv. IV myndighed. Tallene vises for hhv. "as is" og "to be" og den pct.vise ændring er opgjort.
- De to tabeller et billede af, hvordan det samlede span-of-control og struktur eventuelt har ændret sig med nyordningen
- En uddybende beskrivelse af span-of-control er vedhæftet i bilag

Oversigt over balance ml. chefer, leder, mellemledere og manuelt niveau (pct.)

Funktions-niveau	Niveau	"As is"	"To be"	Ændring (pct.-point)	Beskrivelse
(relative fordeling ift. samlet baseline opgjort i pct.)	M1/C1	53% / 43%	59,5% / 33%	6,5 / -10	- Der justeres i antallet af årsværk i M2-gruppen, mhp. at opnå mere optimal fordeling ift. det manuelle niveau - Piloter indgår ikke i hverken as is- eller to be-modellen. Inklusion af denne gruppe øger M3/M4-gruppen til hhv. 19 og 22%
	M2/C2	35% / 47%	25,8% / 59%	-9,2 / 12	
	M3/C3	11% / 10%	13,0% / 7%	2,0/ -3	
	M4/C4	1% / 0%	1,7% / 0%	0,7 / 0	

Oversigt over span-of-control (målt som gns. antal underlagte myndigheder og gns. underlagte antal medarbejdere)

Span-of-control	Myndigheds-niveau	Anvendt proxy for span-of-control	"As is"	"To be"	Ændring (pct.-point)	Beskrivelse
	Niv. III til Niv. IV	Gns. # underlagte mynd. ¹	4,5	4,7	+ 4,4	Der sker mindre ændringer i flyvevåbnet generelt, grundet en allerede enstrengt struktur
	Niv IV til Niv.V	Gns. # underlagte mynd. ¹	3,3	3,0	- 9,1	

1. Betegnelsen 'myndighed' anvendes normalt t.o.m. styringsniveau III. Entiteter fra styringsniveau IV og ned betegnes dog også her som myndighed, men kaldes ellers ofte 'enhed'

Foreløbige analyser peger på muligheder for at nedklassificere mellemliderstillinger svarende til 211 ÅV

- Flyvevåbnet har i dag flere ledere ift. mening set i forhold til VFKs interne målsætning om 60-70% manuelt niveau (M1), maksimalt 25% mellemlidere og maksimalt 15% ledere og chefer (M3 og M4). Det skyldes bl.a. at der særligt mellemliderniveauet i dag findes en del medarbejdere uden ledelsesansvar i mere specialiserede funktioner
- For at leve op til VFKs interne målsætning skulle FLV nedklassificere 211 årsværk på mellemliderniveau (M2) til manuelt niveau ud af ca. 715 ÅV
- Flyvevåbnet har ikke indenfor tidsrammen haft mulighed for at analysere samtlige årsværk, men har indtil nu identificerede tre stillingskategorier svarende til 92 årsværk, hvor de vurderer, at der er mulighed for og potentiale ved nedklassificering
- Den største udfordring ved nedklassificering er ift. rekruttering og fastholdelse. Særligt stillingstyper hvor der findes en civil pendant er udsatte, mens det i mindre udstrækning vurderes at være gældende for forsvarsspecifikke stillingstyper. Ses der på de resterende årsværk, viser analyser at 81 årsværk er rent forsvarsspecifikke stillingstyper, og samlet set er 300-400 årsværk i stillingstyper med begrænset civil pendant. Det understøtter FLVs foreløbige analyse af, at det er muligt at opnå de interne målsætninger
- På baggrund heraf beregnes et potentiale fra nedjustering af 211 årsværk, hvilket giver et provenu fra ændret løn- og uddannelsesniveau
- Risici for en reduceret rekrutteringsevne er beskrevet og under konsolidering. Risici er størst ved funktioner der indeholder specialistkompetencer, som i særlig grad efterspørges på det civile jobmarked (fx flyveledere og flymekanikere). Risici kan mitigeres ved specialstillæg til disse faggrupper

Ændret tilgang til personers indplacering på mellemliderniveau og arbejdsdeling vil give en ændret balance i den militære struktur

Der er i dag mellemlidere uden ledelsesansvar

- Flyvevåbnet oplyser at medarbejdere i dag både er indplaceret på mellemliderniveau som følge af personaleansvar og specialistkompetencer
- Medarbejdere er altså ikke kun indplaceret efter det direkte ledelsesmæssige ansvar overfor andet personel
- Dette ses bl.a. ved at der er 983 årsværk på manuelt niveau og 1003 årsværk i mellemlider og lederstillinger. Såfremt de alle skulle have ledelsesansvar ville hver leder have under 2 medarbejder under sig, hvilket ikke er tilfældet
- Nuværende tilgang medfører, at Flyvevåbnet i dag ikke opfylder VFKs målsætning om, at 60-70% af militære årsværk er på manuelt niveau, men i stedet 45%. En målopfyldelse ift. VFK's sigt punkter kræver en nedjustering af 211 årsværk, hvis der ses bort fra piloter¹

Justeringsbehovet kan realiseres ved Flyvevåbnets niveau 3 myndigheder, hvor der er ca. 715 årsværk på 52 specialistområder

Grundet tidsmæssige begrænsninger er en fuld gennemgang af alle de enkelte stillingstyper ikke gennemført. Flyvevåbnet har peget på tre konkrete stillingstyper, hvor der vurderes et umiddelbart potentiale, jf. nedenfor. Det øvrige potentiale kan hentes ved andre specialistprægede mellemliderstillinger med begrænset civil pendant. 300-400 af M2-stillingerne vurderes at have en begrænset civil pendant på det danske jobmarked².

Stillingskategorier, hvor FLV vurderes et umiddelbart potentiale

- Flyveledere (37 af 37 årsværk)
- Adm.tjeneste (15-25 af 49 årsværk)
- Flymekaniker (20-30 af 68 årsværk)

Eksempler på stillingstyper, der er forsvarsspecifikke

- Varslingsspecialist (38 årsværk)
- Bevogtning (30 årsværk)
- Ammunitionstjeneste (13 årsværk)

Justeringen medfører provenu fra skift i løn- og uddannelsesniveau samt risici for en reduceret rekrutteringsevne ved de udvalgte funktioner

Lønprovenu

Ved ændringer i bl.a. ansvars- og arbejdsdeling er der mulighed for, at have personale på lavere løntrin. Dette giver et provenu ifm. en nedjustering

Uddannelsesprovenu

Der en kobling mellem mellemlider-årsværk og -uddannelser. Ved justering vil der komme en lavere efterspørgsel på mellemlideruddannelser

Risici

Ved at justere stillinger til lavere grad og lønniveau er der risiko for, at det bliver sværere at rekruttere og fastholde personale

Mitigerende handling

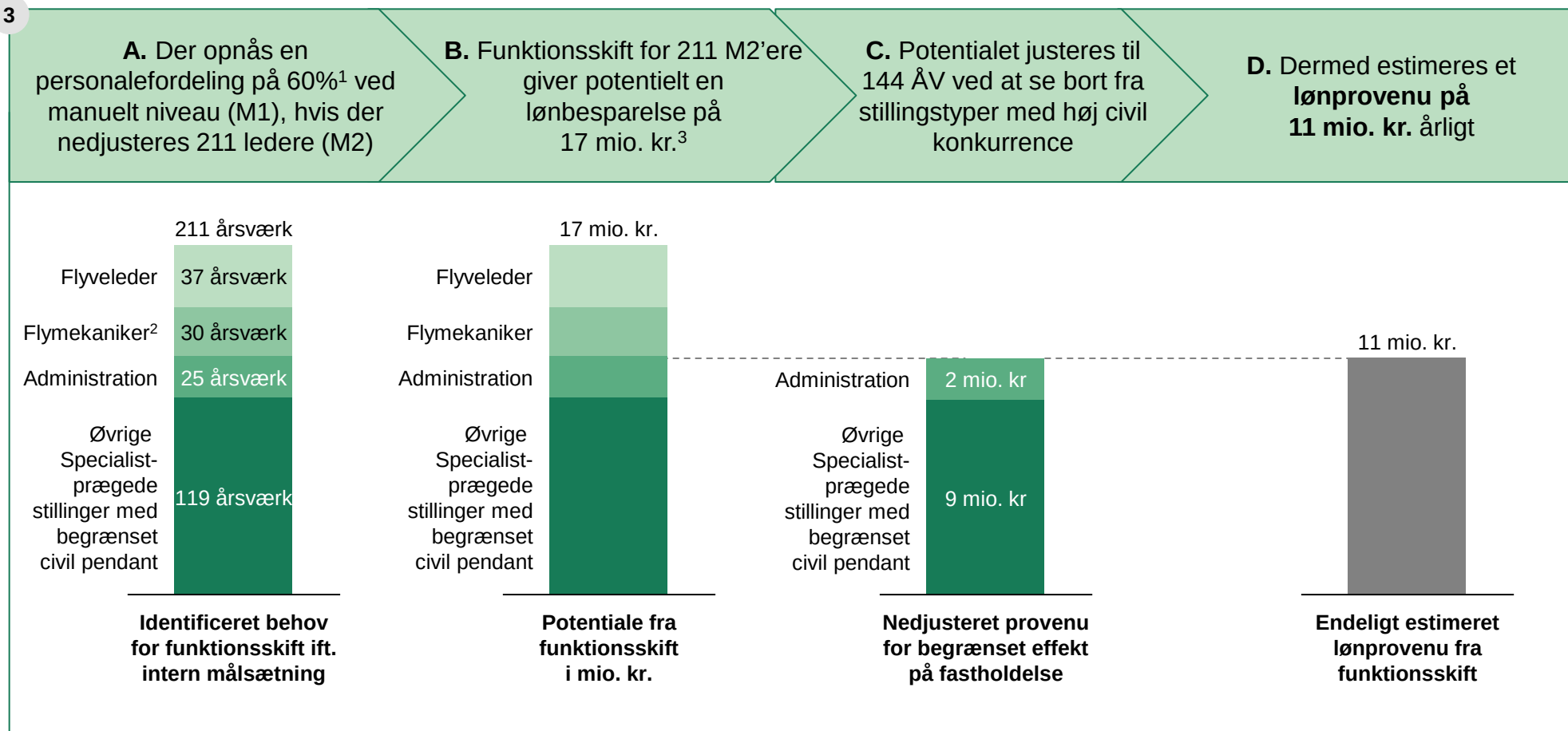
Indførsel af specialstillæg på manuelt niveau. Hvis fx funktionen som flyveleder gøres til en stilling på manuelt niveau, kan ansatte kompenseres via tillæg. Risici for rekrutterings-evnen vurderes at være størst for funktioner, som har specialistkompetencer der efterspørges på det private jobmarked (fx flyveleder)

1. Her ses bort fra piloter – som tilhører officersgruppen – da man ellers kun vil have 55% af de militære årsværk i Flyvevåbnet på manuelt niveau (M1) efter en nedjustering af 211 stillinger
 2. Ved en gennemgang af de 800 stillinger på M2-niveau har VFK vurderet, at 300 til at have lav lønfølsomhed (fx ammunitionstjeneste), 200 at have mellem lønfølsomhed (fx EH101 redder), 200 at have høj lønfølsomhed (fx flymekanikere) mens 100 stillinger ikke er identificeret endnu. Lønfølsomhed er bestemt af, i hvilken grad den specifikke kompetence er efterspurgt på det private jobmarked
 Kilde: Stabsnotat – Budgetanalyse 2017 – Balance mellem ledere, mellemlidere og manuelt niveau, Flyverstab

Der er lønpotentiale fra reducere i stillingsniveau. Risiko for lavere rekrutteringsevne er størst når der er civilt alternativ

Trin A-D identificerer et lønprovenu fra funktionsskift, hvor der tages hensyn til særligt konkurrenceudsatte stillinger

3



1. Ved at nedjustere 211 fra M2- til M1-niveau vil Flyvevåbnet have 60% på M1-niveau, hvis der ses bort fra piloter. 2. Flymekaniker er defineret som personale med Flyteknisk Grunduddannelse, hvilket omfatter 58 mellemlederstillinger, hvor der ses et potentiale for at konvertere mellem 20-30 stillinger. 3. Potentialet i mio. kr. er udregnet pba. af lønkanter ved niveau 3 myndigheder i Flyvevåbnet (ACW, ATW, AFTC, FW og HW) for henholdsvis personale på M1- og M2-niveau. I gennemsnit er der en lønforskel på 78 t. kr. mellem personale på M1- og M2-niveau ved de kortlagte niveau 3 myndigheder
Kilde: VFK Økonomi og Flyverstaben

Ved at justere stillinger fra mellemederniveau til manuelt niveau opnås potentiale fra et fald i behovet for uddannelse

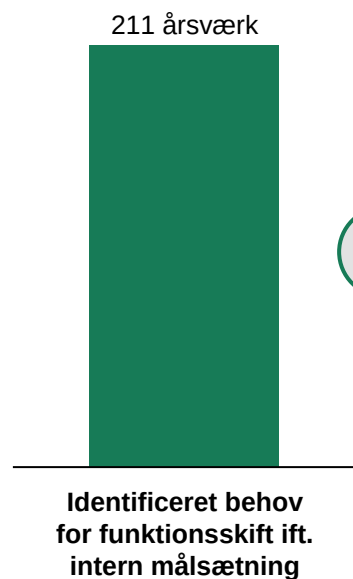
Trin A-B identificerer et skoleprovenu fra funktionsskift, hvilket bidrager til det samlede potentiale beregnet i trin C

3

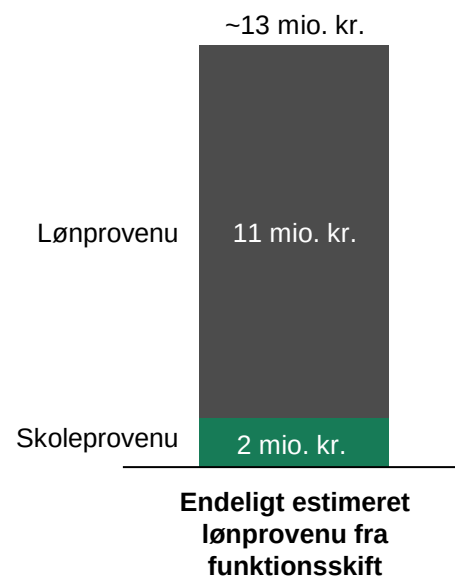
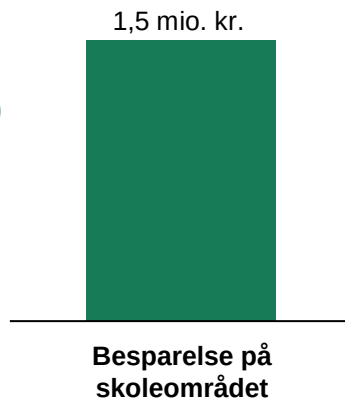
A. Ved at nedjustere personaleantallet på mellemederniveau (sergenter), reduceres også behovet for mellemederuddannelse. Den årlige besparelse herfra er estimeret af FAK og udgør 7.000 kr. pr. stilling

B. Fra en nedjustering af 211 funktioner estimeres der en besparelse på 1,5 mio. kr.

C. Det samlede potentiale fra funktionsskift udgør 13 mio. kr., hvoraf 1,5 mio. kr. relaterer sig til skoleområdets budget og 11 mio. kr. til Flyvevåbnet



7.000 kr.
pr. Stilling*



*Forsvarsakademiets beregningsgrundlag

De 7.000 kr. er en uddannelsesoverhead pr. befalingsmand (M2xx), set ift. omkostningen ved det nedenstående niveau (M1xx). Forsvarsakademiet har beregnet omkostningen ud fra, at totalomkostningen for relevante sergentuddannelser udgør 102 mio. kr., hvoraf en fjerdedel forudsættes at være variable. Set i forhold til antal befalingsmænd i Forsvaret, givet det en årlig sergentoverhead på 7.000 kr. Metoden er yderligere beskrevet og anvendt under 'nyordning af Søværnet'

Kilde: Forsvarsakademiet, Flyverstabten (Stabsnotat – Budgetanalyse 2017 – Balance mellem ledere, mellemedere og manuelt niveau, Flyverstabten) og VFK Økonomi

Beskrivelse af risici ved opgavereduktion i værnskommandoen ved sammenlægning

Beskrivelse

Risici

Flyvevåbnets Taktiske Kommando har efter nyordningen ansvar for at opstille Flyvevåbnets kapaciteter til indsættelse, idet ansvaret for at indsætte kapaciteterne placeres ved Operationsstaben. I forbindelse med reorganiseringen er der sket en reduktion af en kapaciteten til opgaveløsning hvorved der er identificeret et provenu på 16 ÅV:

- 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.
- Dertil kommer, at det for at undgå opgavefravald har det været nødvendigt at reducere Air Transport Wing med 3 ÅV og flytte disse til Air Control Wing. Konsekvenserne af reduktionen ved Air Transport Wing skal analyseres nærmere. Det vurderes dog, at Flyvevåbnet ved nyordningen ikke mister nævneværdig operativ kapacitet.
- Udover den øgede sårbarhed imødeses der specifikt en reduceret kapacitet til interværnsstøttekoordination samt behandling af Lessons Identified / Lessons Learned (LL/LI) ved Flyvevåbnets Taktiske Kommando. Det vil betyde, at der er risiko for at kapacitetsanvendelsen på tværs af indsættelse og styrkeproduktion forringes

Ved sammenlægningen er i tillæg identificeret et provenu på 3 ÅV fra opgavereduktion og 7 ÅV ved opgaveoverlap:

- Delopgaver ved Flyvevåbnets operative datanetværksenhed (JDLOC, 3 ÅV): JDLOC evne til opretholdelse af et kontinuerligt nationalt Link-16/Link-11 netværk, samt støtte til internationale operationer bortfalder. Det betyder at netværksbrugere vil opleve udfald på netværk, hvilket kan påvirke operationer, øvelser og træning. Derudover vil den generelle sagsbehandlerkapacitet på linkområdet blive degraderet. JDLOC bemanning understøtter ikke udsendte kapaciteters behov for national datalinkstøtte i INTOPS
- Den samlede vurdering er dog, at der ikke er markante konsekvenser eller risici forbundet med provenuet på 7 årsværk fra opgaveoverlap og provenuet på 3 årsværk fra procesoptimering ved JDLOC, som der findes i forbindelse med sammenlægningen af FTS og FST til den nye kommando

Forslag til mitigerende handlinger

- **Handling ift. JDLOC:** Opretholdelse til kontinuerlig netværk søges i nogen grad mitigeret via vagtgående personel på Karup
- **Handling ift. LI/LL:** øget fokus og sagsbehandling i OP og ved niv III.

Der er ikke identificeret mitigerende tiltag for de øvrige beskrevne opgavebortfald

Ved en nedlæggelse af AFTC er der bl.a. risici for, at opgaveløsningen bliver mindre ensartet på tværs

Beskrivelse

Konsekvenser fra afvikling af AFTC

- Air Force Training Center nedlægges. Strukturbestemte uddannelser vandrer, med 26 ÅV, til Forsvarsakademiet, og andre 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
- 211 stillinger konverteres fra lederniveau (M2) til manuelt niveau (M1) ved udvalgte stillinger

Risici fra afvikling af AFTC

1. **Fastholdelse og rekruttering:** Den del af Flyvevåbnets organisation, som i dag hører under AFTC bliver delvist påvirket af tiltaget om at anvende personale på M1-niveau frem for M2-niveau. Ved dette tiltag er der generelt en øget risiko for, at fastholdelsen af de nedjusterede stillinger forværres. Dette skyldes særligt lavere lønniveau samt reduktion i incitamenter fra øget anseelse
2. **Juridiske:** -
3. **Tekniske:** -
4. **Mobilitet, udholdenhed og robusthed:** Der vurderes at være en middel risiko for reduceret indsættelsesparathed. Det skyldes, at produktion til indsættelsesparathed kan påvirkes negativt af et samtidigt krav om gennemførelse af uddannelse ved kapaciteter
5. **Personalesikkerhed:** -
6. **Kvalitet i opgaveløsning:**
 - Idet ansvaret for uddannelse inden for en række operative områder lægges ud til de operative enheder, vurderes det, at der er høj risiko for at vidensniveauet over tid vil reduceres. Det skyldes, at der er lavere fokus i de operative enheder på vidensindhentning ift. deres øvrige operative opgaver. Med baggrund i de mitigerende handlinger, vurderes den forventede effekt på opgaveløsningen herfra at være begrænset
 - Ved en mindre fastholdelse af specialviden over tid, følger en begrænset risiko for en forringelse af kvaliteten i opgaveløsningen. Det skyldes, at der er en middel risiko for, at lokale entiteter vil udvikle lokale procedurer og opgaveløsningsmetoder baseret på lokalt forankret viden. Dermed er der en risiko for, at ensartetheden i opgaveløsningen mindskes på tværs af Flyvevåbnet. Dette giver en risiko for reduceret effektivitet i opgaveløsningen, særligt ift. interoperabilitet. På den anden side vil der være fordele ved øget uddannelse ved de operative wings, der har modsatrettede effekter. Med baggrund i de mitigerende handlinger, vurderes den forventede effekt for flere fejl at være begrænset
7. **Kommercielle:** -
8. **Øvrige:** Anvendelse af OJT betyder, at indlæring sker i takt med at læringssituationer indtræffer. Idet daglige opgaver og operationer således er definerende for, hvor hurtigt passende læringsniveau opnås som grundlag for kvalificering af en medarbejders uddannelsesmæssige niveau, ses uddannelsesperioden at blive afhængig af tilfældige faktorer som; ferier, sygdom, enhedens planlagte aktiviteter. Dette ses at forlænge den samlede uddannelsesperiode.

Forslag til mitigerende handling

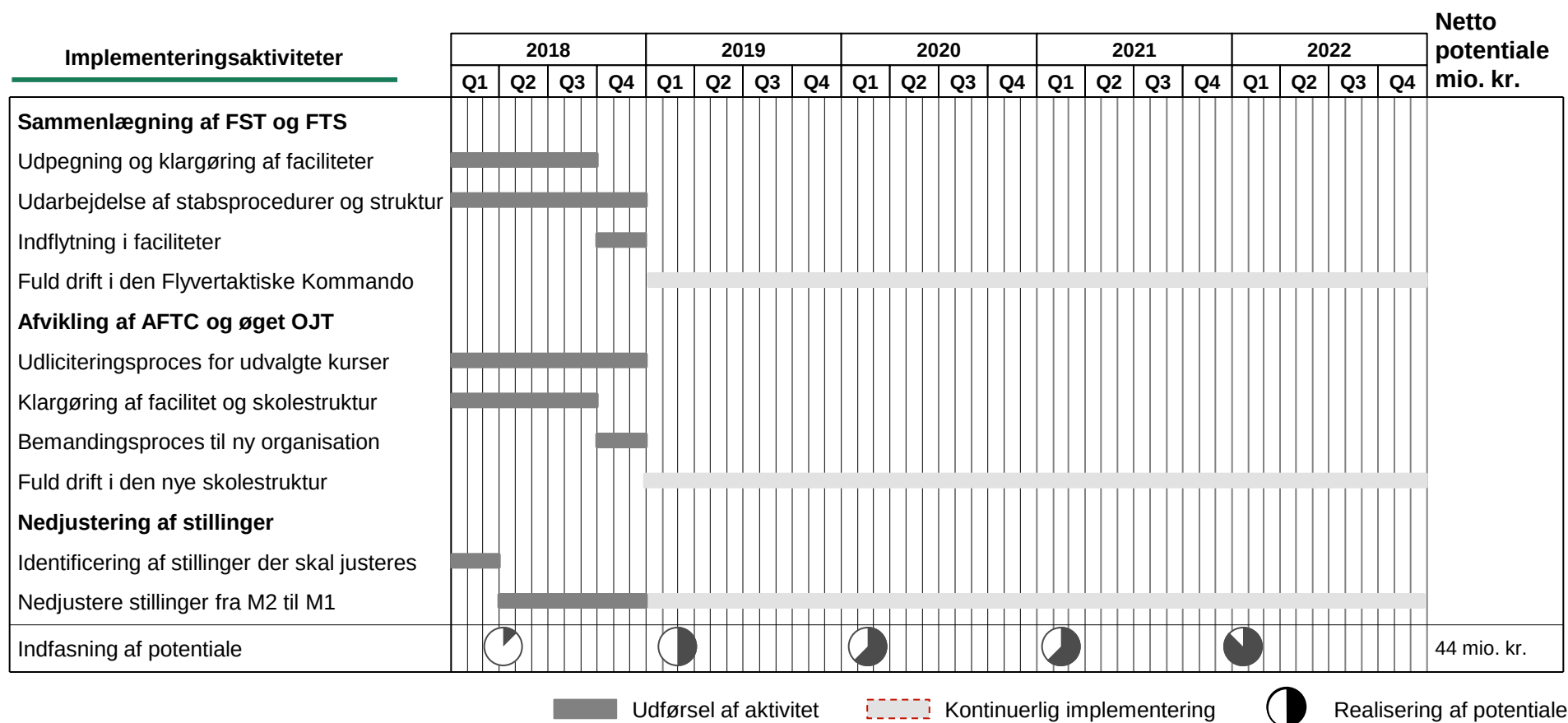
- **Afhjælpende handling til 1:** Risikoen for forringet fastholdelse vurderes størst ved flyveledere og flymekanikere. En handling allerede i forslaget er derfor, at give en lønkomensation 1-1 til disse faggrupper når stillinger konverteres til manuelt niveau. Øvrige risici indeholdes stadig i tiltaget
- **Afhjælpende handling til 4, 6 og 8:** På nyordning af skoleområdet sker en nedlæggelse og omstrukturering af befalingsmandsuddannelserne. Som konsekvens frigives der på FLV over 11 ÅV, der før blev anvendt som elevtid. Tiden vil være bredt fordelt i organisationen.
- **Afhjælpende handling til 4, 6 og 8:** Konsekvenserne kan mitigeres ved større styring fra NIV II samt mere kontrolvirksomhed og generel styrkelse af chefvirksomheden på alle niveauer. I nyordning af skoleområdet er der netop sat årsværk af til oprettelsen af et nyt organisatorisk element ved FAK, der bl.a. skal være "omdrejningspunkt for udviklings-, kontrol- og rådgivningsvirksomhed til værnene" (FAK Arbejdsnotat: 'Forsvarsakademiet som "Skolekommando" – Opgaver og snitflader). Konkret for risiko 6 vil det betyde, at kan FAK understøtte værnernes arbejde med at ensrette opgaveløsningen på tværs i Flyvevåbnet

Indfasningstakten er styret af tjenestemandskontrakter, tiden afsat til implementeringsaktiviteter og personaleomsætning

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 2%	Nettopotentialespænd (mio. kr.): 53 ÅV / 40 mio. kr. i 2022						
Overvejelse om indfasning	Flyverstaben finder en implementering og idriftsættelse fra januar 2019 realistisk og gennemførlig. Indfasningstakten ses at være afhængig af indarbejdelse af struktur omfattende såvel organisation, stillinger som materiel vil skulle ske dels ved NIV III, godkendes af Flyverstaben og valideres og aktiveres af VFK-KOR Værnsfælles Struktursektion (Karup). Sammenlægning af Flyverstaben og FTS (via 3 faser): (1) Udpegning og klargøring af faciliteter, (2) Udarbejdelse af stabsprocedurer og etablering af IT-struktur og (3) Indflytning i faciliteter. Det forventes, at sammenlægningen kan implementeres Q1 i 2019. Afviklingen af Air Force Training Center (via 4 faser) (1) Vandring af opgaver og overførsel af ÅV til Forsvarsakademiet, NIV III samt evt. udlicitering, (2) Udpegning og klargøring af faciliteter i forbindelse med etableringen af Operations Sustainment Wing, (3) Udarbejdelse af operative og træningsrelaterede procedurer og enhedsbestemmelser samt etablering af IT-struktur, (4) Opstart af Operations Sustainment Wing i relevante faciliteter. Det forventes, at omlægningen i skolestrukturen kan implementeres Q1 i 2019. Nedjustering i anvendte funktionsniveauer (via 2 faser): (1) Stillinger der skal nedjusteres skal identificeres og (2) herefter skal personaleomsætningen anvendes til at realisere et skift. Med en personaleomsætning på 20% opnås ca. 61% af fulde provenu i 2022	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr.)						
		2018	2019	2020	2021	2022	2023+	
	ÅV tilpasning	0	53	53	53	53	53	
	Bruttopotentiale	1	24	26	27	40	44	
Ekstra løbende omkostninger	Der forventes ingen ekstra løbende omkostninger ved tiltag.	Ekstra løbende omkostninger						
		-	-	-	-	-	-	
		Investeringsomkostninger	-	0,4	-	-	-	-
		Nettopotentiale	1	24	26	27	40	44
Investeringer	Der forventes kun marginale investeringer. Det skyldes, at personale kun flytter internt, samt at der allerede er de ressourcer (fx undervisningsmateriale), som der skal anvendes i Flyvevåbnets nyordning. Almindelige rokeringsomkostninger udgør ca. 400 t.kr.							
Bemærkninger vedr. overlap i Potentiale	Mindre delvist overlap til forslag på det operative område, som berører over/merarbejde og udgifter til øvrige arbejdstidskomponenter Delvist overlap med Tværgående driftsydelser og administrative processer, som udsparer visse af de samme administrative ÅV							

Implementeringsplanen for Flyvevåbnet fokuserer på sammenlægningen af stabe og afviklingen af AFTC

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne på skoleområdet
- Indfasningstakten er afhængig af implementeringsdirektiver fra NIV I og oprettelsen af strukturer i DeMars, hvorefter værn kan starte den praktiske implementering
- Potentialet fra sammenlægning af FST og FTS implementeres bl.a. ved at klargøre faciliteter, udarbejde stabsprocedurer, etablere IT-struktur og indflytte i de nye faciliteter. Da denne struktur først skal udvikles, vurderes det at en fuld drift i den nye struktur først kan ske fra starten af 2019
- Potentialet fra afvikling af AFTC implementeres også gennem en række praktiske tiltag, som muliggør udlicitering, udlæggelse og nedlæggelse af kursusaktivitet. Derudover skal der skabes en struktur for residualaktivitet, bl.a. ved udarbejdelse af operative og træningsrelaterede procedurer for Operations Sustainment Wing. Da denne struktur først skal udvikles, vurderes det at en fuld drift i den nye skolestruktur først kan ske fra starten af 2019



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 er 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

VFK's gradsstruktur for militære og civile medarbejdere

- De funktioner, der varetages af Forsvarets personel, opdeles i fire hovedniveauer benævnt chefniveau, lederniveau, mellemederniveau og manuelt niveau. De militære hovedniveauer er, i modsætning til de civile, yderligere opdelt i funktionsniveauer. De militære niveauer er baseret på international praksis
- Der er tale om en overordnet kategorisering, hvor der inden for hver gruppe kan være variation i ledelsesansvar og i løn- og ansættelsesvilkår
- Alt personale i VFK har et militært funktionsniveau, ligesom alle stillinger i VFK også er defineret ift. hvilket niveau der er nødvendigt i stillingen. Hvilket niveau der er nødvendigt i stillingen er baseret på vurdering af lokale chefer gennem retningslinjer og kriterier fra FPS

Hovedfunktionsniveau	Beskrivelse	Militære funktionsniveauer (anden titel anvendes i Søværnet)
M4/C4 – Chefniveau	Personel, der udfører cheffunktioner, primært over for personel på lederniveau, og som selvstændigt forestår planlægningen og løsningen af større samlede opgaver. Endvidere personel, der har ansvaret for overordnet planlægning og styring.	M406: General/Admiral
		M405: Generalløjtnant/Viceadmiral
		M404: Generalmajor/Kontreadmiral
		M403: Brigadegeneral/Flotillegeneral
		M402: Oberst/Kommandør
		M401: Oberstløjtnant/kommandørkaptajn
M3/C3 – Lederniveau	Personel, der selvstændigt udfører ledelsesfunktioner, primært over for personel på mellemeder- og lederniveau. Endvidere personel, der forestår planlægning for og løsning af samlede opgaver eller dele af større opgaver.	M331/M322 ¹ : Major/orlogskaptajn
		M321: Kaptajn/Kaptajnløjtnant
		M312: Premierløjtnant
M2/C2 – Mellemederniveau	Personel, der efter nærmere anvisning udfører ledelsesfunktioner over for et antal personer, primært fra manuelt niveau, samt personel, der forretter tjeneste i funktioner, der alene bestrides efter forudgående tjeneste som mellemeder.	M232: Chefsergent
		M231: Seniorsergent
		M221: Oversergent
		M212: Sergent
M1/C1 – Manuelt niveau	Personel, der alene har ansvaret for det arbejde, det selv udfører.	M113: Korporal
		M112: Konstabelgruppen

1: M322-stillinger er ikke omfattet af "Protokollat af den 27. oktober 2015 om officerer, beredskabsofficerer, auditørfuldmægtige, elever på grundlæggende officersuddannelse, elever på sprog- og reserveofficersuddannelserne samt officersaspiranter ved Beredskabsstyrelsen under Forsvarsministeriet", hvorfor det stillingsmæssige funktionsniveau udgår i takt med vakance på stillingerne. I forlængelse af "Resultatpapir OK 15" mellem HOD og FPS har drøftelser mundt ud i, at der fortsat kan udnævnes særligt egnede kaptajner/kaptajnløjtnanter til niveauet på baggrund af en individuel konkret vurdering.

Kilde: Bekendtgørelse om militære grader mv. for personel i det militære forsvar

VFK har i dag 1:1 forhold mellem det manuelle niveau og lederniveauet, hvilket indikerer en ledelsestung organisation

Forholdet mellem ledere og det manuelle niveau er ca. 50/50...

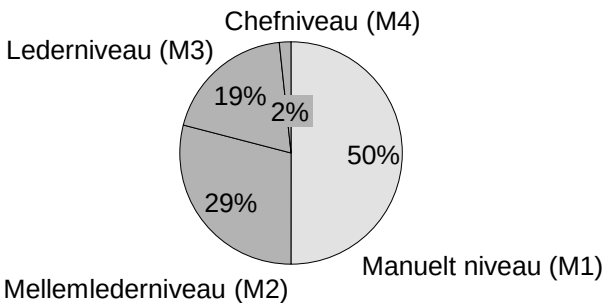
- VFK har i dag en struktur hvor antallet af medarbejder på manuelle niveauer er 1:1 med medarbejdere i mellemleder/leder og chefstillinger. Selvom der er stillinger uden personaleansvar som af faglige årsager bør besættes af en lederuddannet medarbejder indikerer fordelingen, at VFKs organisation som helhed er ledelsestung

Der er også en ligelig fordeling inden for funktionsniveauerne i VFK...

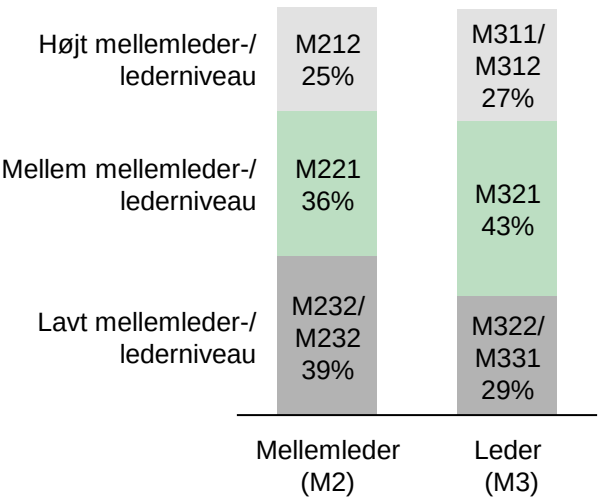
- Ser man indenfor niveauerne vil forventningen være, at der for hvert højere niveau vil være færre medarbejdere
- Ses der på alle 15 funktionsniveauer i VFK viser data, at det langt fra alle steder gør sig gældende, at der altid bliver færre medarbejder jo højere niveauet. Således viser analysen at Forsvaret organisation indenfor funktionsniveauer i mange tilfælde ikke er pyramideformet

... Fordelingen indikerer dermed en ledelsestung organisation

- Interviews peger på, at forklaringen dels skyldes uddannelsesmæssige efterslæb på nogle niveauer, men også i et vist omfang manglende sammenhæng ml. opgaverne på det respektive områder og uddannelsesmæssige kompetencer. Således peges der bl.a. på flere stillinger kunne være besat af personel med lavere kompetencer uden at opgaveløsning bliver kompromitteret



Fordeling af M2 og M3 i VFK¹



"Det danske forsvar har lige så mange officerer og befalingsmænd som menige, og det er ikke særlig hensigtsmæssigt"
Chef ved Forsvarsakademiet, 2017

"Ud over det uddannelsesmæssige efterslæb vurderes der på enkelte områder, at være manglende sammenhæng mellem opgaverne på det respektive funktionsniveau og de uddannelsesmæssige kompetencer hvorved der er fare for, at Hæren bliver strukturmæssig dyr og vanskelig at "sustaine"
Strukturanalyse af Hærstaben, 2016

Kilde: Demars-data, 2016, Interviews i VFK

1. Nogle funktionsniveauer er slået sammen, da der er en meget begrænset andel på niveauet; M311 = 1%, M331 = 1% og M232 = 4% Betegnelsen VFK dækker over ca. 12.500 ÅV fra sæligt VFK, FAK, HRN, SVN, SOKOM og FLV.

Den nuværende forhold mellem det manuelle niveau og ledere er betinget af flere historisk forhold

- Det nuværende forhold mellem lederstillinger og menige i Forsvaret har typisk tre forklaringsmodeller
 - Fastholdelsesargumentet: For at fastholde personel gives kurser og forfremmelser, uanset behov for ledelsesevner i stillingen
 - Organisering og styring: Dækker både over den decentrale lønsumsstyring, og levn fra tidligere organisering om, at der til hver forfremmelse i stilling hørte en højere rang
 - Effektiviseringer i de laverer niveauer: Besparelser på Forsvaret sker ofte blandt menige og mellemledere, da der er størst omsætning i disse personalegrupper og færre tjenestemænd

Fastholdelsesargumentet

- Tidligere var det kutyme i forsvaret, at visse personelgrupper blev forfremmet via ledelsesstillinger, dog uden at have et decideret ledelsesansvar
- Dette blev gjort for fastholdelse via lønforhøjelser og personlig udvikling
- Der findes flere eksempler på ovenstående praksis, der understøtter hypotesen. Fx findes cases, hvor specialister er blevet forfremmet mhp. fastholdelse, uanset, at der ikke hører ledelsesansvar til specialiststillinger
- Den ovenstående praksis vurderes dog, at være begrænset efter et øget fokus på problematikken
- Yderligere ses forfremmelse, som en relativt kortsigtet løsning på fastholdelse, da der oftest vil være behov for yderligere forfremmelser for at have en langsigtet effekt
- Praksissen blev muliggjort, da der indførtes decentral lønsumsstyring i 2013

Organisering og styring

- Tidligere gik forfremmelse i organisationen hånd-i-hånd med højere grad, hvorfor der er tradition for et stort antal ledere i Forsvaret
- Der har tidligere ikke været tradition for at stillinger løbende er blevet genbesøgt ift. at sikre løbende match mellem opgaver og funktionsniveau. Dette forstærkes af et stillingsregime hvor de faglige organisationer er tæt integreret i arbejdet med fokus på at fastholde klassifikationer, hvilket trækker i retningen af at fastholde status quo og en nedarvet struktur
- Yderligere har indførelsen af den decentrale lønstyring svækket den centrale kontrol med forfremmelse, og dermed forværret ovenstående problematik
- Når enhederne i dag organiserer sig efter et design-to-cost-princip kan den tidligere organisering lettere fastholdes gennem den lokale ledelse, der kan vælge at prioritere det
- Disse punkter understøttes af, at ledelsesspændet adresseredes allerede i 1980'erne, men samtidig synes at være mindsket siden
- Organisering og styring vurderes at have en effekt, men det anses for urealistisk, at forklaringsmodellen kan stå alene

Effektiviseringer

- Gennem de seneste besparelser i Forsvaret, som fx budgetanalysen i 2012, har to af de større håndtag ifm. Personelbesparelser været
 - Besparelser i personelgrupper med stor omsætning
 - Et opgør med tjenestemandsansættelser
- Tjenestemandsansættelserne har en meget langsigtet effekt, og rammer alle personelgrupper. Dette tiltag har derfor ikke påvirke ledelsesspændet
- Besparelser i personelgrupper med stor omsætning, har dog kunne have en effekt, da det oftest er personel i M1 og M2-grupperne
- Derudover er der, og har der traditionelt set, været mange tjenestemænd blandt M3 og M4, hvorfor besparelser i disse kategorier har været mere sporadiske

Tilgang til estimering af potentiale fra optimering af funktionsniveauer



Potentialegrundlag



Understøttende for estimatet

- Interviews i organisationen samt identificerede eksempler på forrige side danner baggrund for, at det i nyordningen af VfK anbefales, at alle stillingers krav til funktionsniveau gennemgås og revurderes
- Det har i forbindelse med arbejdet været undersøgt om det inden for budgetanalysens tidsramme har været muligt at lave en detaljeret bottom-up gennemgang af alle stillinger for således at identificere et provenu ved nedklassificering af funktionsniveauer. Det er vurderet, at det ikke har været muligt, idet der bl.a. vil være behov for at gennemgå stillingsbeskrivelser
- I stedet er potentialet ved nedklassificering søgt estimeret gennem brug af flere top-down metoder samt underbygget med eksempler på, hvor der er foretaget faglig vurderinger. Potentialet er beregnet fra 3 delanalyser
- Metodikken er behæftet med usikkerhed, idet en endelig vurdering af muligheden for nedklassificering typisk først kan fuldt afgøres ved at vurdere den specifikke stilling. Usikkerheden er bl.a. indarbejdet i provenuspændet, der er forholdsvis bredt

I Potentiale fra harmonisering af niveauer under nuværende rammer

Der ses på hvorvidt der indenfor stillingskategorier på niv. III og ned efter (fx ammunitionsspecialist) er stor spredning på hvilke stillingsniveauer (fx sergent/oversergent), der bruges. Der kan være forhold, der gør at der anvendes forskellige stillingsniveauer indenfor samme stillingskategori. For at tage højde for den usikkerhed identificeres kun stillinger, hvor det anvendte niveau ligger over det gennemsnitlige niveau for gruppen og ikke de laveste niveau i gruppen. Samme metode anvendes ift. identificerede ledere med begrænset span-of-control. På baggrund heraf estimeres potentiale fra harmonisering på tværs i de enkelte værn

II Potentiale på stabsniveau fra forskelle i mellem stillingskrav og bemanning

Et muligt input til estimering af provenu ved optimering af funktionsniveauer er at se på omfanget af stillinger, der i dag er besat af et funktionsniveau lavere, end hvad stillingen er klassificeret til. En stilling bemanded på lavere funktionsniveau kan indikere, at der er mulighed for, at stillingens opgaver kan løses af en medarbejder på lavere funktionsniveauer. Det er dog vigtigt at være opmærksom på at lavere besatte stillinger også kan være udtryk for, at der i dag er et uddannelsesmæssigt efterslæb og/eller at der er tale om en uddannelsesstilling. Inputtet skal derfor tolkes varsomt

III Potentiale fra skift mellem funktionsniveauer, som muliggøres af nye rammer

En del af EF9 Nyordning af Flyvevåbnet identificerer et potentiale ved nedklassificering af en række mellemliderstillinger. Her har det i den umiddelbare bottom-up analyse været muligt at pege på flere stillingsgrupper, hvor nedklassificering vil være mulig. Den erfaring indikerer, at der ved tæt gennemgang af stillingstyperne kan identificeres muligheder for nedklassificering. Herfra estimeres potentiale på tværs af værnene i VFK

Provenuestimat
for optimering
af funktions-
niveauer

Internt sigtepunkt i VFK¹

- For en struktur i bedre balance er VFK's interne sigtepunkt for militært ansatte inkl. værnepligtige:
 - 60-70% på den manuelle niveau
 - Maksimalt. 25% på mellemledere
 - Maksimalt 15% på ledere og chefer
- Målsætningen er baseret på at de enkelte værn strukturmæssigt skal kunne føde sig selv samt afgive personel til de værnssælles myndigheder

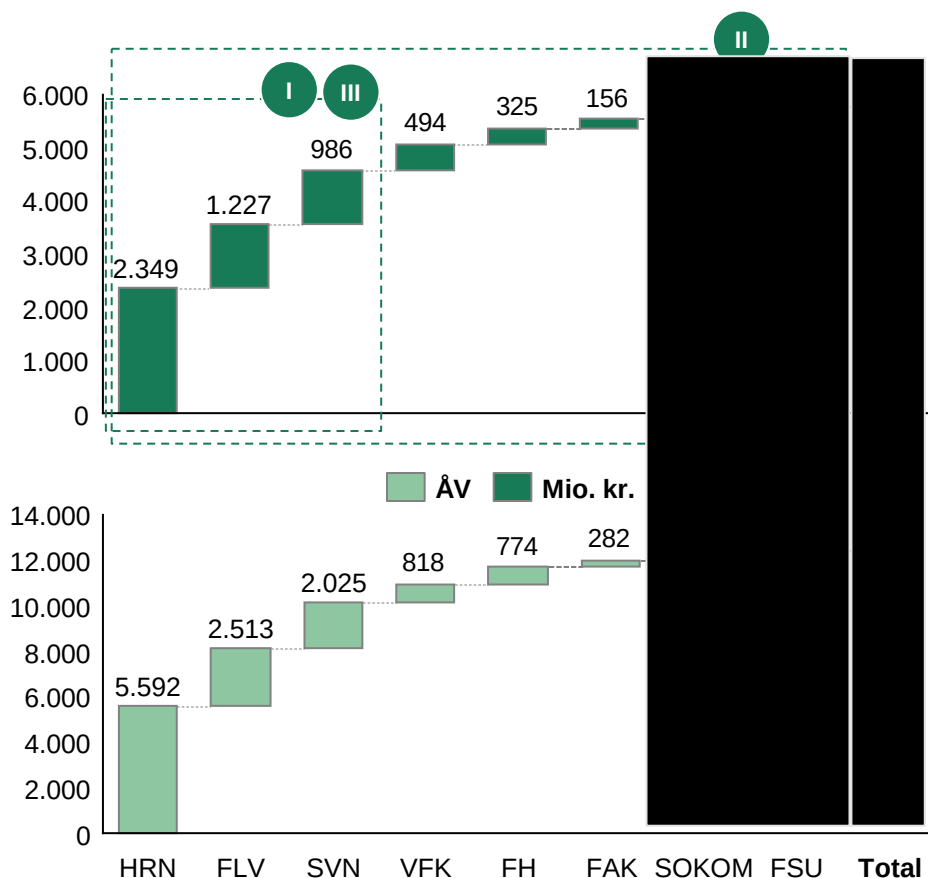
Sammenligning med øvrige statslige myndigheder²

- Der er særegne forskelle mellem Forsvaret og øvrige myndigheder i staten, hvor den gns. ratio mellem leder og medarbejdere i gennemsnit er 1:10. Der er færre særegne forskelle til Politiet, som har et operativt virke. Politiet har et forhold, hvor der i gennemsnit er 1 leder pr. 5 betjente
- Til trods for de anførte særegne forhold der karakteriserer Forsvarets fordeling mellem det manuelle niveau og mellemleder/ledere og chefer, så skal potentialeestimatet alt andet lige ses i lyset af at ratioen i Forsvaret er 1:1

1. Direktiv ifm. design af nyordningen, VFK. 2. Moderniseringsstyrelsen, KORA samt HR-data fra Rigspolitiet, baseret på 2014-15-data

Analysen tager udgangspunkt i faste stillinger i hele VFK,

Baselinen udgør 5.779 mio. kr...



1. Faste stillingstyper: 23: Fast stilling; 40: Fast stilling, over norm; 44: Fast stilling, under afvikling og 49: Fast stilling, projekt.
Kilde: DeMars, 2016

... Delanalyserne fokuserer på de tre værn - som udgør ca. 80% af baselinen - men dækker samlet set hele VFK

Analysen beskæftiger sig med den faste struktur

- Da analysen ser på, om den nuværende stillingsstruktur kan optimeres, ses der udelukkende på faste stillingstyper¹. Kun bemandede stillinger medtages i analyserne
- De øvrige stillingstyper anvendes primært til uddannelsesformål, internationale engagementer, reservestrukturen og til medarbejdere under særlige vilkår mv. Der er derfor ikke samme mulighed for at justere på stillingsstrukturen for disse stillingstyper

Alle myndigheder indgår, men enkelte funktionsområder er undtaget

- Operative enheder ved SOKOM og AKO indgår ikke, da organisations-sammensætningen sker pba. realkompetencer fremfor funktionsniveau
- Sundhedsfagligt personel udenfor den militære rækkefølge indgår ikke, da medarbejderne er ansat på baggrund af deres realkompetencer inden for det sundhedsfaglige område til løsning af specifikke opgaver.
- Søværnets mekanikere udenfor den militære rækkefølge indgår ikke, da personer er ansat på baggrund af deres realkompetencer indenfor det håndværksmæssige område til løsning af specifikke opgaver
- Musikere uden for den militære rækkefølge indgår ikke, da medarbejderne er ansat på baggrund af deres realkompetencer indenfor det musikalske område til løsning af specifikke opgaver.

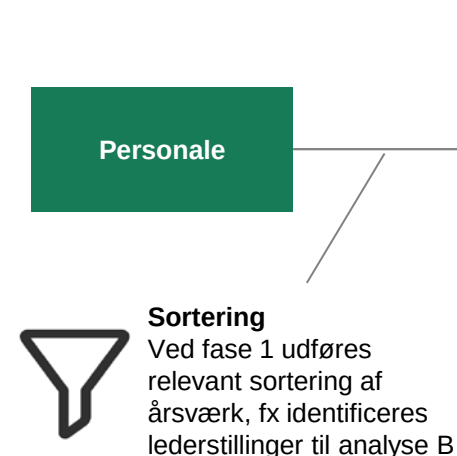
Potentialeindikatorerne er baseret på forskellige dele af strukturen

- I** Potentialet fra harmoniseringsanalysen er baseret på M2- og M3-niveauet i Hæren, Søværnet og Flyvåbnet fra niveau III og nedefter
 - II** Potentialet estimeret fra forskelle mellem stillingskrav og bemanning er baseret på medarbejdere på stabsniveauet (niveau II) i hele VFK
 - III** Analyse indikerer, at der kan være forbedringer i hele strukturen ved andre løfttestænger. Det konkrete estimering er dog kun baseret på niveau 2 Søværnet og Hæren
- Potentiale i hele strukturen gennem optimering i nuværende rammer
- Skønnet potentiale fra optimering under nye rammer

Første delanalyse estimerer potentiale fra at harmonisere niveauer ift. stillingskategorier og span-of-control

- Analysen ser på muligheden for at enkelte stillinger kan varetages tilstrækkeligt af en medarbejder på lavere funktionsniveau. Således estimeres et potentiale fra ændring af stillingsniveauer inden for de nuværende personalerammer. Analysen kan anvendes til at give et skøn over potentialet ved optimering af funktionsniveauer, men det skal understreges, at analysen bør suppleres med en detaljeret gennemgang af stillingskrav ift. stillingsniveau for den enkelte stilling
- Som skitseret nedenfor identificeres der muligheder for harmonisering gennem to løftestænger. For det første undersøges variansen af stillingsniveauer inden for en given stillingskategori ved hvert værn. For det andet undersøges variansen i span-of-control for en given stillingskategori ved hvert værn
- Stillingskategorier med særlig stor varians er blevet udeladt fra analysen. Det er fx kategorien 'chef', 'leder', 'næstkommanderende' og 'sagsbehandlere'
- Analysen sker på baggrund af det funktionsniveau, der er hæftet til stillingen – og ikke medarbejdernes funktionsniveau. Dermed ses der på muligheder for at harmonisere stillingsstrukturen uafhængigt af hvordan stillingen er bemandet. Det betyder bl.a. at variationen ikke kan skyldes uddannelsesefterslæb

Trin 1: Sortering af årsværk



Trin 2: Muligheder for harmonisering

A. Undersøgelse af samtlige stillinger ift. niveauet i stillingskategorien

Der identificeres årsværk, som er på et stillingsniveau, der ligger over det oftest anvendte niveau for en given stillingskategori

B. Undersøgelse af lederstillinger ift. span-of-control i stillingskategorien

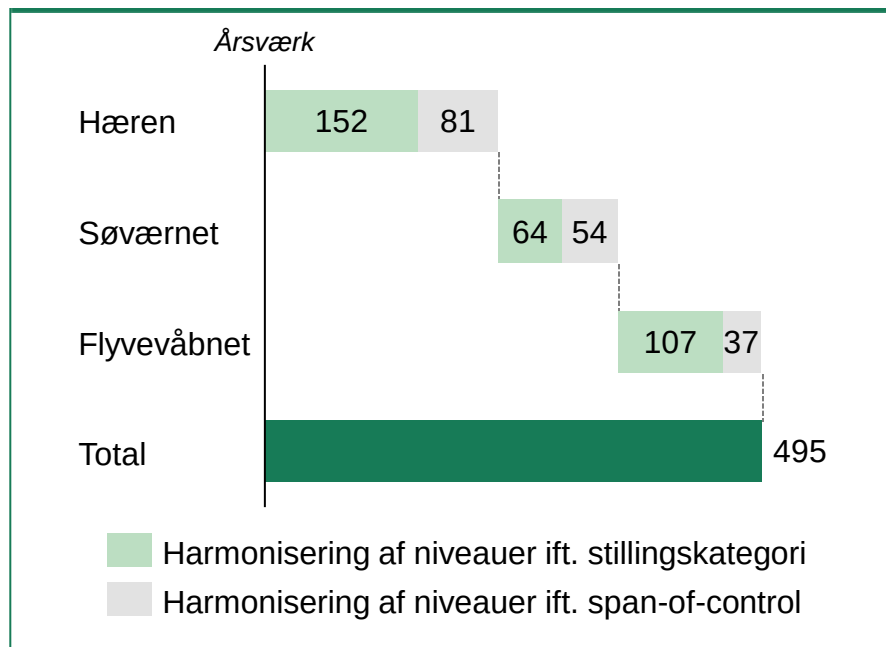
Der identificeres årsværk med lederansvar, som har en span-of-control, som afviger med mere end 50% af det normale, for den givne stillingskategori

Trin 3: Estimering af potentiale

- Undersøgelse A og B finder et et antal ÅV, hvor der vurderes at være potentiale for at nedklassificere stillingsniveau. 1/3 af potentialet kommer fra undersøgelse B mens undersøgelse A identificerer 2/3
- I tilfælde hvor undersøgelse A indikerer potentiale for at nedklassificere med mere end ét niveau, er der kun beregnet potentiale fra nedklassificering af ét niveau
- Provenuet fra en nedklassificering kommer fra to kilder: lavere lønkvanter på lavere funktionsniveauer og lavere træk på uddannelsesområdet
- Overlappet mellem harmoniseringsanalysen og de øvrige delanalyser er undersøgt og begrænset
- Resultater fra analysen af de tre værn fremgår på de følgende sider

Analysen indikerer, at der er muligheder for at harmonisere stillingsniveauer inden for hvert af de tre værn

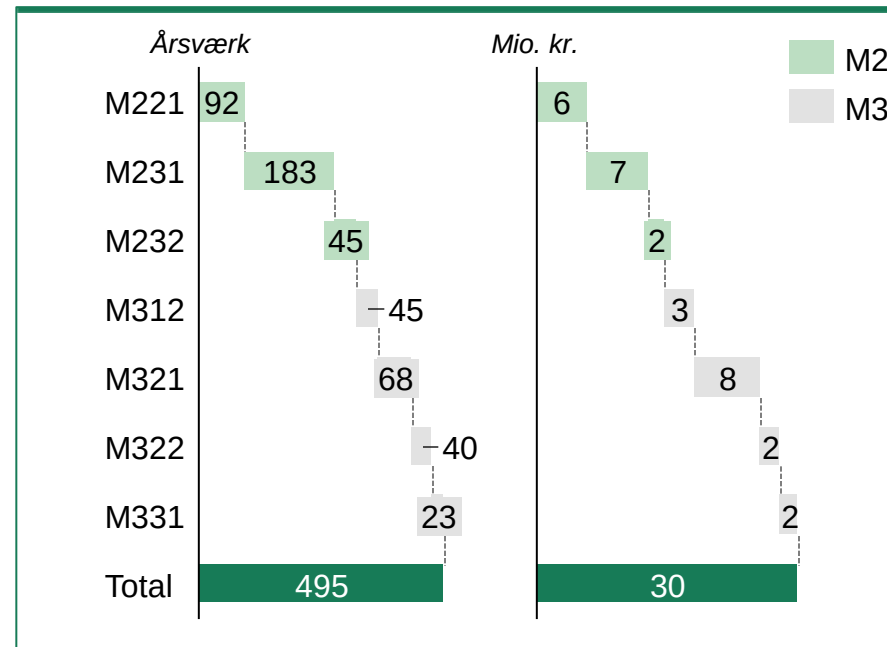
Analysen indikerer, at potentialet er ligeligt fordelt mellem værn, hvis der tages højde for deres størrelse...



Metode og forudsætninger

- Størstedelen af potentialer sker *inden for* hovedfunktionsniveau (fx nedkvalificering fra seniorsergent til oversergent), mens 45 årsværk af potentialet sker *mellem* niveau M3- og M2-niveauet. Nedklassificering sker her fra M312 til M221
- Der er ikke fundet potentiale fra kategorierne chef, leder, næstkommanderende og sagsbehandler pga. høj varians. Ligeledes er årsværk i INTOPS ikke inddraget i analysen

... potentialet er også ligeligt fordelt mellem officers- og befalingsmandsniveauet



Metode og forklaring

- Harmoniseringsanalysen har ikke fundet betydeligt potentiale på M1- eller M4-niveauet. Ved M4-niveauet har ansatte ofte stillingskategorien chef, hvilket vanskeliggør en top-down analyse af potentialet, da der inden for denne stillingskategori er særlig stor varians i fx span-of-control
- Grafen ovenfor opdeler provenuet målt i årsværk. Da lønforskellene er større på officersniveauet, er potentialet lidt større for officersgruppen end befalingsmandsgruppen målt i kroner

Analysen peger på at der er mulighed for at optimere match mellem stillingskrav og bemanning

- Med udgangspunkt i data for samtlige stillinger i stabe og kommandoer, er der identificeret 141 (29) stillinger, der besættes af personel med et mindre (højere) funktionsniveau end det, der angives ved stillingsbetegnelsen
- Stillingstilgangen anvendes på stabsniveau, da der ofte er krav til den enkelte stilling, som kan analyseres uafhængigt af rang. Det skyldes, at ikke alle stillinger i stabe har samme specifikke krav til militær ledelseserfaring som i stillinger i det operative
- 50% af stillingerne anvendes til potentialeberegning da dette svarer til andelen, der har besat stillinger i 2 år eller mere. Da efterslæb ift. uddannelse må forventes at mindskes over tid, medtages derfor 50% af det samlede antal stillinger

■ / ■ Militær-til-militær / civil stilling/ansat involveret, men uden potentiale ■ / ■ Militær-til-militær / civil stilling/ansat involveret med potentiale

		Stillings angivne funktionsniveau																Ansatte	Total mulig omklassificering
		C100	C200	M112	M113	M212	M221	M231	M312	M232	C300	M321	M322	M331	M401	C400	M402		
Ansattes funktionsniveau	C100	27	3	3														33	6
	C200	18	71	1														90	1 / -18
	M112	3		92	10			1										106	11 / -3
	M113				11													11	0
	M212					4	5											9	5
	M221						12	30										42	30
	M231						1	79		7								87	7 / -1
	M312								8			16						24	16
	M232							2		48		1		1				52	2 / -2
	C300										89			2				91	2
	M321										1	222	4	34				261	38 / -1
	M322												26	19				45	19
	M331											2		205	1			208	1 / -2
	M401													2	47		3	52	3 / -2
	C400															4		4	0
	M402																21	21	0
Stillinger		48	74	96	21	4	18	112	8	55	90	241	30	263	48	4	24	1.136	141 / -29

Eksempel på potentiel nedklassificering af stilling på M321-niveau til M312-niveau

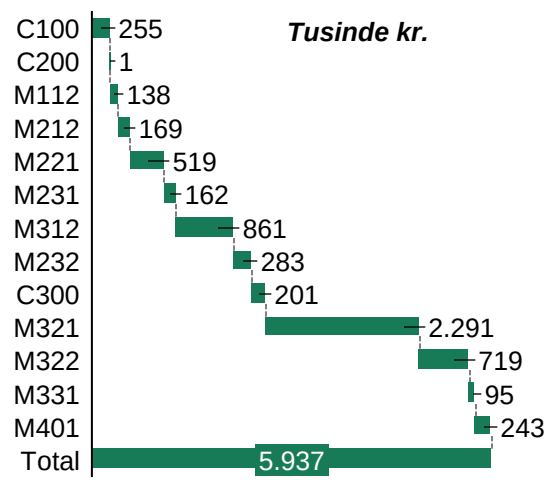
Ca. 50% af de 141 medregnes i potentialet mhp. at tage højde for fx uddannelsesmæssigt efterslæb – se følgende slide

Kilde: DeMars, maj 2017. Denne opgørelse viser i modsætning til baseline antal fastbesatte stillinger, og medtager som nævnt ikke operative enheder under SOKOM og AKO eller stillinger uden for den militære rækkefølge. Stillinger på M403-M406 vises ikke, da disse stillinger alle er besatte på rette funktionsniveau

Samlet set indikerer analyser et potentiale på ~ 5 mio. kr. ved omklassificering af stillinger

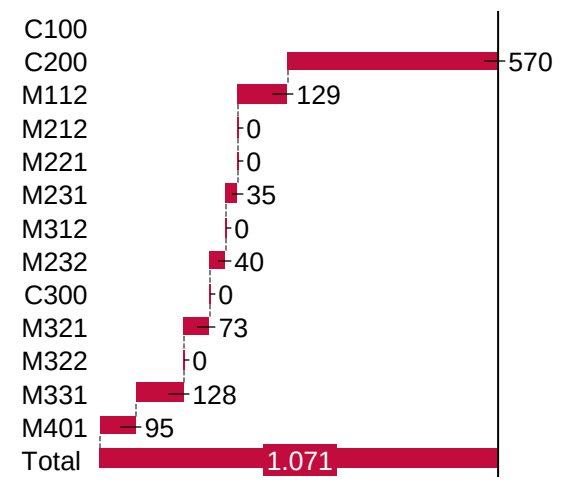
Potentialet ved at nedklassificere stillinger til givet niveau ...

- Årsværkene fra potentialesiden af forrige tabel nedklassificeres
- Det primære potentiale findes ved nedklassificering til M321-niveau fra hhv. M331- og M322-niveau



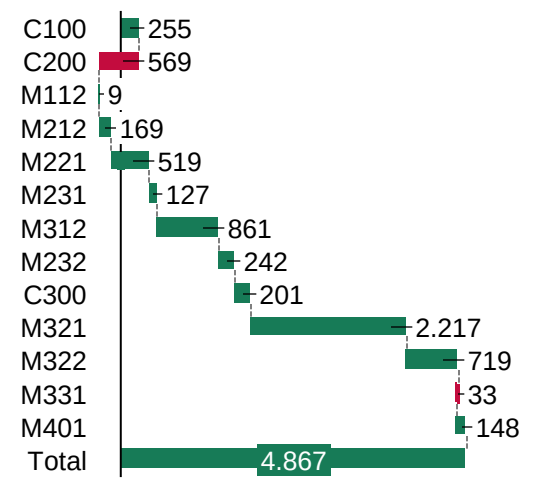
... og merudgift ved tilsvarende opklassificering ...

- Opkvalificeringen sker primært fra C100 til C200 og M112



... Giver et samlet potentiale på knap ~5 mio. kr.

- Det samlede bruttopotentiale bliver knap 5 mio. kr.
- Sammenlagt er der kun negativt provenu ved C200-stillingen og M331, hvor flere op- end nedkvalificeres



Eksempel på detaljeret potentialeberegning

Stikprøve fra forrige slide

	1	2
	C100	C200 M112
C100		
C200	18	3
M112	3	

- 1

 - I C100-stillinger er der 18 C200 og 3 M112
 - Disse stillinger kan opkvalificeres
- 2

 - I M112-stillinger er der 3 C100
 - Disse stillinger kan nedklassificeres

Der tages kun 50% af stillinger for både op- og nedklassificering, grundet fx uddannelsesmæssig efterslæb

- Lønfor-skel mellem de C100 og 18 C200 samt 3 M112 findes
- Forskellen fratrækkes potentialet
- Lønfor-skel mellem M112 og C100 findes
- Forskellen udgør potentialet

Kilde: DeMars, maj 2017. Denne opgørelse viser i modsætning til baseline antal faste besatte stillinger og medtager som nævnt ikke operative enheder under SOKOM og AKO eller stillinger uden for den militære rækkefølge. Stillinger på M403-M406 vises ikke, da disse stillinger alle er besatte på rette funktionsniveau

Tredje delanalyse indikerer, at en gennemgang og nytænkning af stillingsbrug giver potentiale for et skift mellem niveauer

Tiltag ved Flyvevåbnet eksemplificerer potentialet ved at nytænke stillingsbrug

- Flyvevåbnet oplyser, at medarbejdere i dag både er indplaceret på mellemliderniveau som følge af personaleansvar og specialistkompetencer
- Hvis der ændres tilgang ift. anvendte stillingsniveau for personale med specialistkompetencer – men uden ledelsesansvar – ses der et umiddelbart potentiale. Det gælder bl.a. flymekanikere og administrativt personale
- Under Nyordning af Flyvevåbnet er der tiltag, som bl.a. via denne løftestang estimerer et potentiale på ca. 200 funktionsskift, hvilket svarer til en potentialegrad på knap 30% på M2-niveau
- Ved Flyvevåbnet ses der på at omdanne specialiststillinger til manuelt niveau. Ved en gennemgang af stillinger, er der dog identificeret potentielt flere løftestænger til niveauskift



Specialist med lederuddannelse

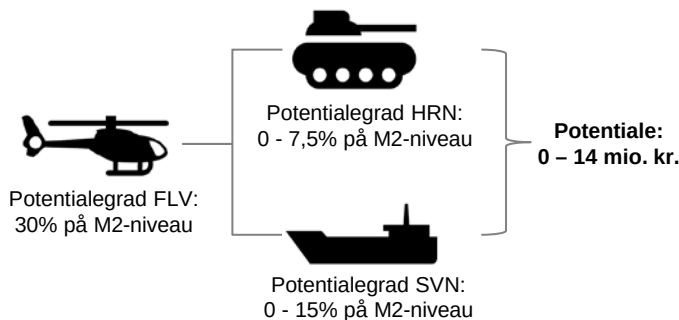
Eksempel



Specialist på manuelt niveau

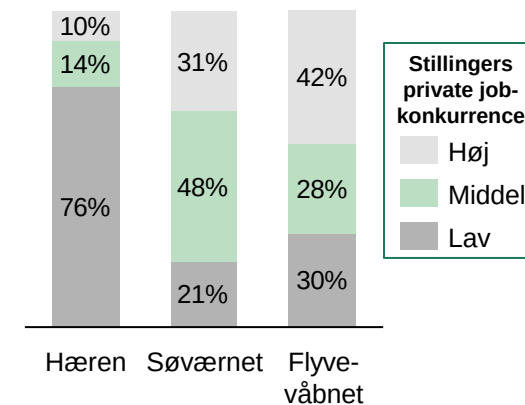
Flyvevåbnets erfaringer kan under forsigtighedshensyn dimensioneres til Hæren og Søværnet

- Erfaringer fra Flyvevåbnet dimensioneres til de øvrige værn under et forsigtighedsprincip. På baggrund af en faglig vurdering anvendes der en forskellig forsigtighedsgrad ved Søværnet og Hæren, da der vurderes at være størst sammenlignelighed mellem Flyvevåbnet og Søværnet. Det skyldes blandt andet, at der er en større andel specialister ved de blå værn (Søværnet og Flyvevåbnet)
- For Søværnet reduceres potentialegraden fra Flyvevåbnet med 50%, mens den reduceres med 75% for Hæren. Dermed fås en potentialegrad på op til 7,5% for Hæren og op til 15% for Søværnet. Forsigtighedsgraden afspejler to ting. For det første usikkerhed for den fuldstændige sammenlignelighed med Flyvevåbnet ved en stillingsgennemgang. For det andet, at specialiststillæg øges ved de lavere funktionsniveauer, jf. analyse ved Flyvevåbnet
- Beregningen er en indikator for potentialet ved at nytænke stillingsbrug, men er ikke et implementeringsgrundlag, da dette kræver gennemgang af kompetencebehov ved den enkelte stilling. Grundet usikkerhed indlægges hele potentialet som et spænd mellem 0 – 14 mio. kr.



En risiko ved at løse opgaver på niveauer med lavere lønniveau er, at rekrutteringsevnen reduceres

- Ved ændringer i bl.a. ansvars- og arbejdsdeling er der mulighed for, at have personale på lavere løntrin. Dette giver et provenu ifm. en nedjustering fra reduceret lønniveau
- Der er generelt en kobling mellem funktionsniveau og uddannelsesniveau. Ved justering vil der derfor komme provenu fra et lavere træk på skolestrukturen
- Ved at justere stillinger til lavere grad og lønniveau er der risiko for, at det bliver sværere at rekruttere og fastholde personale
- Denne risici er særlig relevant for stillingstyper, hvor jobkonkurrencen er særlig stor, som fx for flymekanikere. En umiddelbar vurdering af *outside option* for stillingskategorier i de tre værn indikerer, at konkurrencen ofte varierer

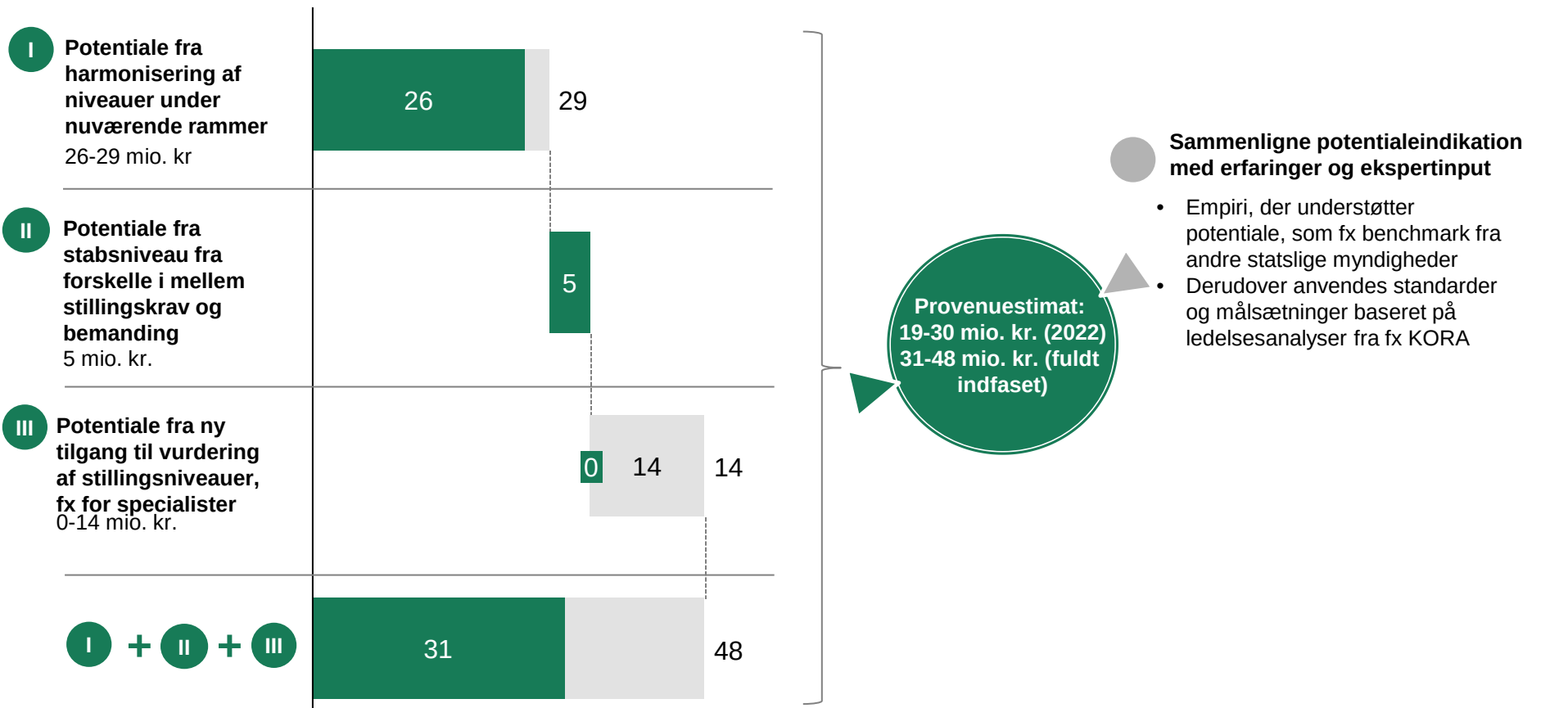


Samlet set estimeres et provenu fra optimering af funktionsniveauer på 19-30 mio. kr. i 2022

▲ Potentialegrundlag ▲ Understøttende for estimatet

- Der bruges input fra tre analyser samt en validering v. eksperter til at estimere hvad potentialet forbundet med optimering af funktionsniveauer er
- Potentialet, der baseres på personaleomsætningen på 20%, vil nå 19-30 millioner inden 2022. Det fulde potentiale vurderes at være indfaset omkring 2028 og udgør: 32-49 mio. kr. (før PL-regulering)

■ Potentiale ved lavt spænd ■ Potentiale ved højt spænd

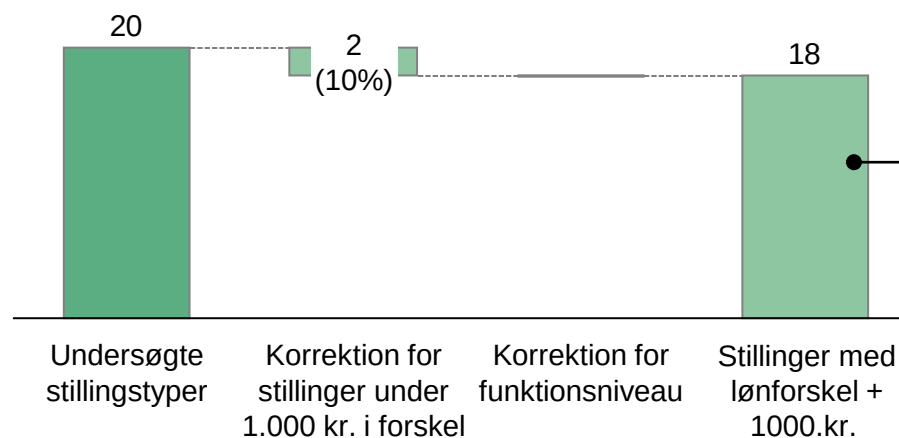


For stillinger med ensartede opgaver ses lønforskelle der blandt andet er drevet af ledelsens stillingsvurdering

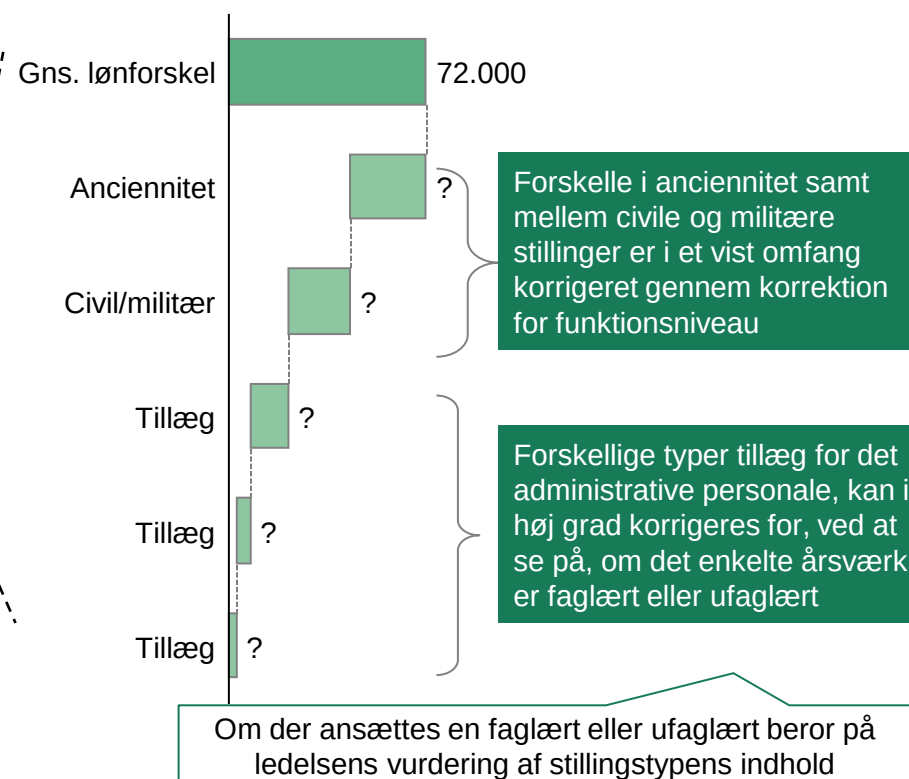
- Ved en gennemgang af administrative stillinger i VFK ses det, at stillinger med ens funktionsbeskrivelse og kompetencekrav varierer i løn samt i medarbejderens kompetenceniveauer
- Når der korrigeres for forskelle i lønniveau, som er drevet af forskelle i funktionsniveau, så viser analysen fortsat at der er væsentlige lønforskelle indenfor stillingstyperne, som herefter er blevet undersøgt nærmere

Af de undersøgte ensartede administrative stillingstyper varierer 18 stillinger i medarbejdertype og lønniveau

- Der tages udgangspunkt i administrative stillingstyper, hvor der observeres kompetence- eller lønforskelle
- Der korrigeres for forskelle i funktionsniveau (og herigennem til en vis grad anciennitet) samt mindre lønforskelle (under 1.000 kr. i forskel i gns. Pr. Årsværk) frasorteres



Gns. lønforskel er 72.000.kr. men kan skyldes flere ting



Kilde: Forsvarets egne løndata, 2016

Forskelle kan være drevet af, at ens admin. opgaver nogle steder løses af faglærte, men i andre dele af VFK af ufaglærte

- Til venstre er illustreret et uddrag af en funktionsbeskrivelse for en faglært administrationsassistent i Flyvevåbnet. Det samme er gjort til højre for en ufaglært kontorhjælper i Hæren. Sammenligningen viser, at de samme opgaver såsom arbejdstids- og rejsestyring i DeMars, kursusadministration, opdatering af stamdata mv. kan varetages af en ufaglært i hæren, mens det vurderes at kræve en faglært stilling i flyvevåbnet
- På trods af at nedenstående sammenligning kun er en enkel sammenligning, understøtter det forståelsen af at der er forskellig praksis på tværs af VFK, hvor der synes at mangle en harmonisering af stillingsvurderingerne i administrative stillinger

Uddrag af funktionsbeskrivelse for **faglært** administrationsassistent i flyvevåbnet

Krav om efteruddannelse

Q 02047410 SAMLET PC KØREKORT
 Q 02160825 DEMARS FA ARBEJDSSTIDSSTYRING
 Q 02160826 DEMARS FA GRUNDUDDANNELSE
 Q 02160829 DEMARS FA REJSESTYRING
 Q 02204101 DEMARS FA PERSONALEADMINISTRATION
 Q 02211308 DEMARS FA ARRANGEMENTSSTYRING (SKOLE)
 Q 02586294 DEMARS REG. AF EGNE REJSER

Aktuelt omfatter opgaverne:

Medarbejderen udfører daglig administrativ støtte til enhedens personel og underlagte enheder, herunder:
 Varetager kontakten til samarbejdspartnere, styrelser og kommandoer indenfor ansvarsområdet primært i forbindelse med administrationen af tjenesterejser og arbejdstidsregler.
 Udfører og vejler i de administrative processer i DeMars indenfor elementets ansvarsområder.
 Indtaster arbejdstid på myndighedens personel - både for normal tid og kontinuerlig tjeneste (N- og K- plan).
 Opretter rejserordre, bestiller rejser og støtter i forbindelse med personellet's rejseafregninger.
 Varetager opdatering af stamdata i PERSYS.
 Støtter i administrative forhold ved tilgang og afgang af medarbejdere.
 Bistår ved ad hoc opgaver, eksempelvis ved udformning af adresselister, opdatering af telefonliste, fordeling af post, fremstilling af ID- kort, ACW opholdskort og kurér kort m.m.

Uddrag af funktionsbeskrivelse for **ufaglært** kontorhjælper i hæren

Krav om efteruddannelse

Q 01637845 KONTORHJÆLPERUDDANNELSE
 Q 01637846 KONTORHJÆLPERUDDANNELSE, STAB
 Q 01694762 BASISUDDANNELSE GV M95 FAMILIEN
 Q 02047410 SAMLET PC KØREKORT
 Q 02160825 DEMARS FA ARBEJDSSTIDSSTYRING
 Q 02160826 DEMARS FA GRUNDUDDANNELSE
 Q 02160829 DEMARS FA REJSESTYRING
 Q 02204101 DEMARS FA PERSONALEADMINISTRATION
 Q 02240690 DEMARS LØNSAGSBEHANDLER MODUL I
 Q 02316035 DEMARS FB ARRANGEMENTSSTYR. DELTAGERADM.
 Q 02331824 VÅBEN-UDD III, GV M95 FAMILIEN, SRS.
 Q 02480061 KESDH - SAGSBEHANDLER OG CHEF KURSUS

Aktuelt omfatter opgaverne:

Stillingens fulde betegnelse er: KTHJ (Kontorhjælper)
 Bidrager efter direktiv fra nærmeste foresatte til gennemførelse af administrationen ved enheden, herunder:
 - registrerer og vedligeholder rejser i DeMars rejsestyring,
 - registrerer og vedligeholder arbejdstid i DeMars arbejdstidsstyring,
 - registrerer deltagere til kurser og uddannelser i arrangementsstyring,
 - udfører relevant personel administrativt arbejde for enhedens personel
 - udfører øvrigt relevant administrativt arbejde.

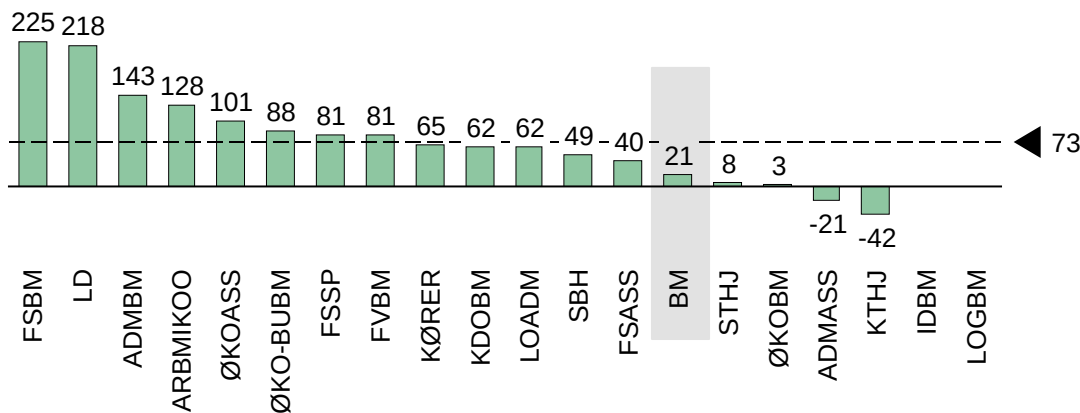
Data indikerer ligeledes at ledelsesvurderingen af behovet for faglærte kompetencer kan være drivende for lønforskelle

Data indikerer, at lønforskelle for stillinger med ens funktionskrav skyldes forskelle i ledelsesvurdering

- Visse stillingstyper har større udsving end andre, men der er et generelt mønster, der peger på, at lønforskelle er drevet af forskel mellem faglærte og ufaglærte i stillinger med ens funktionsbeskrivelse
- I gns. er forskellen ca. 73.000 kr. pr. ÅV mellem faglærte og ufaglærte i de ensartede stillingstyper.
- Det virker sandsynligt at en del af forskellen skyldes den ledelsesmæssige vurdering af, hvorvidt en faglærte eller ufaglærte er påkrævet til stillingen. Selvom andre faktorer som fx anciennitet vil kunne påvirke lønforskellene virker det ikke sandsynligt at gennemslaget vil være uens for hhv. gruppen af ufaglærte eller faglærte
- Alt andet lige er det dog nødvendigt at anlægge et forsigtighedsprincip, da årsagsforholdet er behæftet med usikkerhed

Gns. lønforskel mellem faglærte og ufaglærte for de analyserede stillingstyper med ens funktionsbeskrivelse

Tusind kr.



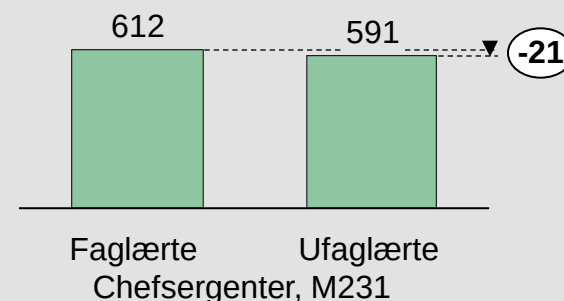
Kilde: Forsvarets egne løndata, 2016

Eksempel fra Søværnet

- Med udgangspunkt i stillingstypen Banjemester i Søværnet ses en forskel på ~21 t.kr. for chefsergenter, der er hhv. faglært og ufaglært.
- Funktionsbeskrivelsen er ens for alle stillinger uanset kategorisering, men forskellen kan skyldes, at en ledelsesmæssig vurdering af behovet for hhv. en faglært eller ufaglært medarbejder varierer

Eksempel på lønforskel for Banjemester på chefsergentniveau

Gns.-løn, Tusind kr.



Forsvaret kan indenfor ledelsesrummet beslutte om stillingerne skal løse opgaver som kræver fx faglærte kompetencer

Det er muligt for ledere at definere stillingernes opgavemæssige indhold

- Stillinger defineres ud fra stillingsbeskrivelser, der ligger til grund for de opgaver, der udføres af den pågældende medarbejder. De enkelte stillingers indhold er således afgørende for, hvilken type medarbejdere ansættes
- Visse typer ansatte får højere løn, og derudover ydes i visse tilfælde tillæg for bestemte opgavetyper
- De overenskomstmæssigt fastlagte tillæg samt krav til medarbejdernes kompetencer, vil ikke blive berørt i denne analyse
- Det er dog indenfor ledelsesrummet muligt, at lave egne vurderinger af stillinger samt hvilke kompetencer, der er tilstrækkelige for visse opgavetyper
- Der tages således udgangspunkt i to anskuelser omkring stillinger og kompetencer:
 - Hvorvidt sammenlignelige stillinger, i deres nuværende beskrivelse, er harmoniserede på tværs af værn
 - Samt hvorvidt den interne vurdering blandt chefer i samme værn er harmoniseret

Et eksempel omkring faglærte stillinger illustrerer skellet mellem overenskomst og ledelsesrummet

- Der ydes i dag fagligt tillæg til de medarbejdere, som bestrider stillinger, hvor der i funktionsbeskrivelserne er krav til faglært uddannelse og kompetencer. I denne proces ligger der både forhold som relaterer sig til overenskomster og de enkelte værns ledelsesrum jf. nedenfor

Overenskomst-belagt

- Hvilke uddannelser som honoreres med fagligt tillæg, er bestemt i overenskomsterne

Ledelsesrum

- Det er imidlertid indenfor de enkelte værns ledelsesret at vurdere, om der i den pågældende stilling skal løses opgaver, som kræver faglærte kompetencer. Hvis værnene vurderer, at en stilling ikke behøver at være faglært grundet opgaverne der varetages, har de altså mulighed for at gøre den ufaglært

Der estimeres et potentiale på ~9 mio. kr. ved harmonisering af kategorisering af faglærte stillinger

- Nedenfor er angivet potentiale ved at harmonisere stillingsvurderinger internt i værn og i VFK generelt for stillingstyper med ens funktionsbeskrivelse
- Der ses på tillæg på tværs af de stillingsbetegnelser, hvor der vurderes mulighed for at ændre vurderingen (dele af) stillingerne til ufaglærte kompetencer
- For hver af disse stillingsbetegnelser er der indenfor funktionsniveauer udført en overordnet vurdering af, hvor stor en andel af de pågældende stillinger, som umiddelbart må forventes kan omlægges til ufaglærte stillinger. Vurdering er lavet af en administrativ kompetenceperson fra VFK. På baggrund heraf estimeres der samlet set et potentiale på ~9 mio. kr.

Udgifter til faglærte stillinger på tværs af udvalgte stillingsbetegnelser indenfor VFK, 2016, udgifter, t.kr.

Stillingsbetegnelse	Forkortelse	Samlede udgifter ved forskelle i stillingsvurderinger	Andel som vurderes at kunne harmoniseres	Vurderet potentiale
Administrationsbefalingsmand	ADMBM	1.182	50%	591
Administrationsassistent	ADMSS	-	70%	-
Kontorhjælper	KTHJ	-	70%	-
Banjeremester	BM	141	70%	99
Kommandobefalingsmand	KDOBM	21	70%	15
Stabshjælper	STHJ	-	70%	-
Arbejdsmiljøkoordinator	ARBMKOO	234	70%	164
Idrætsbefalingsmand	IDBM	-	70%	-
Kører	KØRER	304	80%	243
Økonomibefalingsmand	ØKOBM	6	80%	5
Økonomi og budgetbefalingsmand	ØKO-BUBM	15	80%	12
Økonomiassistent	ØKOASS	193	80%	155
Sagsbehandler	SBH	3.794	40%	1.518
Loadmaster	LOADM	441	50%	221
Leder	LD	26.502	20%	5.300
Forsyningsassistent	FSASS	2.230	20%	446
Forsyningsspecialist	FSSP	787	20%	157
Logistikbefalingsmand	LOGBM	-	0%	-
Forsyningsbefalingsmand	FSBM	2.084	25%	521
Forvaltningsbefalingsmand	FVBM	319	0%	-
Samlet		38.254		9.446

Hastigheden hvortil potentialet realiseres afhænger af personaleomsætningen på 20% om året

Kilde: Forsvarets egne løndata, 2016. Faglige vurdering af administrative kompetenceperson i VFK knyttet til arbejdet med forslaget

Implementeringen bør baseres på en bottom-up vurdering af samtlige stillinger

- Det anbefales, at der gennemføres en detaljeret bottom-up gennemgang af samtlige stillinger som det i analysen ikke har været muligt at udarbejde givet tid. Gennemgangen bør udføres med henblik på at afhjælpe de usikkerheder, der alt andet lige er forbundet med top-down estimat samt for at sikre at der tages højde for de særforhold, der kan gøre sig gældende ved de specifikke stillinger. Således sikres det at det er de mest hensigtsmæssige stillinger, der justeres

Bottom-up gennemgang af samtlige stillinger i VFK



Optimering af funktionsniveauer

- Alle stillinger bør gennemgås med henblik på at sikre at der ikke er stillinger, hvor opgaveløsningen ikke kræve det pågældende funktionsniveau
- Arbejdet bør tage afsæt i top-down analyserne og anvende den viden herfra bl.a. til at skabe en større ensartethed på tværs



Harmonisering af stillingsvurderinger

- For en række konkrete administrative stillinger med ens opgaveindhold ses forskellige vurdering af funktionskrav. Forskellen er bl.a. drevet af at behovet for faglært kompetencer ikke ens. Indholdet i forskellige stillingsbetegnelser på tværs af værn bør vurderes med henblik på at sikre, at ens standarder implementeret

Øvrige implementeringsovervejelser

- Kun ledige stillinger vil blive konverteret. Der er derfor tale om en løbende proces, hvor stillingerne over tid vil blive omklassificeret og den samlet struktur tilpasset. Der anvendes en personaleomsætning på 20% jf. metodebilag.
- Tjenestemænd i faglige stillinger har stadig ret til faglært tillæg og aflønning på trods af at stillingerne ændres. Potentialet indfries først når disse medarbejdere forlader de stillinger på samme måde som nedklassificering af funktionsniveauer
- Nedklassificeringen af funktionsniveauer integreres som led i nyordningen af VFK, hvor omfanget af stillinger og krav til opgaveløsningen defineres på ny givet de beskrevne designstandarder
- Nedklassificering er indenfor forsvarets ledelsesrum, men det kræver at der på ny tages stilling til jobindholdet og derved vurdering af kompetencebehovet

Indfasningstakten er bestemt af personaleomsætningen, der betyder at ca. 60% af det fulde potentiale er indhentet i 2022

Overblik	Nettopotentialespænd (%) ¹	Nettopotentialespænd (mio. kr.): 25 - 35 (2022 potentiale) 41 – 58 (fuldt indfaset i 2028)						
Overvejelse om indfasning	Der indgår flere delanalyser i forslaget, herunder 1) Harmoniseringsanalyse for stillinger fra niveau III i de tre værn under nuværende rammer, 2) Analyse af stillinger på stabsniveau under nuværende rammer, 3) Analyse af potentiale fra stillingsgennemgang og nye rammer, fx ændret stillingsniveau for specialister samt 4) Potentiale fra harmonisering af stillingsvurdering. Fælles for alle delanalyser ovenfor er, at de har en karakter som gør, at potentialet skal indføres med personaleomsætningen. På tværs af samtlige forslag er forudsat en personaleomsætning (intern og ekstern) på 20%. I 2018 er forudsat, at personaleomsætningen først kan anvendes fra 4. kvartal 2018. Det skyldes særligt, at indhentning af det estimerede potentiale i dette forslag bygger på forudsætningen om, at en gennemgang på stillingsniveau er nødvendig før implementering.	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablisement men inkl. overhead (Mio. kr.)						
		2018	2019	2020	2021	2022	2023+	
		Tilpasning (ÅV) ²	0	0	0	0	0	0
		Bruttopotentiale	2 - 3	10 - 14	16 - 23	21 - 30	25 – 35	41-58
Ekstra løbende omkostninger	Da der er tale om en nedklassificering af stillingsniveauer – og ikke lukninger af stillinger – forventes der ikke væsentlige ekstra løbende omkostninger.	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-	
		Investeringsomkostning	-	-	-	-	-	
		Nettopotentiale	2 - 3	10 - 14	16 - 23	21 - 30	25 – 35	41-58
Investeringer	Da der er tale om en nedklassificering af stillingsniveauer – og ikke lukninger af stillinger – forventes der ikke investeringer i forbindelse med implementering af forslaget.							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	<i>Forslaget har overlap</i> Internt overlap til forslag på det operative område på 2,9 mio. kr. ved fuld indfasning og 1,8 mio. kr. i 2022 Eksternt overlap til forslag om tværgående driftsydelser og administrative processer med årsværks-reduktioner på 0,4 mio. kr. ved fuld indfasning og 0,2 mio. kr. i 2022 Eksternt overlap til forslag om konsolidering af og optimering af IT i koncernen på 0,2 mio. kr. ved fuld indfasning og 0,1 mio. kr. i 2022							
	Da der ikke lukkes stillinger spares der generelt ikke overheadomkostning, som fx på administrative støttefunktioner, da det forudsættes at overheadomkostninger er de samme på tværs af funktionsniveau. Derfor er der generelt ikke overlap fra reduktioner i overhead							

1. Tiltag i analysen ser på personale bredt i VFK, hvorfor et nettopotentialespænd i pct. af baseline ikke giver et meningsfuldt mål for tiltaget

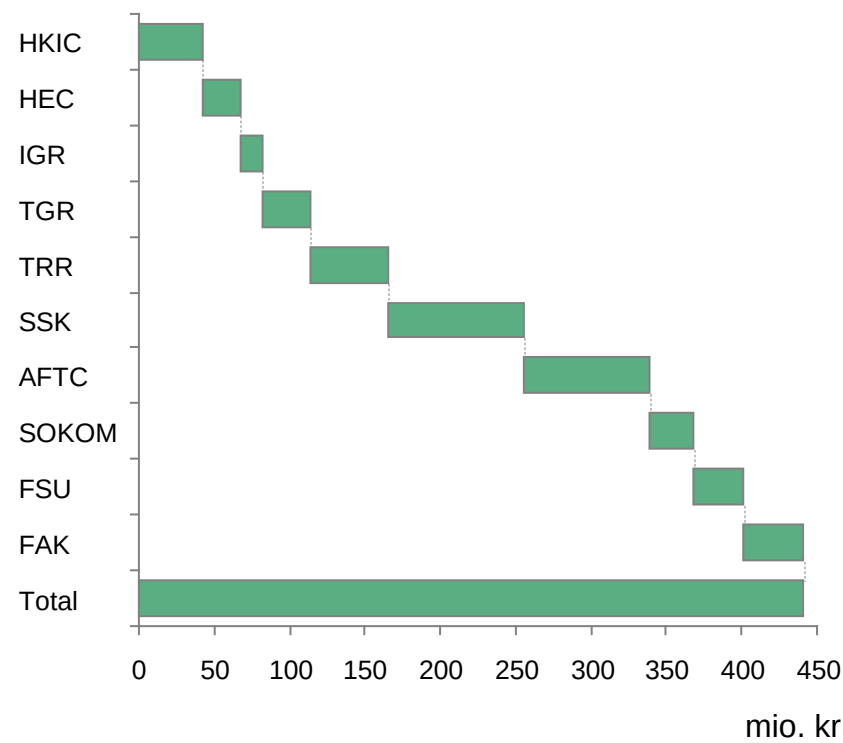
2. Tiltaget inkluderer ikke nogen reduceringer i årsværk, men en nedklassificering af årsværk

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, mellemlæder- 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	

Baseline for relevante uddannelsesinstitutioner i VFK opgøres til 440 mio. kr

Opgørelse af baseline på
niveau III-myndigheder¹



Beskrivelse af baseline

- Baseline omfatter samtlige uddannelser ved myndighederne afbildet i grafen til venstre, som ikke tilhører kategorierne basisuddannelse, mellemlider- eller lederuddannelser
- Baseline udgøres af omkostninger relateret til løn, ØD samt materiel- og lagertræk, og er udregnet som andelen af totalomkostningerne for myndigheden anvendt på skoleområdet
- Grundet overlap med arbejdet i andre temaer betragtes FSU og SOKOM ikke. Af samme årsag ses heller ikke på grund-/basisuddannelse samt mellemlider- og lederuddannelse

1: Kilde: FAK, regneark *Hærens Operative Enheder* udleveret af FMN DEP (regnskabstal 2016) samt regnskabstal direkte fra BI ved FLV og SVN;

34 udvalgte kurser er analyseret mhp. at applikere modularisering og flytning af instruktører

- På baggrund af konkrete erfaringer fra SVN undersøges det, hvorvidt øget anvendelse af modulopbygning er relevant for udvalgte kurser ved HRN, SVN, FLV og FAK. Med indførelsen af dette tiltag kan følgende fordele drages nytte af:
 - Modulopbygning øger fleksibiliteten i kursusafviklingen og dermed muligheden for at afholde dele af kurset ved enheden frem for uddannelsesstedet, enten ved at flytte instruktører eller lade lokale fagkyndige varetage undervisningen
- For at undgå overlap til andre undersøgelser dækker analysen kurser, der ikke omfattes af grund- og basisuddannelse samt mellemløber- og lederuddannelse. Da modularisering kun er relevant for kurser af en vis minimumslængde, betragtes kurser med en varighed på mindst 20 dage
- På baggrund af ovenstående er der med afsæt i alle Forsvarets kurser¹ identificeret 34 relevante kurser, hvor mulig anvendelse af modularisering blev vurderet gennem korrespondance med ressourcepersoner fra de pågældende uddannelsesinstitutioner. Med denne metode blev det vurderet, at hverken opdeling af kurser eller flytning af instruktører har relevans for 28 af kurserne, da disse initiativer i høj grad allerede er implementeret ved størstedelen af de respektive kurser

Eksempler på observationer gjort ved udvalgte kurser

Kursusnavn	Observation ²
HKIC 721, Finskyttekursus	Kurserne har for nylig gennemgået en revidering og effektivisering, hvor de er reduceret i længde samt indhold, og er blevet modulopbygget. Det vurderes, at der kan foretages yderligere ændringer, uden at det hæmmer uddannelseskvaliteten
TRR 11, Tjenestegrensmodule ML LOG-SG	
FAK, Forsvarets Informationsteknologi	Uddannelsen er under opdatering, hvorfor det forventes, at ovenstående løftestænger vil blive implementeret snarligt
SSK/DYC 535, Minedykker	Idet aftager har brug for færdigt uddannede minedykkere, er kurset for nylig omlagt fra at være modulopbygget til et sammenhængende kursus
SSK, HELO CONTROLLER, GRADE "D" TAC 003	Kurset er allerede modulopbygget i form af teori/praktik på TAC og Live udcheckning på sejlede enhed
HW, EH101 AVIONIC TYPEKURSUS	Kursister afslutter med en udcheckning, som giver kvalificering til at arbejde på avionics komponenter på helikopteren – en opdeling af kurset vil således udelukkende bevirke en udsættelse af den endelige tilladelse til at udføre dette arbejde

1: Tilgås via *arrangementsstyringsdata*; 2: Kvalitativ dataindsamling foretaget med ressourcepersoner tilknyttet de respektive kurser;

Et potentiale på op til 1,1 mio. kr kan realiseres ved at flytte instruktører ved seks kurser på HKIC

- For seks kurser ved HKIC blev det vurderet, at en andel af undervisningen kan afholdes ved enhederne af lokale undervisere frem for ved uddannelsesstedet, hvilket udmønter sig i et provenu på 1,1 mio. kr¹

Ved de seks kurser på HKIC...

- Ved gennemgang af kurserne blev det konstateret, at undervisningen periodevist vil kunne varetages ved enhederne af lokale instruktører frem for ved uddannelsesstedet af instruktører. Således forkortes udstationeringsperioden for kursisterne, hvorfor udgifter til kostgodtgørelse, kontantgodtgørelse, 55-kr tillæg og time-/dagpenge reduceres
- Ovenstående udflytning betyder endvidere, at uger med instruktørstøttet undervisning kan bortfalde, hvorved den tilknyttede udbetaling af time-/dagpenge tilsvarende bortfalder
- Da forslaget ift. den totale kursusaktivitet har forholdsvis beskedne implikationer, er der ikke identificeret nogle konsekvenser for det operative virke, for rekruttering og vedligeholdelse eller for tab af ekspertise ved HKIC

... findes et potentiale på 1,1 mio. kr

	Potentiale i kr ¹
HKIC 341 Kampvogns-kommandørkursen	40.000
HKIC 122 Defensivt modul for kadetter	150.000
HKIC 123 Offensivt føringsmodul for kadetter	90.000
HKIC 124 Våbenkursus for Premierløjtnanter	400.000
HKIC 342 Infanterikampkøretøjs-kommandørkursus	230.000
HKIC 624 Bykampinstruktørkursus	240.000
Total	1,1 mio.

1: Beregning af potentialer gennemgås på følgende sider;

Forbedringstiltag: Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører	1 Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører	Modularisering af uddannelse og flytning af instruktører – Ved udvalgte kurser varetages dele af undervisningen fra HKIC lokalt i de enkelte enheder, hvorved en besparelse i udbetalte tillæg til kursister og instruktører opnås	Da dele af undervisningen varetages lokalt, opnås en reduktion i udbetalingen af tillæg for kursister og instruktører

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

Overblik	Baseline: 441 mio. kr	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: <1% Med ETAB: <1%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 1 mio. kr Med ETAB: 1 mio. kr
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet stammer fra de 6 kurser ved HKIC, hvor det vurderes, at en andel af kurserne kan afholdes ved enhederne frem for ved uddannelsesstedet. Besparelsen består derfor i, at der ikke skal betales ydelser til udstationering af elever i den pågældende periode, og at der ikke skal betales time-/dagpenge til instruktører i de perioder, hvor undervisning kan varetages af en lokal underviser ved enheden - Alle udregninger er foretaget lokalt af HKIC ved den lokale budgettering for de individuelle kurser Beregningseksempel for HKIC 341 Kampvognskommandørkurset - Det estimeres, at udstationeringsperioden for de 6 kursister (4 befalingsmænd og 2 officerer) kan forkortes med 3.5 uge, hvorved der spares udgifter til kostgodtgørelse, kontantgodtgørelse, 55-kr tillæg og time-/dagpenge. Satserne for disse fire tillægskomponenter er opgjort ud fra standardsatser. Reduktionen i disse tillæg for alle kursisterne i hele perioden opgøres til 34.732 kr. - Ydermere er det den faglige vurdering, at to ugers instruktør undervisning udført af to instruktører kan bortfalde, da de to ugers undervisning varetages lokalt i stedet for, hvorved den tilknyttede udbetaling af time-/dagpenge tilsvarende bortfaldet, resulterende i en besparelse på 6.968 kr - Den samlede besparelse ved kurset opgøres da til <u>41.700 kr</u> Tilsvarende beregningsmetode er anvendt på de øvrige 5 kurser med følgende udfald: - HKIC 122 Defensivt modul for kadetter: <u>150.000 kr</u> - HKIC 123 Offensive føringsmodul for kadetter: <u>90.000 kr</u> - HKIC 124 Våbenkursus for Premierløjtnanter: <u>400.000 kr</u> - HKIC 342 infanterikampkøretøjskommandørkursus: <u>230.912 kr</u> - HKIC 624 Bykampinstruktørkursus: <u>240.000 kr</u> Samlet potentiale: 1,1 mio. kr		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Effektiviseringsforslaget har ikke indflydelse på den geografiske placering af de berørte enheder og uddannelsessteder		

Potentialeberegning

Beregning foretaget lokalt ved HKIC

Grundlag for beregning af udgifter til nyt Kampvognskommandørkursus:

- 5½ uger (3½ uger yderligere) kan gennemføres lokalt, 9½ uger gennemføres fortsat på HKIC.
- Grundmodul, kørermodule og skyttemodule svarende til uddannelse for menigt personel kan gennemføres lokalt (skyttemodule gennemføres allerede lokalt).
- Tre dages uddannelse på skyttemodule skal overføres til kampeksercitsmodule, hvilket reducerer muligheden for lokal gennemførelse med ½ uge.
- Kampeksercitsmodule inkl. skydeperioder og den overbygning som kommandøren skal have på de andre module gennemføres fortsat på HKIC.
- Kampeksercits og skydeperioder gennemføres af ressource- og facilitetsmæssige grunde sammen med HKIC 342 (Infanterikampkøretøjskommandørkursus), hvilket minimerer behov for afgivelser og ekstern støtte.

Beregning af provenu:

Besparelsen består i, at der ikke skal betales ydelser til udstationering i 3½ uge til elever og i, at der ikke skal udbetales time-/dagpenge til instruktører i to uger.

Besparelse elever:

	4 BM	2 OFF	Samlede elevomkostninger
Kostgg.	10.336	-	
Kontantgg.	7.154	-	
55-kr tillæg	5.048	-	
Time-/dagpenge	-	12.194	
Total		12.194	34.732

Besparelse instruktører:

	2 BM
Time-/dagpenge	6.968

Besparelse i alt: 41.700 kr.

Potentialeberegning

Beregning foretaget
lokalt ved HKIC

Grundlag for beregning af udgifter til nyt Infanterikampkøretøjskommandørkursus:

- 7 uger gennemføres lokalt, 9 uger gennemføres centralt ved HKIC.
- Grundmodul, kørermodule og skyttemodule svarende til uddannelse for menigt personel kan gennemføres lokalt.
- Kampeksercitsmodule inkl. skydeperioder og den overbygning, som kommandøren skal have på de andre module, gennemføres fortsat ved HKIC.
- Kampeksercits og skydeperioder gennemføres af ressource- og facilitetsmæssige grunde sammen HKIC 341 (Kampvognskommandørkursus), hvilket minimerer behov for afgivelser og ekstern støtte..

Beregning af provenu:

Besparselsen består i, at der ikke skal betales ydelser til udstationering for elever. Der kan opstilles to modeller. En hvor der gennemføres kursus på tre tjenestesteder, og en hvor eleverne samles på et tjenestested:

Gennemførelse af tre kurser i hjemgarnison:

	14 BM	4 OFF	Samlede elevomkostninger
Kostgg.	95.680		
Kontantgg.	50.078		
55-kr tillæg	36.378		
Time-/dagpenge	-	48.776	
Total	182.136	48.776	230.912

Gennemførelse af kursus i en garnison:

			Samlede elevomkostninger
Total			76.971

Besparelse i alt: 76.971 kr. og op til 230.912 kr.

Potentialeberegning

Beregning foretaget
lokalt ved HKIC

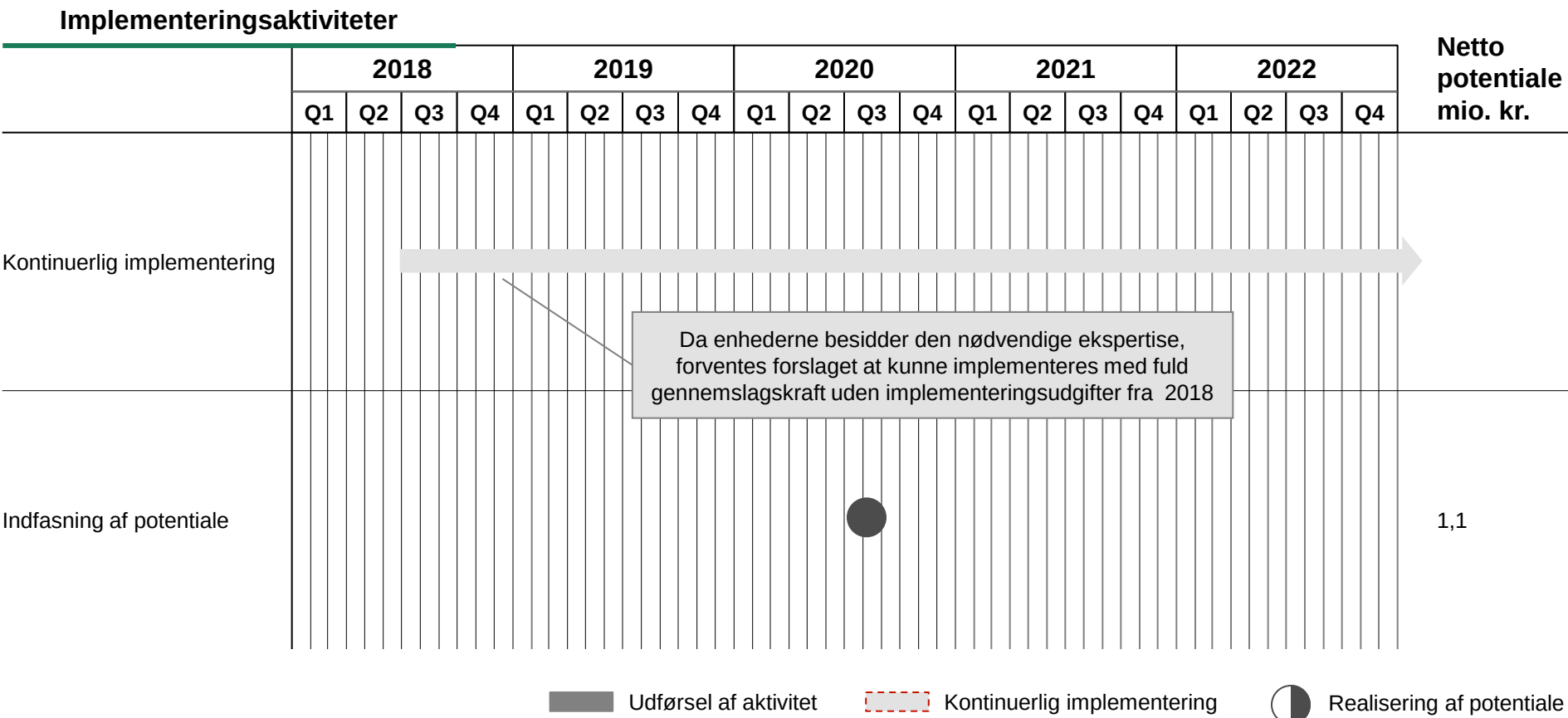
- Hærstaben har via samme beregningsmetode som på foregående sider fundet ud af, at der kan skabes et yderligere provenu ved at modularisere følgende kurser:
 - Hærens Kamp- og Ildstøttecenter 122: Defensivt modul for kadetter:
 - Orienteringer fra Hærens Kamp- og Ildstøttecenter, Telegrafan, Hærens Efterretningscenter samt kursus i Påkald og Ledelse af Ild samles i et modul, der gennemføres på Hærens Officersskole.
 - Muligt provenu: ca. 150.000 kr. årligt.
 - Hærens Kamp- og Ildstøttecenter 123: Offensivt føringsmodul for kadetter:
 - Undervisning i Sikkerhedsbestemmelser for Kamptroppernes våben og Skydelederuddannelse lægges sammen i et modul og gennemføres på Hærens Officersskole.
 - Muligt provenu: ca. 90.000 kr. årligt.
 - Hærens Kamp- og Ildstøttecenter 124: Våbenkursus for Premierløjtnanter:
 - Ikke alle premierløjtnanter omskoles til pansret mandskabsvogn.
 - Muligt provenu: ca. 400.000 kr. årligt.
 - Hærens Kamp- og Ildstøttecenter 624: Bykampinstruktørkursus:
 - Der gennemføres kun et kursus årligt.
 - Muligt provenu: ca. 240.000 kr. årligt
- HKIC beregner et potentiale på 1 mio. kr.

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): <1%	Nettopotentialespænd: 1 mio. kr																																				
Overvejelse om indfasning	Da den påkrævede ekspertise er tilstede ved enhederne, hvor undervisningen skal varetages, vurderes det, at effektiviseringsforslaget kan træde i kraft med fuld indfasning og øjeblikkelig virkning fra 2018	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>Ekstra løbende omkostninger</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Investeringsomkostninger</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Nettopotentiale</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	0	0	0	0	0	Bruttopotentiale	1	1	1	1	1	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0	Nettopotentiale	1	1	1	1	1
	2018	2019	2020	2021	2022																																	
ÅV tilpasning	0	0	0	0	0																																	
Bruttopotentiale	1	1	1	1	1																																	
Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0																																	
Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0																																	
Nettopotentiale	1	1	1	1	1																																	
Ekstra løbende omkostninger	Der vurderes ikke at være løbende omkostninger knyttet til implementeringen af tiltaget																																					
Investeringer	Ingen																																					
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der eksisterer en snitflade til effektiviseringsforslag 26 på 0,2 mio. kr. Dette opstår ved, at der i det pågældende effektiviseringsforslag er lagt op til overordnet reduktion i kursusaktiviteten på HKIC med 20%, hvorfor overlappet opgøres til 20% af potentialet																																					

Plan for implementering af effektiviseringsforslaget

- Da det forventes, at forslaget kan indfases uden investeringer og dedikeret forberedelse, angives der ikke nogle implementeringsaktiviteter



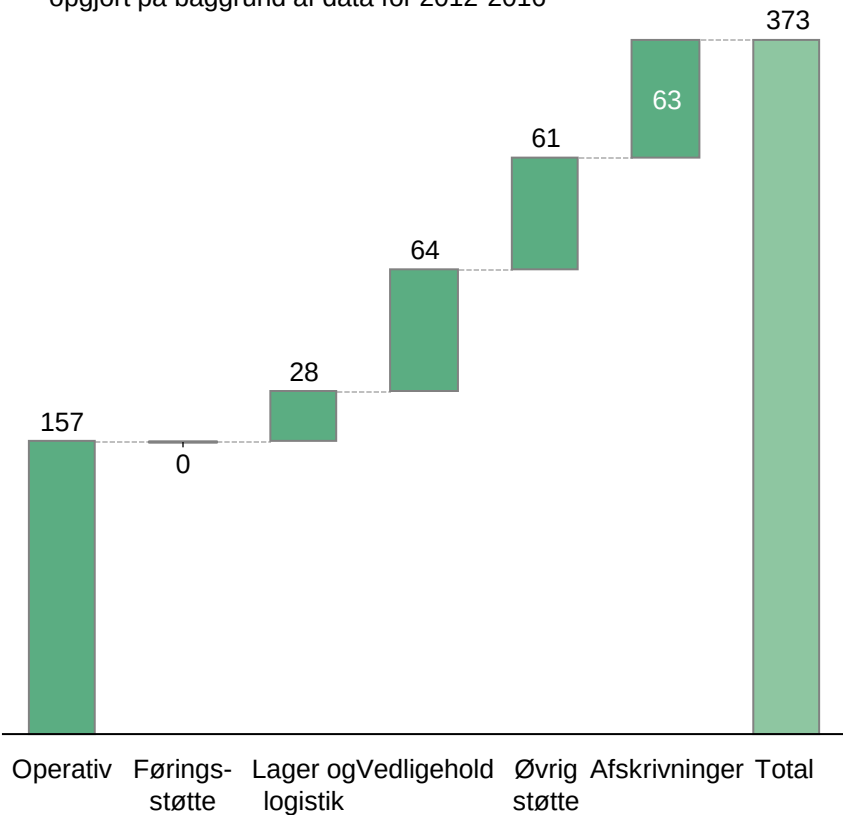
Reduktion af skrog i THETIS-klassen

Baseline	Potentiale
Baseline for effektiviseringsforslaget er omkostningsbasen til THETIS-klassen, der udgør 373 mio. kr.	- 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 fire inspektionsskibe af THETIS-klassen. Hertil hører fem 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 fire til tre 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 fire til tre. 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 tre 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 - Tre af de fire 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 tre 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

THETIS-klassen leverer 730 indsættelsesdøgn årligt til varetagelse af suverænitetshåndhævelse i Nordatlanten

De samlede omkostninger for THETIS-klassen udgør 373 mio. kr.

- Da omkostningerne for THETIS-klassen varierer væsentligt over årene bl.a. på grund af vedligehold, der kan øge omkostningerne i enkelte år, er de repræsentative omkostninger for THETIS-klassen opgjort på baggrund af data for 2012-2016¹



THETIS-klassen består af fire skrog, der hovedsageligt laver suverænitetshåndhævelse ved Grønland og Færøerne

- De fire inspektionsskibe i THETIS-klassen udgør samlet set THETIS kapaciteten, der er tilknyttet Søværnet under 1. eskadre i Division 11
- Hovedopgaven for THETIS-skibene er løsning af hovedopgave 2, der indeholder overvågning og håndhævelse af suverænitet og foretages hovedsageligt i farvandet omkring Grønland og Færøerne. THETIS-klassens definerede opgave består i at levere 730 indsættelsesdøgn årligt
- THETIS-skibene har dog også mulighed for at løse en række andre nationale opgaver, herunder fiskeriinspektion, søredning, miljøovervågning, søopmåling og støtte til det civile samfund
- THETIS-skibene kan desuden håndtere en række internationale opgaver, herunder indgå i kollektivt NATO forsvar, eskortetjeneste og nød- og katastrofehjælp fx under FN og mulighed for at indgå som kommandoplatform for sammensatte styrker
- Til betjening af de fire skroge opstillet 5 besætninger, der hver består af 49 stillinger. Hver besætning kan levere 160 sejldøgn, hvoraf 14 døgn benyttes til styrkeproduktion og tests, hvilket efterlader 146 indsættelsesdøgn per besætning
- Den samlede opgave for THETIS-skibene består i at levere 730 indsættelsesdøgn årligt, hvilket svarer til to skibe indsat kontinuerligt



Fire skibsskrog



Fem besætninger a 49 stillinger



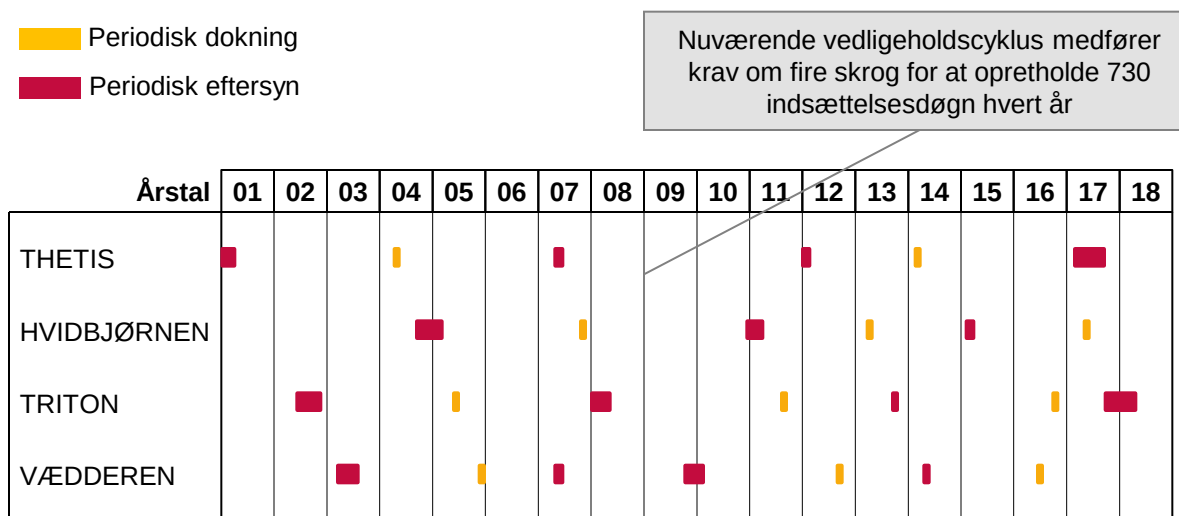
726,5 indsættelsesdøgn

1. Disse repræsentative omkostninger er udregnet i forbindelse med arbejdet på spor 4

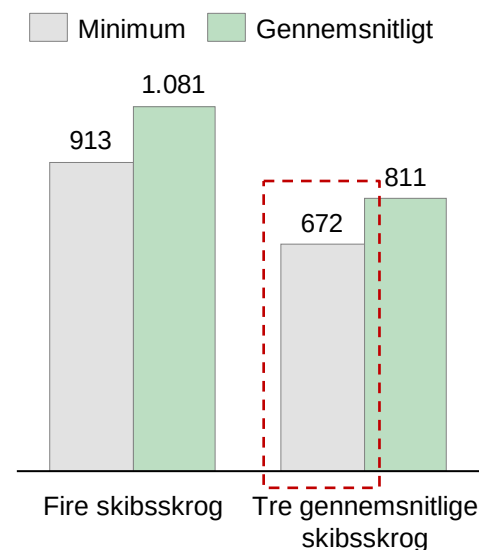
Den nuværende vedligeholdscyklus medfører behov for fire skrog for opretholdelse af 730 indsættelsesdøgn

- Alle fire skrog i THETIS-klassen gennemgår ca. hvert femte år et periodisk eftersyn med en varighed på ca. seks måneder og gennemgår desuden periodiske dokninger, hvor skibene synes og mindre reparationer foretages, som varer mindre end en måned
- Nedenstående tabel viser alle aktiviteter for både periodiske eftersyn og periodiske dokninger for alle fire skrog samt de planlagte vedligehold for 2017 og 2018
- I perioden fra 2001 til 2018 har de fire skrog i gennemsnit haft mulighed for at levere 1081 indsættelsesdøgn om året og mindst 913 indsættelsesdøgn om året
- Da den definerede opgave for THETIS-klassen er 730 indsættelsesdøgn om året, er der således en overkapacitet
- Hvis Forsvaret i stedet havde haft tre skibsskrog i perioden fra 2001-2018, havde det ud fra en gennemsnitsbetragtning været muligt at levere i gennemsnit 811 indsættelsesdøgn og mindst 672 indsættelsesdøgn
- Forsvaret kan med nuværende vedligeholdelsesstruktur således ikke nødvendigvis levere sine 730 indsættelsesdøgn om året med tre skibsskrog
- Forsvaret har derfor med sin nuværende vedligeholdelsesstruktur behov for fire skibe for at leve op til den stillede opgave

Vedligeholdsoversigt for THETIS-klassen



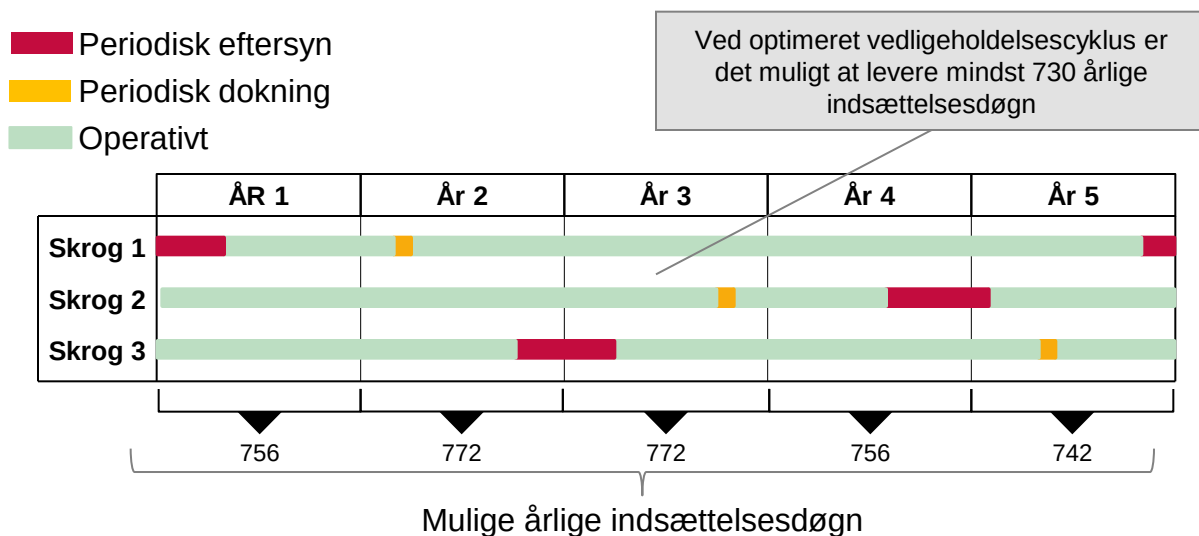
Mulige indsættelsesdøgn 2001-2018



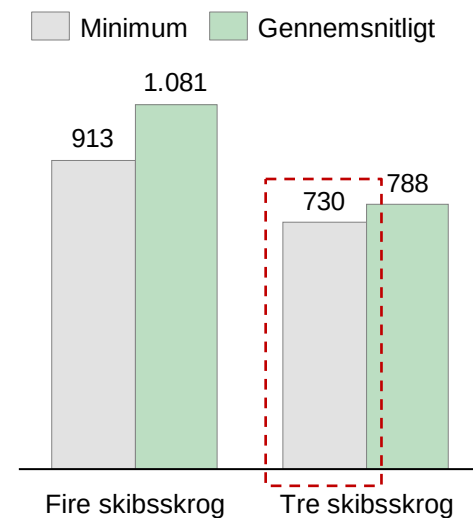
Ved bedre planlægning af vedligeholdelsescykler kan de 730 indsættelsesdøgn opretholdes med et skrog mindre

- Hvis Forsvaret i perioden 2001-2018 havde haft skibene HVISBJØRNEN, TRITON og VÆDDEREN, men ikke THETIS-skibet, ville det have været muligt at levere minimum 730 indsættelsesdøgn om året, hvilket var muligt på grund af vedligeholdelsescyklerne for skrogene
- Gennem en optimering af vedligeholdelsesplanlægningen for THETIS-skibene, vil det således være muligt at benytte sig af et skrog mindre og dermed levere 730 indsættelsesdøgn med tre skrog
- Figuren nedenfor er et eksempel på, hvordan en femårig planlægning af vedligehold på tre skibsskrog kan se ud, inklusive periodisk eftersyn og periodisk dokning
- Som det fremstår af figuren, vil det hvert år være muligt at levere mindst 730 indsættelsesdøgn og op til 772 indsættelsesdøgn i to år over en femårig periode
- Det er således muligt at reducere antallet af skibsskrog fra fire til tre uden at ændre på opgaveløsningen for kapaciteten, så længe vedligeholdelsen af de tre skibsskrog planlægges tilstrækkeligt

Eksempel på optimeret vedligeholdelsesplan



Mulige indsættelsesdøgn

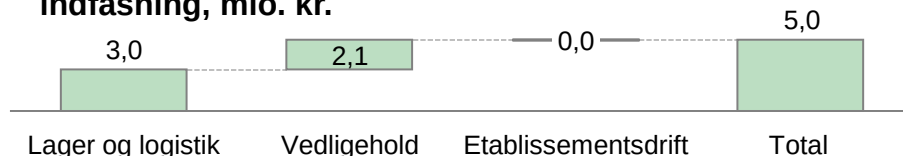


Henlæggelse af et THETIS skrog medfører et potentiale på 5,0 mio. kr. uden at ændre på opgaveløsningen

Potentialet kommer primært fra færre hovedeftersyn

- Den årlige besparelse ved henlæggelse af et skibsskrog af THETIS-klassen er opgjort til 5,0 mio. kr., hvoraf den største del af besparelsen kommer fra omkostninger til hovedeftersyn
- Besparelserne er udregnet ved brug af skaleringsmodellen, der er udarbejdet i budgetanalysen og er kvalificeret af FMI
- Resultaterne fra skaleringsmodellen taget højde for øget slitage på de tre skrog ved en reduktion i antal operative skrog. Potentialet tager desuden højde for, at der løbende vil foretages vedligehold af det henlagte skrog, for at sikre mulighed for genindsættelse. Potentialet er således mindre end ved en afhændelse af skroget
- Ligeledes inkluderes ikke besparelser på etableringsdrift, da oplægning vil kræve elektricitet og varme
- Der vil desuden være et behov for ÅV til at vedligeholde det henlagte skrog, hvorfor potentialet 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
- Potentialet tager udgangspunkt i, at Forsvaret stadigvæk har afskrivninger på det oplagte skrog, hvilket kan modsvare en eventuel tidligere genanskaffelse
- Potentialet indeholder ikke en potentiel besparelse ved, at det fjerde skrog ikke skal gennemgå kapacitetsvidereførelse. Denne besparelse har ikke været muligt at kvantificere, da en eventuel besparelse vil afhænge af forhandling imellem Forsvaret og værftet, der har indkøbt alle reservedele og derfor sandsynligvis ikke vil acceptere refusion ved udtrædelse af kontrakten

Årlige besparelser ved fuld indfasning, mio. kr.



Reduktion i skrog medfører få konsekvenser og risici

- Ved en reduktion i antallet af skibsskrog, kan den nuværende opgaveløsning fortsætte uden ændring
- Kapaciteten vil ved en reduktion i skrog opleve en mindre fleksibilitet, og der er derfor større risiko for, at de 730 sejldøgn ikke kan leveres, hvis der opstår uforudsete materielnedbrud på skrogene
- Det fjerde oplagte skrog vil dog udgøre en fleksibel kapacitet, da det kan besluttes at genoptage brugen af skibsskroget
- I tilfælde af, at THETIS-skibene skal tages i brug i internationale operationer, vil der være en lavere operativ kapacitet med kun tre operative skrog
- Der er risiko for, at restlevetiden for de tre operative skrog falder, men det er ikke muligt at kvantificere dette yderligere
- Der er ikke direkte taget højde for en kortere restlevetid, men forslaget medfører billigere genanskaffelse, da der i så fald ville skulle genanskaffes tre i stedet for fire skibsskrog

Reduktion af skrog i THETIS-klassen

Effektiviserings- forslag

Reduktion af skrog i THETIS-klassen

Beskrivelse

- Ét skibsskrog af THETIS-klassen oplægges
 - THETIS-klassen består i dag af fire skibe, der hovedsageligt foretager suverænitetshævdelse i Nordatlanten omkring Grønland og Færøerne
 - Den definerede opgave for THETIS-klassen er at levere 730 indsættelsesdøgn årligt
 - THETIS-skibene skal hvert femte år gennemgå et større vedligehold, hvor skroget oplægges. Dette vedligehold har en varighed på ca. seks måneder
 - Ved en optimeret planlægning af disse vedligehold er det muligt for THETIS-klassen at levere 730 indsættelsesdøgn om året med tre skrog
 - Det er derfor muligt igennem optimering af vedligeholdelsesplanlægningen at oplægge et skrog og varetage samme opgave som i dag

Rationale og forventet effekt

- Da det er muligt at optimere planlægningen af vedligehold vil det være muligt at løse samme opgave med et skrog mindre og dermed realisere en effektivisering på 5,0 mio. kr. årligt
- Der kan desuden være mulighed for en besparelse ved ikke at lade det oplagte skrog gennemgå kapacitetsvidereførelse, men det er usikkert hvor stor denne besparelse vil være
- Der vil forventeligt ikke være nogen effekt på den operative opgaveløsning, men i tilfældet af at THETIS-skibene indsættes i internationale operationer vil den operative kapacitet falde

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

Overblik	Baseline: 373 mio. DKK / 275 ÅV	Bruttopotentiale: 2%	Bruttopotentiale: 5 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet fra dette effektiviseringsforslag kommer fra oplægning af ét skrog og de besparelser der relaterer sig hertil. Potentialet er beregnet ud fra skaleringsmodellen på spor fire og er yderligere kvalificeret af FMI. Potentialet udgøres af følgende: - Lager Danmark abonnement: 3,0 mio. kr. - VN II løn: 0,2 mio. kr. - Lagertræk til vedligehold: 0,1 mio. kr. - Fremmede tjenesteydelser: 1,8 mio. kr. - El, varme, mv. i forbindelse med at skibene ligger i havn: 0 mio. kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Forslaget ses ikke at have betydning for Forsvarets etableringer		

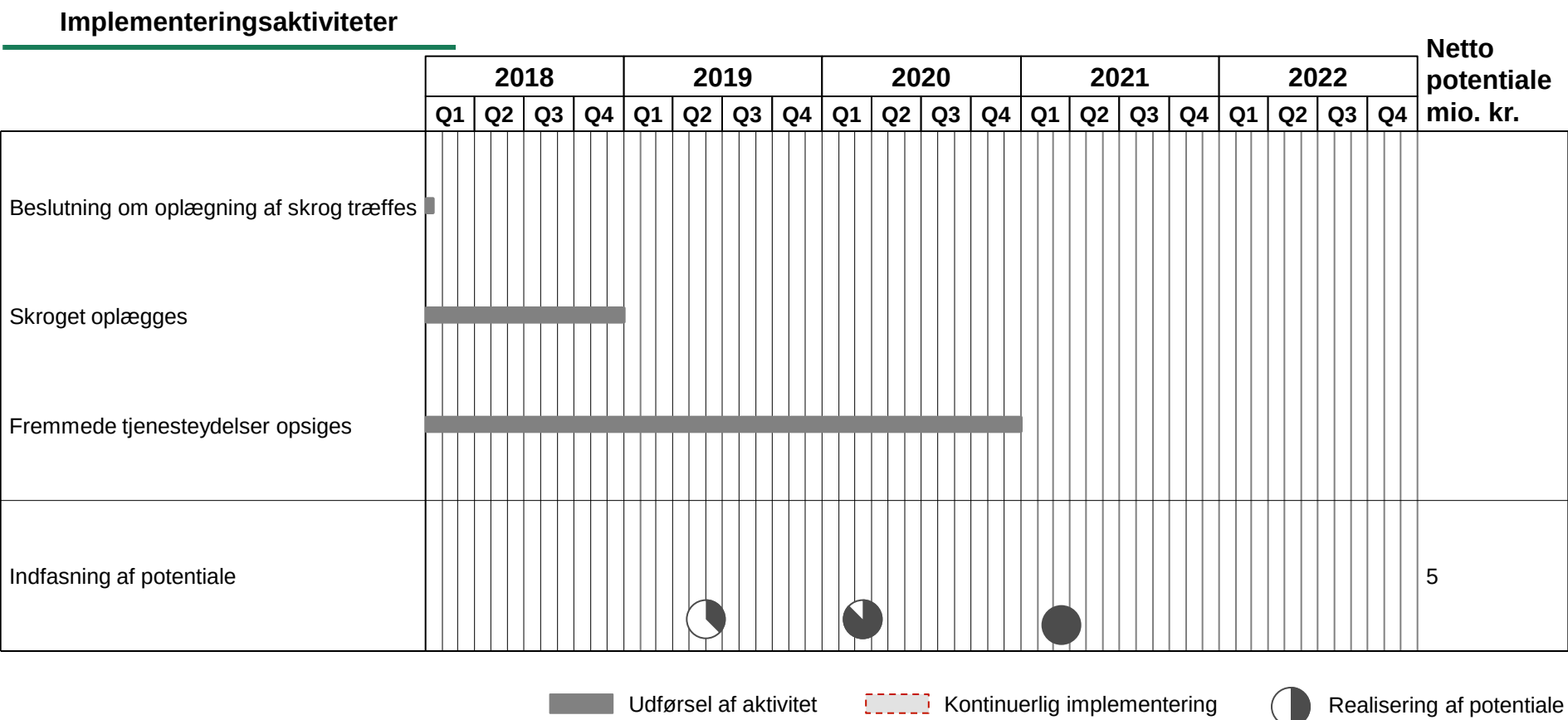
Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentiale (%): 2%	Nettopotentiale: 5 mio. DKK – 1 ÅV																																				
Overvejelse om indfasning	- Indfasningsplanen er udarbejdet af FMI i forbindelse med arbejdet på spor fire og afspejler således forskellige indfasninger for alle omkostningsposterne for kapaciteten. Besparelser til vedligehold, der udgør den største del af besparelserne, vil være fuldt indfaset i 2020 - For at realisere denne indfasning, er det en forudsætning, at der i ultimo 2017 træffes beslutning om oplægning af ét skrog	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. DKK) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>0</td><td>0</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>0</td><td>2</td><td>3</td><td>5</td><td>5</td></tr><tr><td>Ekstra løbende omkostninger</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Investerings- omkostninger</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Nettopotentiale</td><td>0</td><td>2</td><td>3</td><td>5</td><td>5</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	0	0	1	1	1	Bruttopotentiale	0	2	3	5	5	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	Investerings- omkostninger	0	0	0	0	0	Nettopotentiale	0	2	3	5	5
	2018	2019	2020	2021	2022																																	
ÅV tilpasning	0	0	1	1	1																																	
Bruttopotentiale	0	2	3	5	5																																	
Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0																																	
Investerings- omkostninger	0	0	0	0	0																																	
Nettopotentiale	0	2	3	5	5																																	
Ekstra løbende omkostninger	Der er ikke identificeret ekstra løbende omkostninger forbundet med forslaget¹																																					
Investeringer	Der er ikke identificeret behov for nye investeringer i forbindelse med forslaget																																					
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er identificeret overlap til effektiviseringsforslag 23 vedrørende vedligeholdelseskapaciteten. Under effektiviseringsforslag 23 reduceres de samlede ÅV i VN II med 1-3%, hvilket resulterer i et overlap på 21.000 kr. i det høje spænd. Grundet størrelsen på overlappet, indregnes det ikke i det samlede potentiale																																					

1. Oplægningen vil kræve elektricitet og mandskab i mindre omfang, hvilket er medtaget ved ikke at beregne besparelser på etablerementsdrift samt lavere besparelse på VN II løn set i forhold til en afhændelse af skroget

Reduktion af skrog i THETIS-klassen

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Den fulde realisering af potentialet afhænger af, hvornår kontrakter vedrørende fremmede tjenesteydelser kan opsiges. Det forudsættes at disse kan opsiges inden for to år, hvorfor det fulde potentiale kan indhentes fra 2020



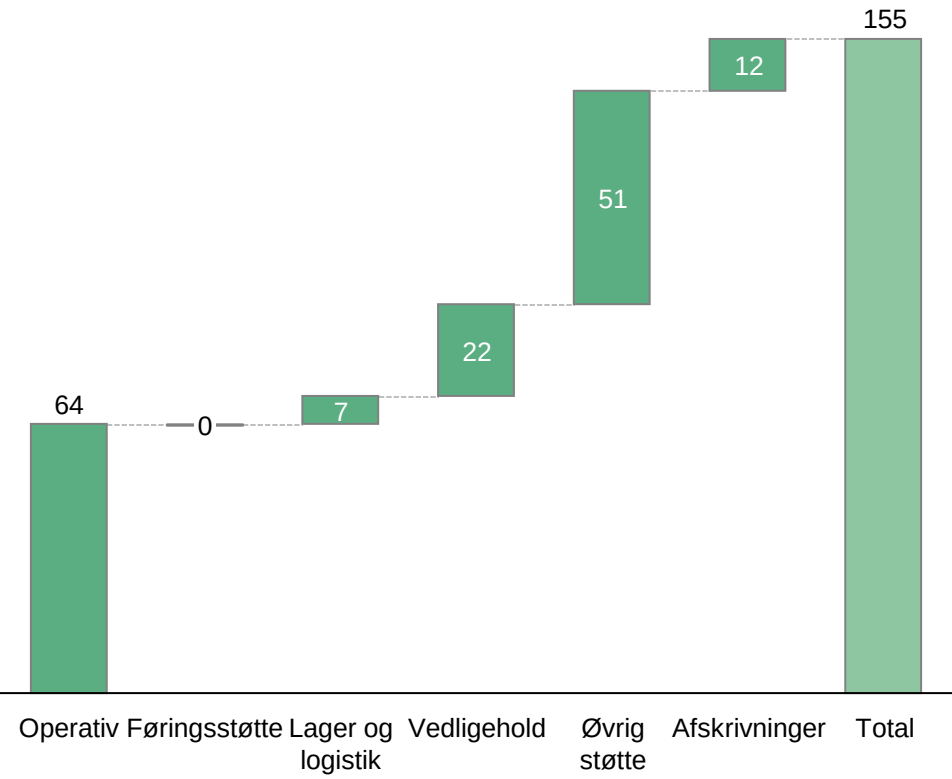
Reduktion af skrog i DIANA-klassen

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 otte 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 to til tre 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 fem 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 seks 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	

DIANA-klassens hovedopgave er suverænitetshåndhævelse i de danske farvande

De samlede omkostninger for DIANA-klassen udgør 155 mio. kr.

- Da omkostningerne for DIANA-klassen varierer væsentligt over årene bl.a. på grund af vedligehold, der kan øge omkostningerne i enkelte år, er de repræsentative omkostninger for DIANA-klassen opgjort på baggrund af data for 2012-20161



DIANA-klassen består af 6 skibe, hvis hovedopgave er suverænitetshåndhævelse i de danske farvande

- Forsvaret råder over seks DIANA-skibe, der tilsammen udgør DIANA-klassen
- Siden 1. maj 2017 har ét af skibene været oplagt med henblik på at reducere driftsomkostningerne og kapaciteten har således opereret med 5 skibsskrog
- DIANA- klassen er organiseret i Division 24 under 2. eskadre
- Hovedopgaven for DIANA-skibene er løsning af hovedopgave 2, der indeholder overvågning og håndhævelse af suverænitet og foretages i tre områder i de danske farvande: Kattegat, Bælterne og Østersøen
- DIANA-skibene kan desuden løse en række andre opgaver, herunder søredning, miljøovervågning, støtte til bl.a. politiet og ceremonielle aktiviteter
- Der er tilknyttet Otte besætninger til DIANA-skibene, der er udsendt i 14 dage ad gangen efterfulgt af 14 dage hjemme
- Samlet set bidrager DIANA-skibene med 1095 indsættelsesdøgn (1098 i 2016), og har dermed kontinuerlig indsættelse i alle tre områder, 365 dage om året 24 timer i døgnet



Seks skibsskrog



Otte besætninger a 12(13)² stillinger



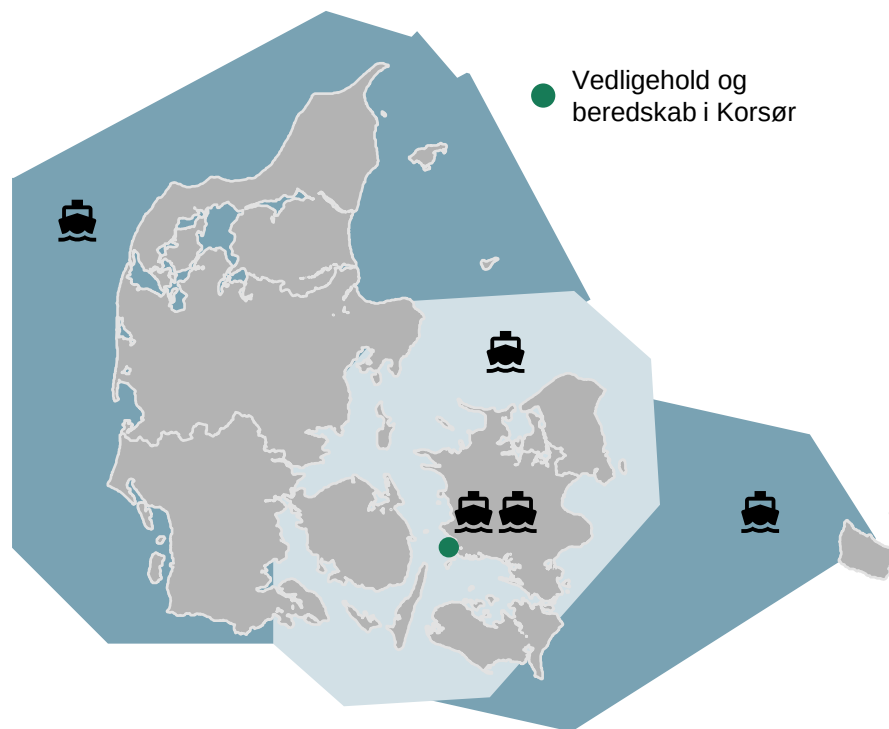
1098 indsættelsesdøgn

1. Disse repræsentative omkostninger er udregnet i forbindelse med arbejdet på spor 4 2. Én besætning råder over en ekstra regnskabsfører til værftsaktiviteter

DIANA-klassen har et skrog oplagt, som kan henlægges uden at reducere de 1095 årlige indsættelsesdøgn

DIANA-klassen opererer i dag med fem skrog

- DIANA-klassen opererer med fem skrog, hvoraf et skibsskrog er kontinuerligt indsat i Kattegat, Skagerrak og Nordsøen, et er indsat i bælterne og et sidste er indsat i Østersøen
- Udover de operative skrog er et skrog på 16 timers beredskab og et skrog er på vedligehold – begge holder til i Korsør



Det oplagte skrog kan henlægges uden større implikationer

- Da Forsvaret allerede nu opererer med fem DIANA-skibe og kan levere 1095 indsættelsesdøgn om året, kan det oplagte skrog henlægges uden ændringer i udførelsen af opgaven
- Med de fem skrog er det desuden muligt fortsat at have mindst et skrog på 16 timers beredskab, i tilfælde af alvorlige materielhavarier på de indsatte enheder
- For at sikre samme operative kapacitet som tidligere er det dog en forudsætning, at der foretages en fornuftig planlægning af vedligehold på skibene. Dette for at sikre, at der på alle tidspunkter er mindst fire operative skibsskrog for at sikre kontinuerlig indsættelse samt et fjerde skib på beredskab

Henlæggelse af et DIANA skrog medfører et potentiale på 1,5 mio. kr. uden at ændre på opgaveløsningen

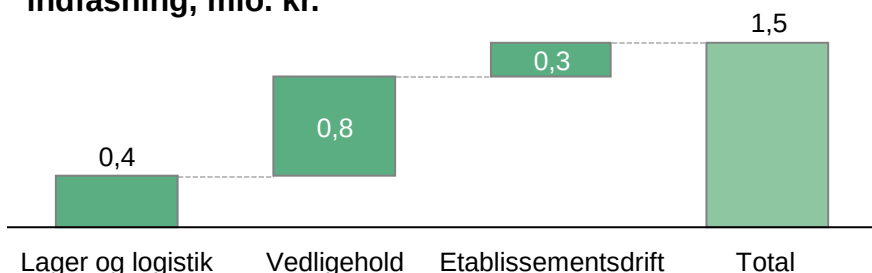
Potentialet ved henlæggelse af skrog kommer primært fra reducerede omkostninger til vedligehold

- Besparelsen ved henlæggelse af et skibsskrog af DIANA-klassen er opgjort til 1,5 mio. kr. og fremgår af figuren nedenfor, hvoraf det ses at den største del af besparelsen kommer fra reducerede omkostninger til syn og medfølgende vedligehold
- Besparelserne er udregnet ved brug af skaleringsmodellen, der er udarbejdet i budgetanalysen og er kvalificeret af FMI
- Potentialet på 1,5 mio. kr. beskriver den årlige besparelse på drift og vedligehold af skibene i DIANA-klassen
- Udover denne besparelse findes der desuden en mulig engangsindtægt ved frasalg af det sjette skrog
- FMI vurderer at et salg af et skibsskrog vil indbringe 5,0–8,3 mio. kr. Vurderingen er foretaget med baggrund i FMIs erfaringer fra tidligere salg af andre skibstyper

Nuværende opgave kan forsat varetages uden større risici

- Ved en reduktion i antallet af skibsskrog, kan den nuværende opgaveløsning fortsætte uden ændring, da man allerede opererer med fem skrog
- Kapaciteten vil ved en reduktion i skrog opleve en mindre fleksibilitet, og der kan derfor opstå situationer, hvor der er materielmæssige forhold, der kræver et skrogskifte uden at det kan lade sig gøre
- Der er risiko for, at den forventede salgspris ikke kan hentes, hvis der ikke er efterspørgsel efter skibsskroget i markedet
- Der er risiko for, at restlevetiden for de tre operative skrog falder, men det er ikke muligt at kvantificere dette yderligere
- Der er ikke direkte taget højde for en kortere restlevetid, men forslaget medfører billigere genanskaffelse, da der i så fald ville skulle genanskaffes fem i stedet for seks skibsskrog

Årlige besparelser ved fuld indfasning, mio. kr.



Reduktion af skrog i DIANA-klassen

Effektiviseringsforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Reduktion af skrog i DIANA-klassen	Ét skibsskrog af DIANA-klassen henlægges • DIANA-klassen består i dag af seks skibe, der hovedsageligt foretager suverænitetshævdelse i farvandene omkring Danmark • DIANA-klassen har kontinuerlig indsættelse i tre områder, og leverer dermed 1095 indsættelsesdøgn årligt • DIANA-skibene skal hvert femte år gennemgå et større vedligehold, hvor skroget oplægges. Dette vedligehold har en varighed på ca. seks måneder • Det ene skib har siden 1. maj 2017 været oplagt, og det er derfor muligt at henlægge skroget i stedet for at have det oplagt eller igen inddrage det til operativt brug	Det er muligt at løse den nuværende opgave med fem skibsskrog i stedet for de nuværende seks skrog Henlæggelse af de seks skrog medfører en effektivisering på 1,5 mio. kr. Det er desuden muligt at hente et engangsbeløb ved frasalg af skibsskroget, der forventeligt kan indbringe 5-8,3 mio. kr. Der vil forventeligt ikke være nogen effekt på den operative opgaveløsning, men der kan opleves mindre fleksibilitet for DIANA-klassen i tilfælde af behov for skrogskifte

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

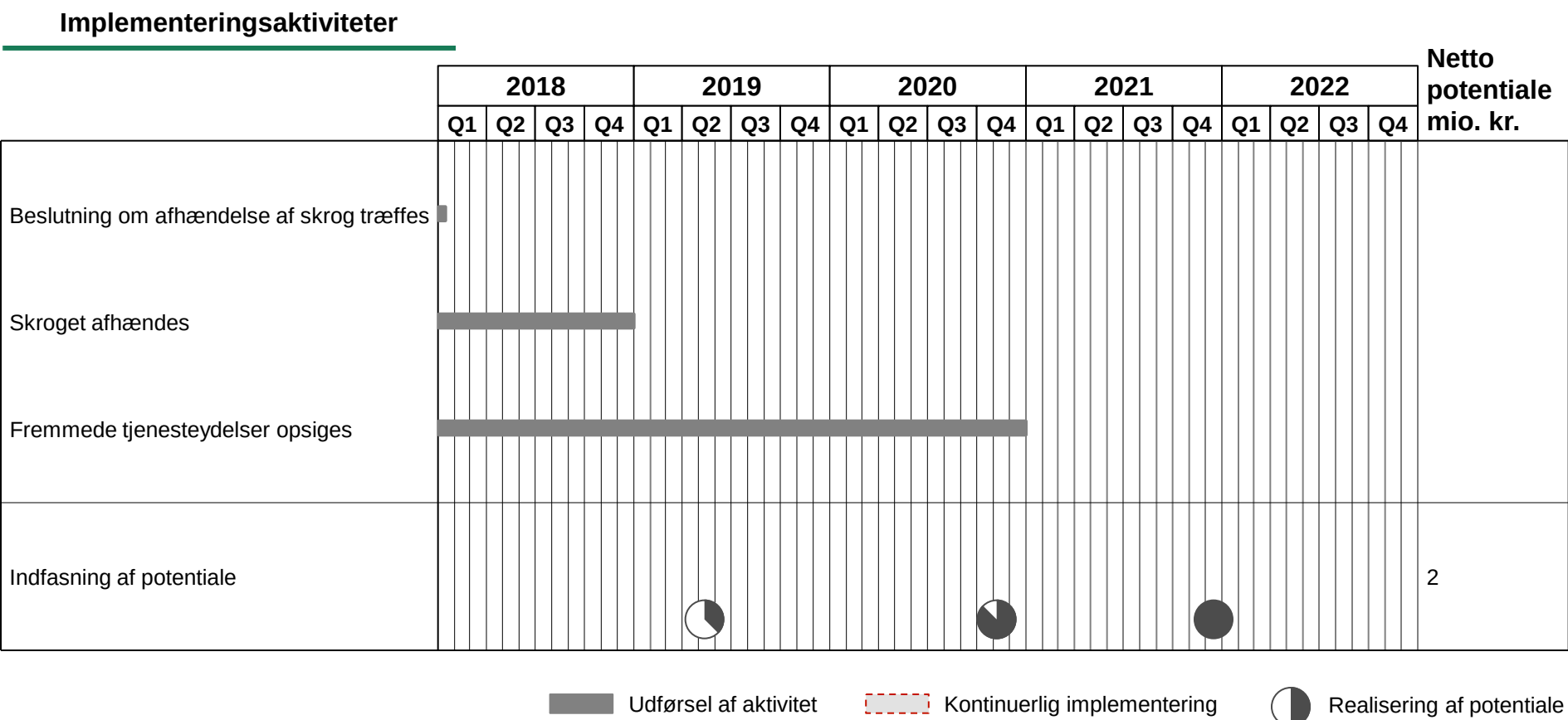
Overblik	Baseline: 154 mio. DKK / 103 ÅV	Bruttopotentiale: 1%	Bruttopotentiale: 2 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet fra dette effektiviseringsforslag kommer fra oplæggelse af ét skrog og de besparelser der relaterer sig hertil. Potentialet er beregnet ud fra skaleringsmodellen og potentialet udgøres af følgende: - Lager Danmark abonnement: 0,4 mio. kr. - VN II løn: 0,0 mio. kr. - Lagertræk til vedligehold: 0,0 mio. kr. - Fremmede tjenesteydelser: 0,7 mio. kr. - El, varme, mv. i forbindelse med at skibene ligger i havn: 0,3 mio. kr - Indtægten ved frasalget af et skrog udgør 5 - 8,3 mio. kr. og er opgjort af FMI. Vurderingen beror på, at der kan findes aktører der er interesseret i at opkøbe kapaciteten		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Forslaget ses ikke at have betydning for Forsvarets etableringer		

Indfasningstakt og nettopotentiale

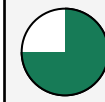
Overblik	Nettopotentiale (%): 1 %	Nettopotentiale: 2 mio. DKK																		
Overvejelse om indfasning	- Indfasningsplanen er udarbejdet af FMI i forbindelse med skaleringsmodellen og afspejler således forskellige indfasninger for alle omkostningsposterne for kapaciteten. Besparelser til vedligehold, der udgør den største del af besparelserne, vil være fuldt indfaset i 2021. - For at realisere denne indfasning, er det en forudsætning, at der i ultimo 2017 træffes beslutning om afhændelse af ét skrog.	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. DKK)																		
		<table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>0</td><td>1</td><td>1</td><td>1</td><td>2</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	0	0	0	0	0	Bruttopotentiale	0	1	1	1	2
			2018	2019	2020	2021	2022													
ÅV tilpasning	0	0	0	0	0															
Bruttopotentiale	0	1	1	1	2															
Ekstra løbende omkostninger	Der er ikke identificeret ekstra løbende omkostninger forbundet med forslaget	<table><tr><td>Ekstra løbende omkostninger</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Investerings- omkostninger</td><td>0</td><td>0</td><td>-8-(-5)</td><td>0</td><td>0</td></tr><tr><td>Nettopotentiale</td><td>0</td><td>1</td><td>6-9</td><td>1</td><td>2</td></tr></table>	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0	Investerings- omkostninger	0	0	-8-(-5)	0	0	Nettopotentiale	0	1	6-9	1	2
		Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0													
		Investerings- omkostninger	0	0	-8-(-5)	0	0													
Nettopotentiale	0	1	6-9	1	2															
Investeringer	Der er ikke identificeret behov for nye investeringer i forbindelse med forslaget. Der er dog indlagt en fortjeneste ved frasalget af skroget som en negativ investering i 2020																			
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Der er identificeret overlap til effektiviseringsforslag 6 vedrørende effektivisering af Farvandsovervågning. Under forslaget omkring effektivisering af farvandsovervågning undersøges muligheden for at henlægge det nu oplagte DIANA skrog. Der er derfor fuldt overlap imellem de to forslag. Overlappet udgør derfor 1,2 mio. kr. i løbende potentiale. Engangsgevinsten ved et frasalg af et skrog overlapper ligeledes fuldt ud med effektiviseringsforslag 14, hvorfor der i 2020 er et yderligere overlap på 5-8,3 mio. kr. - Der er desuden identificeret overlap til effektiviseringsforslag 21 vedrørende vedligeholdelseskapaciteten. Under effektiviseringsforslag 14 reduceres de samlede ÅV i VN II med 1-3%, hvilket resulterer i et overlap på under 5.000 kr. i det høje spænd. Grundet størrelsen på overlappet, indregnes det ikke i det samlede potentiale																			

Reduktion af skrog i DIANA-klassen

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Den fulde realisering af potentialet afhænger af, hvornår kontrakter vedrørende fremmede tjenesteydelser kan opsiges. Det forudsættes at disse kan opsiges inden for tre år, hvorfor det fulde potentiale kan indhentes fra 2021



Øget nyttiggørelse af værnepligtige

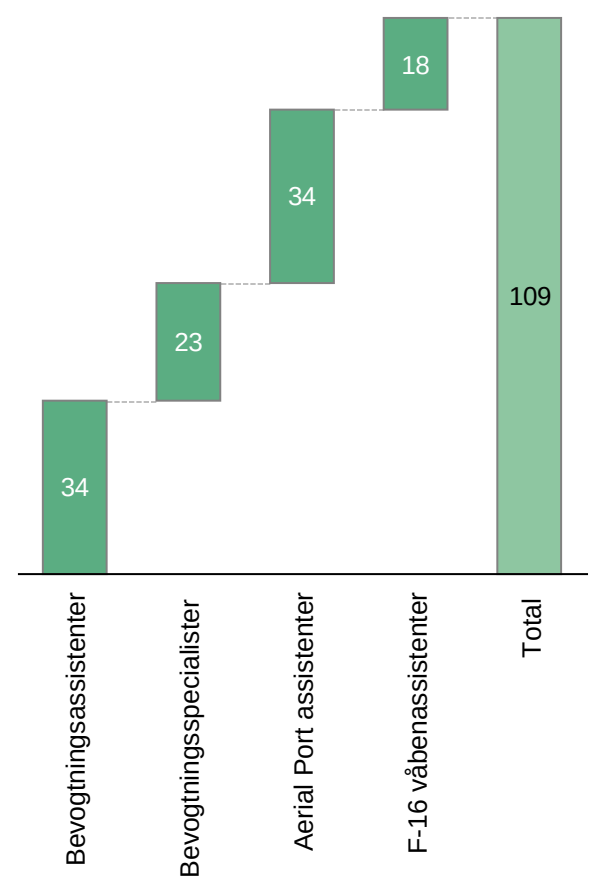
Baseline	41 mio. kr. i lønomkostninger 109 ÅV	Potentiale	Det samlede potentiale fra justeringer af værnepligtige er 21 mio. kr. Ved PL regulering udgør potentialet 21 mio. kr. i 2017-priser
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Effektiviseringsforslaget undersøger muligheden for at øge uddannelsen 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

En række stillinger i Forsvaret bemandedes af personel med kort funktionsuddannelse

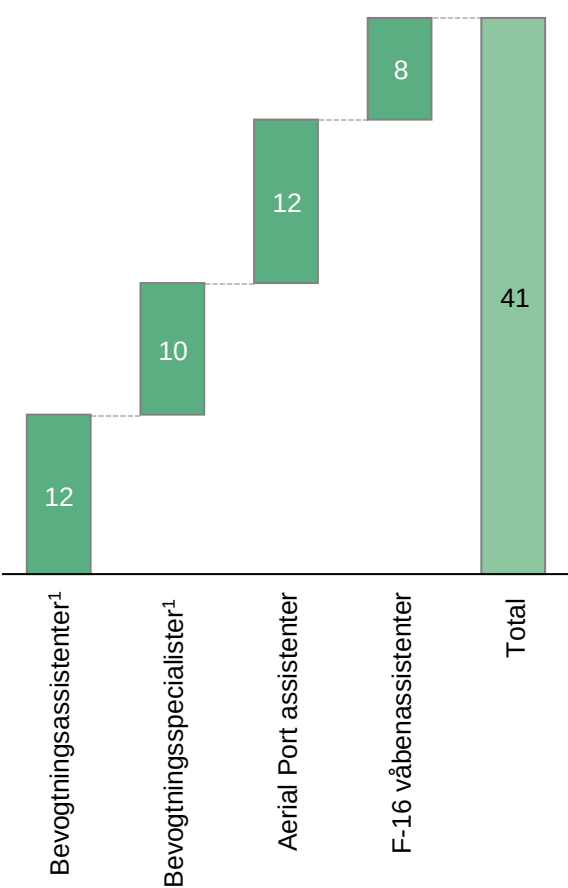
Der findes en række stillinger med kort funktionsuddannelse ...

- Anvendelse af værnepligtige har over tid ændret sig fra, at værnepligtige tidligere bemandede store dele af de operative kapaciteter til, at hovedparten af de værnepligtige alene gennemfører en basisuddannelse på fire måneder og herefter indgår i totalforsvaret
- Der findes en række opgaver i Forsvaret, der i dag varetages af personale med kort funktionsuddannelse, der derfor potentielt kunne løses af værnepligtige
- Ved en gennemgang af Forsvarets stillinger der løses af personale med kort funktionsuddannelse, er fire stillingskategorier identificeret som mulige opgaver, der kan varetages af værnepligtige. Disse stillinger udgøres af:
 - Vagter (bevogtningsassistenter og –specialister)
 - Aerial Port assistenter
 - F-16 våbenassistenter

... som besættes af 109 ÅV ...



... med en lønsum på 41 mio. kr.



1. Aktivitetsløn er opgjort samlet for bevogtningsassistenter og –specialister og er derfor fordelt efter årsværk i opgørelsen

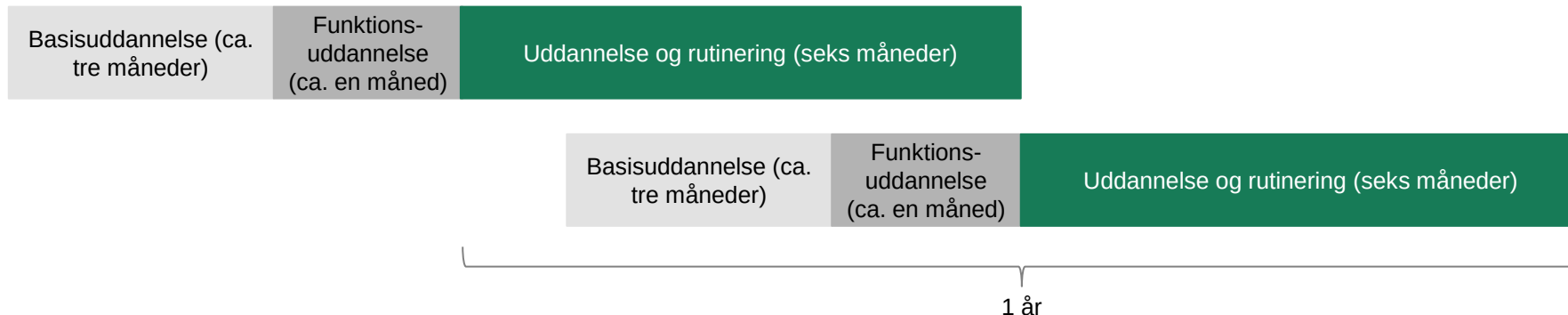
Stillingerne kan i fremtiden håndteres af værnepligtige ...

	Beskrivelse	Værnepligtiges varetagelse af opgaven
Bevogtnings-assistenten	• Bevogtningsassistenter indgår i Flyvevåbnets wings og løser bevogtningsopgaver på landets flyvestationer hhv. Skrydstrup, Karup og Aalborg • I alt 34 stillinger kan bemandes med værnepligtige • Bevogtningsassistentuddannelsen er på fire uger	• Det forudsættes at udskiftningen kan ske 1:1, da værnepligtige indgår i en allerede etableret vagtrote • Der vurderes derfor ikke at ske væsentlige ændringer i opgavevaretagelsen • Der er risiko for, at det kan medføre mindre rutineret opgaveløsning at lade værnepligtige varetage opgaverne
Bevogtnings-specialisten	• Bevogtningsspecialister indgår i Forsvarets værnssælles militærpoliti og løser bevogtningsopgaver på Flådestation Frederikshavn, Forsvarets Hovedværksted i Århus, Flådestation Korsør og Nyholmen (København) • I alt 23 stillinger kan bemandes med værnepligtige • Bevogtningsspecialistuddannelsen er på seks uger	• Det forudsættes at udskiftningen kan ske 1:1, da værnepligtige indgår i en allerede etableret vagtrote • Der vurderes derfor ikke at ske væsentlige ændringer i opgavevaretagelsen • Der er risiko for, at det kan medføre mindre rutineret opgaveløsning at lade værnepligtige varetage opgaverne
Aerial port assistenter	• Aerial Port Assistenter (Cargo Assistenter) indgår i Joint Movement and Transport Organisation og løser godshåndtering mv. • I alt 38 stillinger kan bemandes med fast personel • Aerial Port Assistentuddannelsen er på seks uger	• Ved JMTO er 34 aerial port assistenter, der kan udskiftes 1:1 med værnepligtige • Der vurderes ikke at ske væsentlige ændringer i opgavevaretagelsen • Der er risiko for, at det kan medføre mindre rutineret opgaveløsning at lade værnepligtige varetage opgaverne
F-16 våben-assistenten	• F-16 våbenassistenter indgår i Fighter Wing Skrydstrup og varetager handling af ammunition mv. • I alt 24 stillinger kan bemandes med værnepligtige • F-16 Våbenassistentuddannelsen er på fire uger	• Ved Flyvevåbnet er der 24 faste stillinger F-16 våbenassistenter, der grundet kort uddannelsestid kan udskiftes 1:1 med værnepligtige menige • Der vurderes ikke at ske væsentlige ændringer i opgavevaretagelsen • Der er risiko for, at det kan medføre mindre rutineret opgaveløsning at lade værnepligtige varetage opgaverne

... men behov for justering af længden af værnepligten der til gengæld medfører øget uddannelse og civil certificering

- For at værnepligtige kan have mulighed for at overtage stillinger, der i dag er besat af fastansat personel, er det nødvendigt at justere værnepligtsforløbet for værnepligtige der skal overtage faste stillinger
- Det foreslås derfor at oprette et særligt værnepligtsforløb for de værnepligtige, der skal overtage stillinger, der i dag er besat af fast personel
- Nedenstående figur viser hvordan værnepligtsforløbet bliver forlænget med seks måneders uddannelse og rutiner for de relevante værnepligtige, for dermed at sikre, at der altid er uddannede værnepligtige til at varetage opgaverne
- Da de værnepligtige skal varetage opgaver, der i dag kræver en kort funktionsuddannelse, dedikeres den sidste måned af basisuddannelsen til funktionsuddannelse. For bevogtningsspecialister og aerial port assistenter, kræves der en længere funktionsuddannelse, hvorfor mere end en måned af basisuddannelsen kan dedikeres til funktionsuddannelse

Det forlængede værnepligtsforløb medfører opgaveløsning året rundt

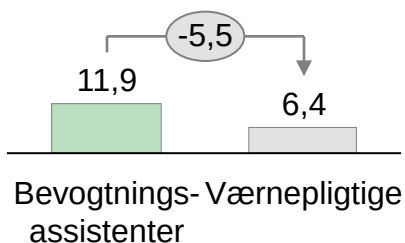


Den længere værnepligtsperiode medfører øget uddannelse og rutiner af værnepligtige samt mulighed for civil certificering som fx vagtassistent

Bemanding af stillingerne med værnepligtige medfører det et potentiale på 21 mio. kr.

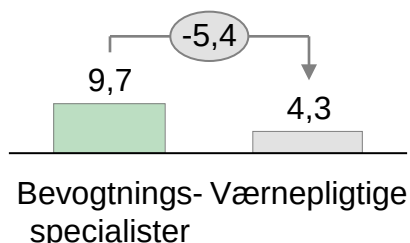
Bevogtningsassistenter

- Ved at erstatte de 34 identificerede bevogtningsassistentstillinger med værnepligtige findes en lønbesparelse på 5,5 mio. kr.
- Potentialet indeholder ikke en potential besparelse ved ændret behov for funktionsuddannelse til stillingerne, da det er uklart, hvor stor en andel af de nuværende ansatte, der har taget funktionsuddannelsen. Potentialet kan derfor være marginalt højere
- Potentiale ved reduceret over- og merarbejde medregnes ikke i dette forslag men i effektiviseringsforslag 19



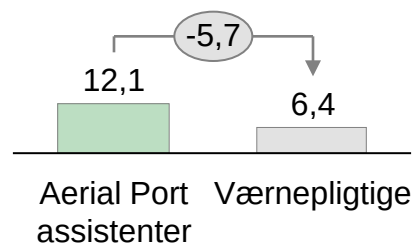
Bevogtningsspecialister

- Ved at erstatte de 23 identificerede bevogtningsspecialiststillinger med værnepligtige findes en lønbesparelse på 5,4 mio. kr.
- Potentialet indeholder ikke en potential besparelse ved ændret behov for funktionsuddannelse til stillingerne, da det er uklart, hvor stor en andel af de nuværende ansatte, der har taget funktionsuddannelsen. Potentialet kan derfor være marginalt højere
- Potentiale ved reduceret over- og merarbejde medregnes ikke i dette forslag men i effektiviseringsforslag 19



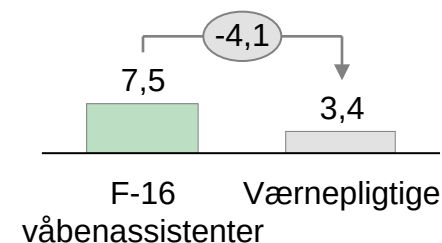
Aerial port assistenter

- Ved at erstatte de 34 identificerede aerial port assistenter med værnepligtige findes en lønbesparelse på 5,7 mio. kr.
- Potentialet indeholder ikke en potential besparelse ved ændret behov for funktionsuddannelse til stillingerne, da det er uklart, hvor stor en andel af de nuværende ansatte, der har taget funktionsuddannelsen. Potentialet kan derfor være marginalt højere



F-16 våbenassistenter

- Ved at erstatte de 16 identificerede F-16 våbenassistenter med værnepligtige findes en lønbesparelse på 4,1 mio. kr.
- Potentialet indeholder ikke en potential besparelse ved ændret behov for funktionsuddannelse til stillingerne, da det er uklart, hvor stor en andel af de nuværende ansatte, der har taget funktionsuddannelsen. Potentialet kan derfor være marginalt højere

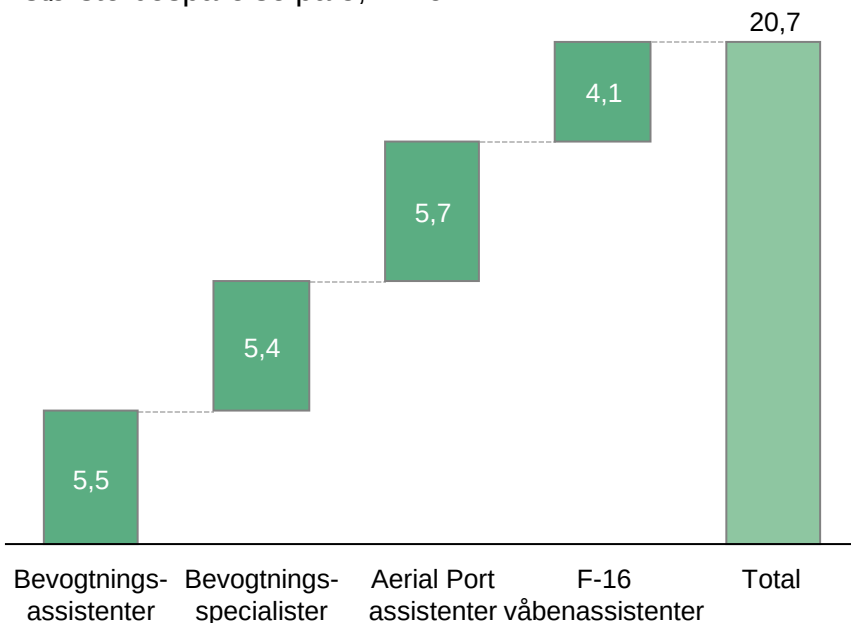


Ved at lade værnepligtige varetage funktioner der kræver kort funktionsuddannelse, findes et potentiale på 20,7 mio. kr.

Bemanding med værnepligtige medfører et potentiale på 20,7 mio. kr. og uden væsentlige risici

Potentialet ved at erstatte stillinger med værnepligtige udgør 20,7 mio. kr.

- Fordelingen af besparelsen fra effektiviseringen fremgår af figuren nedenfor, hvoraf det ses at besparelserne fra erstatning af de forskellige personaletyper er omtrent ens, dog bidrager besparelsen fra aerial port assistenter med den største besparelse på 5,7 mio. kr.



Forslaget medfører ingen væsentlige risici

- Anvendelse af værnepligtige i stedet for fast personel medfører risiko for, at opgaver løses mindre rutineret og med mindre motivation, hvilket kan medføre ringere kvalitet i forhold til fast persons opgaveløsning
- Såfremt en forlængelse af værnepligten kun vil gælde for et mindre antal værnepligtige kan der være risiko for at tjenesten opfattes negativt og at dette vil have en negativ virkning på de værnepligtiges opgaveløsning. Modellen opstilles efter samme princip som ved særtjenesterne, men tjenesten vurderes mindre attraktiv end tjenesten ved særtjenesterne med forventet konsekvens for frivilligheden
- Der er risiko for, at de faglige organisationer have en holdning til implementeringen af forslaget
- En række af de udpegede stillinger findes på tjenestesteder, hvor der ikke er værnepligtige på nuværende tidspunkt. Dette kan medføre en række praktiske udfordringer
- Der forventes ikke at være nogle komplikationer i forbindelse med indfasningen af F-35, hvis nogle F-16 våbenassistenter er værnepligtige

Øget nyttiggørelse af værnepligtige

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Øget nyttiggørelse af værnepligtige	Øget uddannelse og rutinering af værnepligtige	Øget uddannelse og rutinering af værnepligtige igennem forlængelse af værnepligtsperioden, så de værnepligtige efter endt basisuddannelse indtræder i stillinger, der kræver kort funktionsuddannelse	- Den længere værnepligtsperiode medfører øget uddannelse og rutinering af værnepligtige og kan medføre mulighed for civil certificering som fx vagtassistent - Der findes desuden et økonomisk potentiale ved at erstatte fastansatte med værnepligtige

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

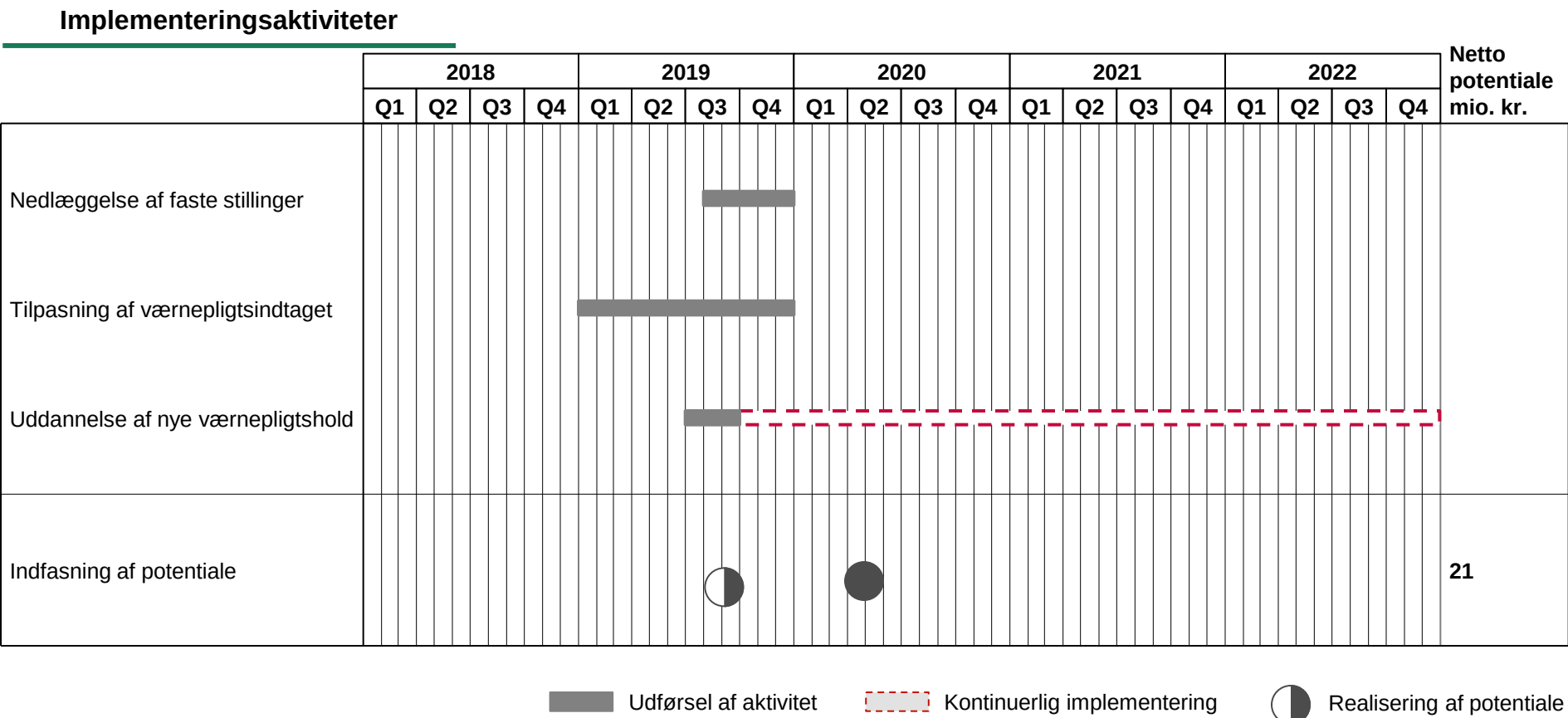
Overblik	Baseline: 41 mio. DKK / 109 ÅV	Bruttopotentiale: 50%	Bruttopotentiale: 21 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Ved øget uddannelse og rutinering af værnepligtige findes et potentiale fra reducerede lønomkostninger. De nuværende lønomkostninger til bevogtningsassistenter, hvis opgaver værnepligtige kan varetage, udgør 11,9 mio. kr. Ved at lade værnepligtige varetage stillingerne falder lønsummen til 6,4 mio. kr. og der findes således et potentiale på 5,5 mio. kr. Lønomkostningerne til de identificerede bevogtningsspecialister udgør 9,7 mio. kr., men vil med værnepligtige udgøre 4,3 mio. kr., hvorfor der findes et potentiale på 5,4 mio. kr. Ved at lade værnepligtige overtage arbejdsopgaverne for de identificerede aerial port assistenter vil lønsummen falde fra 12,1 til 6,4 mio. kr. og således medføre et potentiale på 5,7 mio. kr. slutteligt vil lønsummen falde fra 7,5 til 3,4 mio. kr. ved at lade værnepligtige overtage en række opgaver for de identificerede F-16 våbenassistenter, hvilket medfører et potentiale på 4,1 mio. kr. Den samlede besparelse ved øget uddannelse og rutinering af værnepligtige er således 20,7 mio. kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Effektiviseringsforslaget vurderes ikke at have nogen effekt på Forsvarets etablissementer		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentiale (%): 50 %	Nettopotentialespænd: 21 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	Implementeringen kan kræve en ændring af værnepligtsloven, hvorfor 50% af potentialet forventes at kunne indhentes i 2019 og hele potentialet fra 2020	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. DKK)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	0	0	0	0	0
Ekstra løbende omkostninger	Der vurderes ikke at være nogle løbende omkostninger forbundet med effektiviseringsforslaget, under antagelse af, at det nuværende værnepligtsforløb er tilstrækkeligt til at forberede de værnepligtige på andre opgaver, fx som bevogtningsassistent	Bruttopotentiale	0	10	21	21	21
		Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0
		Nettopotentiale	0	10	21	21	21
Investeringer	Der vurderes ikke at være investeringer forbundet med effektiviseringsforslaget						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der vurderes ikke at være overlap til andre effektiviseringsforslag						

Plan for øget nyttiggørelse af værnepligtige

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Efter de faste stillinger er opsagt og værnepligtsindtaget er tilpasset, skal der kontinuerligt uddannes værnepligtshold på den nye ordning
- Potentialet forventes at være fuldt indfaset fra 2020

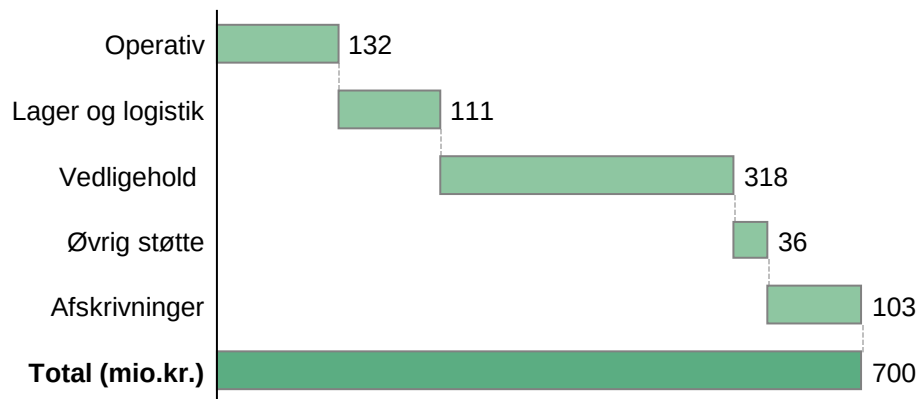


Reduktion af SAR-positioner

Baseline	- EH101 omkostningsbase: 700 mio. kr. om året - ESK722: 166 ÅV	Potentiale	- Potentiale: 58-103 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 effektiviseringsforslag	- 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 at 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-evenen - 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			
Forudsætninger	- 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	Realiserbarhed	- 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	Underbygmateriale	FST samt FMI notater om emnet. FKO rapport 2012. Boeing-analyse 2016. Beregninger Spor 4.	

Omkostningsbasen for ESK 722 og EH101 er på 700 mio.kr.

EKS 722 og EH101 har en omkostningsbase i 2017 på 700 mio.kr. og består af 166 ÅV



- Baseline for EH101 i 2017 er 700 mio.kr.¹ primært drevet af vedligehold, operativ (besætninger) samt lager og logistik
- ESK722 består af 166 ÅV og har i 2017 en forventning om 21 besætninger (19 til SAR og 2 til Support Helicopter) og 3500 flyvetimer på de 14 stel

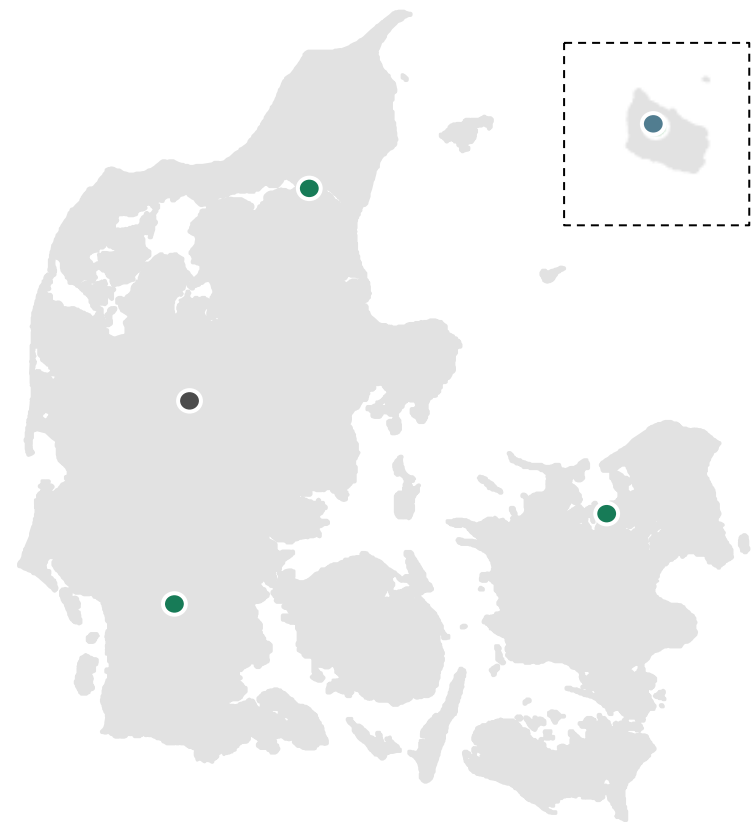


EKS 722 og EH101 varetager primært eftersøgnings- og redningstjenesten (SAR)

- Eskadrille 722 er organisatorisk placeret under Helicopter Wing beliggende i Karup
- Eskadrillen råder over 14 stk. EH101 helikoptere
- Hertil er dimensioneret 25 besætninger fordelt på hhv. 19 besætninger til eftersøgnings- og redningstjeneste (SAR) og seks besætninger til Taktisk Troppe Transport (TTT)
- SAR besætningerne består af fem stillinger plus en læge idet parentes angiver stillingens funktionsniveau:
 - Luftfartøjschef (M3XX)
 - 2. pilot (M3XX)
 - Flymaskinist (M2XX)
 - Flyredder (M2XX/M112)
 - Flyradiooperatør (M2XX/M112)
 - SAR-læge
- Dimensionerende opgaver: Nationalt løser EH101 helikopterne primært hovedopgave 5 (5101 Eftersøgnings og redningstjeneste, herunder samvirke ALFA) med SAR kapaciteten i dansk område. Internationalt løser EH101 hovedopgave 4, internationale koalitionsamarbejder og bidrag til kollektivt forsvar under NATO, med TTT kapaciteten
- Herudover løser kapaciteten en række opgaver ud over de dimensionerende. Det drejer sig om overvågning og suverænitetshævdelse, rekognosceringsflyvninger, hjælp til politiet, patient- og organtransport, VIP transport, samt støtte eller samtræning med Hæren, Søværnet, Specialoperationskommandoen, Arktisk Kommando, Politiet, Beredskabsstyrelsen, Hjemmeværnet og Flyvevåbnets øvrige enheder (Støtteopgaver)

1) Beregnet gennem modellen fra spor 4.

I dag er der tre SAR-positioner med fuldt beredskab (1095 indsættelsesdøgn) og med fast ansættelsessted i Karup



- Nuværende faste positioner ● Nuværende periodiske positioner
- Fast ansættelsessted for besætninger

Beredskabet er på 1095 indsættelsesdøgn leveret gennem tredøgnsvagter af 21 timer pr. døgn

Beredskabet

- For nuværende indsættes SAR kapaciteten under Operationsstaben med en indsættelse på 1095 dage pr. år
- Indsættelsesdøgnet opretholdes af tre EH101 på SAR-beredskab
- Stellene er stationeret på henholdsvis Flyvestation Aalborg, Flyvestation, Skrydstrup og Roskilde Lufthavn samt periodisk et fjerde stel stationeret på Rønne ved Bornholms Lufthavn i forbindelse med dårlige vejrforhold
- Beredskabet er fastlagt af VFK og er for SAR 15 min i dagtimerne (mellem kl. 0700-2200) og 30 min i nattetimerne (mellem kl. 2200-0700)
- De samme tre EH101 er på SAMVIRKE ALFA beredskab på 1 times beredskab
- Indsættelse af TTT kapaciteten sker også under Operationsstaben med 365 beredskabsdage årligt
- Beredskabet for 2 x EH101 i TTT konfiguration er 10 dage (dimensioneret beredskab) i det bidraget er tilmeldt NATO på RC3

Vagtplan

- Eskadrillens aktuelle vagtplanlægning gennemføres som tredøgnsvagter af 24 timer pr. døgn, som arbejdstidsmæssigt godtgøres med løn for 21 timer
- Hertil kommer tidstillæg til transport til og fra den pågældende SAR-position, da alle piloter pt. har fast ansættelsessted i Karup, samt tid til vagtoverdragelse
- Arbejdstidsmæssigt godtgjort tidsforbruget per vagtdøgn er derfor
 - 23 timer per døgn for SAR Skrydstrup og SAR Aalborg
 - 23,7 timer per døgn for Roskilde
 - 22 timer pr. døgn for Karup

Sø- og flyveredningstjenestens definitioner af SAR og begrebet nødsituation

- En SAR er de handlinger, der iværksættes for at afhjælpe en nødsituation
- En nødsituation er en situation, der kan medføre fare for liv eller færghed for en eller flere personer. En nødsituation foreligger, når et menneske eller bemannet sø- eller luftfartøj vides eller formodes at være savnet eller i nød

EH101 er under skærpet tilsyn grundet underproduktion ift. dimensionerede flyvetimer pga. forsinket vedligehold

EH101 har gennem en årrække underproduceret flyvetimer og er derfor under skærpet tilsyn

- EH101 strukturen (SAR og TTT samlet struktur) er oprindeligt dimensioneret med et årligt behov for flyvetimer på 5200 flyvetimer (3200 til SAR og 2000 til TTT)
- Dette flyvetimerkrav følger af en dimensionering på 25 besætninger (19 til SAR og 6 til TTT)
- Det reelle antal flyvetimer, som er leveret siden 2011 er min. 30 % lavere (ca. 3.500 timer) end det operative flyvetime behov
- EH101 kapaciteten har haft sit bedste produktionsår i 2013, hvor der blev produceret og afløjet 4.296 FT
- Underproduktionen har ført til at kapaciteten er under skærpet tilsyn
- Underproduktionen skyldes store forsinkelser ved VNII vedligehold og stor mangel på reservedele. Dette har resulteret i en markant reduceret stelrådighed på knap 50 %, hvor målet er 57 %
- Effekten er manglende træning til opgaveløsning, hvilket primært slår igennem på TTT kapaciteten
- TTT holdes i skrivende stund på et vågeblus. I stedet er tre besætninger under Support Helicopter træning, som er indført i 2016 som følge af manglende stelrådighed
- Herved opretholdes den grundlæggende kompetence til at oplære andre besætninger

EH101 er dimensioneret til at flyve 5.200 timer årligt, men har i gennemsnit siden 2011 afløjet ca. 3.700 timer

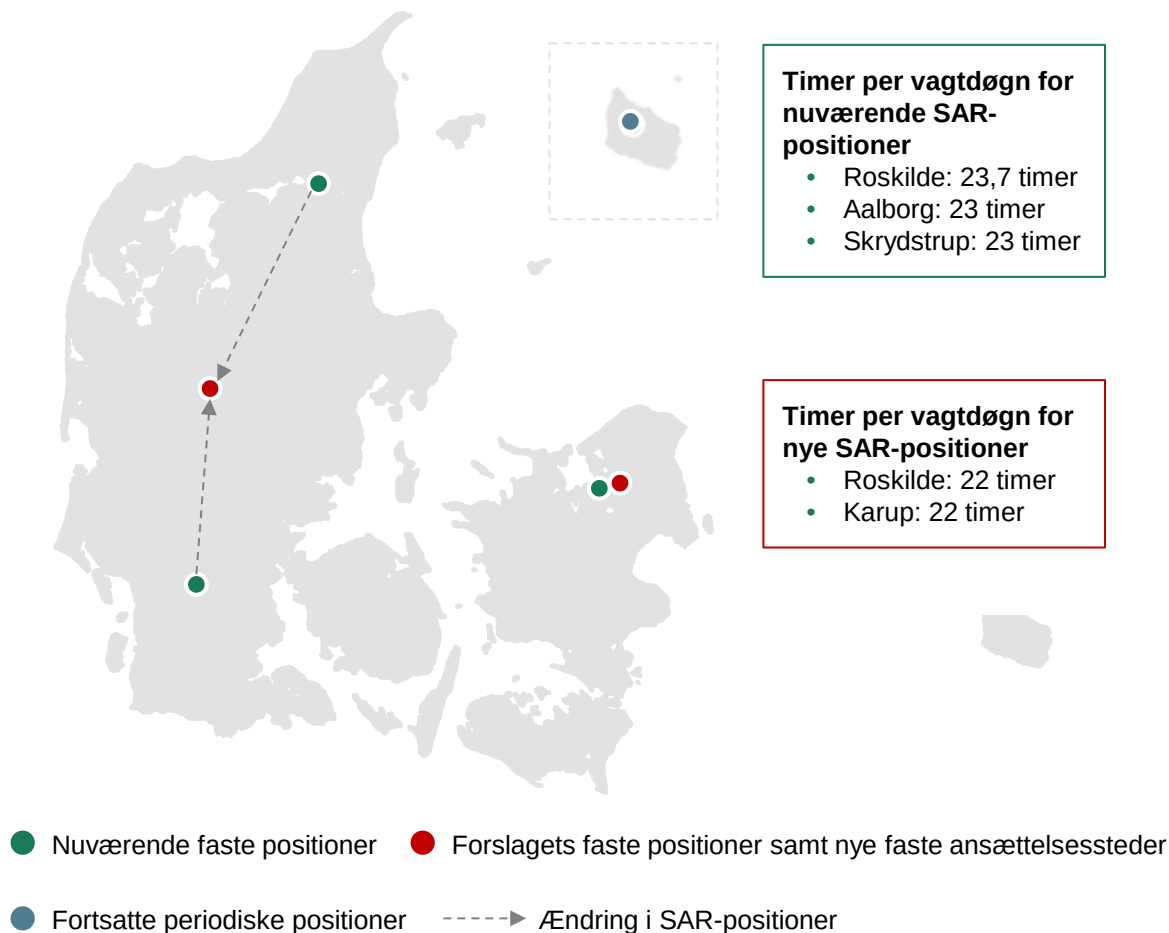
År	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Flyvetimer	3.683 FT	3.945 FT	4.296 FT	3.778 FT	3.511 FT	3.135 FT	3.500 (1) FT
Dimensionering	5.200 FT	5.200 FT	5.200 FT	5.200 FT	5.200 FT	5.200 FT	5.200 FT
Underproduktion	-1.517 FT	-1.255 FT	-904 FT	-1.422 FT	-1.689 FT	-2.065 FT	-1.700 FT
Andel	-29%	-24%	-17%	-27%	-32%	-40%	-33%

Delopgave

Flyvetimer budget 2018

1201 Kollektivt forsvar	0
5101 Eftersøgnings- og redningstjeneste	900
5201 Hjælp til politiet	100
5206 Patient- og organtransport	400
5209 VIP transport	50
6606 Opretholdelse af materiel kapacitet, uddannelse af ny besætning, vedligeholdende træning, støtte til myndigheder	2.335
TOTAL	3.785

Forslaget går på at reducere fra 3 til 2 SAR-positioner samt give halvdelen af besætningerne fast afsættelse i Roskilde

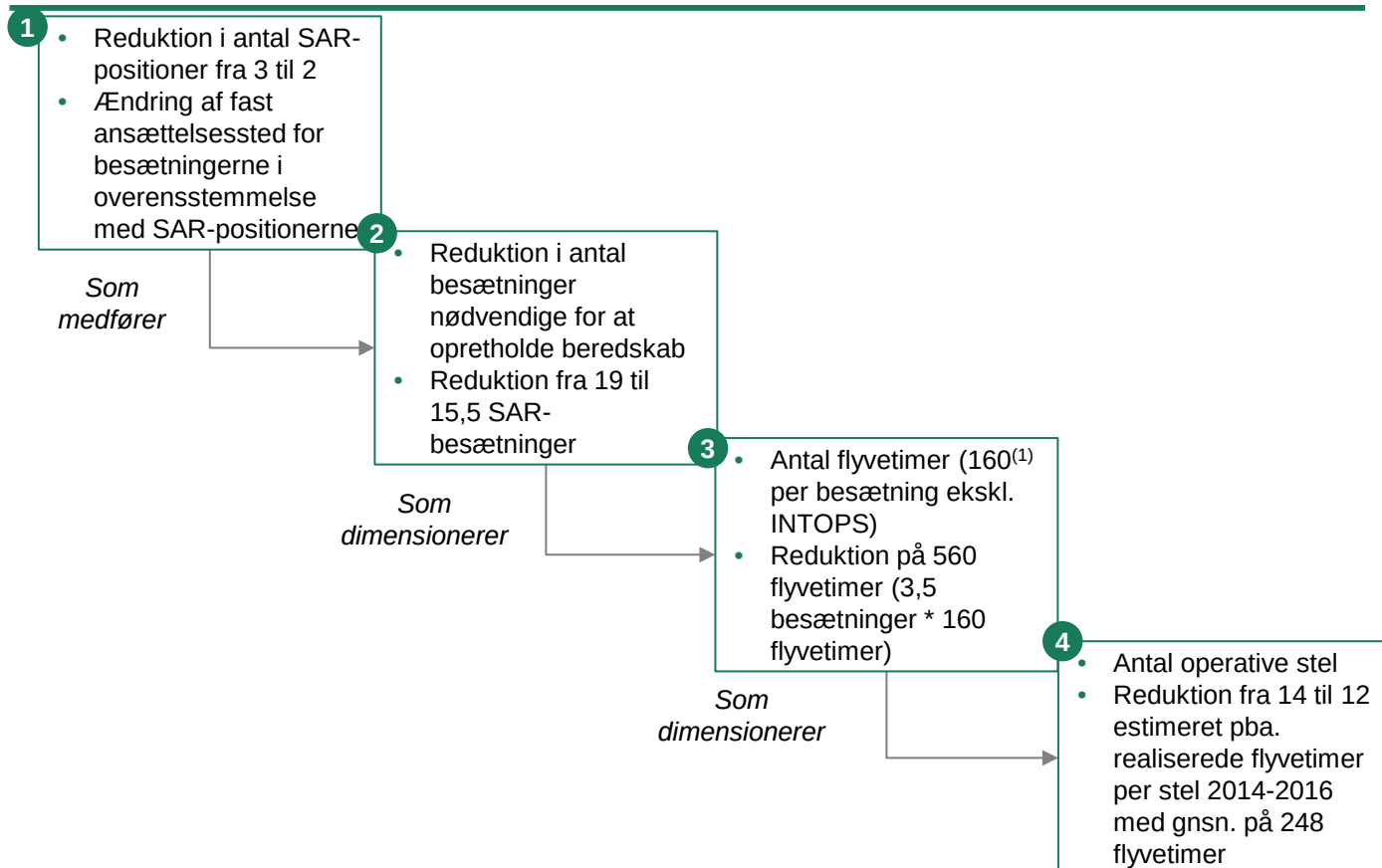


Reduktion i antal SAR-positioner og ændring i fast ansættelsessted

- Reduktionen i antallet af SAR-positioner fra 3 til 2 betyder, at der er ét beredskab mindre at opretholde og dermed færre nødvendige besætninger til opgaveløsningen
- Desuden vil der ske en ændring i besætningernes faste ansættelsessted
- Pt. er alle besætninger fastansat i Karup, hvorfor transporttid til den enkelte SAR-position tæller med i den normale arbejdstid
- Med forslaget vil ca. halvdelen af besætningerne beholde det faste ansættelsessted i Karup og også opretholde beredskabet af den nye SAR-position beliggende her. Den anden halvdel af besætningerne vil få ændret fast ansættelsessted til Roskilde, og opretholde beredskabet på denne SAR-position
- Dette betyder, at antallet af timer til at opretholde tredøgnsvagterne falder. Hvor tallene i øjeblikket er 23 timer per døgn for SAR Skrydstrup og SAR Aalborg, samt 23,7 timer per døgn for Roskilde, bliver tallet 22 timer per døgn for begge to nye SAR-positioner
- Samlet betyder reduktionen i antal SAR-positioner, samt ændringen af fast ansættelsessted, at der skal 3,5 besætninger mindre til at opretholde beredskabet
- En alternativ model kan være at fastholde fast tjenestested for alle besætninger i Karup. Herved fastholdes antallet af timer til at opretholde tredøgnsvagterne i Roskilde på 23,7 timer, men til gengæld reduceres i ekstra transporttid ifm. træning i Karup. Samlet betyder det, at der fortsat skal bruges 3,5 besætninger mindre til at opretholde beredskabet

Herved reduceres besætninger til at opretholde beredskab og dermed flyvetimer samt antal operative stel til opgaven

Præmis: Fastholdelse af det samlede redningsberedskab og dermed undgå et fald i overlevelsesgraden på under 94%, som er Skibsfartens og Luftfartens Redningsråds definerede grænse



Forslagets effekter er reduktion i besætninger, flyvetimer og operative stel

- Forslaget medfører en reduktion i antal SAR-positioner, samt en ændring af det faste ansættelsessted for besætningerne, som følger den SAR-position, hvor der bidrages til beredskabet
- Dette medfører en reduktion i antallet af besætninger, som er nødvendige for at opretholde beredskabet
- Da det er besætningerne som dimensionerer antallet af flyvetimer, grundet fx opretholde af status gennem træning, betyder reduktionen i besætninger, at der kan reduceres i antallet af flyvetimer
- Endeligt vil reduktionen i flyvetimer betyde, at der kan reduceres i antallet af operative stel, uden at der herved skal flyves flere timer per stel. Således reduceres stelbelastningen med operativt stel med ca. 2%

1. De 160 flyvetimer per besætning er oplyst af Flyvevåbnet og er baseret på realiserede flyvetimer per besætning.

Analysen baseres på en genberegning af antal besætninger til opretholdelse af beredskab ved to SAR-positioner

- Genberegningen tager udgangspunkt i arbejdstid til rådighed for SAR tjeneste
- Disse rådighedstimer fastsætter antallet af besætninger for en struktur i balance ift. at opretholde beredskabet i Karup og Roskilde

Uddybes næste side 

Herefter er der foretaget en opdatering af business casen for reduktion i antal SAR-positioner fra FKO-rapporten fra 2012

Scenarier	Rådigheds-timer	Besætning	Flyvetimer	Operative stel	Potentiale
FKO-rapporten	1.165	Reduktion med 4,5	3.062	14	34 mio.kr.
Fastholdelse af nuværende arbejdstids-aftale for SAR	1.064 - 1.118	Reduktion med 3,5 SAR-besætninger fra 19 til 15,5	2.940	12	88 mio.kr.
Opsigelse af nuværende arbejdstids-aftale for SAR	1.064 - 1.118	Reduktion med 1,5 SAR-besætninger fra 19 til 17,5	3.320	13	44 mio.kr.

- Reduktionen i antal besætninger som følge af reduktionen i antal SAR-positioner bygger på en genberegning af arbejdstid til rådighed for SAR tjeneste
- I FKO-rapporten fra 2012 var dette tal 1.165 rådighedstimer
- Flyverstabens nye estimat er hhv. 1.118 rådighedstimer for besætningsmedlemmer med fast tjenestested i Karup og 1.064 rådighedstimer for besætningsmedlemmer med fast tjenestested i Roskilde
- Reduktionen i rådighedstimer skyldes primært inklusionen af helligdage, strukturel videreuddannelse, samt transporttid ifm. fx træning i Karup for besætningsmedlemmer, som får fastansættelse i Roskilde
- Med de nye beregninger for rådighedstid udregnes det antal besætninger, som er nødvendigt ift. at opretholde beredskabet i Karup og Roskilde
Beregnen for tredøgnsvagterne er:
 - $(21 \text{ timer per døgn} * 3 \text{ døgn} + 3 \text{ timers overdragelse}) / 3 \text{ vagter} = 22 \text{ timer per døgnvagt}$
- Hermed estimeres, at det nødvendige antal besætninger til varetagelsen af SAR på de to nye positioner er 15,5 besætninger - altså en reduktion på 3,5 besætninger fra de 19 besætninger til opgavevaretagelsen af SAR i 2017
- På den baggrund er reduktionen i antal flyvetimer og antal operative stel estimeret, hvilket i sidste ende medfører det beregnede potentiale
- Hvis arbejdstidsaftalen opsiges, og man overgår til normale arbejdstidsregler, vil man skulle benytte 12-timers vagter med en halv times overlevering per vagtskifte, hvilket giver 25 timer per vagtdøgn¹
- Dette øger antallet af nødvendige antal besætninger til varetagelsen af SAR på de to nye positioner til 17,5, hvilket reducerer potentialet

1. Idet der under normale arbejdstidsregler kun planlægges tjeneste i op til 13 timer pr. døgn, henset til kravet om hviletid.

Arbejdsaftalen for SAR-besætningsmedlemmer muliggør tredøgnsvagter og dermed beredskabets nuværende struktur

Arbejdstidsaftalen

- Ved aftale af 2005 mellem Forsvarskommandoen og Hovedorganisationen af Officerer i Danmark og Centralforeningen for Stampersonel er det fastlagt, at reglerne for beregning af arbejdstid for SAR-besætningsmedlemmer, på enkelte områder afviger fra de generelle regler for arbejdstidsplanlægning
- Aftalen fastlægger således, at personel, der deltager som besætningsmedlemmer i SAR-beredskabet, kan beordres til sammenhængende tjeneste for perioder af 28 timer, 56 timer og 72 timer. Samtidig tilsiger aftalen, at denne type tjeneste medregnes i arbejdstidsplanlægningen med 21 timer for hver 24 timers periode, og at timer derudover afregnes time for time

Normale arbejdstidsbestemmelser

- De tilsvarende generelle regler tilsiger, at når tjenesten ikke er at regne som egentlig militærtjeneste – hvilket ikke tilfældet for det normale beredskab – kan der kun planlægges tjeneste i op til 13 timer pr. døgn, henset til kravet om hviletid
- Undtagelsesvis kan hviletiden én gang pr. uge nedsættes til 8 timer, så tjenestetiden bliver 16 timer, og i ganske særlige tilfælde to gange pr. uge – dog såfremt dette ikke sker to døgn i træk
- SAR-aftalen introducerer således langt større fleksibilitet i arbejdstidsplanlægningen for besætningsmedlemmer i beredskabet
- Samtidig vil de generelle regler medføre afregning af tjeneste efter "time for time", mens der ved SAR-aftalen, er aftalt en samlet set tidsmæssigt "billigere" ordning

Risici

- Aftalen kan opsiges af alle parter med seks måneders varsel
- SAR-aftalen er ikke i sin ordlyd bundet til en bestemt organisering af beredskabet eller en bestemt struktur, dvs. et bestemt antal SAR-positioner, men alene til tjenesteplanlægningens afvikling og beregning
- Der ses således ikke ved en ændring af strukturen umiddelbar årsag til at genforhandle SAR-aftalen. Derfor var det også FKO-rapportens (2012) forudsætning, at aftalen kunne fortsætte
- En evt. beslutning fra arbejdstagersiden om at genforhandle aftalen vil kunne medføre, at det forventede provenu ved en reduktion af strukturen reduceres
- Dette skyldes, at en overgang til normale arbejdstidsregler vil medføre, at flere besætninger vil være nødvendige for at opretholde beredskabet, hvilket som nævnt driver både flere flyvetimer samt operative stel

Desuden kan udbetaling af over- og merarbejde reduceres ved reduktion i antal SAR-positioner med ca. 14 mio.kr.

- Reduktionen i SAR-positioner vil reducere udbetalingen af over- og medarbejde ved i højere grad at opnå en struktur i balance
- Hermed forventes et provenu på ca. 14 mio.kr. kontrolleret for den reduktion i aktivitets- og kapacitetsløn, som allerede er medregnet i den resterende del af forslaget, samt under hensyn til, at noget over- og merarbejde fortsat kan finde sted, grundet risiko for fortsat underproduktion af flyvetimer

Hoveddriveren for over- og merarbejde er en indbygget strukturel ubalance i normeringen...

- Flyverstaben fremhæver, at afgørende forhold for over- og merarbejde i ESK722 er den indbyggede strukturel ubalance i den nuværende normering med 19 besætninger til løsning af SAR opgavekomplekset ved 3 positioner.
- Således er 19 SAR-besætninger til 3 positioner en undernormering med 16%
 - Dette er udregnet som differencen mellem det nødvendige timeantal til døgnbemanning af 3 positioner, og så det beregnede antal rådige timer ved normal arbejdstid givet antallet af besætninger og dermed bemanningen:
 - Nødvendige timer: 5 personer per besætning * 365 dage * (23 timer + 23 timer + 23,7 timer¹) = 127.203 timer p.a.
 - Rådige timer ved normal arbejdstid : 19 besætninger * 5 personer per besætning * 1118 rådighedstimer til SAR ved fast ansættelsessted i Karup = 106.235 timer p.a.
 - Difference: -20.968 timer p.a. = -16%

...Reduktion i SAR-positioner er baseret på at skabe en struktur i balance...

- Arbejdstidsberegningerne, der ligger til grund for fastlæggelse af antal SAR besætninger ved reduktion til to SAR positioner, er baseret på at opnå en struktur i arbejdstidsmæssig balance
- Således er 15,5 SAR-besætninger til 2 positioner er en overnormering med 5%
 - Dette er igen udregnet som differencen mellem det nødvendige det beregnede antal rådige timer ved normal arbejdstid:
 - Nødvendige timer: 5 personer per besætning * 365 dage * (22 timer + 22 timer²) = 80.300 timer p.a.
 - Rådige timer ved normal arbejdstid : (7,5 besætninger besætninger * 5 personer per besætning * 1118 rådighedstimer til SAR ved fast ansættelsessted i Karup) + (8 besætninger * 5 personer per besætning * 1064 rådighedstimer til SAR ved fast ansættelsessted i Roskilde) = 84.489 timer p.a.
 - Difference: 4.189 timer p.a. = 5%

...Og reducerer dermed over- og merarbejde med ca. 14 mio.kr...

- De 20.968 timer i underbemanning, som bringes i balance, tilsvarende 18,75 ÅV (regnet med 1118 rådighedstimer til SAR) og dermed 19 mio.kr. (regnet med årlig gennemsnitsløn per besætningsmedlem i ESK722 på ca. 1 mio.kr.)
- Dette stemmer udmærket overens med de oplyste 16-18 mio.kr. i udbetalt over- og merarbejde over den seneste årrække
- Idet der allerede er medregnet en reduktion i aktivitets- og kapacitetsløn ved reduktionen i antal SAR-positioner, er ca. 4 mio.kr. fratrukket potentialet, hvorfor der forventes et potentiale på ca. 15 mio.kr. ved reduktion i over- og merarbejde
- Dog vil den del af over- og merarbejde, som er drevet af underproduktion af flyvetimer ikke blive væsentligt reduceret, da stelbelastningen kun falder med ca. 1%³. Derfor er der ud fra en konservativ betragtning fratrukket 1 mio.kr. fra potentialet. Dette selvom reduktionen i operative stel alt andet lige må skabe større robusthed i grundet fx 15% flere docs, reservedele mv.

1) De tre timeantal er det arbejdstidsmæssigt godtgjort tidsforbruget per vagtdøgn for de tre nuværende positioner. 2) De to timeantal er det arbejdstidsmæssigt godtgjort tidsforbruget per vagtdøgn for de to nye positioner. 3) Idet stelbelastningen ved 2 SAR-positioner er 245 timer per stel (2940 FT / 12 stel), mens stelbelastningen de seneste 3 år har været 248 timer (3475 FT / 14 stel).

Der er et potentiale på op til 103 mio.kr. ved reduktion af antal SAR positioner – men også en række konsekvenser og risici

Konsekvenser

- Fald i gennemsnitlig overlevelsesgrad, jf. FKO rapport fra 2012. Falder fra 95,76% til 95,54% Gennemsnittet er dog fortsat over den af Skibsfartens og Luftfartens Redningsråds definerede grænse på 94%. I området omkring Bornholm og Vadehavet falder overlevelsesgraden yderligere, idet de i forvejen er under grænsen på 94%. Baseline for beregnet overlevelsesgrad er 2006 og opdateret beregning bør derfor udføres, så ændringer af det samlede søredningsberedskab, antal missioner, missionsfordeling etc. siden 2006 afspejles i resultatet
- Reduceret dækningsgrad af dansk ansvarsområde jf. Boeing-rapport fra 2016. Kan opfattes som forringelse af SAR og SAMVIRKE ALFA opgaveløsning. Reduktion fra 58 % til 44 % af dansk ansvarsområde, der kan nå indenfor 30 minutters flyvetid. SAMVIRKE ALFA er en del af anti-terror beredskabet
- Forventet stigning i reaktionstid fra SAR-position til SAR hændelsessted jf. Boeing-rapport fra 2016
- 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. Der er ved dimensionering af EH101 struktur i 2010 indregnet 19 % synergi mellem SAR og TTT besætningerne. Der blev således reduceret fra 19 SAR og 12 TTT besætninger til 19 SAR og 6 TTT besætninger. Ved reduktion i antal SAR besætninger bliver kapaciteten til TTT INTOPS derfor reduceret
- Mulighed for større grad af balance mellem flyvetimebehov og flyvetimeproduktion i den aktuelle situation med skærpet tilsyn. Dette forudsætter at den logistiske strukturs evne til at producere flyvetimer ikke reduceres proportionalt med reduktion i flyvetimebehov

Risici

- Risiko for at kun det lave potentialespænd kan realiseres, hvis arbejdstidsaftalen for ESK722 bortfalder, dvs. 58 mio. kr. om året. Personellet kan opsiges arbejdstidsaftalen, og den kan blive underkendt af Arbejdstilsynet, grundet reduceret mulighed for hvile ved øget aktivitetsniveau på SAR vagt
- Ændring af fast tjenestested kan få indflydelse på HW opgavekompleks for EH101. Flexibiliteten i anvendelse af personel reduceres ved opdeling mellem Karup og Roskilde. Dette gør det sværere at realisere synergieffekten mellem SAR og TTT
- Ændring af fast tjenestested kan reducere medarbejdertilfredsheden

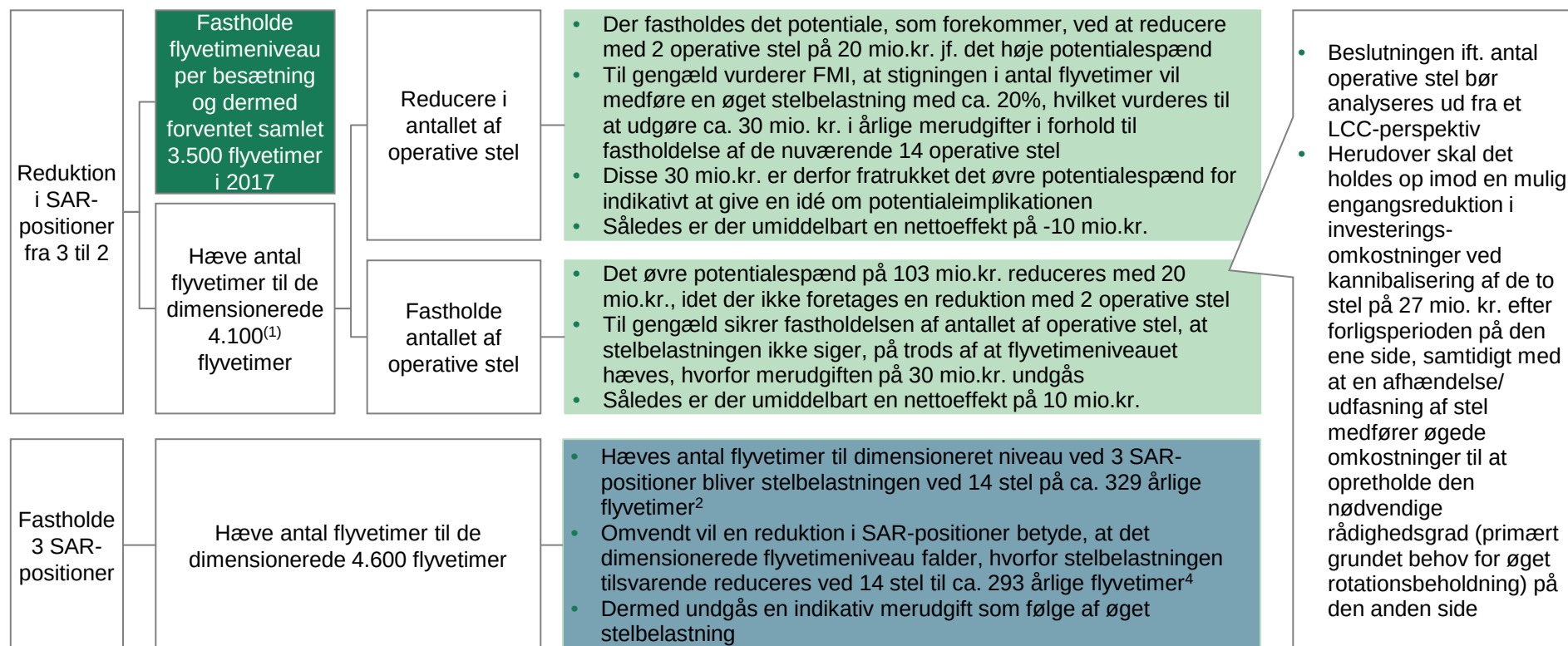
Reduktionen i SAR-positioner har en positiv afledt effekt ift. ambitionen om at nå dimensioneret flyvetimeniveau

- Forslaget om at reducere fra 3 til 2 SAR-positioner er beregnet ud fra 2017-flyvetimeniveau (3.500 flyvetimer)
- Hvis flyvetimeniveauet hæves til dimensioneret niveau, skal det analyseres nærmere, om business-casen ift. at reducere antallet af operative stel er meningsfuld ud fra et LCC (life cycle cost) perspektiv, hvor merudgifter ved øget stelbelastning tages i betragtning
- Forslaget om reduktion i antal positioner har dog en positiv afledt effekt på ambitionen om at øge flyvetimeniveauet for EH101 til dimensioneret niveau
- Dette skyldes, at den reduktion i flyvetimer, som reduktionen i antal positioner medfører grundet færre besætninger, betyder at antal flyvetimer per stel falder – dermed undgås en merudgift som følge af øget stelbelastning

Grundlag for potentialeberegning i effektiviseringsforslag

Indikative potentialer ved ændring af flyvetimer til dimensioneret niveau

Afledte effekter ift. stelbelastning



1. Idet VFK planlægningsgrundlag er ca. 4.600 flyvetimer pr. år for NATOPS, hvilket reduceres med ca. 500 flyvetimer, som følge af reduktionen i antal positioner. 2) $4.600 / 14 = 329$. 4) $4.100 / 14 = 293$.

Effektiviseringsforslag: Reduktion af antal SAR-positioner

Effektiviseringsforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Reduktion af antal SAR positioner	- I dag løses eftersøgnings- og redningstjenesten (SAR) via EH101 med en indsættelse på 1095 dage pr. år fra tre positioner - De nuværende med tre SAR-positioner i hhv. Aalborg, Skrydstrup og Roskilde reduceres til to SAR-positioner i hhv. Karup og Roskilde - Desuden vil der ske en ændring i besætningernes faste ansættelsessted - Pt. er alle besætninger fastansat i Karup, hvorfor transporttid til den enkelte SAR-position tæller med i den normale arbejdstid - Med forslaget vil ca. halvdelen af besætningerne beholde det faste ansættelsessted i Karup og også opretholde beredskabet af den nye SAR-position beliggende her - Den anden halvdel af besætningerne vil få ændret fast ansættelsessted til Roskilde, og opretholde beredskabet på denne SAR-position - Dette betyder, at antallet af timer til at opretholde tredøgnsvagterne falder - Desuden vil reduktionen i SAR-positioner reducere udbetalingen af over- og medarbejde ved i højere grad at opnå en struktur i balance	- Reduceret antal besætninger til løsning af SAR opgaven – fra 19 til 15,5 besætninger - Reduceret behov for EH101 flyvetimer på 560 flyvetimer pga. reduktion af antal SAR besætninger - Reduktion i antallet af operative EH101 stel som følge af færre flyvetimer (Reduktionen betyder ikke, at der skal flyves flere timer per stel) - Dette medfører et samlet potentiale på ca. 88 mio.kr. - Hertil kommer ca. 14 mio.kr. grundet reduktion i over- og merarbejde - Konsekvenserne af forslaget er bl.a. forventet stigning i reaktionstid, reduceret dækningsgrad, er mindre fald i overlevelsesgrad, samt reduceret kapacitet til løsning af det samlede opgavekompleks for EH101 strukturen - Der er en risiko for reduceret provenu, hvis arbejdstidsaftalen for ESK722 bortfalder - Desuden er der en risiko for, at fleksibiliteten i anvendelse af personel reduceres ved opdeling mellem Karup og Roskilde

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

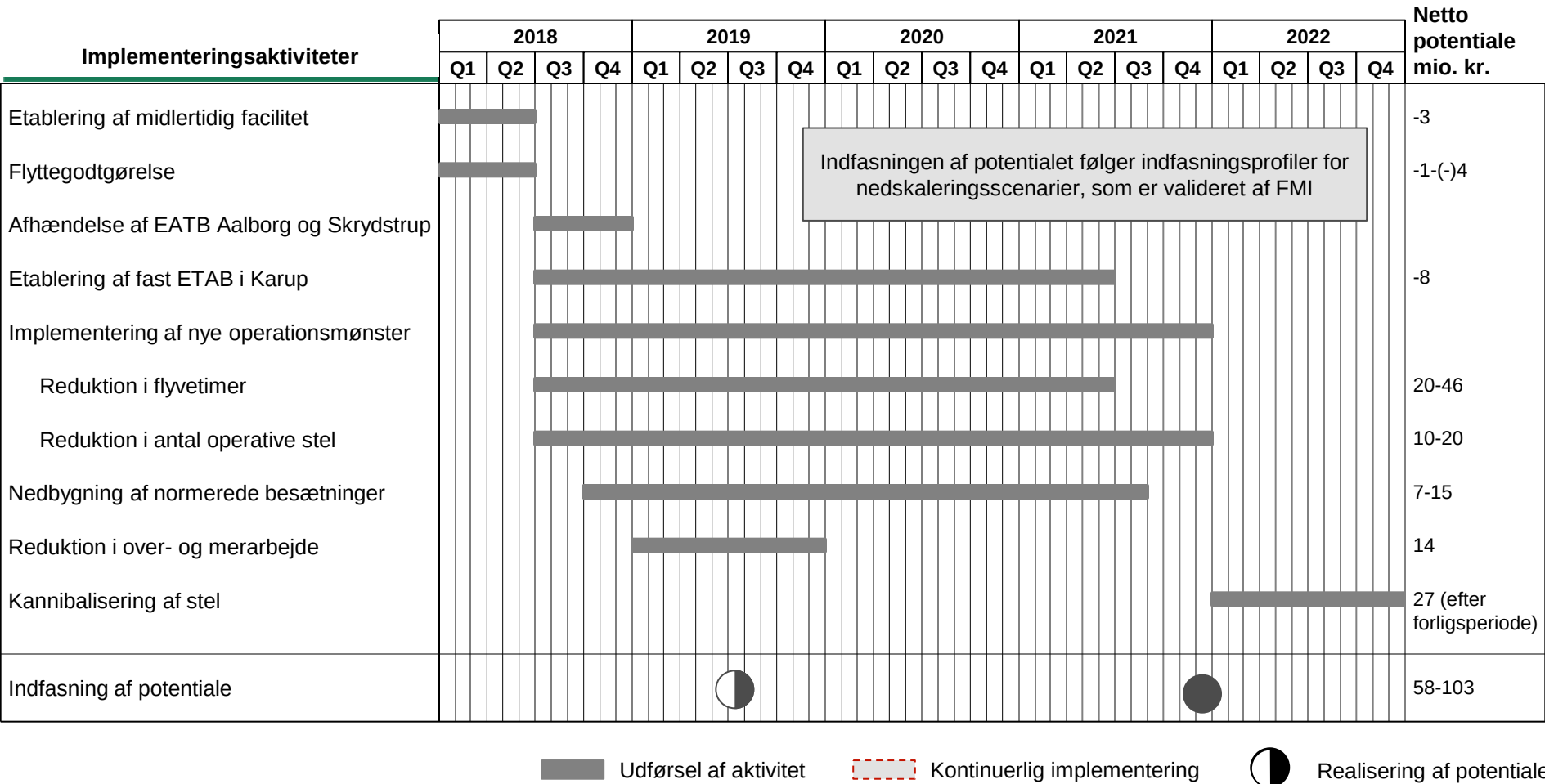
Overblik	Baseline: 700 mio. DKK / 166 ÅV	Bruttopotentialespænd (%): 8-15%	Bruttopotentialespænd: 58-103 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	• Udgangspunktet for potentialeberegningen er en reduktion i antal SAR-positioner fra 3 til 2 • Dette medfører en reduktion i antallet af SAR besætninger fra de nuværende 19 i 2017 med 3,5 besætninger: – Reduktionen i antal besætninger, som følge af reduktionen i antal SAR-positioner, bygger på en genberegning af arbejdstid til rådighed for SAR tjeneste ift. FKO-rapporten fra 2012 – I FKO-rapporten fra 2012 var dette tal 1.165 rådighedstimer, mens Flyverstabens nye beregning er hhv. 1.118 timer for besætningsmedlemmer med fast tjenestested i Karup og 1.064 timer for besætningsmedlemmer med fast tjenestested i Roskilde. FKO-rapporten beregnede derfor en reduktion på 4,5 besætninger som følge af reduktionen i antal SAR-positioner – Reduktionen i rådighedstimer skyldes primært inklusionen af helligdage, strukturel videreuddannelse, samt transporttid ifm. fx træning i Karup for besætningsmedlemmer ansat i Roskilde – En empirisk opgørelse af arbejdstid til rådighed for SAR for 2013-2016 fra Helicopter Wing viser et lavere antal rådighedstimer. Disse data er dog behæftet med usikkerhed pga. mulighed for fejlregistrering etc., og er desuden drevet af outliers i form af medarbejdere, som har afløjet meget få flyvetimer. Således var det gennemsnitlige antal timer på SAR-vagttjeneste per medarbejder på 888 timer i 2016, mens medianen var 1.181 timer. Derfor benyttes disse tal ikke i potentialeberegningen. • Reduktionen på de 3,5 besætninger omregnes først til en reduktion i flyvetimer: – Dette er opgjort af FST til 160 FT per besætning eksklusiv INTOPS, hvorfor en reduktion på 3,5 besætninger tilsvarende en reduktion i antal flyvetimer på 560 • Reduktionen i flyvetimer omregnes dernæst til en reduktion i antal stel – Dette er udregnet på baggrund af realiserede flyvetimer per stel fra 2014-2016 til et gennemsnit på 248 flyvetimer • De fire variable er input i modellen og sammenholdes med baseline, som er opstillet på baggrund af Flyverstabens oplyste antal besætninger, flyvetimer og operative stel for 2017: – Positioner: status quo = 3, forslagseffekt = 2. Potentiale: ca. 8 mio.kr – Besætninger: status quo = 19, forslagseffekt = 15,5. Potentiale ca. 7-15 mio.kr. i hhv. det lave og det høje spænd (opsigelse af arbejdstidsaftale eller ej) – Flyvetimer: status quo = 3.500, forslagseffekt = 2.940. Potentiale ca. 20-46 mio.kr. i hhv. det lave og det høje spænd – Operative stel: status quo = 14, forslagseffekt = 12. Potentiale ca. 10-20 mio.kr. i hhv. det lave og det høje spænd • Endeligt vil der ske en reduktion i udbetalingen af over- og medarbejde ved i højere grad at opnå en struktur i balance på ca. 14 mio.kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	• Der sker en reduktion i den nuværende struktur med tre SAR-positioner (Aalborg, Skrydstrup og Roskilde) til to SAR-positioner i hhv. Karup og Roskilde • Således flyttes SAR positionerne i Aalborg og Skrydstrup til Karup		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 8-15%	Nettopotentialespænd: 58-103 mio. DKK																																				
Overvejelse om indfasning	- Det vurderes realistisk at oprette SAR Karup i midlertidige faciliteter ca. ½ år efter beslutningen træffes - Indfasningen af potentialet følger indfasningsprofiler for nedskaleringsscenarier, som er valideret af FMI. Dog er potentialet i 2018 reduceret til 25%, idet opsigelse af medarbejdere først igangsættes ved udgangen af 2. kvartal. Desuden er der taget højde for, at 94 af 98 af piloterne tjenestemænd - Reduktionen i øvrige ÅV til vedligehold er udregnet med en gennemsnitlig årlig værkstedsløn på 412.367 kr. og giver 10-20 ÅV i hhv. lavt og højt spænd. I indfasningen tages højde for andel af tjenestemandsansatte	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. DKK) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>-</td><td>7,5-15</td><td>7,5-15</td><td>19-41</td><td>19-41</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>5-9</td><td>47-79</td><td>50-84</td><td>54-94</td><td>58-103</td></tr><tr><td>Ekstra løbende omkostninger</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Investeringsomkostninger</td><td>-5/-8</td><td>-4</td><td>-4</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Nettopotentiale</td><td>0-2</td><td>43-75</td><td>46-81</td><td>54-94</td><td>58-103</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	-	7,5-15	7,5-15	19-41	19-41	Bruttopotentiale	5-9	47-79	50-84	54-94	58-103	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-	Investeringsomkostninger	-5/-8	-4	-4	-	-	Nettopotentiale	0-2	43-75	46-81	54-94	58-103
		2018	2019	2020	2021	2022																																
	ÅV tilpasning	-	7,5-15	7,5-15	19-41	19-41																																
Bruttopotentiale	5-9	47-79	50-84	54-94	58-103																																	
Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-																																	
Investeringsomkostninger	-5/-8	-4	-4	-	-																																	
Nettopotentiale	0-2	43-75	46-81	54-94	58-103																																	
Ekstra løbende omkostninger	Omkostninger ift. transport og tid forbundet hermed til Karup for besætninger med fast ansættelsessted i Roskilde er indregnet i rådighedstid og dermed i reduktionen af besætninger																																					
Investeringer	- Nuværende Hangar 3 kan anvendes til garagering af helikopteren. Renovering af eksisterende rum i Hangar 3, så de kan anvendes til bl.a. depot og kontor, medfører en omkostning på ca. 1 mio.kr. Opførelse af bygning til indkvartering indeholdende værelser, køkken og ophold medfører en omkostning på ca. 7 mio.kr. (190kvm. effektiv areal (værelser, køkken, ophold) * bruttofaktor på 1,7, der korrigerer det effektive areal for teknikrum, gangarealer * 22.000 kr./m2 oplyst af FES). Samlet udgift på 3 mio.kr. til leje af pavilloner i en anlægsperiode på 3 år. Samlede investeringer for ETAB er således på 11 mio.kr. som fordeles på tre år fra 2018 til 2020 - Ændring af fast tjenestested kan medføre udgifter på mellem 1-4 mio. kr. i flyttegodtgørelse, afhængigt af om arbejdstidsaftalen opsiges (gennemsnitssats på 222.150 kr. per flytning oplyst af FPS/FRS * 5-18 personel). I opgørelse af antal personel er det forudsat, at personel med bopæl på Sjælland ikke flytter bopæl, samt at personel med bopæl på Sjælland prioriteres ved tildeling af nyt tjenestested i Roskilde. Ved en opsigelse af arbejdstidsaftalen sker en overgang til 12-timers vagter, hvorefter der i gennemsnit bliver op tre rejser fra bopæl til Roskilde om ugen. Ved fastholdelse af arbejdstidsaftalen er der fortsat tredøgnsvagter, hvorved der bliver færre rejser fra bopæl til Roskilde, hvilket øger tolerancen overfor lang transporttid - Der en mulig engangsreduktion i investeringsomkostninger ved kannibalisering af de to stel på 27 mio.kr. FMI oplyser, at det imidlertid er uklart, om disse vil blive forbrugt i relation til variabelt eller fast vedligehold. Derfor kan effekthorisonten ikke konkretiseres yderligere end mellem 5 - 10 år																																					
	Overlap	Overlap til EF21: under 1 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																																				

Plan for implementering af reduktion af SAR-positioner

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne

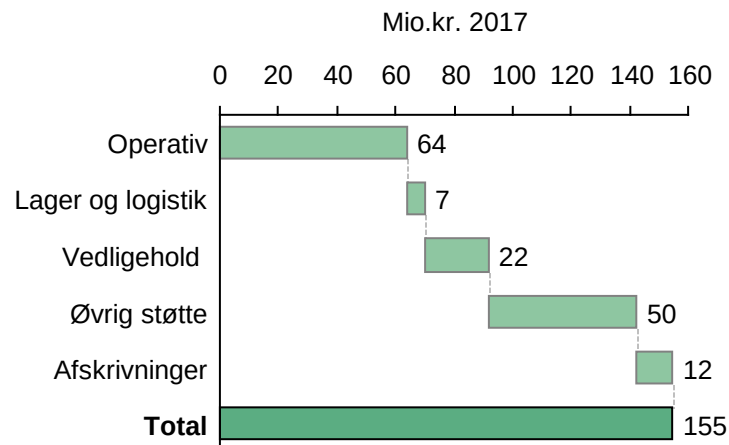


Effektivisering af farvandsovervågning

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 salgssindtægter
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 <u>ikke</u> 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

Baseline for DIANA-klassen udgør 155 mio.kr.

Baseline for DIANA-klassen udgør 155 mio.kr.



- Baseline for DIANA-klassen er på 155 mio.kr.
- DIANA-klassen har 99 ÅV



DIANA-klassen består af 6 skrog og 8 besætninger

Kapacitetens skrog

- Der er 6 skrog i DIANA-klassen. Dog er der per 1. maj 2017 henlagt 1 skrog
- Klassen har fartpotentiale på 25 knob

Besætninger

- Der er 8 besætninger til skrogene, der er udsendt i 14 dage ad gangen efterfulgt af 14 dage hjemme. Herved kan tre skrog indsættes kontinuerligt som Maritimt Indsats Enheder (MIE) i danske farvande 24/7/365
- Besætningerne består af 7x12 og 1x13 stillinger. Én besætning råder over en ekstra regnskabsfører til værftsaktiviteter

Opgavekompleks

- Kapaciteten er møntet på den nationale opgaveløsning og løser primært hovedopgave 2, overvågning og håndhævelse af suverænitet. Dette tilstedevær muliggør, at skrogene indgår i opgaveløsningen af SAR, OILOPS og støtte til det civile samfund, herunder bl.a. politiet

Dimensionering

- Kapaciteten er dimensioneret efter, at der kan leveres tre enheder kontinuerligt (24/7/365) i operationsområderne Kattegat, Bælterne og Østersøen. Dette tilsvare 1095 sejldøgn
- Følgende retningslinjer er gældende for den daglige disponering (jf. VFKVEJL O.126-1 10-2016): Tilstedeværelse i Østersøen og Kattegat er prioriteret. Øresund og Storebælt er dækket af et VTS område, hvorfor sejlads i de områder har mindre prioritet i forhold til farvandsovervågningen
- Skibene og besætningerne er udrustningsbaserede i Korsør

Beredskab

- De tre indsatte enheder er på umiddelbart varsel. Enhederne kan efter operationscenterets bestemmelse gå til ankers eller i havn for forsyning eller hvile på maksimalt 1 times varsel. Der indgår tillige et skibsskrog på 16 timers varsel som reserve, hvis der skulle være alvorlige materielhavarier på de indsatte enheder

Farvandsovervågning varetages af forsvaret med 6 skrog af DIANA-klassen og samlet 1095 årlige sejldøgn

- DIANA-klassen varetager farvandsovervågning gennem 6 skrog og 8 besætninger
- Herigennem leveres 1095 sejldøgn som nedenfor er fordelt geografisk på kortet
- Derudover bidrager DIANA-klassen til opgaveløsningen af OILOPS og SAR i samarbejde med en række øvrige kapaciteter

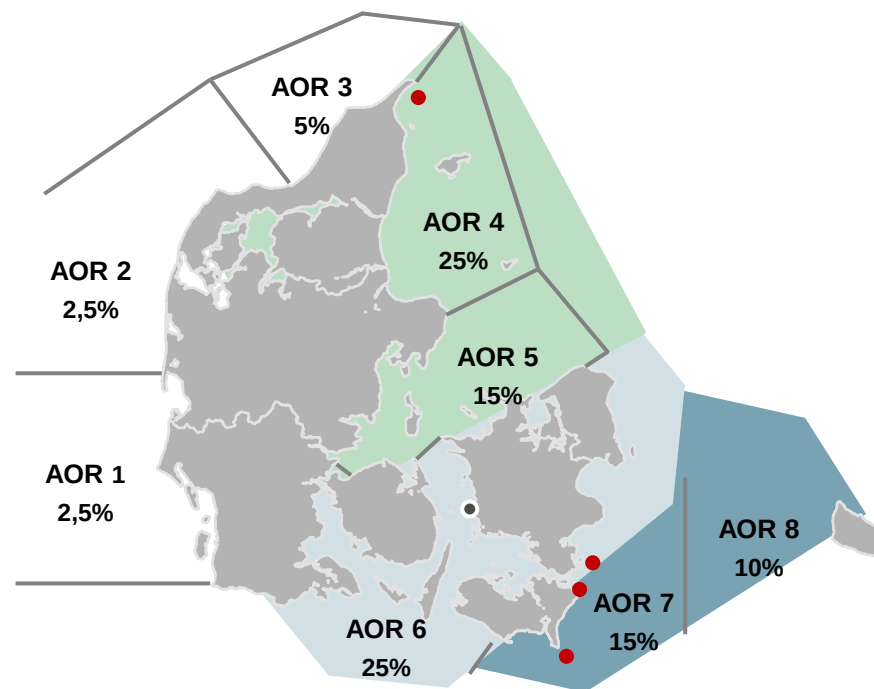
Oversigt over DIANA-klassens farvandsovervågning

- DIANA-klassens 8 patruljeområder er afbilledet på kortet inklusiv en angivelse af, hvor stor en del af den samlede disponering (% af sejltimer), der foretages i hvert patruljeområde
- Der er i alt 97 ÅV på de 8 besætninger
- DIANA-klassen bidrager i gennemsnit til 82 SAR-hændelser årligt i samarbejde med øvrige kapaciteter. Herudover bidrager DIANA-klassen bidrager til OILOPS og foretager afvisninger
- I 2014-2016 har der været 4 afvisninger i hhv. Gedser, Skagen, Grønsund og Møn

- Patruljeområder for DIANA-klassen
- Udrustningsbaserings for DIANA-klassen
- Afvisninger de seneste 3 år
- Operationsområde Kattegat
- Operationsområde Bælterne
- Operationsområde Østersøen



ÅV	Besætninger	Skrog	SAR	OILOPS	Antal afvisninger p.a.
97	8	6	82	+	1,33 ⁽¹⁾

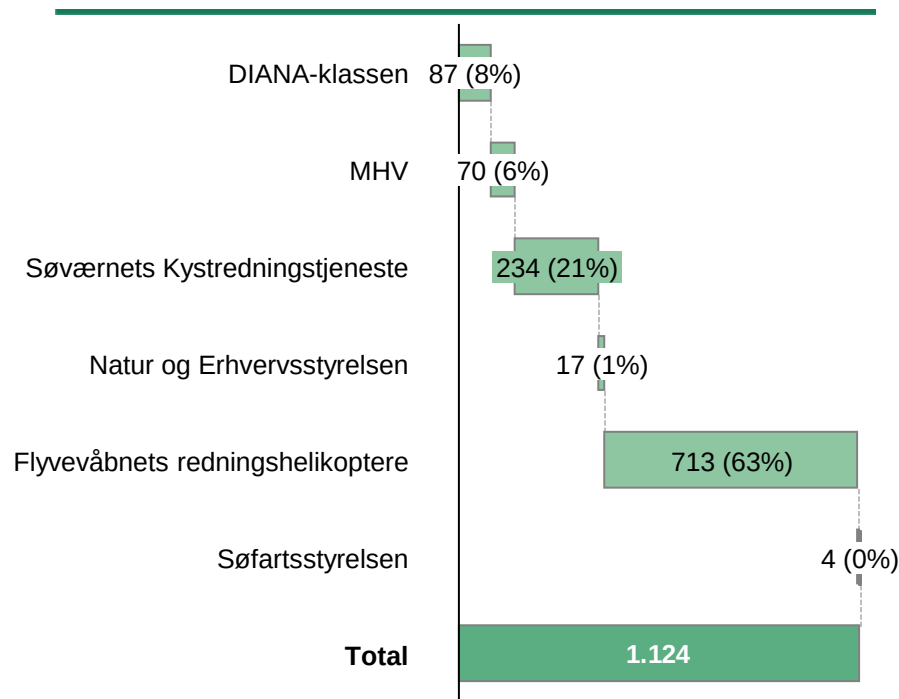


+) Kan have deltaget men opgørelse findes ikke. 1) To i 2016 og én i hhv. 2015 og 2014.

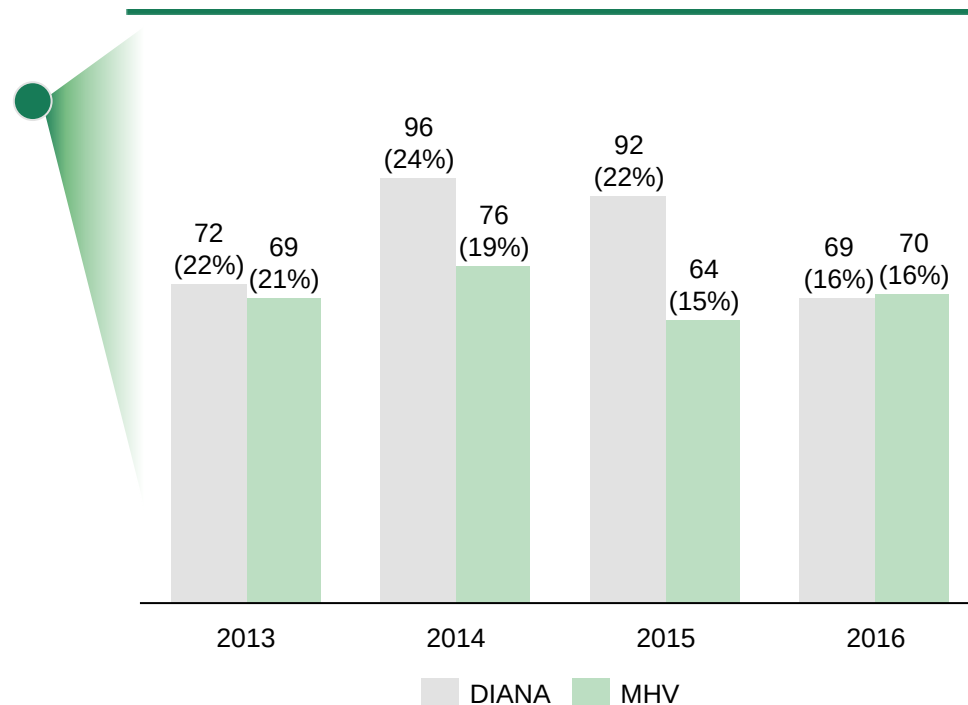
DIANA-klassen bidrager med ca. 21% af de samlede SAR-operationer i samarbejde med bl.a. MHV

- Nedenfor er aktivitetsniveauet for alle relevante kapaciteter ift. SAR opgjort som antal udkald for 2014-2016 kortlagt
- DIANA-klassen bidrog i perioden 2013-2015 i gennemsnit med 8% i det samlede antal udkald
- Fokuseres herunder på egentlige SAR-operationer, har DIANA-klassens bidrag i gennemsnit været på ca. 21%, mens MHV har bidraget med ca. 18%

Antal udkald til SAR per kapacitet i gennemsnit for 2013-2015



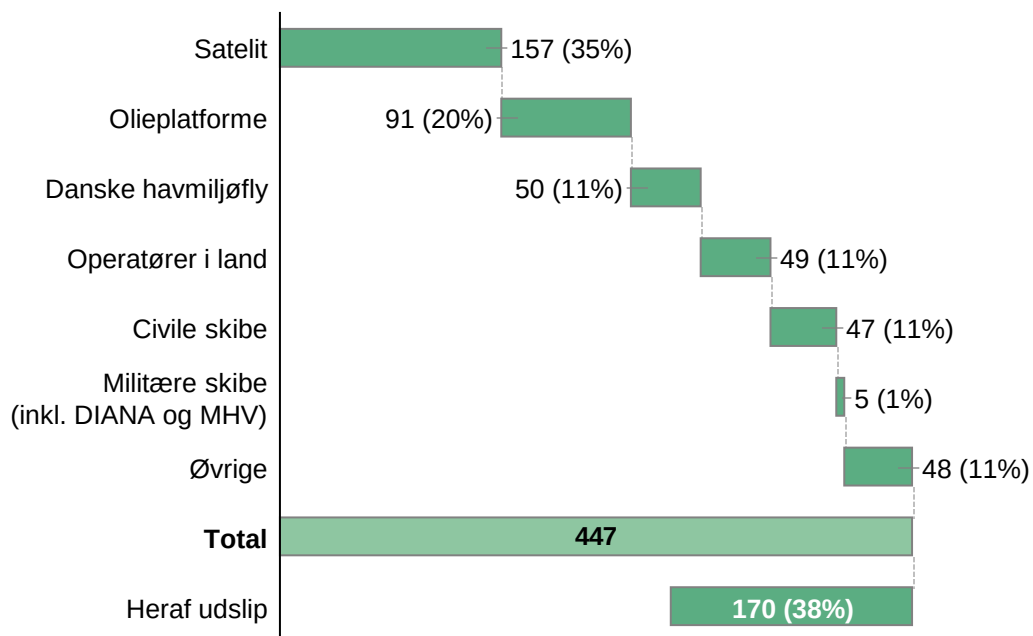
DIANA-klassens og MHV's bidrag til egentlige SAR-operationer 2013-2016



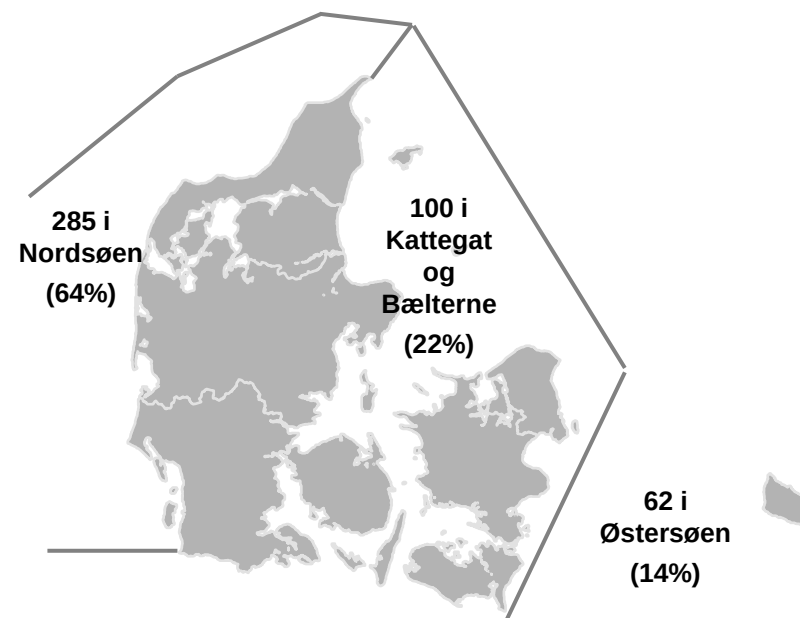
Tilsvarende er DIANA-klassens bidrag til OILOPS på under 1% målt på anmeldere

- Nedenfor er aktivitetsniveauet for OILOPS kortlagt efter, hvilken kapacitet der har anmeldt et muligt udslip, idet bidrag til faktiske operationer ikke har været muligt at opgøre
- Kun ca. 1% anmeldes af militære skibe – herunder DIANA-klassen
- En anmeldelse er dog ikke det samme som et udslip – således var kun ca. 38% af anmeldelserne, som var egentlige udslip
- Den geografiske placering af OILOPS-anmeldelser var i 2014 primært i Nordsøen (64%), mens Kattegat og Bælterne havde 22% af anmeldelserne og Østersøen havde 14%
- Trods det forholdsvis begrænsede antal bidrag til anmeldelser af OILOPS er dette en beredskabsopgave for DIANA-klassen, som kapaciteten principielt indgår i kontinuerligt

Antal hændelser i 2014 fordelt på anmeldere



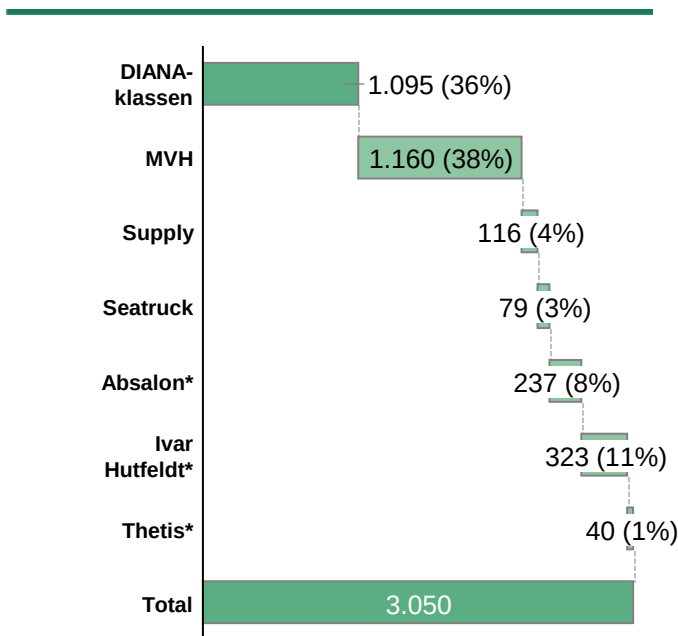
Geografisk placering af de 447 hændelser i 2014



Ud over DIANA-klassen bidrager en række øvrige aktører til opgaveløsningen i de danske farvande

- Ud over de 1095 sejldøgn produceret af DIANA-klassen ifm. farvandsovervågningen, er der en række øvrige aktører, som bidrager til opgaveløsningen i de danske farvande
- Det samlede antal sejldøgn for relevante kapaciteter, ift. den opgaveportefølje som DIANA-klassen bidrager til, har i gennemsnit for de seneste tre år været på 3.050
- Heraf har DIANA-klassen produceret ca. 36% mens MHV har produceret ca. 38%
- DIANA-klassen har bidraget til at foretage de fire afvisninger, der er sket på havet de sidste tre år (hertil kommer to afvisninger foretaget via radiokommunikation fra henholdsvis JOC og MOC). Alle kapaciteter indsat under Operationsstaben kan dog foretage afvisninger
- Tilsvarende er der flere kapaciteter som bidrager til den samlede opgavevaretagelse af SAR og OILOPS

Gennemsnitligt antal sejldøgn i gennemsnit for 2014-2016



ÅV, besætninger, enheder og aktiviteter i gennemsnit for 2014-2016

	ÅV	Besætninger	Skrog	OILOPS Sejldøgn	Deltagelse i SAR	Afvisninger	Andet
DIANA	97	8	6	+	82	1,33 ⁽⁴⁾	
MHV	594 ⁽¹⁾	66 ⁽²⁾	30	3 ⁽³⁾	70		12
Supply	34	2	2	17	+		
Seatruck	24	4	2	5	+		
Absalon	245	2	2		+		
Ivar Huitfeldt	308	3	3		+		
Thetis	226	5	4		+		
TOTAL	1528	90	49	25	152	1,33	126

*) Dækker over styrkeproduktion – herunder øvelsesaktivitet i danske farvande. +) Kan have deltaget men opgørelse findes ikke. 1) Estimeret efter oplysninger fra MHV om 66 komplette besætninger med 9 besætningsmedlemmer. Alle er dog frivillige. 2) Opgjort af MHV med en vis usikkerhed, da de fleste flotiller opererer med "dobbelthat-princippet", hvor flere MA bestrider mere end én stilling. 3) Optalt i antal aktiviteter, 4) To i 2016 og én i hhv. 2015 og 2014.

Farvandsovervågning i Sverige og Finland bliver varetaget ved samarbejde mellem flere myndigheder

- I nabolandene Sverige og Finland er farvandsovervågning og herunder afvisninger, SAR og OILOPS spredt mellem flere forskellige myndigheder (samt frivillige organer), som samarbejder omkring den samlede opgaveløsning



Ansvarlig(e) myndighed(er)	1) Försvarsmakten ved Marinen. 2) Kustbevakningen. 3) Sjöfartsverket	1) Merivoimat (Marinen), 2) Rajavartiolaitos (Border Guard), 3) SYKE (Finlands Miljöcentral)
Farvandsovervågning	Marinen samt Kustbevakningen	Marinen samt Border Guard
Afvisning	Marinen ved krænkelse af suverænitet bl.a. ved enhederne 11 patruljefartøjer TYP 80 6 patruljekorvetter af STOCKHOLM og GÖTEBORG klasserne 5 VISBY-kasse kampkorvetter Kustbevakningen ved sager relateret til told, fiskeri og politimyndighed på søterritoriet via enhederne 10 skibe der betegnes som Kombinationsskibe, der både kan bekæmpe olieforurening og foretage patruljetjeneste 15 dedikerede overvågnings- og patruljefartøjer	Marinen ved krænkelse af suverænitet via enhederne: 8 overfladekampenheder af RAUMA-kasse og HAMINA-klassen der kan anvendes til patruljetjeneste og suverænitetshævdelse 12 minelæggere og minestrygere der tillige kan anvendes til patruljetjeneste og suverænitetshævdelse Border Guard ved sager relateret til emigration og kriminalitet via enhederne 4 patruljeskibe 41 patruljefartøjer
SAR	Sjöfartsverket er ansvarlig myndighed, men alle statslige organer med fartøjer bidrager. Det frivillige almenlystige forening Sjöräddningssällskapet bidrager også og har 68 stationer med ca. 200 fartøjer af forskellige størrelse, disse spænder fra vandscootere til både på ca. 20 meters længde (2012 tal)	Border Guard er ansvarlig myndighed. Marinens overvågning giver situationsbillede. Marinen og andre statslige myndigheder assisterer med fartøjer. Ligeledes bidrager det frivillige organ Finnish Lifeboat Institution med ca. 30 mindre både (2012 tal)
Varetager / bidrager til OILOPS	Til søs er Kustbevakningen ansvarlig. Myndigheden kan indsætte 14 dedikerede OILREC enheder og 1 CHEMREG skib ¹	SYKE er overordnet ansvarlig myndighed. Marinen bidrager med 1 CHEMREC og 2 OILREC skibe Border Guard bidrager med 1 CHEMREC ¹

Note: Det er ikke muligt på åbne kilder at finde uklassificerede oplysninger om marinens beredskaber eller patruljemønstre for disse skibe. 1) CHEMREC og OILREC er internationale betegnelse for skibe der er specialgodkendte som forureningsbekæmpelsesenheder. CHEMREC (Chemical pollution Recovery) skibe kan operere i giftigt miljø og kan bekæmpe alle slags både kemisk- og olieforurening. OILREC (Oil pollution Recovery) skibe kan bekæmpe olieforurening med flammepunkter under 60 grader.

Farvandsovervågningen kan delvist overtages af MHV ved bedre planlægning og udnyttelse af sejldøgn

A

MHV har ledig kapacitet til at overtage dele af farvandsovervågningen fra DIANA-klassen

- MHV har i gennemsnit over de seneste tre år produceret flere sejldøgn end de 1095 sejldøgn, som DIANA-klassen er dimensioneret til. Størstedelen af disse sejldøgn er uddannelse og øvelser og altså ikke direkte opgaveløsning
- Denne ledige kapacitet hos MHV er til stede selvom en række MHV-skrog producerer relativt få sejldøgn

B

Der er en høj koncentration af MHV-sejldøgn i bestemte farvandsområder, samt et stort geografisk overlap ift. sejldøgn produceret af DIANA-klassen

- 24 af MHV-skrogene er placeret i patruljeområde 5, 6 og nordlig del af 7 (Bælterne), og her blev 1298 MHV-sejldøgn produceret i 2016, hvilket er 89% af de samlede sejldøgn for MVH
- Samtidigt producerede DIANA-klassen over 40% af sine sejldøgn i de samme områder. Dvs. at over 1.700 sejldøgn årligt produceres i området på tværs af de to kapaciteter

C

MHV har kapaciteterne og robustheden til at løse opgaverne for DIANA-klassen

- Robustheden ift. MHV's bemanning vurderes at være størst i de samme farvandsområder, med 57 komplette besætninger placeret her inden for
- MHV bidrager allerede til en række af de opgaver, som DIANA-klassen løser eller bidrager til og må gerne foretage afvisninger som led i suverænitetshåndhævelsen
- Trods frivillig bemanning var MHV i 2016 i stand til at indsætte skrog alle ugens dage samt på stort set alle tidspunkter af døgn
- Således havde MHV i gennemsnit mindst 3 indsatte skrog på havet samtidigt alle døgnets 24 timer i hele 2016

D

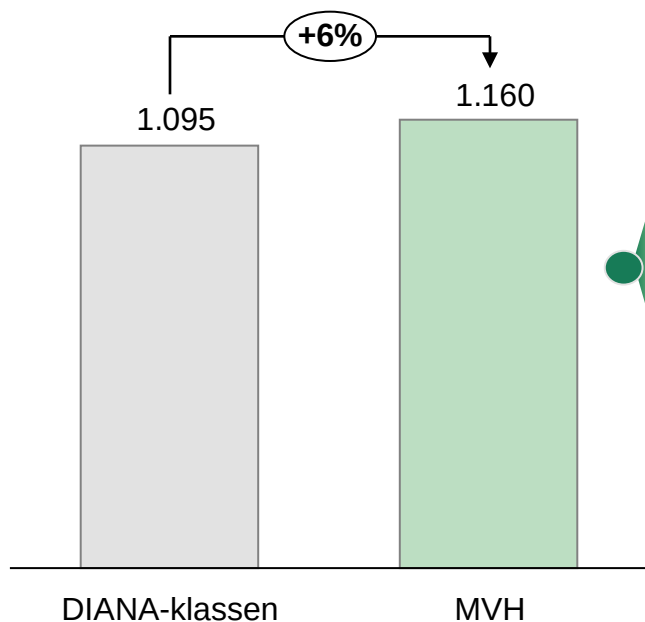
Ved at lade MHV overtage nogle af sejldøgnene fra DIANA-klassen findes et potentiale på 23-37 mio.kr.

- Der er regnet på to skaleringsmuligheder af DIANA-klassen, hvor MHV overtager hhv. 205 og 365 sejldøgn fra DIANA-klassen, ved at nedskalere med hhv. 2 besætninger og 2 DIANA-skrog, eller alternativt ved at nedskalere med 3 besætninger og 3 DIANA-skrog
- Herved kan der opnås et potentiale på hhv. 23 og 37 mio.kr. alt efter scenarievalget

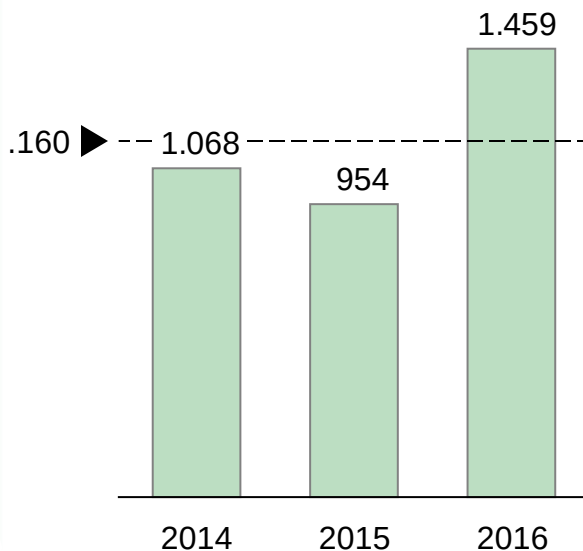
MHV har ledig kapacitet til at overtage dele af farvands- overvågningen fra DIANA-klassen

- MHV har i gennemsnit over de seneste tre år produceret flere sejldøgn end de 1095 sejldøgn, som DIANA-klassen er dimensioneret til
- På trods af udsving over årene er MHV's produktion af sejldøgn markant, og den ledige kapacitet har potentiale for at blive udnyttet
- Således var størstedelen af de producerede sejldøgn for MVH i 2016 uddannelse og øvelse

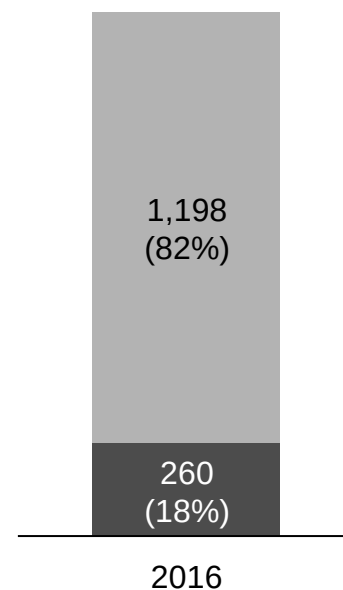
MHV har i gennemsnit over de sidste tre år produceret flere sejldøgn end DIANA-klassen ...



... Og opretholder et højt niveau over årene, som har potentiale for at blive udnyttet...



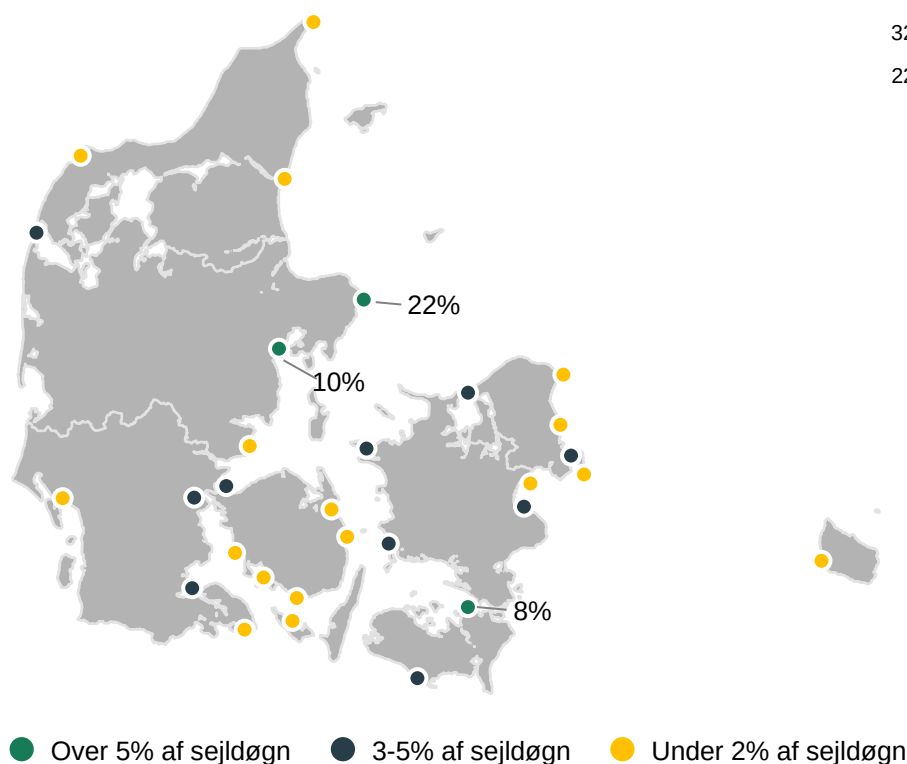
... Idet en stor del af sejldøgnene er uddannelse og øvelse...



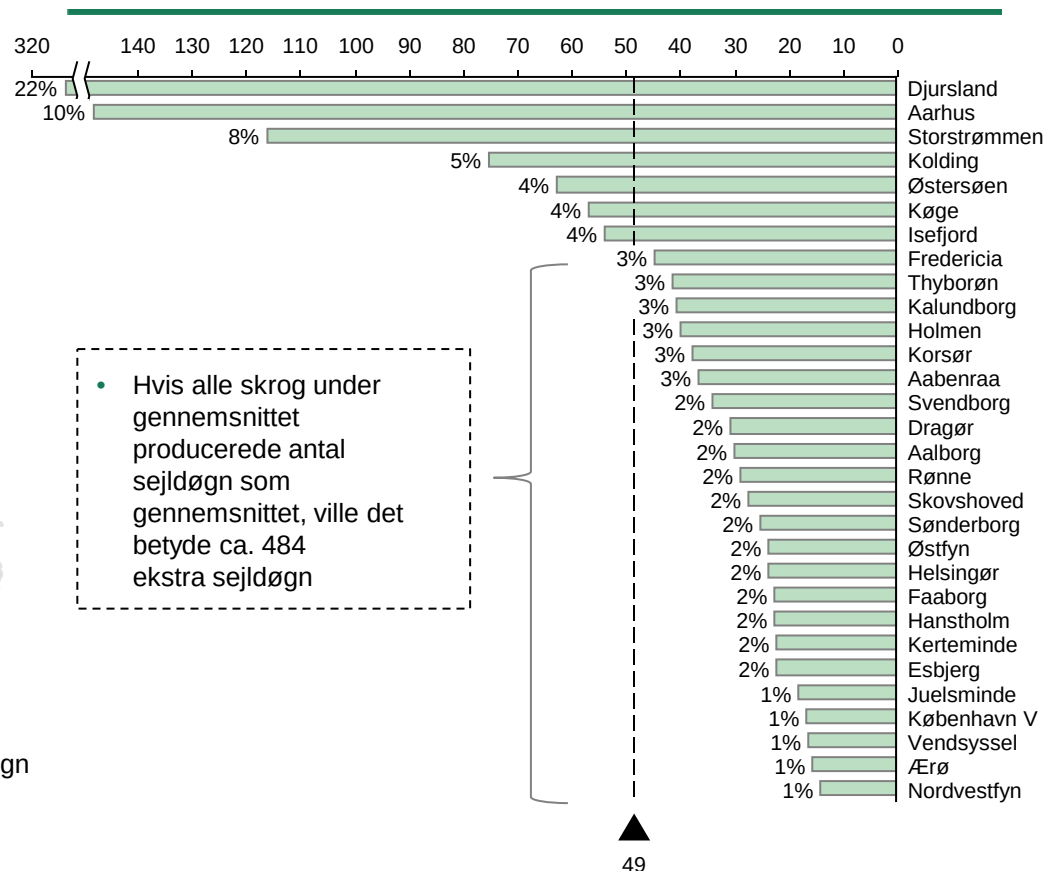
■ Uddannelse og øvelse ■ Opgaveløsning fx SURVEX, Politi, SAR etc.

Den ledige kapacitet hos MHV er til stede selvom en række MHV-skrog producerer relativt få sejldøgn

- Der var en markant variation i antal sejldøgn per MHV-skrog i 2016
- 40% af alle sejldøgn blev i 2016 produceret på tre skrog (ca. 578 sejldøgn) mens 17 skrog havde under 30 sejldøgn
- Det gennemsnitlige antal sejldøgn per skrog var i 2016 således på 49 sejldøgn drevet af relativt få skrog med mange sejldøgn



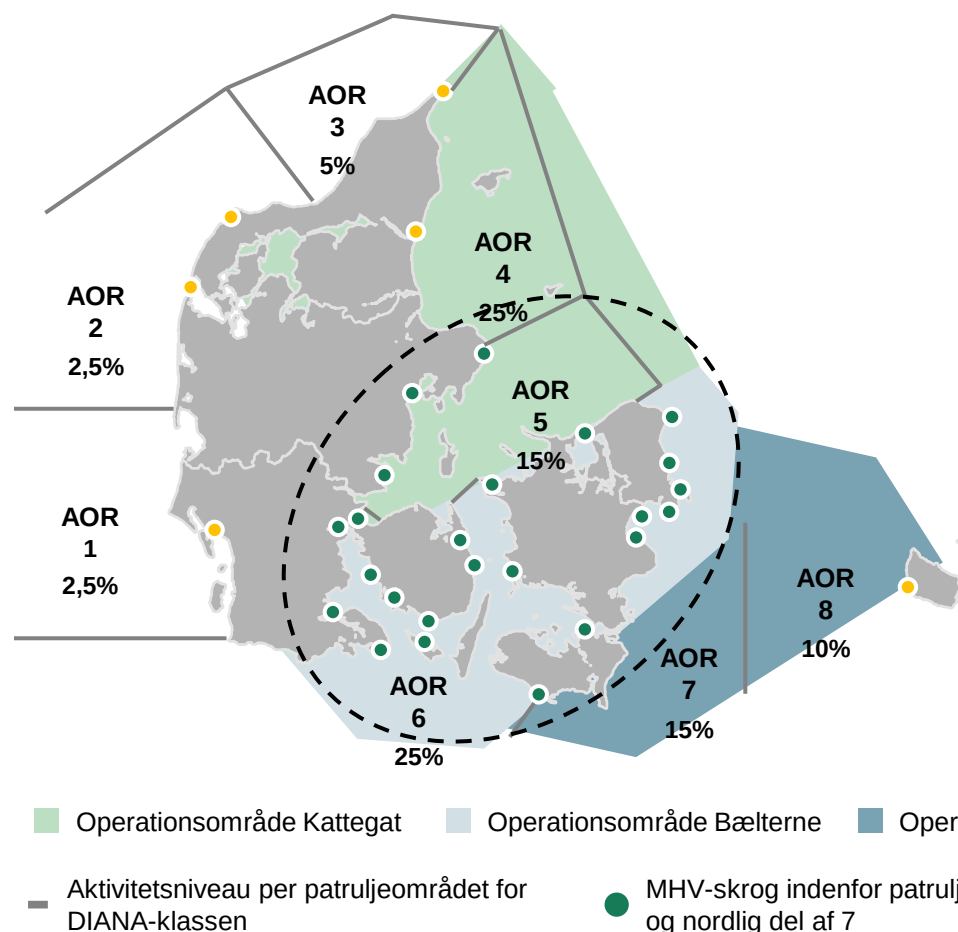
% af samlede sejldøgn (1459) per skrog¹ i 2016



Note: Ud over de 30 skrog kommer 4 MFP (Maritime Force Protection) flotiller (HVF 116, 125, 200 og 201), som er udrustet med et kommandokøretøj og to gummibåde på trailer, samt HVF 126 og 132, som er trailerbaserede flotiller, der er udrustet med et kommandokøretøj og ét gummibåde på trailer. Disse er ikke med i baseline for sejldøgn eller opgørelsen ovenfor.

Der er geografisk overlap mellem sejldøgn produceret af hhv. DIANA-klassen og MHV i bestemte farvandsområder

- Kortet viser en stor koncentration af MHV-skrog og producerede sejldøgn i bestemte farvandsområder
- Desuden er der et stort geografisk overlap mellem sejldøgn produceret af hhv. MHV og DIANA-klassen i det markerede område



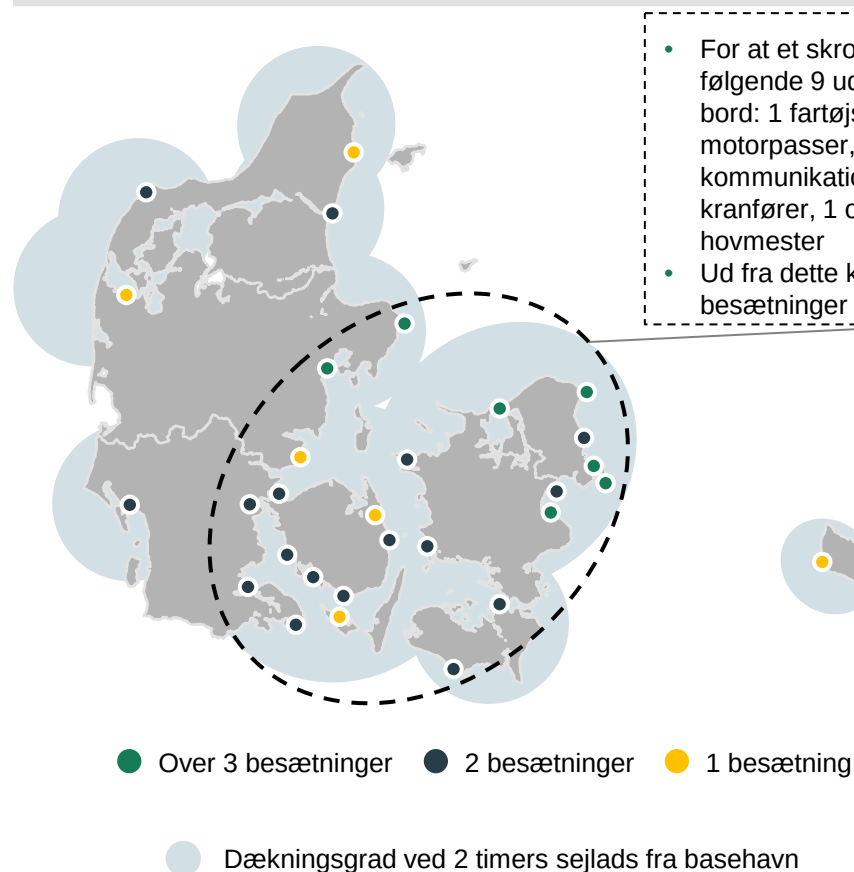
Sammenfald i sejldøgn mellem DIANA-klassen og MHV

- 24 af MHV-skrogene er placeret i patruljeområde 5, 6 og nordlig del af 7 markeret på figuren til venstre
- Der er således en høj koncentration af skrog i disse områder
- I forlængelse heraf blev 1298 MHV-sejldøgn produceret i disse områder i 2016, hvilket er 89% af de samlede sejldøgn for MVH
- Samtidigt producerede DIANA-klassen over 40% af sine sejldøgn i områderne
- Samlet er det markerede område således dels kendetegnet ved en stor koncentration af MHV-sejldøgn, dels et stort overlap mellem sejldøgn produceret af hhv. MHV og DIANA-klassen
- Hertil kommer de gennemsnitligt ca. 800 sejldøgn fra øvrige kapaciteter gennemført i alle farvandsområder

Note: Det har ikke været muligt for Marinestaben at kortlægge præcise sejl mønstre for øvrige kapaciteter.

Samtidigt vurderes robustheden ift. MHV-bemanding at være størst i de samme farvandsområder

- Det farvandsområde, hvor MHV-skrogene er koncentreret, samt hvor MHV producerer hovedparten af de årlige sejldøgn, er også området, hvor de frivillige soldater overvejende er placeret. Konkret er 57 af de 66 komplette besætninger placeret i farvandsområdet



- For at et skrog kan indsættes operativt, skal følgende 9 uddannede personel være om bord: 1 fartøjsfører, 1 vagtchef, 1 motorpasser, 1 assisterende motorpasser, 1 kommunikations gast, 1 sygdomsbehandler, 1 kranfører, 1 operativ gummibådsfører og 1 hovmester
- Ud fra dette kriterium er der 57 komplette besætninger i det markerede farvandsområde

Flotiller	Antal besætninger
Aarhus	4
Djursland	3
Isefjord	3
Helsingør	3
Dragør	3
Køge	3
Holmen	3
Aalborg	2
Thisted	2
Ringkøbing	2
Esbjerg	2
Vejle	2
Fredericia	2
Kolding	2
Sønderborg	2
Aabenraa	2
Nyborg	2
Fåborg	2
Svendborg	2
Assens	2
Kalundborg	2
Korsør	2
Vordingborg	2
Rødby	2
Skovshoved	2
Brøndby	2
Frederikshavn	1
Struer	1
Horsens	1
Kerteminde	1
Bornholm	1
Ærø	1

Noter: Antallet af komplette besætninger kan ikke trækkes fra DEMARS, da de fleste flotiller opererer med "dobbelthat-princippet", hvor flere MA bestrider mere end én stilling. Ovenstående er opgjort fra besætningernes rapporteringer efter endt sejldag, hvor besætningsnummeret også fremgår. Det er dog ikke muligt herfra at gennemskue, om der er tale om en "ren besætning", eller om der er lånegaster med fra andre besætninger og/eller flotiller. Desuden er der ikke én til én overlap mellem flotillens placering og skrogens placering.

MHV bidrager allerede til en række opgaver, som DIANA-klassen bidrager til og kan foretage afvisninger

- MHV råder over en kapacitet på 30 skrog og 66 besætninger af 9 stillinger
- MHV har et stort opgaveoverlap med DIANA-klassen og løser både SAR og OILOPS
- Hvis MHV indsættes af forsvaret (i praksis af Operationsstaben), er der hjemmel til at MHV løser samme opgaver som Diana-klassen eller andre af søværnets fartøjer. Således vil MHV også kunne foretage afvisninger

MHV har et stort opgaveoverlap med DIANA-klassen ...

Kapacitetens skrog	• 30 skrog (12 stk. 900 klassen, 1 stk. 850 klassen og 17 stk. 800 klassen) • Kun 900 + 850 klassen har kapacitet til maritim forureningsbekæmpelse gennem 360 meter flydespærringer • 900 klassen har fartpotentiale på 13 knob og 800 klassen på 12 knob • Alle skrog kan som minimum fungere helt tilfredsstillende i den næste forligsperiode
Besætninger	• Der er 66 besætninger af 9 stillinger • Disse er udgjort af 2028 frivillige soldater, hvilket tilsvare i gennemsnit 80 frivillige soldater per flotiller
Opgave-kompleks	• Opgaverne omfatter farvandsovervågning, eftersøgning og redningstjeneste (SAR), bidrager til suverænitetshævdelse samt bekæmpelse af miljøforurening til søs. Herudover yder flotillerne støtte til det øvrige forsvar og civile myndigheder
Dimensionering	• MHV er lokalt forankret over hele landet, men er mindre velegnet til indsættelse i Skagerrak og Østersøen • Hjemmeværnet bidrager til farvandsovervågningen med to skrog på patrulje og øvelse to døgn i løbet af 45 weekender om året jf. SURVEX-aftalen
Beredskab	• Under weekendpatruljer er MHV enheder klar til umiddelbar indsættelse, mens de, hvis de ikke er indsat, er på 1 times varsel • MHV vurderede i 2008, at der ved en længerevarende indsættelse (over 3 måneder) kontinuerligt kunne indsættes min. 10 skrog af 800/900 klassen¹

... Og kan foretage afvisninger under indsættelse af Operationsstaben

- En mulig udfordring ift. at lade MHV overtage visse sejldøgn fra DIANA-klassen kunne være, at MHV ikke har de nødvendige beføjelser til myndighedsudøvelse og dermed afvisninger
- Det er imidlertid blevet oplyst af Forsvarspolitisk kontor, at suverænitetshævdelse i form af afvisninger kan foretages af Forsvaret, med hjemmel i Forsvarslovens § 4
- MHV må, jf. Forsvarsloven § 8, støtte Forsvaret i dets opgaveløsning
- Således vil MHV, såfremt skroget er indsat af Forsvaret (i praksis af Operationsstaben), have hjemmel til at løse samme opgaver som Diana-klassen eller andre af søværnets fartøjer
- Dermed vil det også være muligt for MHV-skrog at foretage afvisninger ved indsættelse under Operationsstaben



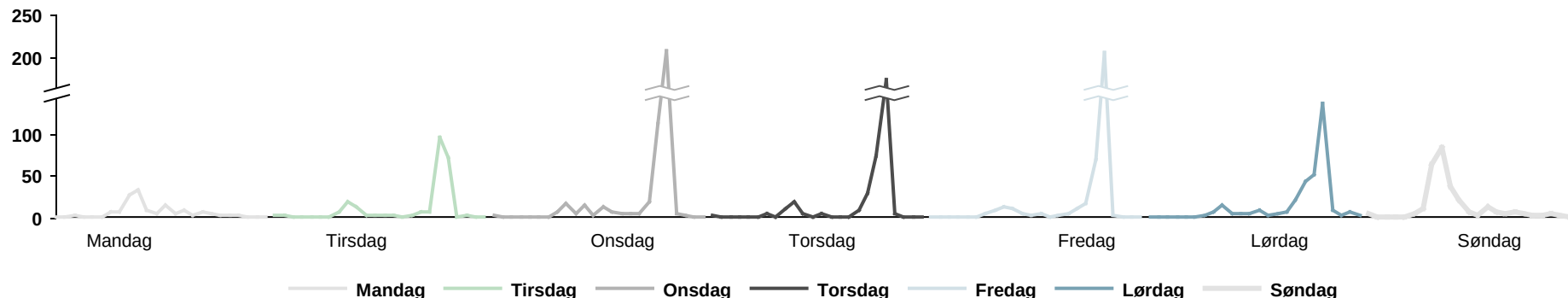
1) En nyere opgørelse af dette foreligger ikke, og vil skulle efterspørges hos MHV.

Trods frivillig bemanning var MHV i 2016 i stand til at indsætte skrog stort set på alle tidspunkter af døgnet

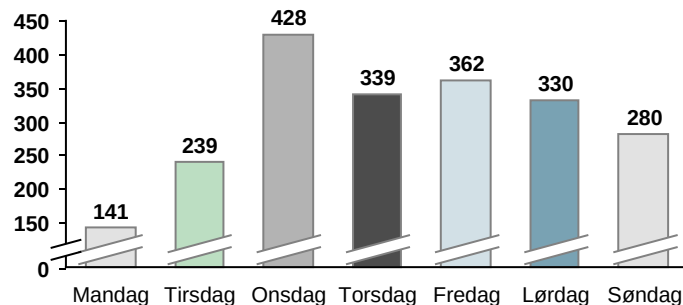
- Nedenfor er det opgjort, hvornår MHV-skrogene blev indsat i 2016 fordelt på ugedage samt tidspunkter på døgnet på tværs af varslede og ikke-varslede indsættelser. Hver gang et skrog er blevet indsat er det således talt med i nedenstående opgørelser
- Således havde MHV i 2016 en høj grad af robusthed i evnen til at indsætte skrog 24/7
- Ifølge MHV var responsraten for rettidig levering af akut rekvireret støtte på ca. 97-99% i 2016

Antal indsættelser¹ af MHV-skrog per timer i ugen for hele 2015

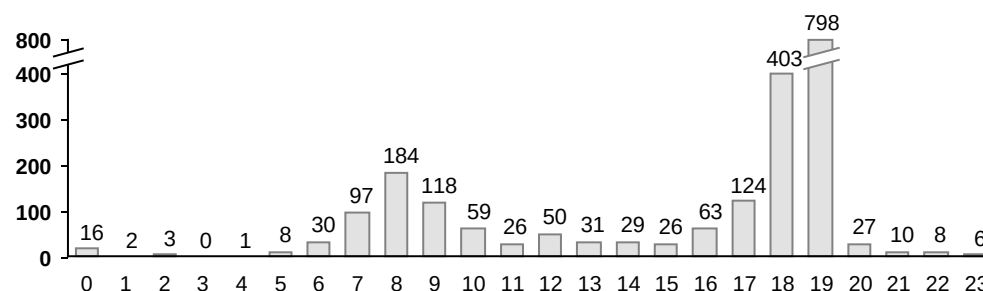
- Nedenfor er MHV's 2.118 indsættelser af deres skrog i 2016 fordelt på de 168 timer på en uge (24*7)



Antal indsættelser af MHV-skrog per ugedag for hele 2016



Antal indsættelser af MHV-skrog per time på døgnet for hele 2016

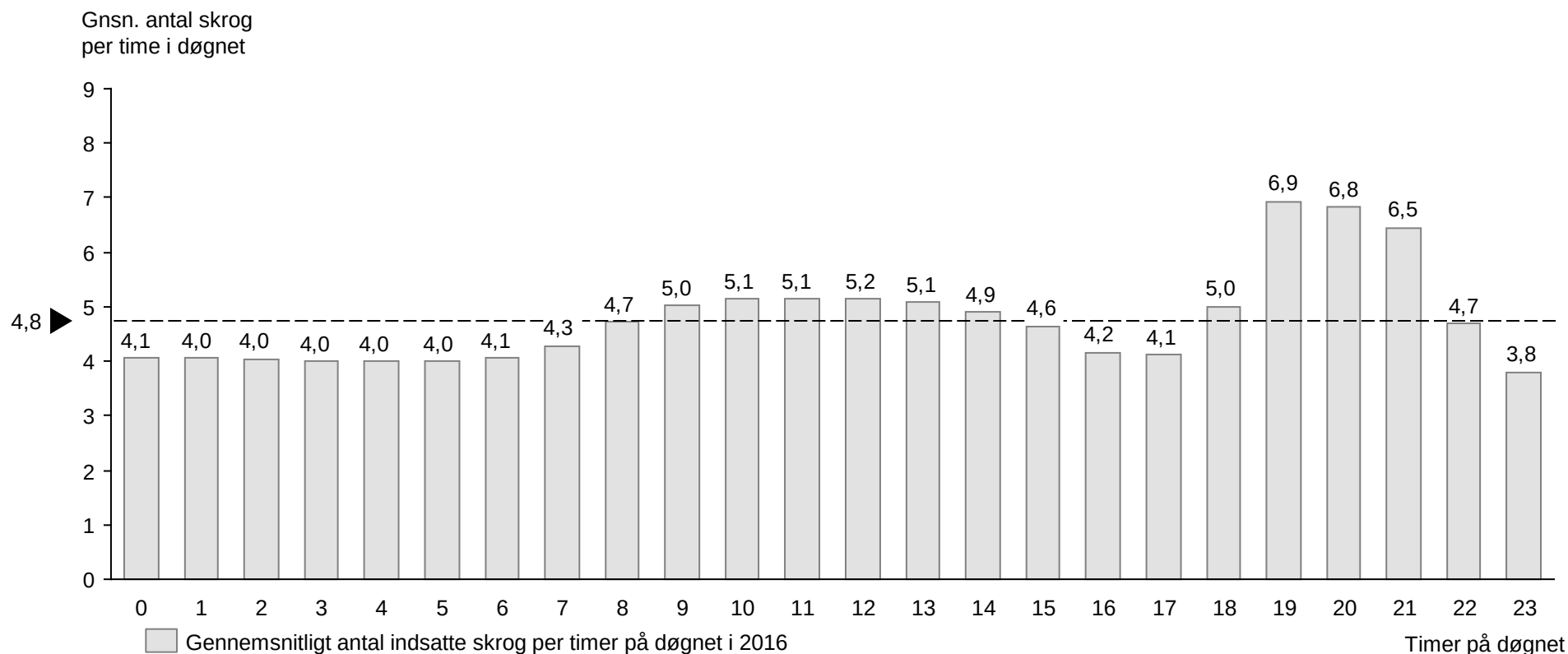


1) Med indsættelser menes her at et skrog er gået på havet, enten som del af varslede og ikke-varslede indsættelser.

Således havde MHV i gennemsnit mindst 3 indsatte skrog på havet samtidigt alle døgnets 24 timer i 2016

- Nedenfor er det opgjort, hvor mange skrog MHV i gennemsnit havde indsat på havet samtidigt per time på døgnet i hele 2016. En indsættelse af et skrog i 5 timer vil således give fem observationer i det relevante tidsrum i opgørelsen nedenfor
- I gennemsnit i 2016 havde MHV næsten 5 indsatte skrog på havet samtidigt på tværs af alle timer af døgnet
- I timen fra 23:00-24:00, som var timen med lavest antal indsatte skrog, var der i 2016 i gennemsnit knap 4 skrog indsat på havet samtidigt
- Omvendt var der i gennemsnit i timen fra 19:00-20:00 næsten 7 indsatte skrog på havet samtidigt i hele 2016
- Disse observationer bestyrker hypotesen om, at MHV vil kunne have minimum 2 skrog på havet konstant 356/24/7

Antal indsatte MHV-skrog på havet per timer i døgnet for 2016



To scenarier er analyseret, hvor MHV overtager hhv. 205 og 365 sejldøgn fra DIANA-klassen uden at opgaven nedskaleres

Skaleringsmulighederne af DIANA-klassen er foretaget ud fra en grundantagelse om, at MHV skal overtage de sejldøgn, som ikke længere kan produceres af DIANA-klassen

Skaleringerne er foretaget ud fra to parametre, indsættelsesdøgn og antal kontinuerligt indsatte enheder

- Indsættelsesdøgn
 - Antallet af indsættelsesdøgn kan i princippet skales trinløst, men en effektiv skalering følger naturligt antallet af indsættelsesdøgn, som besætningerne kan producere, idet det ikke giver mening at have tomgangsomkostninger, der medfører kapacitetslønsudgifter
 - Dvs. at der regnes med skaleringstrin á 160 indsættelsesdøgn, som er maks. for én besætning. Dermed bliver der ikke pålagt flere sejldøgn per besætning, end det er muligt at producere
 - Heraf er 146 indsættelsesdøgn og 14 døgn anvendes til styrkeproduktion
- Antallet af kontinuerligt indsatte enheder:
 - Hvis det operative krav ændres fra de nuværende tre enheder kontinuerligt indsat, vil antallet af indsættelsesdøgn ændres i intervaller af 365

På den baggrund er to konkrete scenarier udarbejdet¹

- Scenarie 1
 - Der skales til 6 besætninger, 4 skrog, hvilket reducerer sejldøgnene med 205 (19%). I scenariet er der kun mulighed for at dække to indsættelsesområder kontinuerligt, men der kan produceres 160 flere sejldøgn end i scenarie 2 grundet den ekstra besætning
- Scenarie 2
 - Skalering med to enheder indsat kontinuerligt kan varetages af 3 skrog med 5 besætninger. Her er begrænsningen ift. produktion af sejldøgn antallet af skrog, da ét skrog skal være i beredskab samt sikre mulighed for at foretage løbende vedligehold²
 - Herved er der et gap på 365 sejldøgn svarende til 33%

De to scenarier giver et 'gap' på hhv. 205 og 365 sejldøgn, som skal overtages af MHV

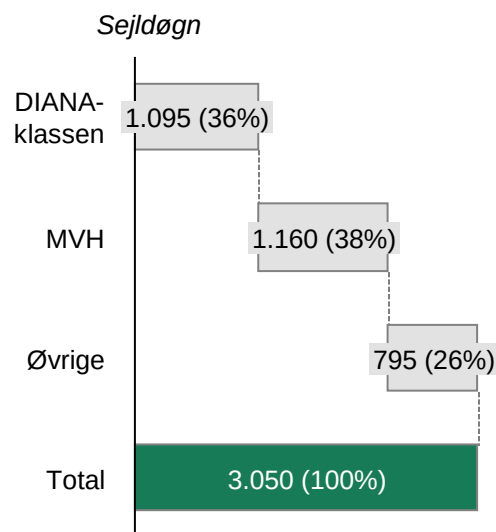
Scenarie	Skalering	Sejldøgn	Gap i sejldøgn (%)
Basis	8 besætninger, 6 skrog	1095	-
Scenarie 1	6 besætninger, 4 skrog	890	205 (19%)
Scenarie 2	5 besætninger, 3 skrog	730	365 (33%)

1) I forbindelse med arbejdet i spor 4. 2) Hvis skroget er til vedligehold vil beredskabet skulle varetages af MHV.

Ved at reducere med 2-3 besætninger og skrog i DIANA-klassen kan opnås et potentiale på 23-37 mio.kr.

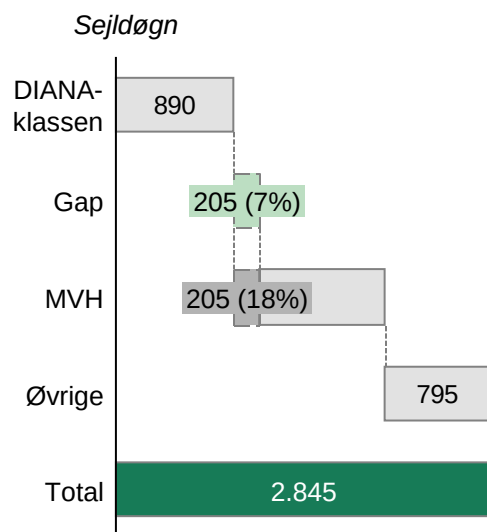
- De to scenarier er beregnet ift. et basisscenarie med de nuværende 8 besætninger og de 6 skrog, som er inklusiv det skrog, der blev oplagt 1. maj 2017
- Scenarie 1 med reduktion af 2 DIANA-skrog samt 2 besætninger betyder en 7% reduktion i det totale antal sejldøgn men en opretholdelse af de 1095 sejldøgn produceret til farvandsovervågning. Dette sker ved at 18% af MHV's nuværende sejldøgn laves til egentlig farvandsovervågning
- Scenarie 2 med reduktion af 3 DIANA-skrog samt 3 besætninger betyder en 12% reduktion i det totale antal sejldøgn men en opretholdelse af de 1095 sejldøgn produceret til farvandsovervågning. Dette sker ved at 31% af MHV's nuværende sejldøgn laves til egentlig farvandsovervågning
- Idet scenarie 2 medfører en større reduktion i skrog og besætninger for DIANA-klassen, er potentialet også størst i dette scenarie

Basis scenarie: DIANA-klassen med 8 besætninger og 6 skrog⁽¹⁾



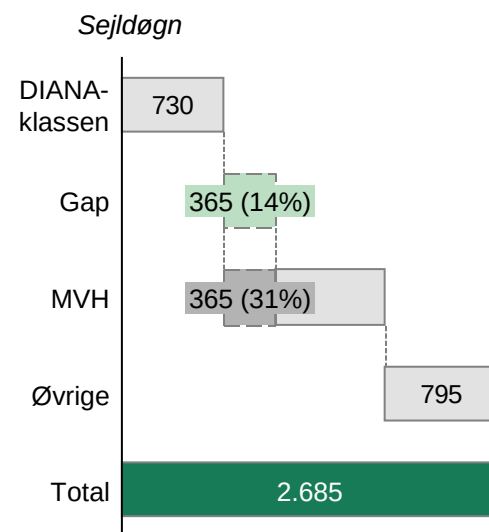
Potentiale

Scenarie 1: reduktion af DIANA-klassen med 2 skrog og 2 besætninger



23 mio.kr.

Scenarie 2: reduktion af DIANA-klassen med 3 skrog og 3 besætninger



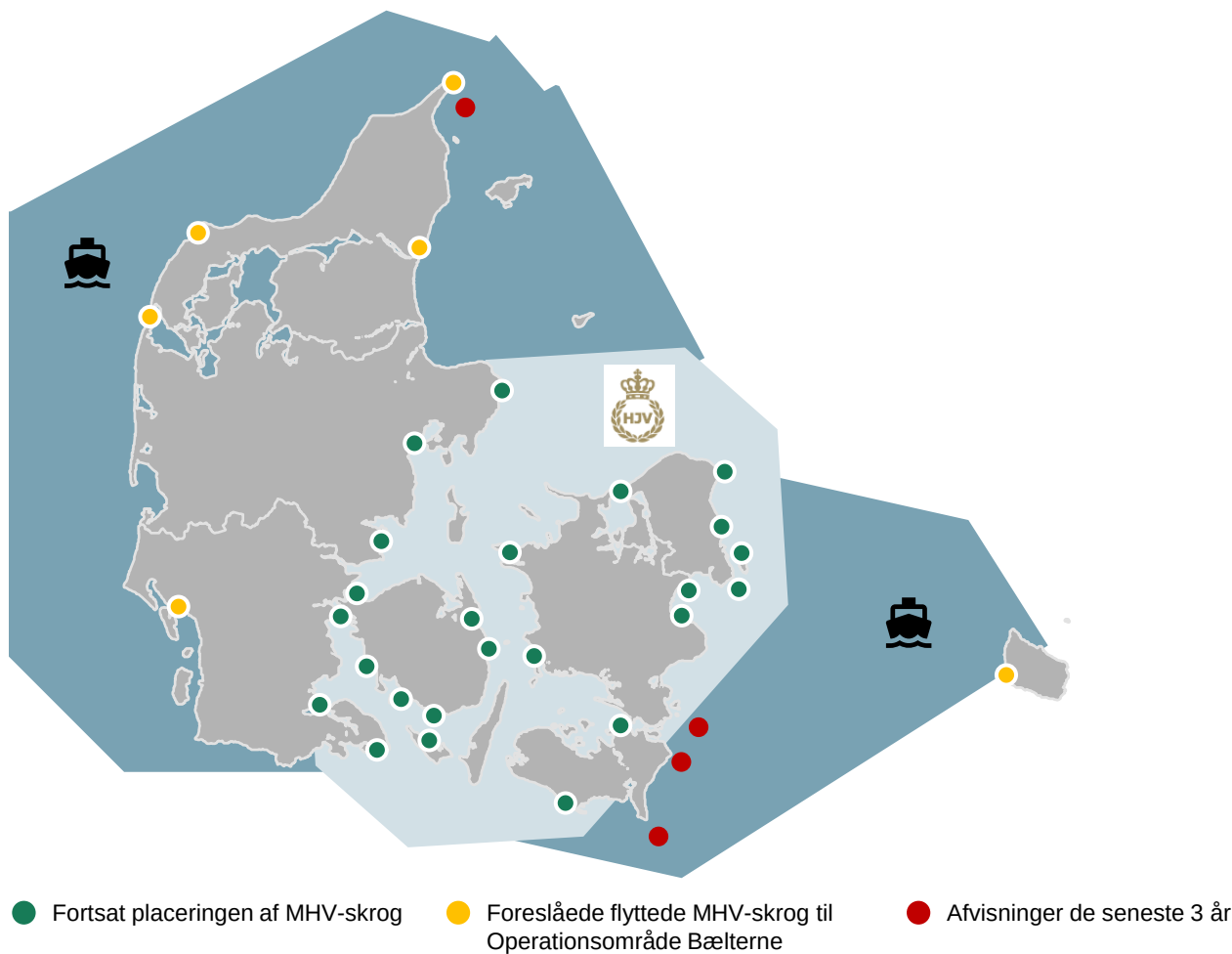
37 mio.kr.

■ Andel af samlede sejldøgn

■ Andel af MHV's nuværende sejldøgn

1) Inklusiv det per 1. maj 2017 oplagte skrog.

MHV kan overtage farvandsovervågning, hvor man har stor koncentration af skrog, sejldøgn og besætninger



Løsningsmodellen

- Det er en præmis, at der kan leveres tre enheder kontinuerligt (24/7/365) i operationsområderne Kattegat, Bælterne og Østersøen ækvivalent til 1095 sejldøgn
- På baggrund af MHV's ledige kapacitet, det geografiske overlap med DIANA-klassen, samt MHV's evne og robusthed ift. allerede at kunne bidrage til de samme opgaver, som DIANA-klassen bidrager til, vurderes det muligt at lade MHV overtage en del af farvandsovervågningen
- Konkret foreslås det, at MHV kan overtage patruljeområde 5, 6 og nordlig del af 7, altså en udvidet del af operationsområde Bælterne. Herved kan DIANA-klassen prioritere tilstedeværelse i Østersøen, Kattegat, Skagerrak og Nordsøen
- Det overdragne område er kendetegnet ved en stor koncentration af både MHV-skrog og producerede sejldøgn (89%). Desuden er 57 komplette besætninger til stede i området
- Det kan herefter overvejes, om de 7 MHV-skrog, som ikke er i operationsområde Bælterne, flyttes hertil for at opnå øget robusthed i opgavevaretagelsen
- Det er dog MHV's vurdering, at det ikke umiddelbart er antal skrog men antal besætninger som for nuværende udgør kapacitetsbegrænsningen
- Endeligt har der ikke været nogen afvisninger de seneste tre år i operationsområde Bælterne



Operationsområde Bælterne overdrages til MHV



Operationsområde Østersøen og Kattegat, samt Skagerrak, Nordsøen fortsat varetaget af DIANA-klassen

Konsekvenserne er bl.a. reduktion i fartpotentialer og risiko for at frivillighedsprincippet skades

Uddybes på de næste sider 

Konsekvenser

- Der sker en reduktion i fartpotentialer fra DIANA-klassens 25 knob til MHV-skrogens 13 knob
- Reduceret fartpotentialer ved MHV-skrog giver reduceret mulighed for at indhente skibe. Dette stiller skærperede krav til en kontinuerlig korrekt geografisk placering, samt besætningens evne til at manøvrere enheden

- Reduktion i fleksibilitet i tilfælde af uforudset vedligehold på skrog samt reduceret restlevetid, hvorfor geninvesteringstidspunktet fremrykkes
- Dog reduceres antallet af skrog til geninvestering

- Mellem 19%-33% af de nuværende sejldøgn til farvandsovervågning (1095) skal varetages af MHV

- Der bliver reduceret i det samlede antal sejldøgn produceret i danske farvande fra de nuværende 3.050 til hhv. 2.845 eller 2.685 alt efter den valgte skalering af DIANA-klassen. De to scenarier tilsvare hhv. 7% og 12% af de samlede nuværende sejldøgn

Reduktion i beredskabet på SAR og OILOPS vurderet ud fra:

- At DIANA-klassens bidrag til SAR-operationer er ca. 21%, hvoraf dele skal overtages af MHV
- At ca. 6% af den samlede mængde indsatsklare flydespærringer fjernes (1 ud af 15 skrog som for nuværende er del af indsatsklare skrog med 360 meter flydespærre fjernes)
- At sejldøgn til farvandsovervågning på 1095 opretholdes via MHV, som i forvejen bidrager til løsningen af SAR og OILOPS
- Hvis MHV sejler farvandsovervågning, vil der kun være mulighed for andre aktiviteter i begrænset omfang. Dog er MHV's nuværende antal aktiviteter per sejldøgn lavt og særligt visse skrog producerer sejldøgn men har ingen aktiviteter. Disse sejldøgn kan reduceres, uden at beredskabet påvirkes afgørende

Risici

Robusthed i bemanning

- Pligt til at levere sejldøgn ifm. farvandsovervågning kan skade frivillighedsprincippet i MHV, hvilket kan udfordre robustheden ift. at producere sejldøgn
- Risiko for at produktion af sejldøgn i hverdage ikke kan leveres af MHV grundet frivillighedsprincippet
- Aldersprofil og uddannelsesniveau for MHV's fartøjsførere kan skabe en flaskehals fremadrettet ift. at kunne levere sejldøgnene
- Hjemmeværnet er en militær beredskabsorganisation – med effektiviseringsforslaget vil Marinehjemmeværnet i større omfang løse egentlige driftsopgaver, hvilket jævnlgt tages op af de militære fagforeninger

Skrog

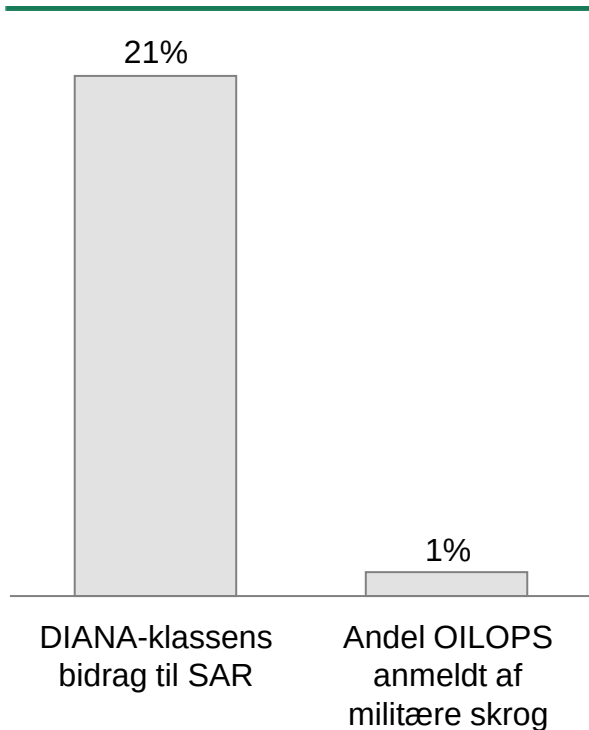
- Mulighed for mere intensiv anvendelse af de 3-4 DIANA-skrog kan betyde hurtigere nedslidning. Der er dog i analysen taget et LCC perspektiv, idet der i skaleringsmodellen indgår flere omkostninger til vedligehold på de resterende skrog end i basis scenariet, og da afskrivningerne for de solgte skrog ikke reduceres
- Mulige konsekvenser for valg og sammensætning af fremtidige anskaffelser af fartøjer i MHV. Hjemmeværnet arbejder i forligssammenhæng på en justeret fartøjssammensætning, hvor antallet af store fartøjer reduceres væsentligt på bekostning af et større antal mellem og små indsatsfartøjer (som ikke kan holde søen i så lange perioder som de store fartøjer)

Konsekvensen omkring reduktionen i samlede antal sejldøgn vurderes at medføre begrænsede risici

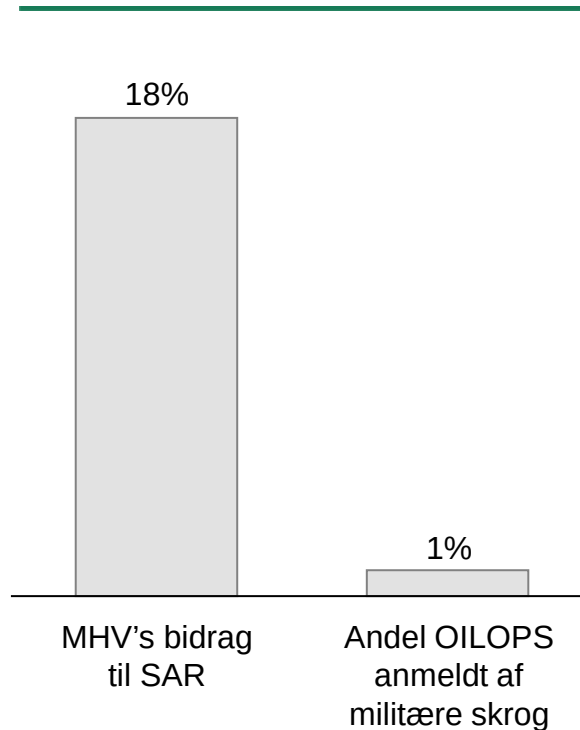
- Konsekvensen af forslaget vil være en reduktion i det samlede antal sejldøgn produceret i danske farvande
- Risikoen herved er en reduktion i beredskabet på SAR og OILOPS
- Denne risici er dog vurderet som mindre ud fra: 1) At DIANA-klassens bidrag hertil er ca. 21%. 2) At de samlede sejldøgn til farvandsovervågning på 1095 opretholdes via MHV, som i forvejen bidrager til løsningen af disse opgaver. 3) At MHV's nuværende antal aktiviteter per sejldøgn er lavt (uddybes næste side)

Uddybes næste side

DIANA-klassens bidrag til SAR og OILOPS er ca. 21% samt 1%...



... MHV bidrager allerede til disse opgaver...



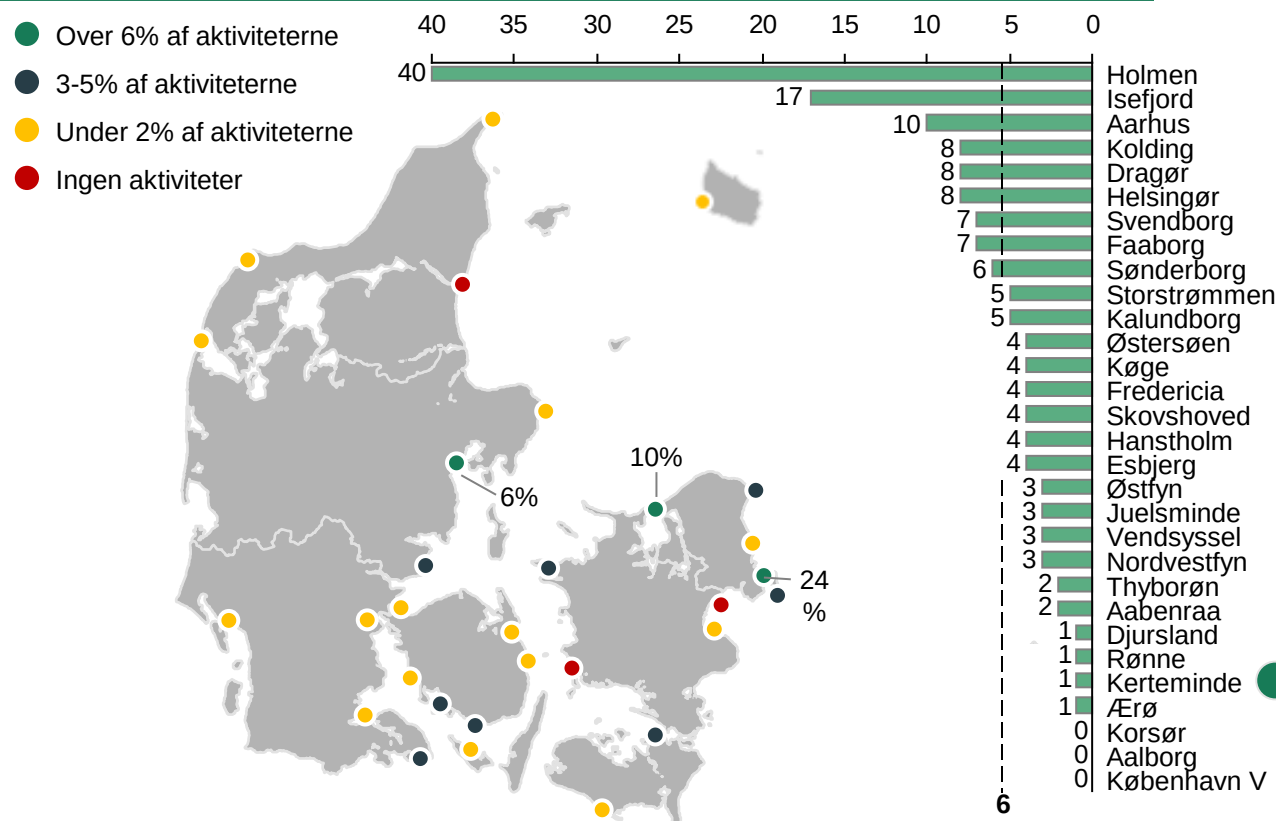
... Og MHV's nuværende antal aktiviteter per sejldøgn er lavt

- Hvis MHV sejler farvandsovervågning, vil der kun være mulighed for andre aktiviteter i begrænset omfang
- Mange MHV-skrog har dog få eller ingen aktiviteter hen over året
- Aktiviteter dækker over SAR og OILOPS samt støtte til politiet og SKAT
- Dette på trods af, at der produceres sejldøgn på disse skrog
- Dermed vurderes disse sejldøgn at kunne reduceres uden at beredskabet påvirkes afgørende

Den begrænsede risici skyldes bl.a., at MHV's nuværende antal aktiviteter per sejldøgn er lavt

- Reduktionen i samlede antal sejldøgn i danske farvande vurderes ikke at have væsentlig betydning for beredskabet
- Hvis MHV sejler farvandsovervågning, vil der kun være mulighed for andre aktiviteter i begrænset omfang
- Dog er MHV's nuværende antal aktiviteter¹ per sejldøgn lavt og særligt visse skrog producerer sejldøgn men har ingen aktiviteter. Disse sejldøgn kan reduceres uden at beredskabet påvirkes afgørende

Antal registrerede aktiviteter per skrog² i 2016 varierer markant med få eller ingen aktiviteter på en lang række skrog...



...Dette på trods af, at disse skrog producerede sejldøgn i 2016

Skrog	Antal sejldøgn
Rønne	29
Kerteminde	22
Ærø	15
Korsør	38
Aalborg	30
København V	17
Total	150

1) En registreret aktivitet dækker over, at et MHV-skrog har bidraget til enten SAR, OIOPS eller støtte til politiet og SKAT. 2) Ud over de 30 skrog kommer 4 MFP (Maritime Force Protection) flotiller (HVF 116, 125, 200 og 201), som er udrustet med et kommandokøretøj og to gummibåde på trailer, samt HVF 126 og 132, som er trailerbaserede flotiller, der er udrustet med et kommandokøretøj og ét gummibåde på trailer. Disse er ikke med i baseline for sejldøgn eller opgørelsen ovenfor.

Effektiviseringsforslag: Effektivisering af farvandsovervågning

Effektiviseringsforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Effektivisering af farvandsovervågning	- Forslaget går på at reducere antallet af skrog og besætninger af DIANA-klassen gennem en større udnyttelse af værnsfælles kapaciteter, herunder et større træk på Marinehjemmeværnet (MHV) - Konkret er det analyseret, om dele de nuværende 1095 sejldøgn årligt til farvandsovervågning produceret med DIANA-klassen i højere grad kan varetages af MHV - Analysen viser for det første en nuværende produktion af årlige sejldøgn for MHV som overstiger DIANA-klassen og dermed også den mulige reduktion i sejldøgn som følge af en reduktion i DIANA-klassen - For det andet viser analysen, at der er et stort geografisk overlap mellem sejldøgn produceret af hhv. DIANA-klassen og MHV i visse farvandsområder - For det tredje viser analysen, at MHV allerede bidrager til en række af de opgaver, som DIANA-klassen løser eller bidrager til, samt at MHV trods frivillig bemanning i 2016 udsendte skrog på havet alle ugens dage samt på stort set alle tidspunkter af døgnet, og i gennemsnit havde mindst 3 indsatte skrog hver af døgnets 24 timer - På den baggrund vurderes det muligt, at lade MHV overtage patruljeområde 5, 6 og nordlig del af 7, altså en udvidet del af operationsområde Bælterne. Området er kendetegnet ved en stor koncentration af MHV-skrog samt producerede sejldøgn (89%). Desuden er 57 komplette besætninger til stede i området	- Med den skitserede løsningsmodel opretholdes således de nuværende 1095 sejldøgn årligt produceret til farvandsovervågning - Nedskaleringen af DIANA-klassen giver en potentiale på 23-37 mio.kr. alt efter skaleringsmodellen - Hertil kommer 10-25 mio.kr. i potentielle salgsindtægter - Konsekvenserne er reduktion i fartpotentialet samt i samlede antal sejldøgn - Der er en risiko for en mindre reduktion i beredskabet på SAR og OIOPS vurderet ud fra: 1) At DIANA-klassen pt. bidrager med ca. 21% af det samlede antal SAR-operationer, hvoraf dele skal overtages af MHV. 2) At ca. 6% af den samlede mængde indsatsklare flydespærringer fjernes ved forslaget. 3) At hvis MHV sejler farvandsovervågning, vil der kun være mulighed for andre aktiviteter i begrænset omfang. Dog er MHV's nuværende antal aktiviteter per sejldøgn lavt, hvorfor der vurderes at være ledig kapacitet til rådighed, som kan reduceret uden at beredskabet påvirkes afgørende. Samtidigt vil det totale antal sejldøgn til farvandsovervågning på 1095 opretholdes, hvis forslaget gennemføres via MHV, - Endeligt er der en risiko for at pligt til at levere sejldøgn kan skade frivillighedsprincippet i MHV, hvilket kan udfordre robustheden

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

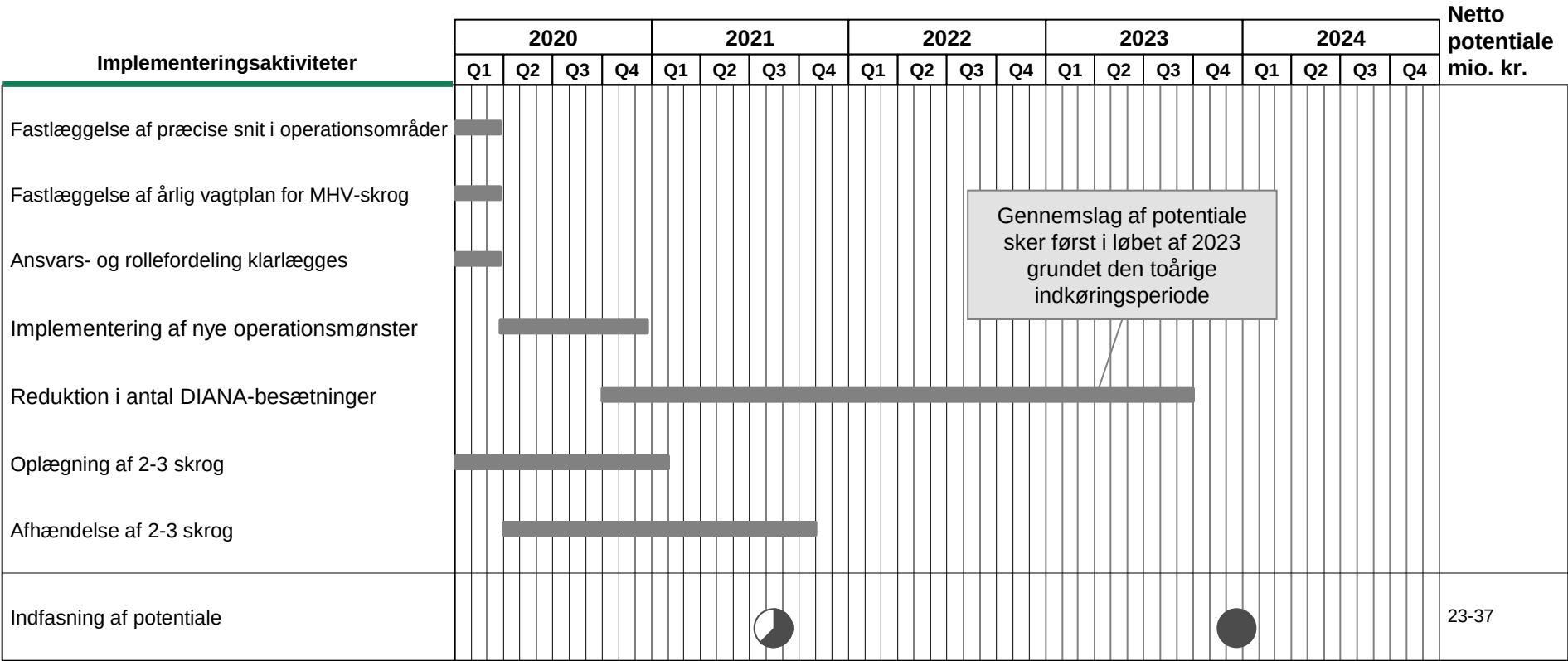
Overblik	Baseline: 155 mio. DKK / 99 Åv	Bruttopotentialespænd (%): 15% - 25%	Bruttopotentialespænd: 23-37 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet er udregnet gennem modellen fra spor 4 - Fra spor 4 er ligeledes hentet de to nedskaleringsscenarier, som estimerer antal sejldøgn, der kan produceres under de to reduktioner af skrog og besætninger - Potentialet forekommer ved tre ting: - Reduktionen i antal besætninger, som påvirker kapacitetslønnen samt skolestruktur og ekstern uddannelse og giver et potentiale på ca. 11-17 mio.kr. i hhv. lavt og højt spænd - Reduktion i antal sejldøgn påvirker den aktivitetsbaserede løn, brændstof og ammunition, Lagertræk – Øvrig, VN I Løn, VN II Løn – Aktivitetsbestemt, Lagertræk til vedligehold – Aktivitetsbestemt, Fremmede tjenesteydelse – Aktivitetsbestemt og NATOPS - Øvrig drift ved kapacitetsbærer. Dette bidrager ca. med mellem 9-15 mio.kr. i hhv. lavt og højt spænd - Reduktion i antal skrog, som påvirker Lager Danmark abonnement, VN II Løn – Periodebestemt, Lagertræk til vedligehold – Periodebestemt samt Fremmede tjenesteydelse – Periodebestemt . Dette bidrager ca. med mellem 4-6 mio.kr. i hhv. lavt og højt spænd - Hertil kommer ETAB (forbrug) på under 1 mio.kr. - FMI har vurderet, at der er potentielle salgsindtægter for 10-25 mio.kr. Der er i analysen taget et LCC perspektiv, da der i skaleringsmodellen indgår flere omkostninger til vedligehold på de resterende skrog, og da afskrivningerne for de solgte skrog ikke reduceres		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Ingen geografisk effekt idet DIANA-klassen fortsat vil have udrustningsbaserings i Korsør, mens MHV vil operere fra de nuværende flotillers geografiske placeringer		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 15% - 25%	Nettopotentialespænd: 26 – 39 ÅV 23-37 mio. DKK						
Overvejelse om indfasning	- Der er indlagt en toårig indkøringsperiode, hvor MHV får mulighed for at tilpasse uddannelse, materiel osv. forud for opgaveoverdragelsen - Herudover følger indfasningen af potentialet indfasningsprofiler for nedskaleringsscenarier, som er valideret af FMI - Herunder er der bl.a. taget højde for, at ca. 60% af personalet for DIANA-klassen er militære tjenestemænd - Reduktionen i øvrige ÅV til vedligehold er udregnet med en gennemsnitlig årlig værkstedsløn på 412.367 kr. og giver 2-3 ÅV i hhv. lavt og højt spænd. I indfasningen tages ligeledes højde for andel af tjenestemandsansatte - Fuldt potentiale opnås først efter forligsperioden i 2024	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr)						
			2018	2019	2020	2021	2022	2023+
		ÅV tilpasning	-	-	11-17	26-39	26-39	26-39
		Bruttopotentiale	-	-	13-21	16-26	23-37	24-38
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-	
		Investeringsomkostninger	-	-	-13-(5)	-13-(5)	-	-
		Nettopotentiale	-	-	18-34	21-39	23-37	24-38
Investeringer	- Det samlede salgsindtægtpotential er skønnet af FMI til 5-8 mio. kr. pr. skrog ved salg i perioden 2018-2022. Ved 2-3 skrog er potentialespændet dermed 10-25 mio.kr. (indfaset 50% i 2020 og 50% i 2021 jf. AGØ-beslutning) - Disse mulige indtægter bør dog vurderes ift. et samlet life cycle cost perspektiv for nedslidning af skrogene. Hvis man således i stedet oplægger de reducerede skrog, vil man undgå øget nedslidning af skrogene, da man vil kunne rotere i de aktive skrog							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Det operative område, tema Kapaciteter og enheder, EF 11 Reduktion i antallet af DIANA-skrog: Reduktion fra seks til fem skrog overlapper med forslaget og reducerer potentialet med ca. 2 mio.kr. Dette overlap indfases proportionalt med provenuet ovenfor - Tilsvarende overlapper salgsindtægtpotentialet for det samme skrog med EF 11 - EF 21: overlapper potentialet med under 1 mio.kr. i VN I og VN II løn, da EF21 reducerer VN I og VN II ÅV med hhv. 2-5% og 1-3%, hvorfor potentialet på VN I og VN II løn ved reduktion i DIANA-skrog overlapper delvist hermed							

Plan for implementering af effektivisering af farvandsovervågning

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Der er indlagt en toårig indkøringsperiode, hvor MHV får mulighed for at tilpasse uddannelse, materiel osv. forud for opgaveoverdragelsen



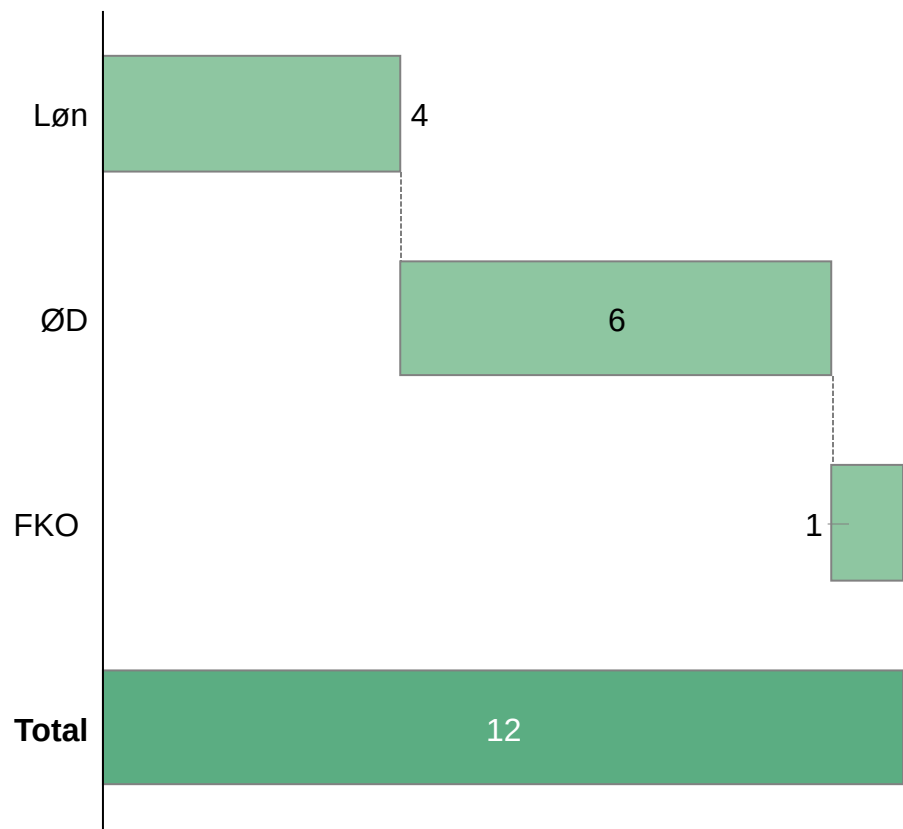
Overflytning eller afhændelse af Forsvarets Biblioteks fysiske samling

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 opsiges 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.	

Baseline for Forsvarets Bibliotekscenter er ca. 12 mio.kr.

Baseline for Forsvarets Bibliotekscenter er ca. 12 mio.kr.

- Baseline for Forsvarets Bibliotekscenter er på ca. 12 mio.kr
- Der er i alt 11 ÅV på Bibliotekscenteret



Forsvarets Bibliotekscenter er i øjeblikket delt i to geografiske enheder

- Forsvarets Bibliotekscenter er et værnssfælles forskningsbibliotek, der dækker det militærfaglige, krigshistoriske og sikkerhedspolitiske emneområde
- Biblioteket har til opgave at yde biblioteksstøtte til studerende, forskere og ansatte i hele Forsvaret
- Biblioteket er en selvstændig enhed og organisatorisk underlagt dekanen på Forsvarsakademiet
- Forsvarets Bibliotekscenter under Forsvarsakademiet har i alt 11 ÅV og er delt i to geografiske enheder, nemlig en administrativ- og forskningsbiblioteksdel på Svanemøllen Kaserne (4 ÅV inkl. chefen) og et bibliotek med fysisk bogsamling og studiemiljø i Kastellet (7 ÅV)
- Biblioteket i Kastellet har et lokaleareal på ca. 1.000 m2 fordelt på bl.a. 4 åbne udlånssale, mødelokaler, depotrum, bibliotekslokaler samt et lokale med en tidsskriftsamling, der samtidig fungerer som studiesal
- Biblioteket har adgang til ca. 20 databaser og diverse elektroniske håndbøger

Analysen viser, at opgaveporteføljen for Forsvarets Bibliotekscenter har udviklet sig og muliggør en fokusering

- Analysen er foretaget bottom-up gennem interview med nøglepersoner i Forsvarsakademiet
- Herigennem er det identificeret, at opgaveporteføljen for Forsvarets Bibliotekscenter har udviklet sig og muliggør en fokusering

Analysen er foretaget gennem interviews med Forsvarsakademiet

- Der er foretaget interview med nøglepersoner i Forsvarsakademiet for at afdække:
 - Den nuværende struktur for Forsvarets Bibliotekscenter med placering på to forskellige geografiske lokationer
 - Omkostninger forbundet hermed
 - Den fremadrettede bemanning af det nye bibliotekscenter
 - Opgaveportefølje i det nye bibliotekscenter
 - Handlingsplan ift. flytninger herunder reduktion i hyldemeter
 - Flytteomkostninger
- Baseline er etableret gennem træk leveret af Værnsfælles Forsvarskommandos Økonomiafdeling

Biblioteket er i stigende grad blevet et digitalt forskningsbibliotek

- Biblioteket har oplevet et fokusskifte fra fysiske materialer til digitale ressourcer, samt fra at være et sted, til at være en funktion
- Dette indebærer opgaver som forskningsregistrering, forskningsstøtte til projekter, støtte til fremfindning og formidling af digital curricula, metodeundervisning, facilitering af studiemiljø, ph.d. ansøgninger, ekstern finansiering, strategi for forsknings- og udviklingsmiljøet, kvalitetssikring af Forsvarsakademiet publikationer etc.
- Efter akkrediteringen af de studerende på officerssskolerne og den dermed følgende omstrukturering af diplomuddannelserne, har de studerendes brug af bibliotekets lokaler som studiemiljø været svingende (og faldende men dog i perioder intens). Og udlånet af de fysiske materialer på Kastellet har været om ikke faldende, så i hvert fald stagneret

Ved overgangen til ét samlet, mere digitalt forskningsbibliotek sker et opgavebortfald, som muliggør reduktion med 4 ÅV

- Ved overgangen til ét samlet, mere digitalt forskningsbibliotek sker et opgavebortfald som muliggør reduktion med 4 ÅV

Konklusion

- Forslaget går på, at Forsvarets Bibliotekscenter samles på Svanemøllen Kaserne, ved at opsi ge lokalerne på Kastellet og lade bogsamlingen reducere til ca.1000 hyldemeter
- 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 bemanding af forskningsbiblioteket på Svanemøllen Kaserne. Opgaverne i det nye bibliotekscenter bliver ud over administration bl.a. forskningsstøtte og facilitering af studiemiljø

Konsekvenser og risici

- Forsvarsakademiet er allerede begyndt på gennemførelsen af forslaget, der forventes afsluttet ultimo 2018
- 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
- Der er ikke identificeret nogle væsentlige risici

As is...



To be...



ÅV

Overflyttede og udsparede ÅV

Forsvarets bibliotekscenter

Effektiviseringsforslag: Forsvarets bibliotekscenter

Effektiviseringsforslag

Forsvarets Bibliotekscenter

Beskrivelse

- 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)
- Forslaget går på, at Forsvarets Bibliotekscenter samles på Svanemøllen Kaserne, ved at opsiges lokalerne på Kastellet og lade bogsamlingen reducere til ca. 1000 hyldemeter
- I det nye bibliotekscenter vil der således fremover være et digitalt forskningsbibliotek med en mindre fysisk bogsamling (600 hyldemeter) på Svanemøllen Kaserne

Rationale og forventet effekt

- 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

Uddybende beskrivelse af potentialet, forudsætninger, realiserbarhed samt evt. risici og konsekvenser

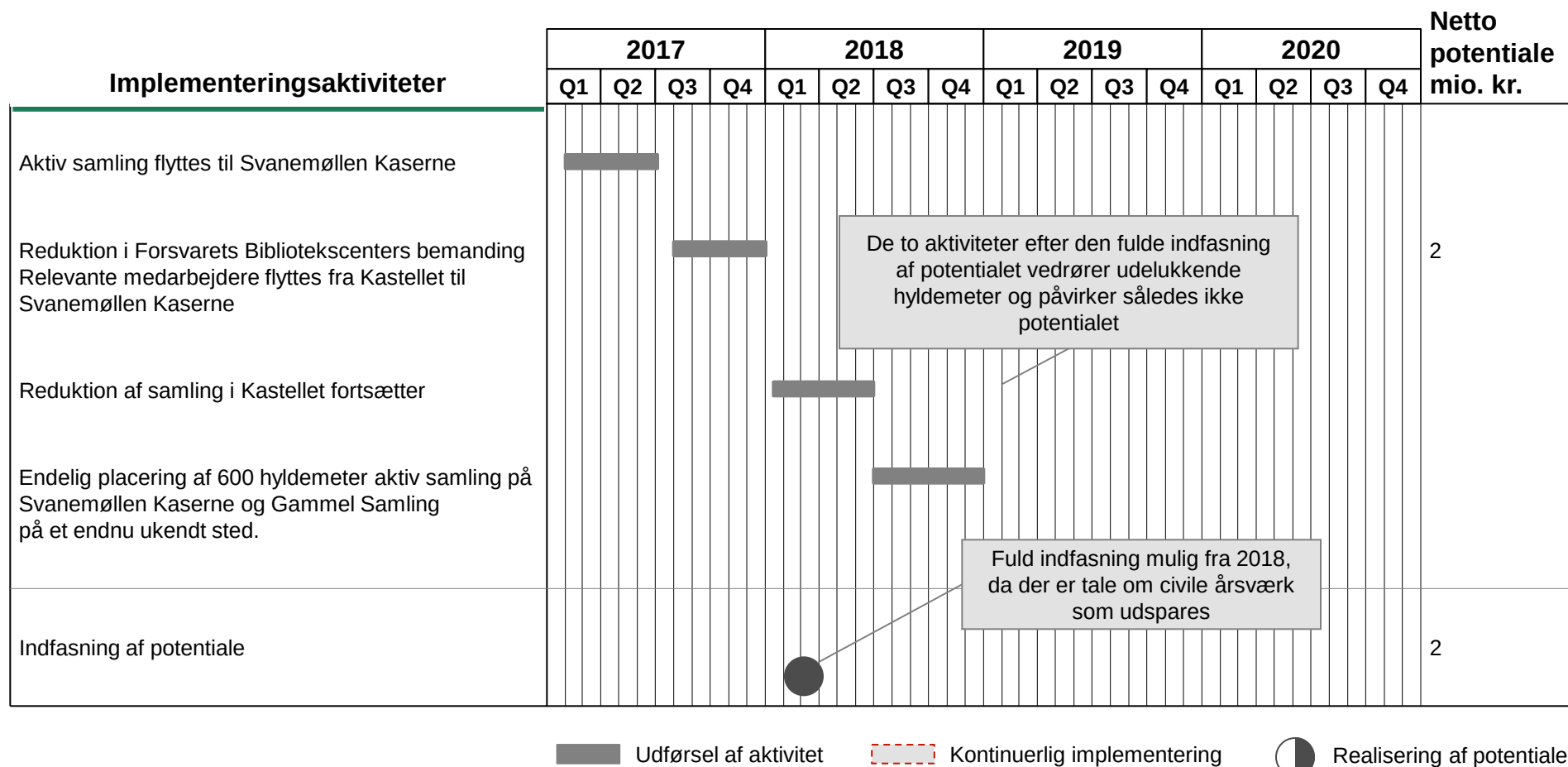
Overblik	Baseline: 12 mio. DKK / 11 ÅV	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 15%	Bruttopotentialespænd: Uden ETAB: 2 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet kommer fra reduktion af personalet fra 11 til 7 ÅV - Reduktionen i løn er udregnet som: - Tre ÅV C100: 3 ÅV * 329.900 kr. årsløn (gennemsnitlig realiseret løn for stillingen for 2015 og 2016) - Ét ÅV C200: 1 ÅV * 379.700 kr. årsløn (gennemsnitlig realiseret løn for stillingen for 2015 og 2016) - Overhead udgør 403.084 kr. udregnet som 4 civile stillinger a 100.771 per stilling - Besparelser ved etablerment består af FAK leje af lokaler i Kastellet på 580.000 kr. (gennemsnit mellem 2015 og 2016). Disse er ikke medtaget i dette forslag, da ETAB effektiviseringer behandles samlet		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Lokalerne på Kastellet opsiges og biblioteket samles på Svanemøllen Kaserne		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 15%	Nettopotentialespænd: 4 ÅV 2 mio.kr.					
Overvejelse om indfasning	1. halvår 2017:Delvis reduktion af samling i Kastellet og 100 % reduktion af samlingen på Lager Glostrup. Aktiv samling påbegyndes flyttet til Svanemøllen Kaserne, mens muligheder for placering af den Gamle Samling afklares 2. halvår 2017: Reduktion i Forsvarets Bibliotekscenters bemanning, og relevante medarbejdere flyttes fra Kastellet til Svanemøllen Kaserne. Da der er tale om civile årsværk, forventes potentialet fuldt realiseret fra 2018. Delvis reduktion af samling i Kastellet fortsætter - Primo-medio 2018 : Reduktion af samling i Kastellet fortsætter - Ultimo 2018: Endelig placering af 600 hyldemeter aktiv samling på Svanemøllen Kaserne og Gammel Samling på et endnu ukendt sted	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr)					
			2018	2019	2020	2021	2022
		ÅV tilpasning	4	4	4	4	4
		Bruttopotentiale	2	2	2	2	2
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	
		Investerings-omkostninger	1	0	0	0	0
		Nettopotentiale	1	2	2	2	2
Investeringer	Flytningen er oplyst af FAK til at koste 1 mio.kr.						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Ingen						

Plan for implementering af Forsvarets Bibliotekscenter

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Forsvarsakademiet er allerede begyndt på gennemførelsen af forslaget, der forventes afsluttet ultimo 2018



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: 2 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.		

ESK 724 består af 11 FENNEC, mens ESK 722 råder over 14 EH101

ESK 724 består af 11 FENNEC og producerede 2.160 flyvetimer i 2016

- Eskadrille 724 består af 11 FENNEC med 11 besætninger bestående af 15 piloter og 11 observatører
- Eskadrillen løser opgaver indenfor: 1) Overvågning, efterretningsmæssige aktiviteter. 2) Almindelig/særlig hjælp til politiet. 3) Almindelig hjælp til andre myndigheder og samfundets samlede beredskab. 4) VIP flyvninger, støtte til INTOPS forberedelse
- Beredskabet for eskadrillen er: 1) En FENNEC til støtte for Politiet. FENNEC er på 1 times beredskab indenfor normal arbejdstid samt 1,5 times beredskab udenfor normal arbejdstid. 2) En FENNEC på 48 timers beredskab til i forbindelse med nuklear sporing for Beredskabsstyrelsen

Delopgave	Flyvetimer 2016
2101 Overvågning	15
5201 Hjælp til politiet	378
5206 Hjælp til andre myndigheder og samfundets samlede beredskab	3
5209 VIP transport	16
6606 Opretholdelse af materiel kapacitet, uddannelse, vedligeholdende træning, støtte og opretholdelse af OPINS	1.748
Total	2.160



ESK 722 råder over 14 EH101 og producerede 3.135 flyvetimer i 2016

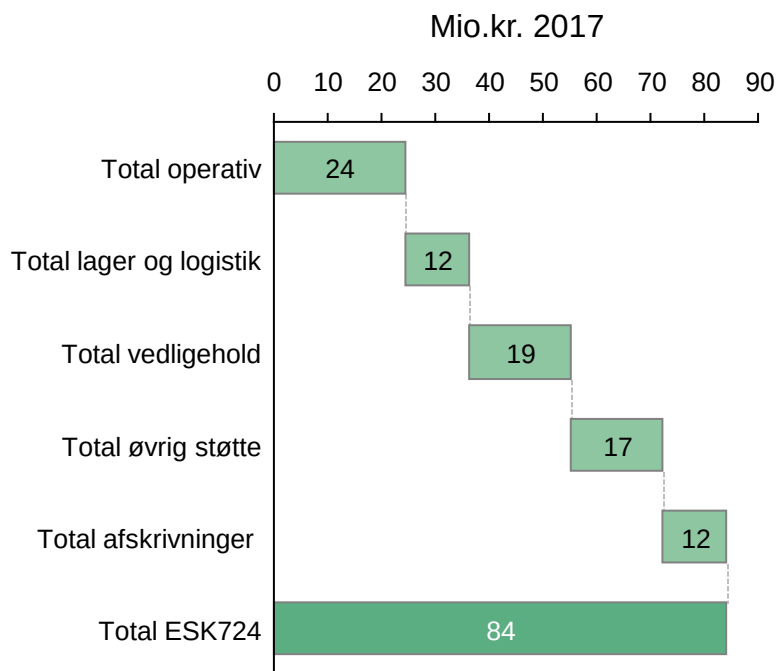
- Eskadrille 722 råder over 14 stk. EH101 helikoptere. Hertil er dimensioneret 25 besætninger fordelt på hhv. 19 besætninger til eftersøgnings- og redningstjeneste (SAR) og seks besætninger til Taktisk Troppe Transport (TTT)
- Nationalt løser EH101 helikopterne primært hovedopgave 5 (5101 Eftersøgnings og redningstjeneste, herunder samvirke ALFA) med SAR kapaciteten i dansk område. Internationalt løser EH101 hovedopgave 4, internationale coalitionssamarbejder og bidrag til kollektivt forsvar under NATO, med TTT kapaciteten
- Beredskab: 1) Tre EH101 på SAR på 15 min. beredskab i dagtimerne og 30 min. i nattetimerne (i hhv. Ålborg, Roskilde samt Skrydstrup). 2) Tre EH101 på SAMVIRKE ALFA på 1 times beredskab (samme helikoptere)

Delopgave	Flyvetimer 2016
Indsættelse - TTT	26
Indsættelse - SAR	311
Indsættelse – andre roller til OP staben	477
Styrkeproduktion	2.321
Total	3.135



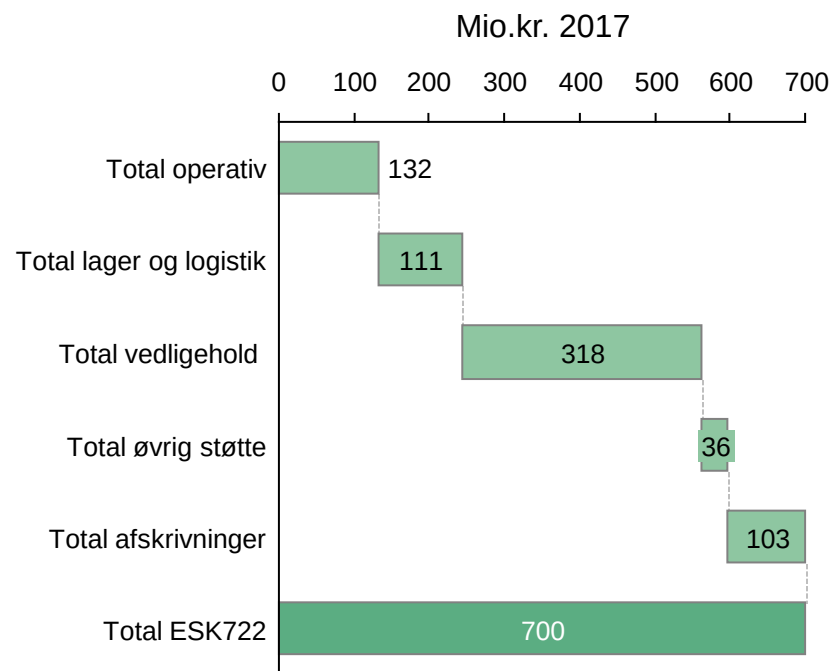
Baseline for de to eskadriller er på 784 mio.kr. hvoraf ESK 722 dog udgør langt størstedelen

Baseline for ESK 724 er på ca. 84 mio.kr.



- Baseline for ESK 724 er på ca. 84 mio.kr. for 2017
- ESK 724 består af 40 ÅV

Baseline for ESK 722 er på ca. 700 mio.kr.



- Baseline for ESK 722 er på ca. 700 mio.kr. for 2017
- ESK 722 består af 166 ÅV

Effektivisering af eskadrillestrukturen er analyseret ved: I) udfasning af ESK724 eller II) sammenlægning af eskadrillerne

- I analysen af effektiviseringer i den fremadrettede eskadrillestruktur er to løsningsmodeller afsøgt : I) udfasning af FENNEC og nedlæggelse af ESK724, samt II) sammenlægning af ESK724 og ESK722

Uddybes på de næste sider

I) Analyser ved udfasning af FENNEC og nedlæggelse af ESK724

- Analysen viser, at der vil være et negativt provenu og opgavebortfald ved udfasning af FENNEC
- Hypoteserne for denne løsningsmodel har været:
 - At klarlægge mulighed for at opnå provenu ved udfasning af FENNEC og samtidig nedlæggelse af Eskadrille 724
 - At klarlægge muligheder for overførsel af tidligere kampflypiloter fra Helicopter Wing til Fighter Wing mhp. at understøtte implementering af F-35
- Konkret er følgende analyser foretaget:
 - Afdække hvilke indflydelse flyvning af FENNEC har på flyvetimebehovet for SEAHAWK og EH101 og derigennem mulighed for overførsel af opgaver
 - Afdække provenu ved udfasning af FENNEC og nedlæggelse af ESK 724 samt reduktion af behov for helikopterpiloter
 - Afdække overførsel af piloter fra Helicopter Wing til Fighter Wing mhp. at understøtte implementering af F-35

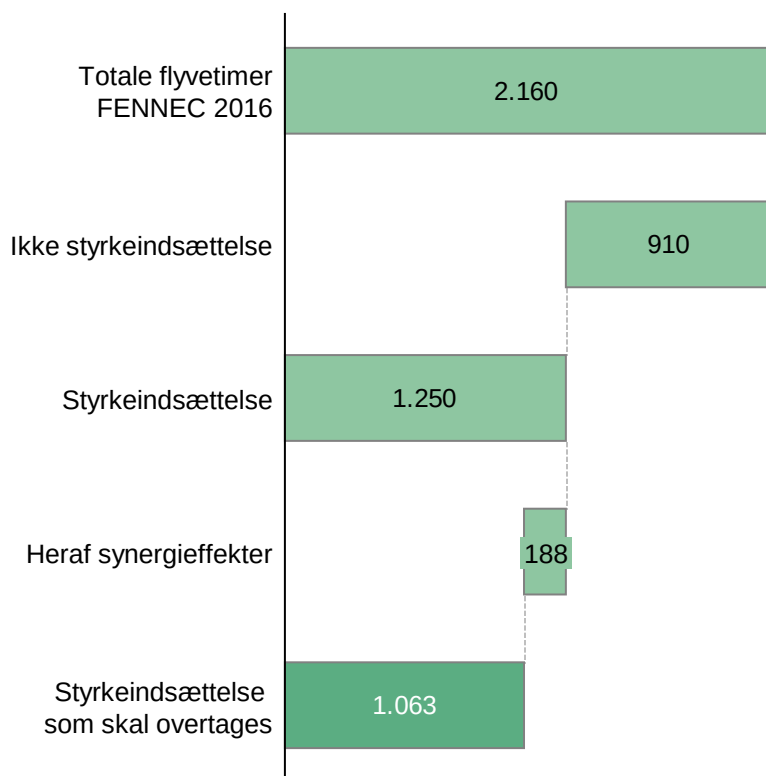
II) Analyser ved sammenlægning af ESK724 og ESK722

- Der findes et potentiale på 1 udsparet og 2 nedklassificerede ÅV til i alt ca. 2 mio.kr. ved sammenlægningen
- Hypoteserne for denne løsningsmodel har været:
 - At klarlægge mulighed for at opnå provenu ved oprettelse af en FENNEC flight i Eskadrille 722 og samtidig nedlæggelse af Eskadrille 724
 - At klarlægge muligheder for driftsbesparelser ved at give piloter status til både at flyve FENNEC og EH101, hvor alle piloter for nuværende kun kan flyve én type
- Konkret er følgende analyser foretaget:
 - Afdækning af mulighed for optimering af koordination og planlægning af opgaver gennem sammenlægningen
 - Afdækning af organisationssynergier ved sammenlægning
 - Afdækning af driftsbesparelser ved at give piloter status til at flyve de to helikoptertyper

Trods synergieffekt er der ikke ledig kapacitet på SEAHAWK og EH101 til at overtage styrkeindsættelsestimer fra FENNEC

Der er 1.063 flyvetimer til styrkeindsættelse, som skal overtages af EH101 eller SEAHAWK ved udfasning af FENNEC

- Selv når der indregnes 15% synergieffekter i flyvetimer til styrkeindsættelse er antallet af flyvetimer, som skal overtages af EH101 og/eller SEAHAWK på 1.063



Selv når det forudsættes, at styrkeindsættelsestimerne skal varetages som led i træningsflyvningen på de to typer, vurderer Flyverstaben ikke, at der er ledig kapacitet hertil

- Flyverstaben vurderer ikke, at der er overskudskapacitet i SEAHAWK eller EH101 strukturen, idet de begge er dimensionerede til deres nuværende opgavekompleks:
 - EH101 har endnu ikke produceret det ønskede antal flyvetimer og er således under skærpet tilsyn. Konkret er TTT sat i bero og der flyves Support Helicopter (SH) med to stel for at opretholde den grundlæggende kompetence til at oplære andre besætninger. Grundet det begrænsede antal flyvetimer på EH101 foregår træningsflyvning primært på SAR vagter og forudsætter, at egentræningen hurtigt kan afbrydes ved en SAR eller SAMVIRKE ALFA (støtte til politiet) scrambling. Hvis EH101 strukturen på sigt kan understøtte fuld opgaveløsning, vil egentræning fortsat være fokuseret på opfyldelse af EH101 trænings- og kvalifikationskrav
 - SEAHAWK er dimensioneret til 3400 flyvetimer beregnet ift. følgende opgavekompleks: To helikoptere kontinuerligt indsat i Nordatlanten (NATOPS) ved Grønland og Færøerne. En helikopter kontinuerligt indsat i internationale operationer (INTOPS). 2 ½ helikopter til rådighed til styrkeindsættelse. En helikopter med besætning på to timers varsel ved Helicopter Wing. Når SEAHAWK er fuldt implementeret i 2020 vil det i de efterfølgende år vise sig, om den nuværende opgavebeskrivelse kan opfyldes indenfor de stillede rammer
- Desuden vurderes der at være begrænset sammenfald mellem trænings- og kvalifikationskrav for såvel SEAHAWK som EH101 og FENNEC styrkeindsættende opgaver
- Derfor vurderes det samlet set, at FENNEC-opgaver kun i begrænset omfang kan løses af EH101 og SEAHAWK strukturen, både i en overgangsfase eller efterfølgende, uden konsekvenser for EH101 og SEAHAWK opgavekompleks
- Selv hvis opgavekomplekset overføres til SEAHAWK og/eller EH101 vil der stadig ske opgavebortfald, da der er enkelte opgaver, fx urban infil/exfil, som SEAHAWK og EH101 ikke kan udføre qua deres størrelse

Opgaveoverførsel til fx EH101 vil medføre en dyrere opgaveløsning og opgavebortfald

- Idet der ikke er overskudskapacitet i SEAHAWK eller EH101 strukturen skal strukturen tilføres midler, hvis ikke der skal ske yderligere opgavebortfald, ud over det opgavebortfald som sker uanset på fx urban infil/exfil, som SEAHAWK og EH101 ikke kan udføre qua deres størrelse
- Da flyvetimeprisen er markant højere på de to flytyper end FENNEC, vil opgaveoverførslen til fx EH101 betyde en merudgift på ca. 28 mio.kr.² alene i flyvetimer
- Hertil vil skulle medregnes udgifter til indkøb af nye stel, opbygning af vedligeholdssstruktur til at opretholde denne kapacitet, samt besætninger til at varetage det øgede flyvetimerbehov
- Endeligt vil nedlæggning af FENNEC indebærer en mindre merudgift til uddannelse af piloter på under 1 mio.kr., da piloter fra FENNEC har et reduceret behov for omskoling til EH101 grundet initial erfaringsindhentning

Konsekvensen ved overførsel af FENNEC-opgaver til EH101 eller SEAHAWK vil være opgavebortfald eller en væsentlig dyrere opgaveløsning

- En nedlæggelse af FENNEC strukturen vil medføre, at styrkeindsættelsen, der udføres i nuværende struktur, enten 1) skal gennemføres af andre flytyper eller at 2) opgaverne bortfalder:
 - Da der ikke er overskudskapacitet i SEAHAWK eller EH101 strukturen ses opgavebortfald som uundgåeligt, hvis FENNEC styrkeindsættelsestimer overføres til EH101 og SEAHAWK
 - Såfremt opgavebortfald skal undgås, skal strukturerne tilføres midler, så der årligt kan produceres op til 1.063 flyvetimer ekstra på EH101 og SEAHAWK
 - Ud fra oplyste interne afregningspriser koster én FENNEC flyvetime cirka 13 % af én EH101 flyvetime³. Flyvetimeprisen for SEAHAWK forventes at være på niveau med EH101
 - Hvis EH101 og SEAHAWK tildeles en øget flyvetimeramme for at kunne flyve tidligere FENNEC styrkeindsættelsestimer, vil en udfasning af FENNEC således gøre den samlede opgaveløsning væsentlig dyrere

FENNEC indebærer et reduceret behov for omskoling til EH101 hvorfor en nedlæggelse medføre merudgift til uddannelse

- FENNEC kapaciteten har indirekte effekt på flyvetimebehovet på EH101, idet piloter, som gennemfører initial erfaringsindhentning med FENNEC, har et mindre behov for flyvetimer til omskoling og initial uddannelse på EH101
- Baseret på erfaringer fra Helicopter Wing medfører det en ca. 10 % reduktion i antal flyvetimer anvendt under EH101 omskoling og initial uddannelse. Dette giver en årlig teoretisk besparelse på cirka 450.000 kr. på EH101 ved tre typeomskolinger per år
- Da SEAHAWK er under implementering er der ikke data, der kan understøtte et konkret estimat af denne besparelse indenfor SEAHAWK. Det må dog forventes at en lignende effekt på sigt vil kunne observeres på SEAHAWK

Meromkostning (mio.kr.) ved overdragelse af FENNEC styrkeindsættelsestimer til EH101 (eksklusiv nye stel, vedligeholdssstruktur og bemanning)



1) $1.063 \cdot 30.186 - 1.063 \cdot 3.791$. 2) FENNEC: 3.791,49 kr./flyvetime. EH101: 30.186,18 kr./flyvetime.

Kun én kampflypilot fra HW vurderes relevant at overføre til FW for at understøtte F-35 implementering

- Behov for overførsel af piloter fra Helicopter Wing til Fighter Wing mhp. at understøtte implementering af F-35 vurderes af Flyverstabens tidligst relevant i 2020
- Piloter til overførsel bør have en levealder, der muliggør efterfølgende uddannelse på F-35 og gavntjeneste i kampflystrukturen
- Der er derfor kun én kampflypilot fra Helicopter Wing, der vurderes relevant ifm. en overførsel til Fighter Wing

Behov for overførsel af piloter vurderes tidligst relevant i 2020

- Der vurderes tidligst behov for tilførsel af piloter til Fighter Wing mhp. at understøtte implementering af F-35 og varetagelsen af afvisningsberedskabet (AVB) i perioden 2023 – 2024
- Omskolning af disse piloter bør iværksættes i perioden 2020 – 2021
- De piloter der genomscoles bør efterfølgende uddannes på F-35, da det medfører den bedste samlede udnyttelse af ressourcerne
- Dette skyldes, at F-35 uddannelse kan reduceres for piloter, der har tilstrækkelig og frisk erfaring fra F-16
- På denne måde giver de anvendte ressourcer til genomskolning til F-16 afkast i form af besparelse på F-35 uddannelse

Grundet levealder er kun én pilot vurderet relevant ift. overførsel

- I Helicopter Wing struktur er der på nuværende tidspunkt i alt 12 piloter, der tidligere har fløjet F-16. Der er ingen af de pågældende piloter, der på nuværende tidspunkt flyver FENNEC
- Da det for alle piloternes vedkommende er mere end 14 måneder siden de sidst har haft status på F-16, er omfanget af genomskolning til F-16 ens for dem alle, jf. FW OPINS 57
- Piloter, der overføres til Fighter Wing, bør grundet videreuddannelse til F-35 have en levealder, der gør, at de kan få gavntjeneste i kampflystrukturen efterfølgende
- 11 af de 12 piloter har på nuværende tidspunkt en levealder fra midt i 40'erne til midt i 50'erne. Det vurderes ikke relevant at overføre dem til Fighter Wing mhp. genomskolning til F-16, da muligheden for efterfølgende gavntjeneste i kampflystrukturen ikke ses at stå mål med de anvendte ressourcer
- Den sidste pilot har en levealder, der gør en eventuel overførsel relevant, idet det skal undersøges nærmere, hvad der ligger til grund for, at piloten blev besluttet overført fra kampfly til helikoptere
- På baggrund af ovenstående er der samlet set én kampflypilot på Helicopter Wing, der vurderes relevant ifm. en overførsel til Fighter Wing pga. levealder og følgende mulighed for gavntjeneste i kampflystrukturen. En overførsel er tidligst relevant i 2020 pga. manglende uddannelseskapaletet på Fighter Wing

Der findes intet potentiale på koordination og planlægning da HW A3 allerede har samlet ansvar og opgaven ikke reduceres

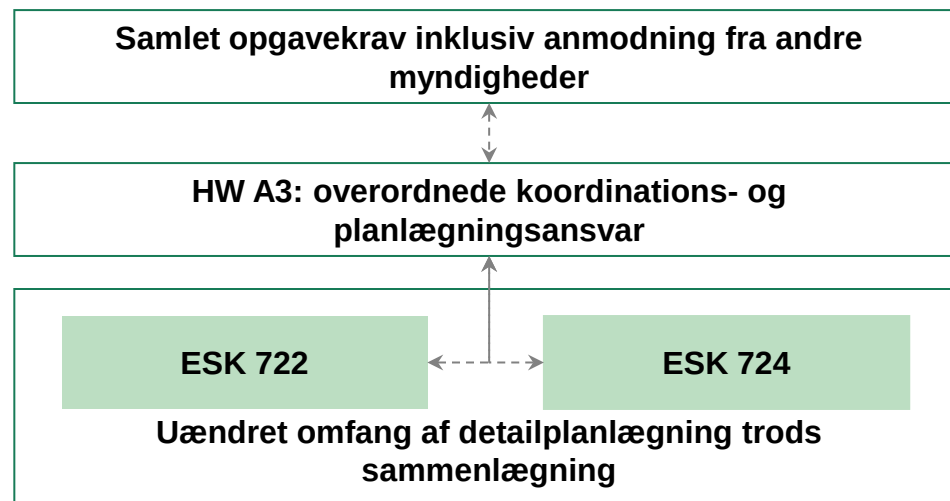
- Helicopter Wing A3 har allerede det overordnede koordinations- og planlægningsansvar mens eskadrillernes rolle er detailplanlægning indenfor eget område
- Dette detailplanlægningsbehov vurderes uændret ved sammenlægning, hvorfor intet potentiale identificeres

Helicopter Wing A3 har allerede det overordnede koordinations- og planlægningsansvar ...

- Den overordnede koordination og planlægning af helikopteropgaver varetages i dag af Helicopter Wing A3 (Current Operations)
- HW A3 modtager også anmodninger om helikopterstøtte fra andre myndigheder og enheder
- A3 har indgående kendskab til de respektive eskadrillers forhold, herunder hvilken operativ effekt den enkelte helikoptertype kan levere, samt besætnings- og stelrådighed
- Med baggrund i denne indsigt vurderer A3 modtagne anmodninger om helikopterstøtte med fokus på at levere den ønskede operative effekt på den for Helicopter Wing mest hensigtsmæssige måde
- Efter den indledende vurdering involveres den/de respektive eskadriller i planlægningen mhp. at konsolidere A3 dispositioner
- Efter konsolidering og tildeling af opgaver er eskadrillernes rolle detailplanlægning indenfor eget område
- Flyverstaben vurderer, at det er væsentligt, at denne modus bibeholdes, så A3 fortsat har det samlede overblik og dermed kan facilitere den bedst mulige udnyttelse af ressourcerne

... Og da omfanget vurderes uændret ved sammenlægning findes intet potentiale

- Omfanget af eskadrillernes opgaver til understøttelse af A3 virke og egen detailplanlægning vurderes som værende uændret ved sammenlægning af Eskadrille 722 og 724
- Der ses derfor ingen mulighed for besparelser indenfor koordination og planlægning af opgaver, idet A3 allerede har den koordinerende rolle og eskadrillerne reelt set kun laver detailplanlægning indenfor eget område



Sammenlægningen medfører organisationssynergier på ét udsparet ÅV og to nedklassificeringer

- Eskadrille 724 organisation består i dag af i alt 40 ÅV
- Organisationen er analyseret mhp. at identificere mulighed for at udspare stillinger ved sammenlægning med Eskadrille 722
- Der findes et potentiale på 1 udsparet og 2 nedklassificerede ÅV til i alt ca. 2 mio.kr. ved sammenlægningen

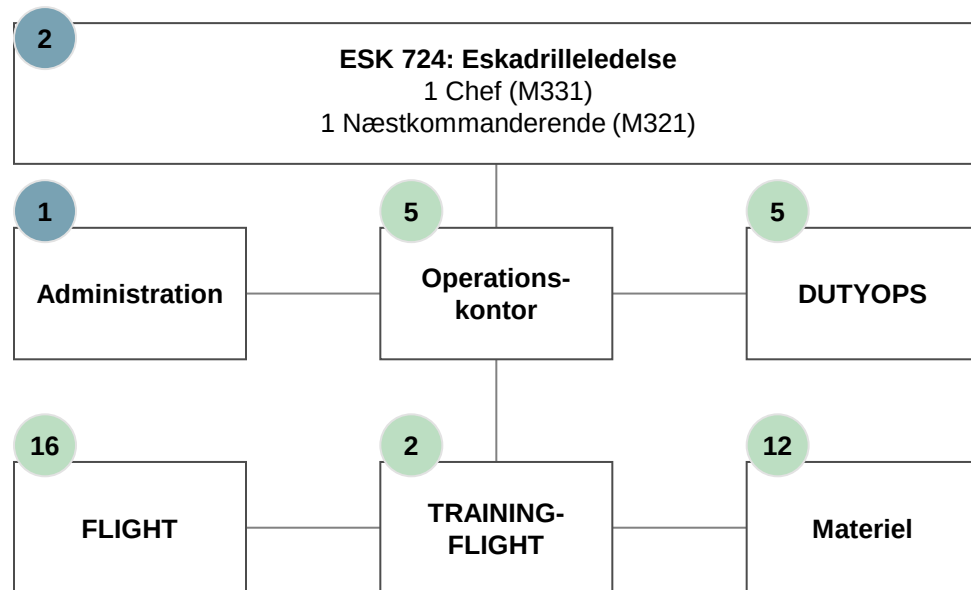
Oversigt over de 40 ÅV i ESK724

Normerede stillinger efter ny organisation fra jan 2017

40

Heraf udsparede eller nedklassificerede ÅV

3



Der findes et potentiale på 1 udsparet og 2 nedklassificerede ÅV til i alt ca. 2 mio.kr.

- Ved sammenlægning med Eskadrille 724 vurderes det, at Eskadrillechefstillingen (M331) og stillingen som Næstkommanderende i ESK 724 kan udspares
- Det vurderes dog nødvendigt at tilføre organisation én M312 stilling, som kompensation for udsparring af CH og NK stillinger for at opretholde tilstrækkeligt antal operative piloter
- Administrationskontoret i ESK 724 er normeret med én M231 stilling. Det ses nødvendigt at overføre denne ene stilling til Eskadrille 722 administration pga. den øgede mængde administrative opgaver den pålægges ved opnormering med tidligere Eskadrille 724 personel
- Det vurderes dog, at stillingen ved overførelse kan nedklassificeres til M221, da Eskadrille 722 administration er normeret med én M231 til at varetage ledelsen af administrationskontoret
- Der ses derfor ikke mulighed for at udspare stillinger indenfor administration, men nuværende M231 kan nedklassificeres til M221
- Det samlede potentiale er dermed på ca. 2 mio.kr.

Dobbeltstatus for piloter på to helikoptertyper risikerer negativ indvirkning på flysikkerhed uden operativ synergi

- Det er analyseret hvorvidt muligheden for at give piloter 'dobbeltstatus' til at kunne flyve både FENNEC og EH101 kan reducere flyvetimekrav på hver type
- Flyverstaben har fremhævet, at der for det første er en negativ indvirkning på flyvesikkerheden, grundet stor forskel mellem de to helikoptertyper
- For det andet erkender Flyverstaben ingen operativ synergi ved at give piloter status på både FENNEC og EH101, hvorfor den samlede flyvetidsramme for FENNEC og EH101 ikke kan reduceres

Flyverstaben fremhæver, at forslaget vil have negativ indvirkning på flyvesikkerhed...

- Der er omfattende empirisk data, såvel internt i Forsvaret som civilt, der identificerer og understreger de flyvesikkerhedsmæssige konsekvenser ved dobbeltstatus
- Det gennemgående aspekt er her begrebet "negativ overførsel", der betyder at procedurer¹ og teknikker² fra én type uforvarende tages med over på den anden type, hvor de ikke kan anvendes sikkert
- Dobbeltstatus på FENNEC og EH101 vurderes at indebære stor risiko for negativ overførsel pga. stor forskel i de to typers karakteristika. De væsentligste forskelle er:
 - Størrelse – let (FENNEC) kontra middeltung (EH101) helikopter
 - Modsat rotationsretning af hovedrotor – pedaler virker modsat
 - Cockpitlayout og instrumentering på de to typer er meget forskellig, hvilket kræver forskellige scanningsmønstre for effektivt at identificere vitale informationer
- Ud fra en flyvesikkerhedsmæssig betragtning kan Flyverstaben således ikke anbefales at give piloter dobbeltstatus på FENNEC og EH101

...Og ikke rummer nogen operativ synergi, hvorfor den samlede flyvetidsramme for FENNEC og EH101 ikke kan reduceres

- Mulighed for operativ synergi ved sammenfaldne opgaver er udelukkende analyseret på specialoperationer, da der her ses det største opgavesammenfald mellem de to typer og dermed størst potentiale for synergi:
- Ensretning af procedurer og teknikker
 - Forskellighederne mellem typerne beskrevet til venstre medfører forskellige procedurer og teknikker ved udførelse af specialoperationer
 - Der ses umiddelbart ikke mulighed for i tilstrækkelig grad at ensrette procedurer og teknikker til, at der kan ske væsentlig positiv overføring sted
 - Dobbeltstatus vurderes derfor som en hæmsko frem for en fordel, idet piloterne skal oprette fornødent kendskab og rutineringsniveau på to sæt procedurer og teknikker, med øget læringspres til følge
- Positiv overføring for OPINS statuskrav
 - En væsentlig del af piloternes OPINS statuskrav opnås i udstrakt omfang ved deltagelse på øvelser og i særdeleshed indenfor special operationer
 - Grundet meget begrænset positiv overføring vurderes det, at hovedparten af special operations disciplinerne i OPINS skal gennemflyves på begge typer
 - Det nuværende omfang af øvelsesaktiviteter ses af Flyverstaben umiddelbart ikke som tilstrækkeligt til, at piloterne kan nå at gennemføre OPINS krav på begge typer. Dette forhold kan løses ved enten at reducere nuværende OPINS krav med reduceret flyvesikkerhed og effektivitet i opgaveløsningen til følge. Alternativt skal øvelsesaktiviteten indenfor specialstyrkeområdet øges med øgede omkostninger til følge

1. Procedurer er beskrevet og defineret i et bestemmelseskompleks, fx SOP. 2. Teknik er den individuelle måde at udføre opgaven på indenfor gældende procedurer.

Udfasning af FENNEC kan ikke anbefales, mens sammenlægningen medfører et provenuet på ca. 2 mio.kr.

I) Udfasning af FENNEC og nedlæggelse af ESK724 medfører enten opgavebortfald eller en markant dyrere opgaveløsning

FENNEC indflydelse på flyvetimebehov for SEAHAWK og EH101 samt mulighed for overførsel af opgaver:

- Flyverstaben vurderer, at FENNEC styrkeindsættelsestimer (minimum 1.063 flyvetimer anvendt til styrkeindsættelse i 2016 efter indregning af synergieffekter) ikke kan overføres til SEAHAWK og EH101 uden et samlet opgavebortfald i helikopterstrukturen pga., at der ikke er overskudskapacitet i SEAHAWK eller EH101 strukturen

Provenu ved udfasning af FENNEC og nedlæggelse af ESK 724 samt reduktion af behov for helikopterpiloter:

- Hvis EH101 og SEAHAWK tildeles en øget flyvetimeramme for at flyve FENNEC styrkeindsættelsestimer, vil en udfasning af FENNEC gøre den samlede opgaveløsning væsentlig dyrere. Dette skyldes at flyvetimepriser for FENNEC er ca. 13% af flyvetimeprisen for SEAHAWK og EH101
- Selv hvis styrkeindsættelsestimerne overføres til SEAHAWK og/eller EH101 vil der stadig ske opgavebortfald, da der er enkelte opgaver, fx urban infil/exfil, som SEAHAWK og EH101 ikke kan udføre qua deres størrelse

Overførsel af piloter fra Helicopter Wing til Fighter Wing for at understøtte F-35 implementering

- Kun én kampflypilot på Helicopter Wing, der vurderes af Flyverstaben relevant ifm. en overførsel til Fighter Wing pga. levealder og følgende mulighed for gavntjeneste i kampflystrukturen
- En overførsel er tidligst relevant i 2020 pga. manglende uddannelseskapacitet på Fighter Wing

II) Sammenlægning af ESK724 og ESK722 muliggør 1 udsparet og 2 nedklassificerede ÅV og dermed et potentiale på ca. 2 mio.kr.

Optimering af koordination og planlægning af opgaver

- Der findes intet potentiale på koordination og planlægning da:
 - HW A3 allerede har samlet ansvar
 - Omfanget af eskadrillernes opgaver til understøttelse af A3 virke og egen detailplanlægning vurderes som værende uændret ved sammenlægning af Eskadrille 722 og 724

Organisationssynergier ved sammenlægning

- Ved sammenlægning med Eskadrille 724 vurderer Flyverstaben, at Eskadrillechefstillingen (M331) og stillingen som Næstkommanderende i ESK 724 kan udspares
- Det vurderes dog nødvendigt at tilføre organisation én M312 stilling, som kompensation for udsparring af CH og NK stillinger for at opretholde tilstrækkeligt antal operative piloter
- Den ene stilling i administrationskontoret i ESK 724 kan nedklassificeres fra en M231 stilling til en M221 stilling
- Det samlede potentiale er dermed på ca. 2 mio.kr.

Driftsbesparelser ved at give piloter status til at flyve to helikoptertyper

- Dobbeltstatus for piloter på to helikoptertyper risikerer ifølge Flyverstaben, at have en negativ indvirkning på flysikkerhed
- Dette skyldes forskelle på de to typer ift. fx størrelse og rotationsretning, som gør, at procedurer og teknikker for de typer risikerer "negativ overførsel"
- Desuden erkendes af Flyverstaben ingen operativ synergi ved at give piloter status på både FENNEC og EH101, hvorfor den samlede flyvetidsramme for FENNEC og EH101 ikke kan reduceres
- Dette skyldes samme forskelle imellem typerne

Der er række konsekvenser og risici ved sammenlægning af ESK724 og ESK722

- Nedenfor er konsekvenser og risici ved sammenlægning af ESK724 og ESK722 beskrevet
- Desuden er der en række konsekvenser ved udfasning af FENNEC, som bidrager til, at løsningsmodellen ikke kan anbefales

Konsekvenser

- Øget kompleksitet i eskadrillens opgavekompleks, idet det nye opgavekompleks spænder fra SAR til specialstyrkeoperationer
- Øget ledelsesspænd og -pres med mere personel og flere operative opgaver
- Øget belastning på eskadrillepersonel, idet ledelsen bidrager mindre til den operative opgaveløsning grundet flere ledelsesmæssige opgaver

Risici

- Øget ledelsesspænd og -pres skaber risiko for reduceret kvalitet i opgaveløsningen
- Dette kan medføre reduceret ledelsesfokus

Konsekvenser ved udfasning af FENNEC og lukning af ESK724

- Opgavebortfald ved overførelse af FENNEC's styrkeindsættelsestimer til SEAHAWK og/eller EH101 (minimum 1.063 flyvetimer anvendt til styrkeindsættelse i 2016 efter indregning af synergieffekter):
 - Både SEAHAWK og EH101 strukturen er dimensioneret stramt til nuværende opgavekompleks. FENNEC-opgaver kan derfor ikke absorberes uden øget flyvetime- og personelnormering
 - SEAHAWK/EH101 karakteristika (størrelse og/eller indretning) betyder, at de ikke kan udføre alle FENNEC-opgaver, fx urban infil/exfil
- Opgaveløsningen bliver ved udfasning af FENNEC dyrere med op til en faktor 7, hvis SEAHAWK/EH101 struktur skal øges for at absorbere en del af FENNEC-opgaver

Effektiviseringsforslag: Sammenlægning af ESK724 og ESK722

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse af hypoteser	Rationale og forventet effekt
AGB/EF12/13 Sammenlægning af ESK724 og ESK722	1 Nedlægning – klarlægge mulighed for: - At opnå provenu ved udfasning af FENNEC og samtidig nedlæggelse af Eskadrille 724. - Overførsel af tidligere kampflypiloter fra Helicopter Wing til Fighter Wing mhp. at understøtte implementering af F-35	- Udfasning af FENNEC: - FENNEC-opgaver (minimum 1.063 flyvetimer anvendt til styrkeindsættelse i 2016 efter indregning af synergieffekter) overføres til SEAHAWK og EH101 og skal løses indenfor eksisterende flyvetidsramme - Overføre tidligere kampflypiloter fra Helicopter Wing til Fighter Wing - Overførslen skal understøtte implementeringen af F-35, da uddannelseskapaciteten i F-16 strukturen på nuværende tidspunkt er fuldt udnyttet og forventes fortsat at være det i den kommende årrække	- Da Flyverstaben ikke vurderer, at der er overskudskapacitet i SEAHAWK eller EH101 strukturen ses opgavebortfald som uundgåeligt, hvis FENNEC styrkeindsættelsestimer (1.063 FT) overføres til EH101 og SEAHAWK. Såfremt opgavebortfald skal undgås skal strukturerne tilføres midler. Da FENNEC er væsentlig billigere i drift end EH101 og SEAHAWK vil dette gøre den samlede opgaveløsning væsentligt dyrere. Desuden er opgavebortfald uundgåeligt uanset på fx urban infil/exfil, som SEAHAWK og EH101 ikke kan udføre qua deres størrelse - Behov for overførsel af piloter fra Helicopter Wing til Fighter Wing vurderes af Flyverstaben tidligst relevant i 2020 og de bør desuden have en levealder, der muliggør efterfølgende uddannelse på F-35 og gavntjeneste i kampflystrukturen. Der er kun én kampflypilot på Helicopter Wing, der vurderes relevant ifm. en overførsel til Fighter Wing
	2 Sammenlægning – klarlægge mulighed for: - At opnå provenu ved oprettelse af en FENNEC flight i Eskadrille 722 og samtidig nedlæggelse af Eskadrille 724 - Driftsbesparelser ved at give piloter status på både FENNEC og EH101	- Provenu ved sammenlægning - Optimering af koordination og planlægning af opgaver gennem samling af de to eskadriller - Skabelse af organisatoriske synergier i ledelse og administration for de to eskadriller - Driftsbesparelser ved dobbeltstatus - Undersøge mulighed for reduktion i flyvetimekrav på hver type ved dobbeltstatus, hvilket kan medføre en reduktion i den samlede flyvetimeramme for de to typer	- Flyverstaben finder intet potentiale for optimering af koordination og planlægning da HW A3 allerede har samlet ansvar, samt fordi omfanget af eskadrillernes opgaver til understøttelse af A3 virke og egen detailplanlægning vurderes som værende uændret ved sammenlægning af Eskadrille 722 og 724. Til gengæld findes 1 udsparet ÅV og to nedklassificeringer ved organisationssynergier ved sammenlægningen. - Tildeling af dobbeltstatus for piloter på to helikoptertyper risikerer ifølge Flyverstaben at have negativ indvirkning på flysikkerhed uden at der erkendes operativ synergi

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

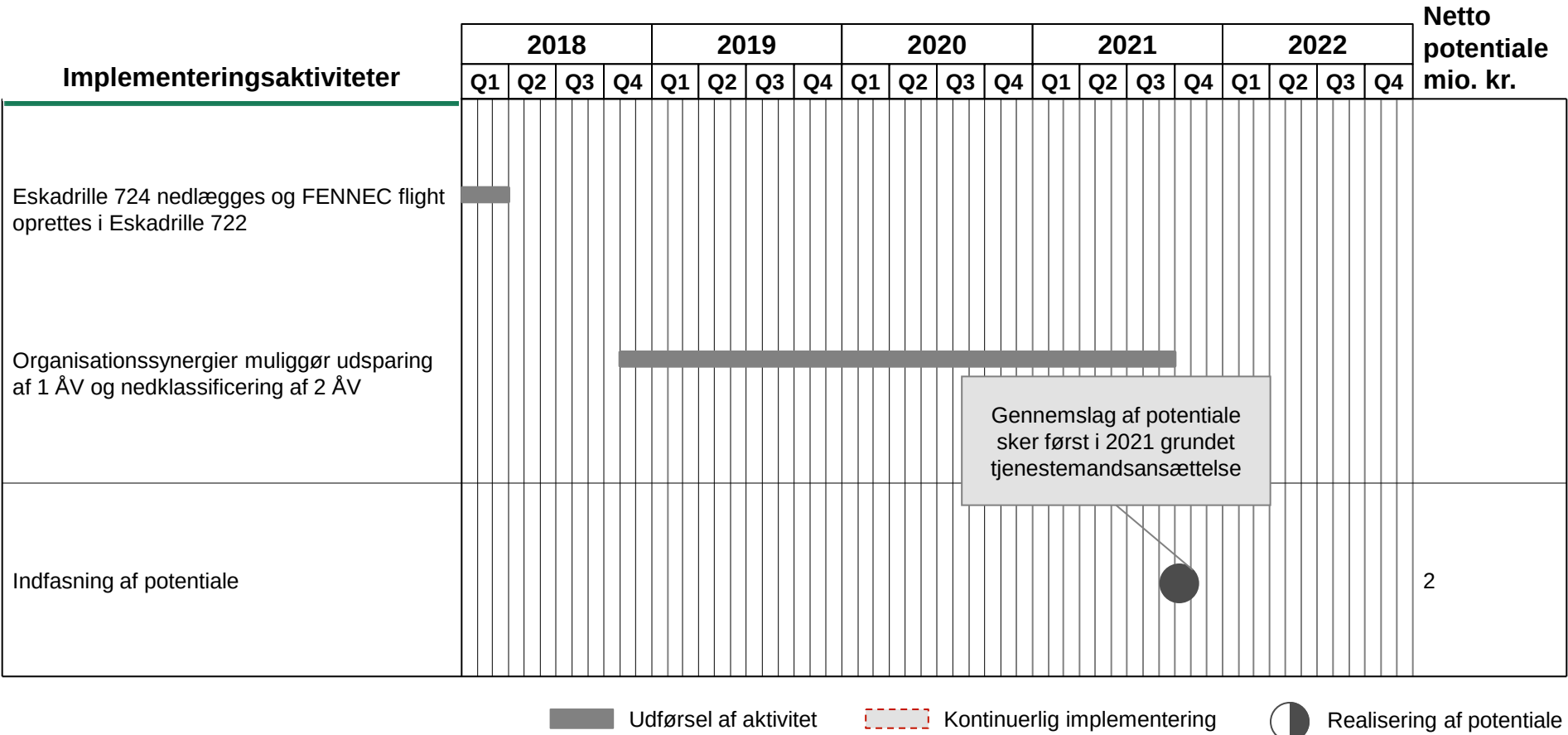
Overblik	Baseline: 784 mio. DKK / 206 ÅV	Bruttopotentiale: <1%	Bruttopotentiale: 2 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet kommer fra udsparring af CH ESK724 (M331) stilling samt nedklassificering af hhv. NK ESK724 (M321) til en M312 samt et administrativt ÅV (M231) til en M221 - Den deraf afledte reduktion i løn er udregnet som: - Udspares: 1 CH ESK724 (M331) * 995.000 kr. (realiseret løn for stillingen i 2016) - Nedklassificeringer: - Fra eskadrilleledelsen erstattes NK, der er operativ pilot, med en pilot for at opretholde tilstrækkeligt antal operative piloter: 1 M321 * 987.000 kr. – 1 M312 * 539.000 kr. (realiseret løn for stillingerne i ESK 724 i 2016) - I administrationen nedklassificeres et administrativt ÅV, da Eskadrille 722 administrationen i forvejen er normeret med én M231 til at varetage ledelsen af administrationskontoret: 1 M231 * 425.000 kr. – M221 * 410.000 kr. (realiseret løn til lignende stillinger i Eskadrille 722 og Eskadrille 723 i 2016) - Overhead udgør 140.518 kr. regnet som én udsparet militær stilling - Der er ingen besparelser på etablisement, da enhederne er samplaceret i Hangar 22		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Enhederne er allerede samplaceret i Hangar 22, hvorfor der ikke er en effekt på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentiale: <1%	Nettopotentiale: udsparring af 1 ÅV + nedklassificering af 2 ÅV 2 mio.kr.					
Overvejelse om indfasning	- Nedlæggelse af ESK 724 og oprettelse af FENNEC i ESK 722 kan gennemføres umiddelbart - OH og aktivitetsløn er indfaset fra 3. kvartal 2018 - Dog kan potentialet ved reduktionen i årsværk først forventes fuldt indfaset efter 3. kvartal 2021, da de tre berørte stillinger i Eskadrille 724 alle er militære tjenestemænd	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr.)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	-	-	-	1+2	1+2
		Bruttopotentiale	0	0	0	1	2
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-
		Investerings-omkostninger	-	-	-	-	-
		Nettopotentiale	0	0	0	1	2
Investeringer	Ingen						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Ingen						

Plan for implementering af sammenlægning af ESK 724 og ESK 722

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne



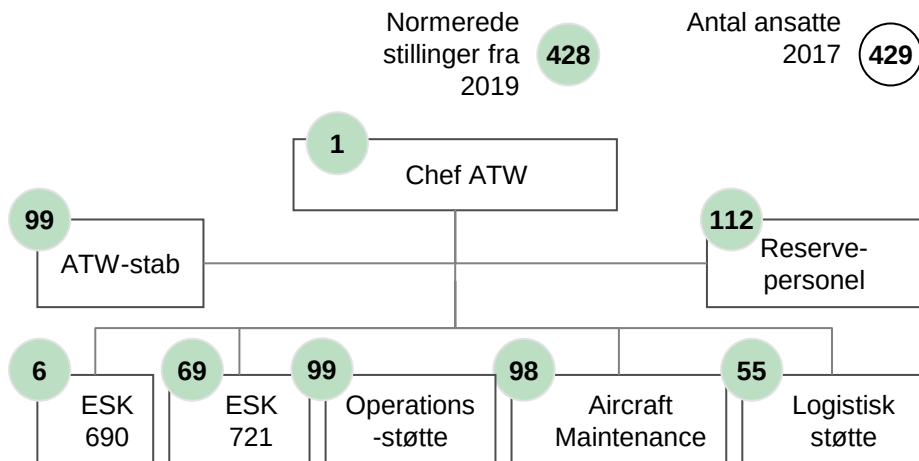
Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup

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

ATW og HW består i dag af tilsammen 1220 ÅV – ATW-stab inklusiv ATW chef udgør 100 ÅV heraf

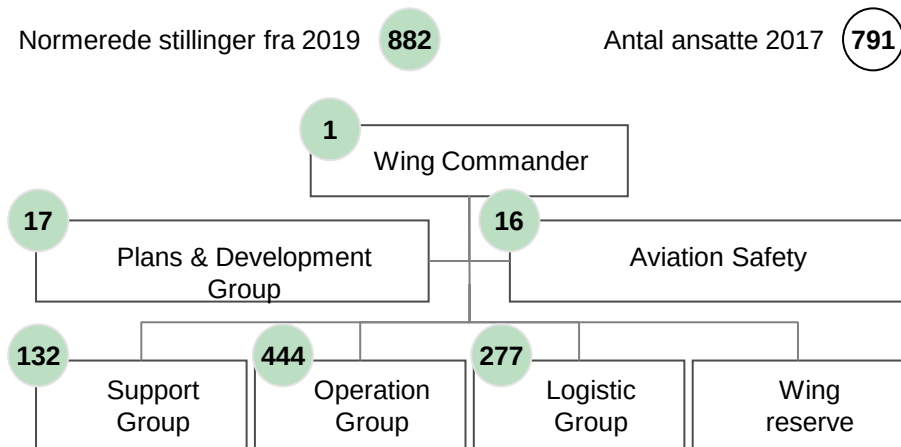
ATW vil fra 2019 bestå af 428 stillinger

- Air Transport Wing Aalborg (ATW) er en af Flyvevåbnets tre flyoperative wings og opstiller flyoperative beredskaber til indsættelse i rammen af NATO, FN eller nationalt og indsætter eksempelvis kapaciteterne til taktisk lufttransport, overvågning og rekognoscering fra luften eller som støtte til specialoperationsstyrker. Wingen gennemfører desuden strategisk luftevakuering (Aeromedical Evacuation - AE)
- Chefen for ATW varetager desuden opgaven som garnisonskommandant for Flyvestation Aalborg (FSNAAL). FSNAAL er tillige designet flyvestation for Open Skies-aktiviteter ligesom flyvestationen indgår som en del af Danmarks bidrag til NATO's infrastruktur.
- Opgaverne løses primært med ATW to flytyper - C130J Hercules og CL-604 Challenger - samt med den tilhørende støttestruktur. ATW opgaver er karakteriseret ved, at indsatte kapaciteter leverer opgaveløsning for andre myndigheder eller enheder (i form af transport eller kast af gods og faldskærmspersonel, overvågningskapacitet, evakuering, mv.). Det betyder, at disse myndigheders og enheders behov i høj grad er drivende for ATW aktivitetsniveau.



HW vil fra 2019 bestå af 882 stillinger

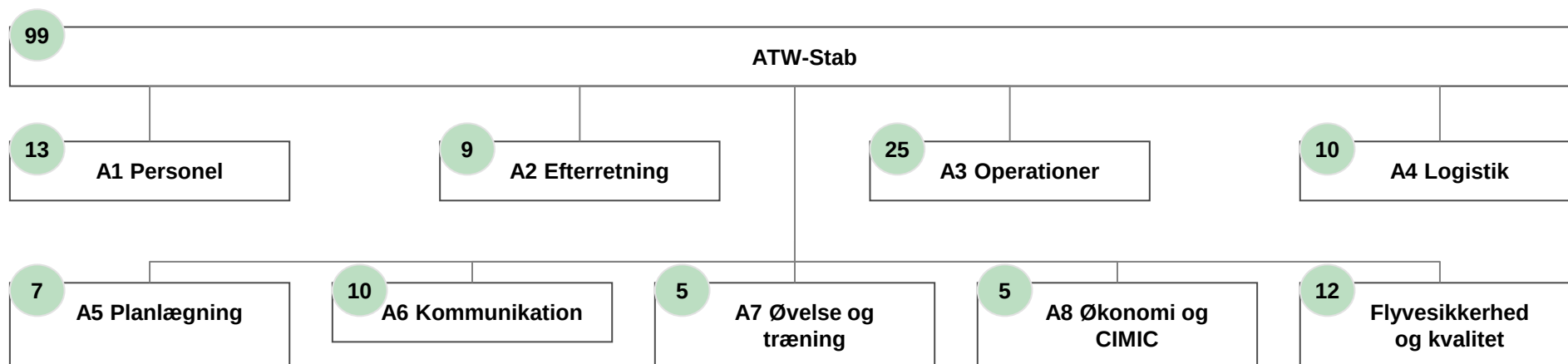
- Helicopter Wing Karup (HW KAR) er en anden af Flyvevåbnets tre flyoperative wings og er ansvarlig for operationer med FLV helikopterkapaciteter, FLV operationsstøttekapaciteter, Flyveskole og den daglige operative drift af Flyvestation Karup
- HW KAR løser forsvarets civile og luftmilitære helikopteropgaver samt støtteopgaver inden for rammerne af de alliancemæssige forpligtigelser i NATO samt nationale opgaver. Dette indbefatter Search And Rescue (SAR) operationer, indsættelse af taktisk troppetransport, indsættelse af FLV operationsstøtte, indsættelse ifm. FLV støtte til politi; herunder at opstille en observationshelikopterkapacitet nationalt og til INTOPS
- HW KAR varetager rollen som garnisonskommandant, og opretholder endvidere Flyvestation Karup som en luftmilitær operativ facilitet til militær beflyvning, samt civil beflyvning i henhold til aftale indgået mellem forsvaret og den civile lufthavn



ATW staben består af 9 sektioner

- Nedenfor er de 9 sektioner for ATW staben beskrevet

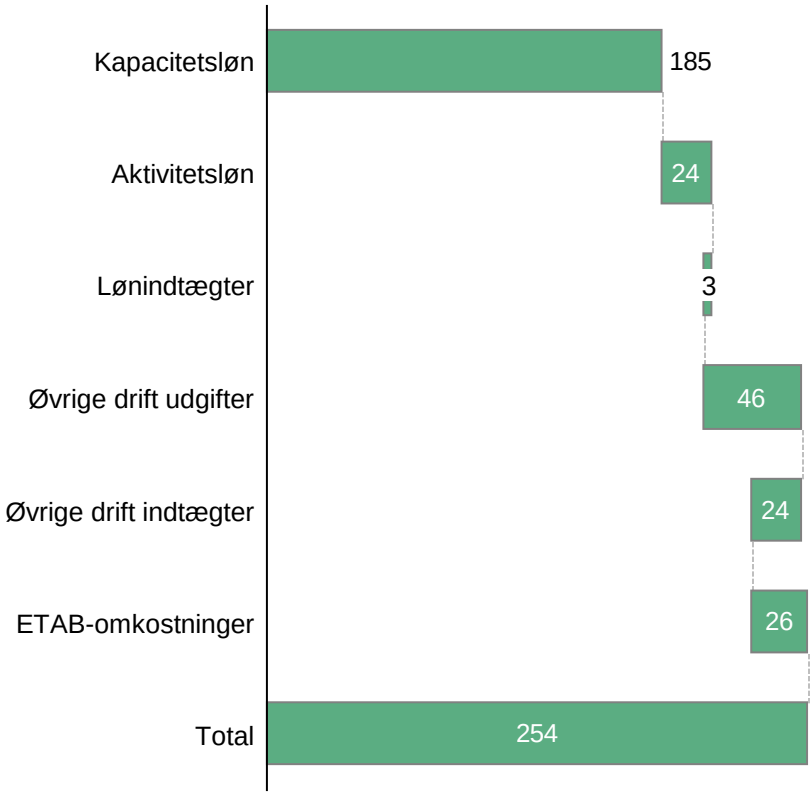
- Personelsektionen (A1):** Planlægger og forvalter personelressourcerne samt varetager struktur- og organisationsudvikling, mhp. at understøtte wingens operationer og strategiske udvikling. Sektionen varetager desuden administration af myndighedens arbejdstidsregistrering og af tjenesterejser
- Efterretningssektionen (A2):** Planlægger og gennemfører efterretningstjeneste og militær sikkerhed mhp. at sikre og understøtte wingens operationer, træning og uddannelse
- Operationssektionen (A3):** Tilrettelægger, styrer og støtter igangværende missioner, operationer, øvelser og træning mhp. tilfredsstillende gennemførelse
- Logistiksektionen (A4):** Planlægger og styrer den logistiske tjeneste mhp. at træning, missioner, operationer og deployeringer kan understøttes optimalt
- Planlægningssektionen (A5):** Planlægger kapacitetsopbygning, beredskaber og operationer mhp., at ATW til enhver tid råder over den nødvendige kapacitet til at kunne løse pålagte opgaver. Er desuden ansvarlig for varetagelsen af ATW operative bestemmelseskompleks
- Kommunikationssektionen (A6):** Planlægger, tilrettelægger, understøtter og gennemfører kommunikation og ledelsesstøtte mhp. at understøtte ATW operative og administrative opgaver. Sektionen er desuden ansvarlig for myndighedens IT-relaterede opgaver
- Træningssektionen (A7):** Planlægger, tilrettelægger og gennemfører uddannelse, træning og øvelsesaktivitet mhp. at personel, stab og enheder ved ATW har det rette træningsniveau til at kunne løse pålagte opgaver
- Økonomi- og garnisonssektionen (A8):** Gennemfører økonomistyring samt håndterer garnisonsdrift, kontrakter og eksterne relationer til samarbejdspartnere mhp. at ATW til enhver tid har overblik over rådige ressourcer, og at økonomiske rammer ikke overskrides
- Flyvesikkerheds- og kvalitetssektionen (SQ):** Planlægger, styrer og gennemfører flyvesikkerheds- og kvalitetsvejledning, måling og evaluering mhp. at sikre en løbende forbedring af sikkerhed, kvalitet, effektivitet og kundetilfredshed



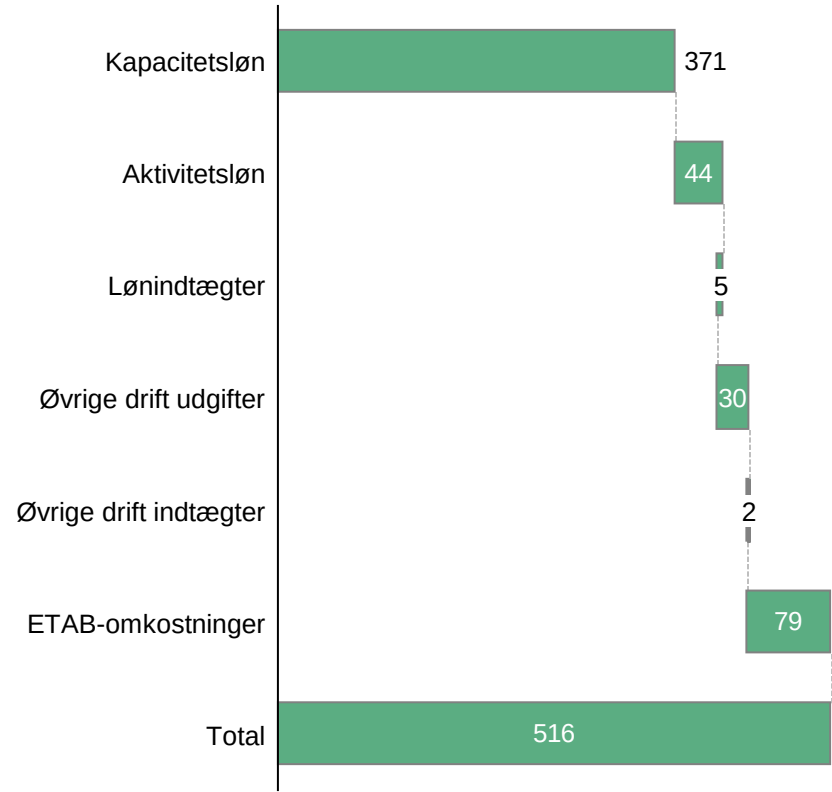
Omkostningsbasen for ATW og HW er på ca. 770 mio.kr.

- Nedenfor er omkostningsbasen for ATW og HW opgjort
- ATW har en større indtægtskilde i form af en samarbejdsaftale med Aalborg Lufthavn hvor Forsvaret varetager vedligehold og drift

ATW baseline i 2016 var på ca. 254 mio.kr.



HW baseline i 2016 var på ca. 516 mio.kr.



Der er identificeret i alt 7 støttende og/eller administrative ÅV i ATW og HW som kan udspares gennem effektiviseringer

- Nedenfor er en oversigt over de 5 ÅV, som er identificeret til udsparring gennem effektiviseringer af fx opgaveoverlap indenfor hver af de to myndigheder. 2 ÅV overlapper med den allerede besluttede centralisering af økonomistyring udenfor regi af budgetanalysen og fremgår derfor ikke af tabellen
- Tabellen indeholder en beskrivelse af stillingsindhold, samt hhv. konsekvenser og risici ved nedlæggelsen af hver stilling

Myndighed	Funktions-niveau	Stillingsindhold	Konsekvenser ved nedlæggelse	Risici ved nedlæggelse
HW	M231	<u>Sagsbehandler</u> : Implementering af Electronic Warfare (EW) området på stabsniveauet, herunder udførelse af systemanalyser.	Ved nedlæggelse af stillingen vil HW EW område miste specialisthåndtering af EW området og redundans mellem de to eksisterende stillinger.	<u>Middel</u> : Reduktion i sagsbehandlerkapaciteten med 50% forventes at øge implementeringstiden af EW fra 1-3 år til 3-5 år.
	M221	<u>Auditor</u> : Sagsområde indenfor Motor, Brændstof- og Hydraulik systemer på alle af HW flytyper i relation til flyvesikkerhed.	Ved nedlæggelse af stillingen vil den resterende del af flyvesikkerhedsorganisationen skulle overtage sagsområdet.	<u>Middel</u> : Overførsel af sagsområdet kan skabe en risiko for nedgang af specialistvidensniveau i forhold til emnerne grundet for omfattende sagsområder per stilling.
	M112	<u>Automekaniker</u> : Mekaniker på jordudstyrsmateriel.	Konsekvensen ved at nedlægge stillingen er, at organisationen mister tyngde og redundans.	<u>Lille</u> : Organisationens deltagelse i internationale operationer bliver mere udfordret i forhold til varetagelse af automekanikerstillinger.
ATW	M231	<u>Sagsbehandler</u> : Mission monitoring herunder håndtering af rapportering.	Opgaven fordeles på øvrige medarbejdere i sektionen med øget arbejdsbelastning til følge.	<u>Lille</u> : Primært i form af løsere forankring af opgaven.
	C100	<u>Kontorfunktionær</u> : Bidrager til ledelsesstøtten til CH ATW samt i fm. web-kommunikation / INFO-tavler	Opgave vedr. web-kommunikation / INFO tavler overføres til anden stilling.	<u>Lille</u> : Primært i form af nedsat redundans ift. ledelsesstøtten til CH ATW.

Effektiviseringsforslag: Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup

Effektiviseringsforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup	• Effektiviseringsforslaget indebærer en effektivisering af støttende og/eller administrative ÅV indenfor hver af de to NIVIII myndigheder ud fra identifikation af visse opgaveoverlap eller ved at sprede opgaver ud på de medarbejdere, som ikke udspares i myndigheden	• Gennem effektiviseringer af opgaveoverlap kan der nedlægges i alt 7 støttende og/eller administrative ÅV • Heraf er 2 ÅV overlappende med den allerede besluttede centralisering af økonomistyring udenfor regi af budgetanalysen • Konsekvens: Opgaveoverførsel til øvrige medarbejdere i relevante sektioner • Risici: • Forsinket implementering af EW sagsområdet ved HW • Overførsel af visse sagsområder til øvrige medarbejdere skaber risiko for nedgang i specialistvidensniveau

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

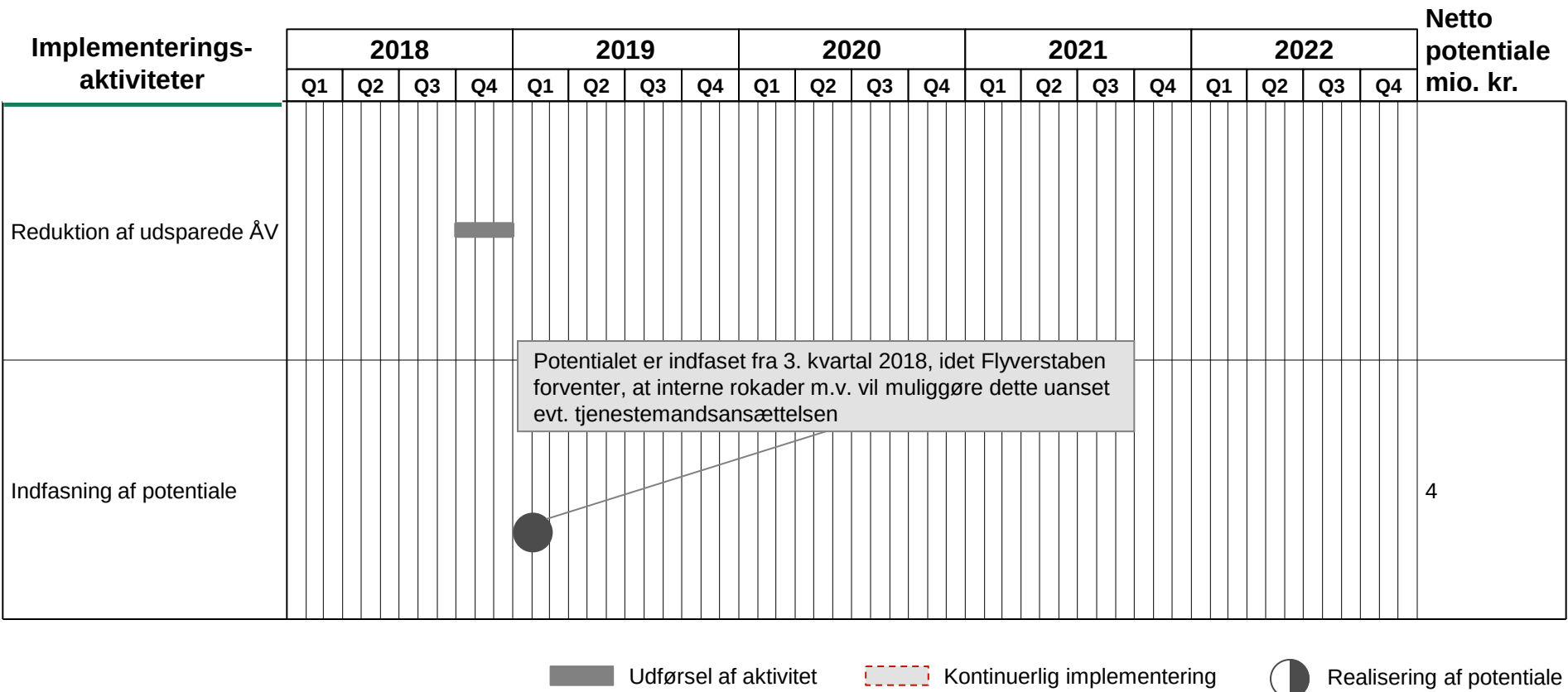
Overblik	Baseline: 770 mio. DKK / 1220 ÅV	Bruttopotentiale: <1%	Bruttopotentiale: 4 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet kommer fra reduktion af 7 ÅV gennem effektiviseringer af opgaveoverlap blandt støttende og/eller administrative ÅV indenfor hhv. ATW og HW - Den deraf afledte reduktion i løn er udregnet til 3 mio.kr. ud fra realiseret løn for 2016 for de enkelte stillinger: 2 M231 * 440.149 gennemsnitlig årsløn - M221 * 466.134 - M112 * 373.854 - C100 * 317.538 - Desuden M231 *403.242 samt M321 *504.966 overlappende med den allerede besluttede centralisering af økonomistyring udenfor regi af budgetanalysen - Overhead er regnet som 6 militære stillinger a 144.650 kr. samt 1 civil stilling a 103.903 kr. til i alt 970.000 kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Ingen		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentiale (%): ≤1%	Nettopotentiale: 7 ÅV 4 mio.kr.					
Overvejelse om indfasning	- Overflytningen af de identificerede årsværk kan gennemføres umiddelbart under hensyn til etableringen af passende VTC (TTJ) faciliteter - Potentialet er indfaset fra 3. kvartal 2018, idet Flyverstabten forventer, at interne rokader m.v. vil muliggøre dette uanset evt. tjenestemandsansættelsen	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio.kr.)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	2	7	7	7	7
		Bruttopotentiale	1	4	4	4	4
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-
		Investeringsomkostninger	-	-	-	-	-
		Nettopotentiale	1	4	4	4	4
Investeringer	Ingen						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Overlap til Kapaciteter og enheder EF18 Optimering af LESEK med under 1 mio.kr., da begge forslag udsparer dele af samme ÅV, som er delvist beskæftiget med presse og kommunikation indfaset fra 2021 - Ifm. allerede besluttet centralisering af økonomistyring af alle niveau tre myndigheder pågår et analysearbejde mhp. konkretisering af antal stillinger, der skal overflyttes. Den umiddelbare vurdering er, at denne centralisering overlapper med potentialet for forslaget med 2 ÅV beskæftiget med økonomi og regnskab (M321 + M231) indfaset fra 2021						

Plan for implementering af effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne



Optimering af LESEK

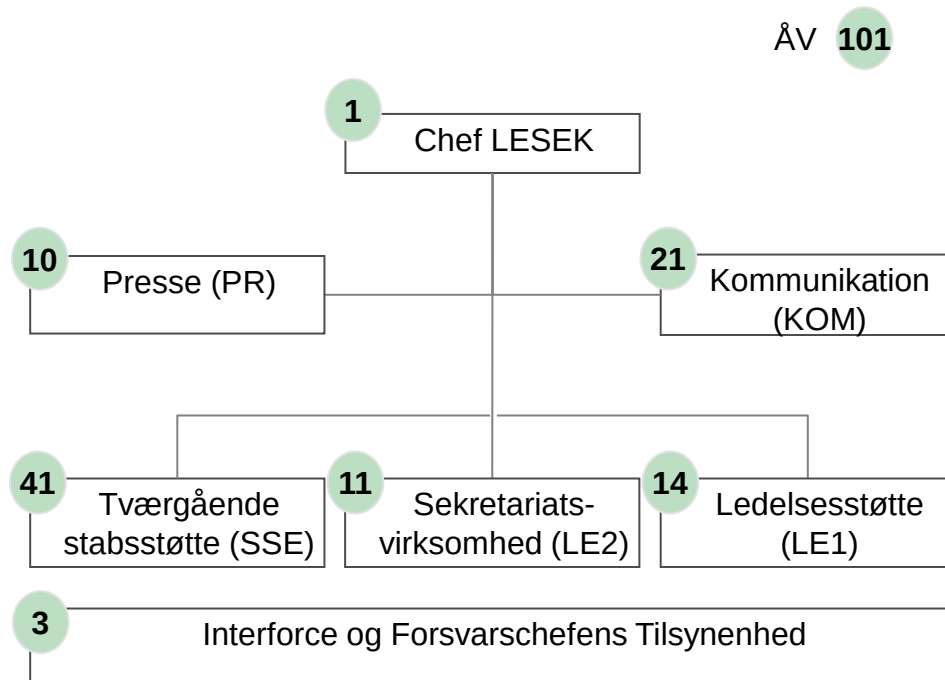
Baseline	Baseline for LESEK: 101 ÅV og 67,4 mio.kr.	Potentiale	- Potentiale ekskl. ETAB: 5-7 mio.kr. Løn udgør 3-6 mio.kr., mens overhead udgør 1-2 mio.kr. - PL reguleret til 2017 priser er potentialet 5-7 mio.kr. - Potentialet forekommer ved udsparring af 9-14 ÅV: 3 ÅV udspares ved en sammenlægning 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 stabssupport, 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 fejlrettelser 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

LESEK består af 101 ÅV fordelt i fem sektioner og havde i 2016 en omkostningsbase på ca. 67 mio.kr.

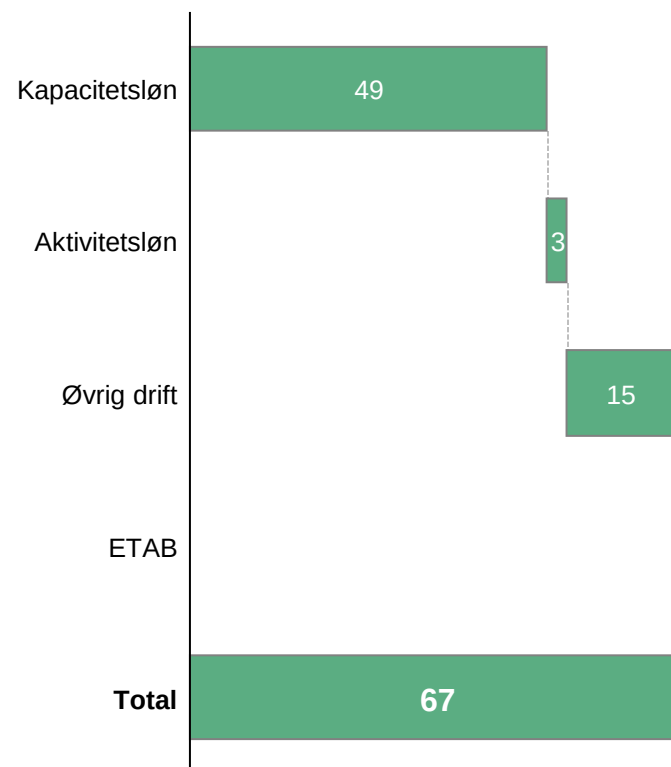
- LESEK består i dag af fem sektioner, som varetager den tværgående ledelses- og stabsstøtte, presse- og kommunikationsvirksomhed i VFK
- Omkostningsbasen var i 2016 på 67 mio.kr.

LESEK består af 101 ÅV

- I dag er LESEK organiseret i hovedsektionerne Tværgående stabsstøtte (SSE), Sekretariatsvirksomhed (LE2), Ledelsesstøtte (LE1), Presse (PR) og Kommunikation (KOM)
- Der er i alt 101 ÅV i LESEK



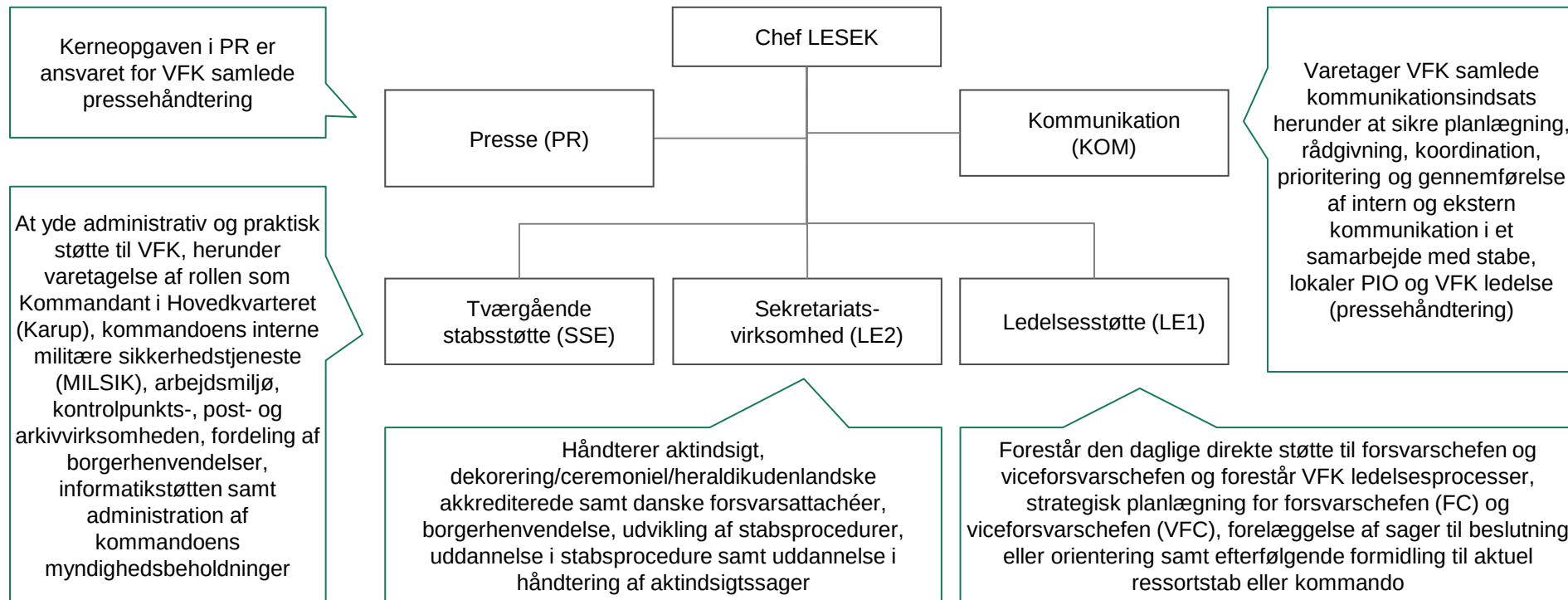
Omkostningsbasen var i 2016 på 67 mio.kr.



LESEK varetager den tværgående ledelses- og stabsstøtte, presse- og kommunikationsvirksomhed for VFK

- LESEK blev oprettet ifm. VFK etablering i 2014
- LESEK varetager bl.a. koordinering af politiske spørgsmål, aktindsigt, ceremoniel og støtte til forsvarrets ledelse samt den fælles stabsstøtte bredt for hele VFK
- De værnsvise ledelsesstøtteopgaver er placeret i den enkelte værnstab samt ved Specialoperationskommandoen (SOKOM) og Arktisk Kommando (AKO), da det ved etableringen af VFK blev vurderet, at der kunne nås nogen gevinst ved at samle eksperter

Opgaveløsningen i de fem sektioner af LESEK



Reorganisering af LESEK samt et bedre opgavesnit ift. decentrale enheder kan give et potentiale på 9-14 ÅV

- Analysen af LESEK afdækker tre hypoteser, som peger på mulighed for synergi ved reorganisering indenfor LESEK samt et bedre opgavesnit ift. decentrale enheder
- En omorganisering af LE1 og LE2 sektionerne i LESEK rummer intet økonomisk potentiale, men kan forbedre kvalitet i arbejdsprocesser

A) Samle Presse og Kommunikation i én enhed

- For nuværende fungerer de to sektioner Presse og Kommunikation hver for sig med hver sin ledelse under LESEK
- Hypotesen er, at en sammenlægning i én sektion vil muliggøre synergier
- Analysetrin:
 - Etablering af baseline i de to afdelinger (ÅV og lønkroner)
 - Vurdering per stilling af mulighed for synergi og herved et potentiale ved sammenlægningen

Potentiale: 3 ÅV

B) Centralisere NIVIII PIO gennem partnerskabsmodel

- I dag er der Presse og informationsofficerer (PIO) placeret på de enkelte NIVIII myndigheder
- Hypotesen er, at der er mulighed for i højere grad at centralisere disse PIO-ÅV fra NIVIII myndigheder til fem taktiske PIO-centre under PR/KOM i en partnerskabsmodel
- Analysetrin:
 - Etablering af baseline gennem spørgeskema indsamlet i spor tre omkring tid brugt på administration
 - Skitsering af partnerskabsmodel inklusiv indledende vurdering af bemanning til at løfte den samlede opgaveløsning

Potentiale: 3,3-8,3 ÅV

C) Udflytte ikke-specialiserede SSE-opgaver

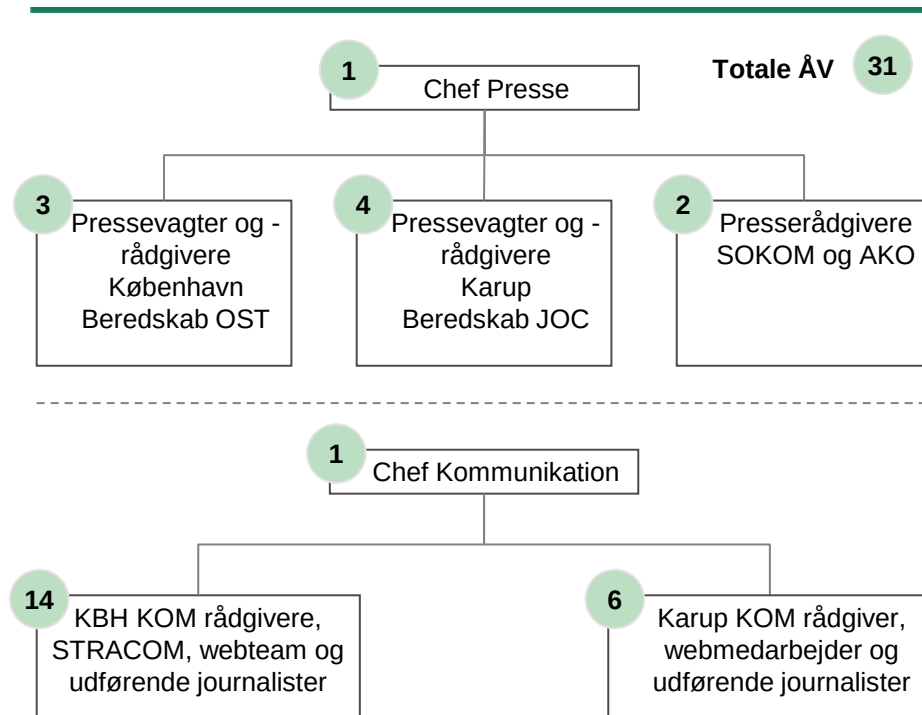
- SEE varetager for nuværende både højspecialiserede og fagligt komplekse støttende opgaver til stabene samt mere praktiske og simple opgaver (fx sagsoprettelser i Captia)
- Hypotesen er, at udflytning af ikke-specialiserede opgaver til decentrale enheder vil forenkle bestemte arbejdsprocesser
- Analysetrin:
 - Isolere ikke-specialiserede opgaver samt ÅV tilknyttet
 - Potentiale ved at udflytte disse opgaver under antagelse af, at dette ikke vil drive ekstra tid decentralt

Potentiale: 3 ÅV

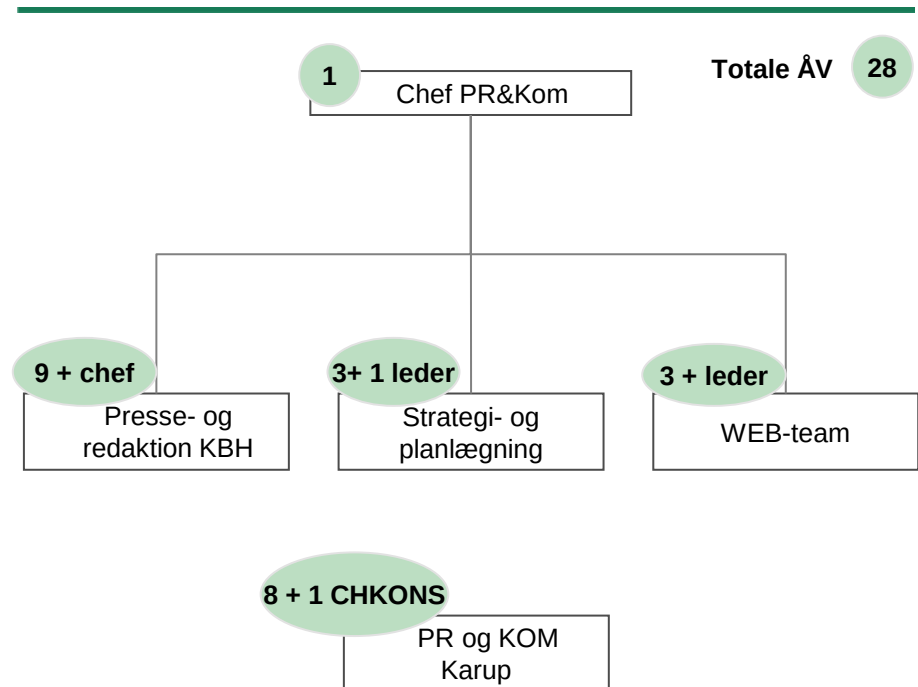
Presse og Kommunikation er i dag to selvstændige sektioner i LESEK og rummer potentiale på 3 ÅV ved sammenlægning

- Der er i dag 31 ÅV placeret i de to sektioner Presse og Kommunikation med en samlet lønsum på ca. 15 mio.kr.
- Sammenlægningen af Presse og Kommunikation i én enhed medfører synergieffekter på i alt 3 ÅV
- Gennem sammenlægningen reduceres dels presse- og kommunikationsrådgivning ved AKO og SOKOM med to ÅV udsparede. Dels reduceres webstøtte til organisationer i Karup gennem udsparring af ét ÅV. Opgaverne vil fremadrettet løses/støttes centralt fra Karup og København
- Synergieffekterne ved sammenlægningen er vurderet gennem en bottom-up metode hvor hver stilling er sammenlignet
- Herudover vil sammenlægningen styrke den strategiske sammenhæng i presse- og kommunikationsindsatsen om Forsvarets opgaveløsning og dermed kvaliteten

Nuværende organisering af hhv. Presse og Kommunikation som to selvstændige sektioner



Organisering af den sammenlagte PR&Kom enhed i LESEK med 3 udsparede ÅV



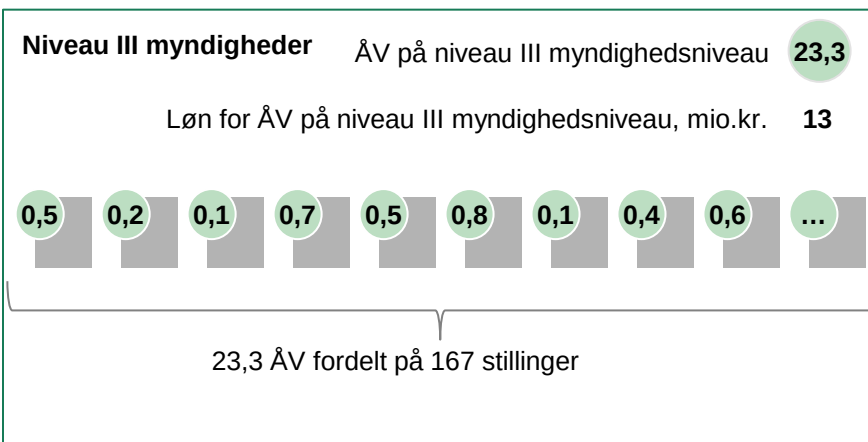
Der er potentiale på 3,3-8,3 ÅV ved centralisering af presse og kommunikation fra niveau III gennem en partnerskabsmodel

- En centralisering af Presse og informationsofficerer (PIO) placeret decentralt for NIVIII myndigheder til fem taktiske PIO-centre under PR/KOM i en partnerskabsmodel kan, gennem specialisering og mere tidseffektiv opgavevaretagelse, medføre potentiale på 3,3-8,3 ÅV (2-5 mio.kr. i løn og overhead)
- Tid brugt på disse opgaver i NIVIII myndigheder er kortlagt gennem spørgeskema og viser en baseline på samlet 23,3 ÅV tilsvarende 13 mio.kr. i lønsum
- Disse ÅV er fordelt ud på 167 stillinger i NIVIII myndighederne og der er således overvejende tale om skråstregsfunktioner (gennemsnitligt 14% af arbejdstiden)
- De 1,6-4,1 ÅV vil kunne udspares gennem konsolidering af opgaverne, mens yderligere 1,6-4,1 ÅV kan realiseres gennem reduceret over- og merarbejde i de enkelte NIVIII myndigheder

As is: Presse og kommunikation er fortsat decentralt placeret ved niveau III myndigheder

31

LESEK: Presse og Kommunikation

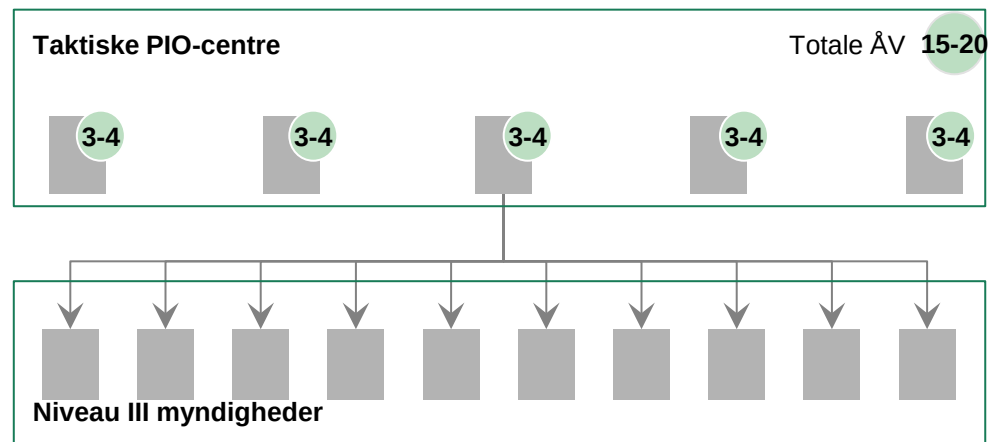


- Ud over de ÅV, som er placeret hos LESEK til presse og kommunikation, har niveau III myndighederne ca. 23,3 ÅV beskæftiget med presse- og kommunikationsopgaver
- Dette tilsvarende en lønsum på 13 mio.kr.

To be: LESEK samler varetagelsen af presse og kommunikation for niveau III myndigheder gennem en partnerskabsmodel

28

LESEK: Presse og Kommunikation



- Ovenfor er skitseret en partnerskabsmodel, hvor 3-4 ÅV i 5 nyoprettede taktiske PIO-centre varetager presse og kommunikation for en række niveau III myndigheder, og opnår specialisering og tidseffektiv opgavevaretagelse

Der er et potentiale på 3 ÅV ved overdragelse af SSE's ikke-specialiserede opgaver til decentral varetagelse

- Ved at opgaveroverdrage varetagelsen af sagsoprettelser og journalisering i Captia fra SSE til decentrale enheder, kan arbejdsprocesserne forenkles
- Dette vil reducere det samlede tidsforbrug for disse arbejdsprocesser, idet tidsbesparelsen hos LESEK vurderes at overgå tiden brugt på de overdragne opgaver decentralt. Dette skyldes, at der er tale om ikke-specialiserede opgaver, som kun kræve kort oplæring
- Der uddannes som udgangspunkt en superbruger i hver af de 20 NIVIII myndighed i KESDH, som varetager respektive myndighedspostkasse, indføring af standarder og ekstra "floor walking". Derudover skal øvrige sagsbehandlere – efter behov – gennemføre Forsvarets fjernuddannelsesprogram i KESDH (omkostningsfrit)

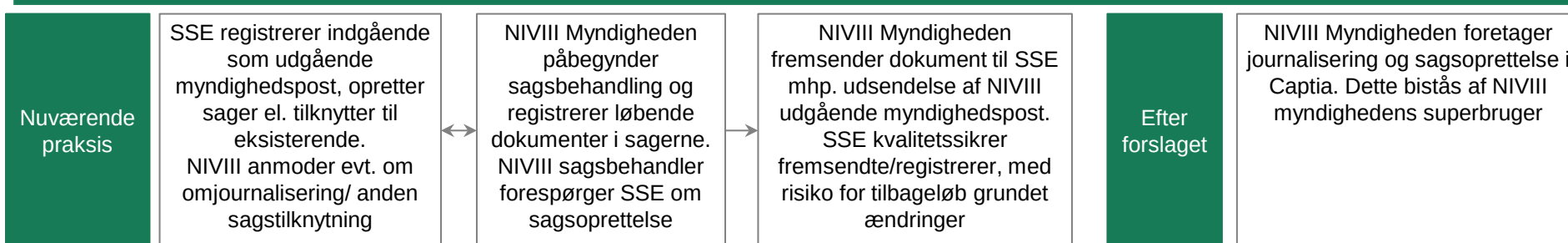
Opgaverne for SSE er gennemgået og vurderet ift. kompleksitetsgrad

Opgaver	Kompleks	Simpel
Journalisering i Captia		X
Aktindsigt	X	
Kommandant i hovedkvarteret	X	
Myndighedssekretariatet	X	
IT elementet	X	
Forsyningselementet	X	
KESDH kompetenceelementet	X	

Sagsoprettelser og journalisering i Captia vurderes bedst placeret decentralt

Opgaver	Beskrivelse
Sagsoprettelse og journalisering i Captia	• Tilknytning af dokumenter på sager • Registrering af indgående myndighedspost • Forsendelse og registrering af udgående myndighedspost • Afslutning af sager • Eksemplarstyring af dokumenter

Herved opnås mere simple og tidsbesparende arbejdsprocesser fx ift. Captia-sagsoprettelser



Der er et potentiale på 5-7 mio.kr. ved effektivisering af LESEK – konsekvensen er bl.a. reduceret støtte til værnene

Konsekvenser

- Reduktion i lokal forankring, lokalt kendskab og nærhed til nærmeste leder for kommunikation og presse:
 - Der vil ikke være en fast ressource i Grønland, hvilket vil kunne reducere den daglige kommunikation om Forsvarets opgaveløsning i Grønland, ligesom pressehåndteringen ikke længere kan foregå lokalt i det daglige. Endvidere vil AKO kommunikationsmæssige beredskab ift. kriser skulle gentænkes
 - Der vil ikke være en fast medarbejder med specialviden hos SOKOM
- Støtten til værnene ift. kommunikation og presse, webstøtte og ikke-specialiserede støtteopgaver reduceres
- Lokal reaktionstid vil blive større ved mediekriser o.l.

Risici

- Den interne kommunikation ved AKO og SOKOM samt NIVIII myndighederne kan blive påvirket negativt
- Kontakten til nærmiljø kan blive udfordret
- Det kan blive opfattet som "mindre åbenhed" når lokalpressen ikke kan henvende sig direkte til kasernen
- Indledningsvis stigning i antallet af fejllopprettelse i KESDH-systemet
- At potentialet fra NIVIII myndigheder ikke kan realiseres fuldt ud, hvis ÅV ikke kan frigøres fra Forsvarets myndigheder uden operative konsekvenser
- Meromkostning ved flytning ifm. etablering af fem taktiske PIO-centre afhænger af endeligt valgt løsningsmodel

Effektiviseringsforslag: Optimering af LESEK

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Effektivisering af LESEK	1 Sammenlægning af de to sektioner Presse og Kommunikation i én samlet sektion	- For nuværende fungerer de to sektioner Presse og Kommunikation hver for sig med hver sin ledelse under LESEK - Gennem sammenlægningen reduceres dels presse- og kommunikationsrådgivning ved AKO og SOKOM med to ÅV udsparede. Dels reduceres webstøtte til organisationer i Karup gennem udsparring af ét ÅV. Opgaverne vil fremadrettet løses/støttes centralt fra Karup og København	- Sammenlægningen vil styrke den strategiske sammenhæng i presse- og kommunikationsindsatsen om Forsvarets opgaveløsning - Det vil skabe grundlag for en mere fleksibel udnyttelse af ressourcerne på tværs af de to fagområder og skabe bedre ledelsesvilkår, klarere opgavesnit og bedre udnyttelse af kompetencer og synergier - I alt udspares 3 ÅV tilsvarende ca. 1 mio.kr.
	2 Centralisering af PIO-ÅV fra NIVIII myndigheder til fem taktiske PIO-centre under PR/KOM i en partnerskabsmodel	- I dag er der Presse og informationsofficerer (PIO) placeret på de enkelte NIVIII myndigheder - Der er i alt 23,3 ÅV på NIVIII beskæftiget hermed fordelt ud på 167 stillinger - Der er således overvejende tale om skråstregsfunktioner	Centralisering af NIVIII ÅV til fem taktiske PIO-centre under PR/KOM i en partnerskabsmodel kan, gennem specialisering og mere tidseffektiv opgavevaretagelse, medføre potentiale på 3,3-8,3 ÅV (2-5 mio.kr. i løn og overhead)
	3 Overdragelse af SSE's ikke-specialiserede opgaver til decentral varetagelse	SEE varetager for nuværende både højspecialiserede og fagligt komplekse støttende opgaver til stabene samt mere praktiske og simple opgaver (fx sagsoprettelser i Captia)	Der skabes mere enkle og tidseffektive arbejdsprocesser, som muliggøre, at 3 ÅV udspares tilsvarende ca. 1 mio.kr., uden at det forventes, at NIVIII sagsbehandlere pålægges et stort yderligere arbejdspress

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

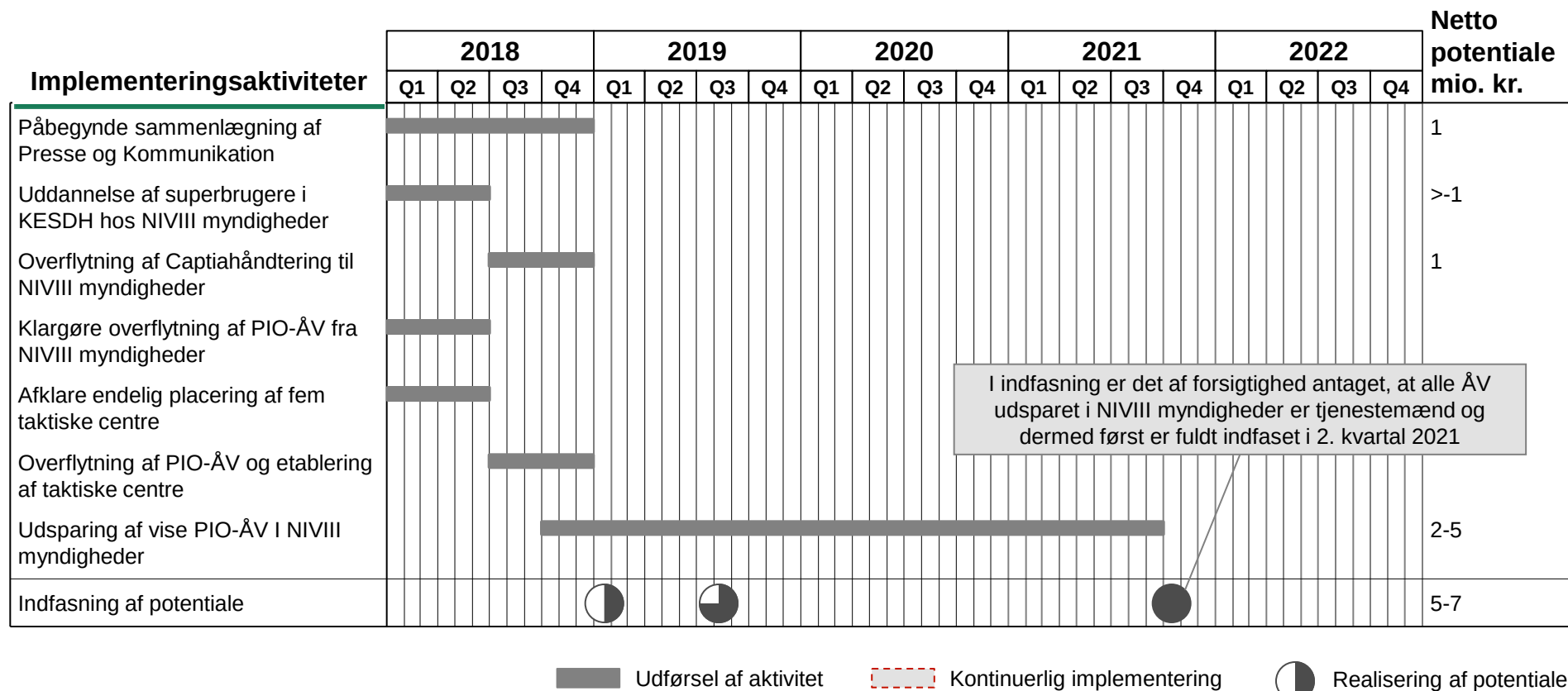
Overblik	Baseline: 67 mio. DKK / 101 ÅV	Bruttopotentialespænd: 6 - 11%	Bruttopotentialespænd: 5-7 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	• Potentialet kommer fra udsparring af en række ÅV, som er udregnet til kr. pba. af realiseret løn fra 2016 • På Presse og Kommunikation udspares: – To C300 * gennemsnits løn i 2016 på ca. 411.000 kr. – Én C200 * gennemsnits løn i 2016 på ca. 312.000 kr. • På SSE udspares: – Tre C100 * gennemsnits løn i 2016 på ca. 277.000 kr. • På NIVIII udspares: – 3,3-8,3 ÅV ud af de samlede 23,3 ÅV – Den realiserede løn inklusiv overhead for de 23,3 ÅV var på ca. 10 mio.kr – Dermed tilsvare 3,3 ÅV ca. 2 mio.kr. i løn, mens 8,3 ÅV tilsvare ca. 4 mio.kr – Halvdelen af dette potentiale forventes realiseret gennem udsparring ved konsolidering af opgaverne, mens den anden halvdel realiseres gennem reduceret over- og merarbejde i de enkelte NIVIII myndigheder • Ud over reduktionen i løn udgøres potentialet af reducerede overheadomkostninger for 1-2 mio.kr. udgjort af 7,5-9,6 civile ÅV samt 1,9-4,7 militære ÅV til en overheadsats på hhv. 103.903 kr. og 143.650 kr. • Der er ikke vurderet at være besparelser på ETAB som følge af forslaget		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	• Der etableres af fem taktiske PIO-centre, med to centre på Sjælland og tre i Jylland • Presse og kommunikationsmedarbejdere fra Forsvarets NIVIII myndigheder samles i disse afhængigt af geografisk nærhed • Den endelige placering af centrene er ikke besluttet		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 6 – 11%	Nettopotentialespænd: 9 – 14 ÅV 5-7 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	- De udsparede ÅV i hhv. Presse og Kommunikation samt SSE under LESEK er alle civile ÅV. Civile ÅV, OH og aktivitetsløn er indfaset fra 3. kvartal 2018 - For potentialet på 3,3-8,3 på tværs af NIVIII myndigheder antages, at ca. halvdelen af ÅV vil kunne udspares gennem konsolidering af opgaverne, mens den resterende halvdel af potentialet vil realiseres gennem reduceret over- og merarbejde i de enkelte NIVIII myndigheder. For de ÅV der her udspares, antages af forsagthedsmæssige årsager, at alle er tjenestemænd og dermed først er fuldt indfaset i 3. kvartal 2021	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr.)					
			2018	2019	2020	2021	2022
		ÅV tilpasning	2-3	8-10	8-10	8-11	9-14
		Bruttopotentiale	1	4-5	4-5	4-6	5-7
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-
		Investeringsomkostninger	>-1	-	-	-	-
		Nettopotentiale	1	4-5	4-5	4-6	5-7
Investeringer	- Ifm. udflytning af den ikke-specialiserede støtteopgave omkring sagsoprettelse og journalisering i Captia til decentrale NIVIII enheder ved Hæren og Flyvevåbnet, uddannes en superbruger i hver af de 20 NIVIII myndighed i KESDH, indføring af standarder og ekstra "floor walking". Enhedsomkostningen per KESDH-kursus er 9.952 kr. jf. analysen under Tværgående driftsydelser og administrative processer, mens antallet af superbrugere er estimeret af LESEK til 20. Dermed er der en investeringsomkostning på under 1 mio.kr. - Meromkostning ved flytning ifm. etablering af fem taktiske PIO-centre afhænger af endeligt valgt løsningsmodel og er anført som risici						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Overlap på under 1 mio.kr. til det operative område EF17 Effektivisering af støtte og administration i ATW Aalborg og HW Karup, som også udsparer et PIO-ÅV (NIVIII) indfaset fra 2019 - Overlap til Tværgående driftsydelser og administrative processer EF 44 Administrative fællesskaber på under 1 mio.kr. ifm. centralisering af NIVIII PIO-ansatte da begge forslag udsparer dele af et PIO-ÅV. Dette er estimeret som den udsparede andel (17%) af den del af basen fra Tværgående driftsydelser og administrative processer, som overlapper med basen på de 23,3 ÅV for nærværende forslag. Dvs. at 0,44 ÅV udspares, hvilket tilsvarende en reduktion i potentialet på under 1 mio.kr. i løn og overhead indfaset fra 2018 - Det er valideret, at der ikke er noget overlap til nyordningerne af SOKOM og AKO						

Plan for implementering af effektivisering af LESEK

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne



Reduceret omfang af dansk udstationeret personel

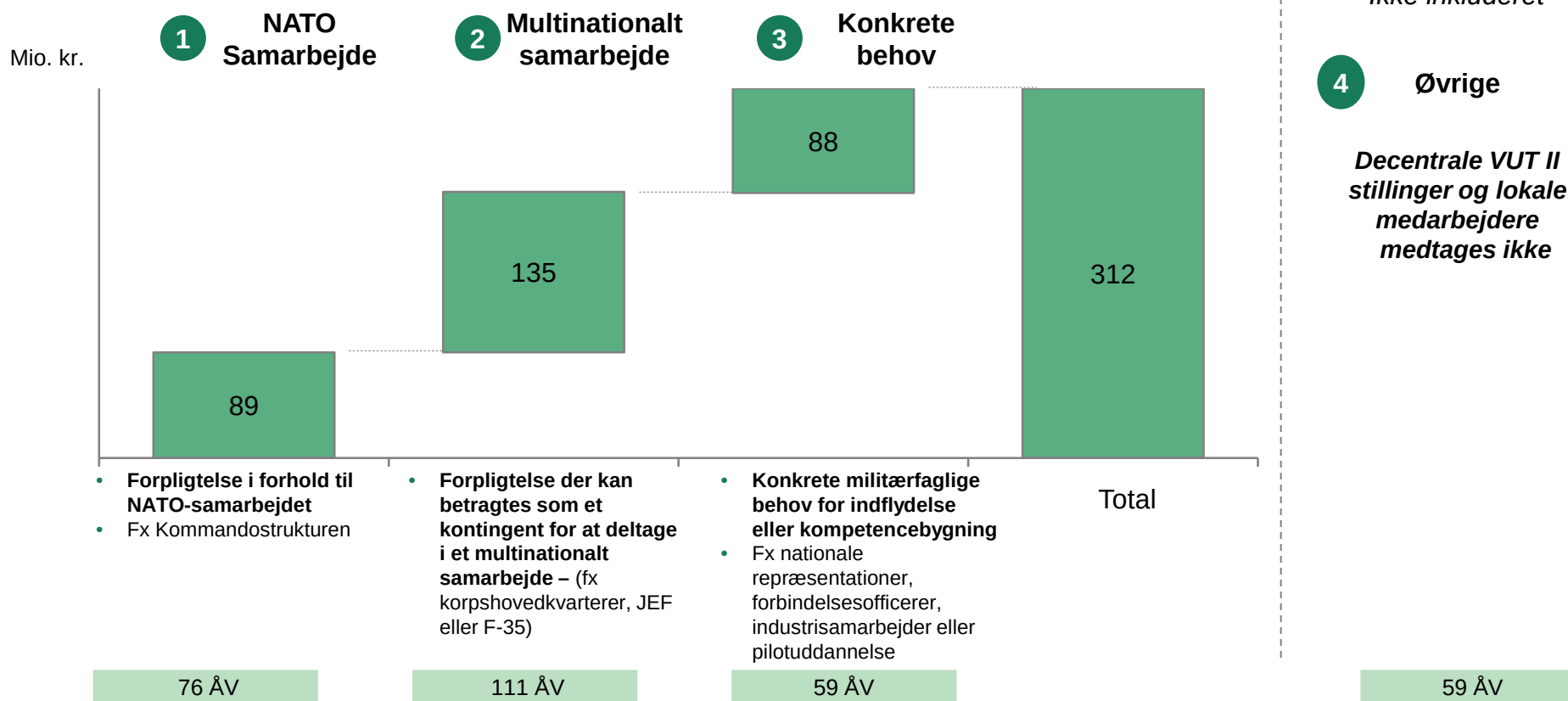
Baseline	246 ÅV/312 mio. kr.	Potentiale	Der opnås et potentiale på 24 ÅV svarende til 23 mio. kr. fordelt på 12 mio. kr. løn og 12 mio. kr. øvrig drift. PL-reguleret til 2017-priser 23 mio. kr.
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Forslaget går ud på at reducere omfanget af udstationeret personel. 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

Omkostninger til udenlandske stillinger er fordelt på tre forskellige forpligtelser med en baseline på ~312 mio. kr.

- Stillinger i udlandet er en integreret del af Danmarks allianceforpligtelser og samarbejde med primære strategiske og operative partnere. Herudover bruges stillinger i udlandet til at opretholde et højt kompetenceniveau indenfor visse militære fagområder, som Forsvaret ikke har mulighed for at opretholde i den nationale struktur.
- 246 (besatte) stillinger inden for hele Forsvarsministeriets område er inkluderet ud af samlet set 305 stillinger. Analysen ser bort fra decentralt finansieret VUT-II og lokalansatte medarbejdere, da nedlæggelse af disse stillinger ikke medfører en permanent besparelse. Decentralt finansierede VUT-II stillinger oprettes på ad hoc basis og er ikke udtryk for en permanent finansiering, mens lønudgifter til lokalansatte er lavere end tilsvarende lønninger i Danmark, hvorfor nedlæggelse af disse stillinger ikke vil medføre besparelser.

ca. 312 mio. kr. inkluderet i analysen



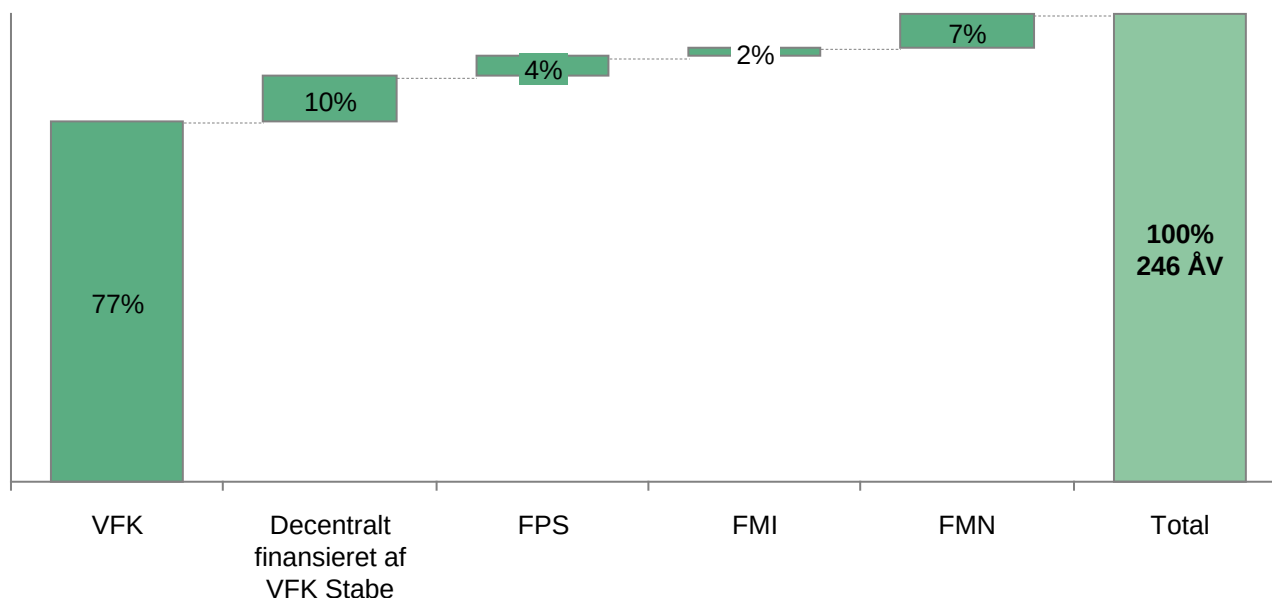
Kilde: Træk fra Forsvarets Personalestyrelse (FPS)

77% af udlandsstillingerne er finansieret centralt af Værnsfælles Forsvarskommando og består af løn og øvrig drift

- Stillinger i udlandet finansieres af forskellige budgetter. Den største andel af de berørte stillinger er finansieret centralt af Værnsfælles Forsvarskommando (VFK). Øvrige stillinger finansieres af Forsvarsministeriet, Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, Forsvarsministeriets Personalestyrelse eller decentralt i øvrige stabe og kommandoer inden for Værnsfælles Forsvarskommando. Baseline udgøres således primært af budget fra VFK
- Fordelingen af de nuværende stillinger fremgår af nedenstående oversigt. Opgørelse er baseret på antal stillinger og ikke omkostninger

Fem finansieringskilder for udstationeret personel, hvor 77% af stillingerne finansieres af VFK..

Procentvis fordeling af udlandsstillinger på finansieringskilde %



..hvoraf omkostningerne består af løn og øvrig drift

- Omkostningerne ved en udlandsstilling består af løn og øvrig drift. De anførte omkostninger er baseret på det faktiske forbrug for 2016. Løn består af samtlige løndelev, dvs. grundløn, kvalifikationstillæg, det gradsbestemte funktionstillæg samt ferie og pension. Øvrig drift dækker bl.a. udetillæg (fx skolegang og husleje) samt udgifter til kontorhold på tjenestestedet (fx husleje, varme og administration), dvs. udgifter, der ikke kan henføres til selve stillingen
- Udgifter til øvrig drift er beregnet som et gennemsnitsbeløb per medarbejder inden for den pågældende geografiske lokalitet, så der kan skelnes mellem lav- og høj omkostningslande¹. Se appendiks for en liste over emner inkluderet i øvrig drift og detaljer vedr. beregningen af øvrig drift per medarbejder

1. Gennemsnitssatserne er udregnet af Forsvarets Personalestyrelse (FPS)
Kilde: Datatræk fra DeMars, 2017

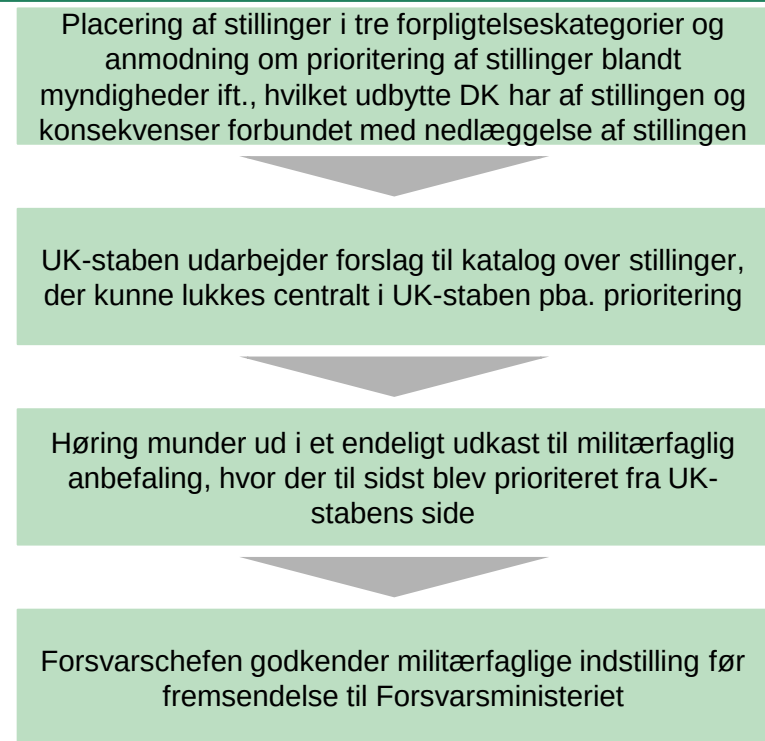
Potentialet er beregnet pba. lønsum og øvrig drift for udlandsstillinger

Overblik	Baseline: 312 mio. DKK /246 ÅV	Bruttopotentialespænd: 8%	Bruttopotentialespænd: 23 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	• Potentialet består af omkostningerne forbundet med de udlandsstillinger, der anbefales nedlagt eller friholdt i fremtiden i form af lønsum og øvrig drift. Lønsum samt øvrig drift er baseret på det faktiske forbrug for 2016. Lønnen er angivet for den specifikke stilling og består af samtlige løndelev, dvs. grundløn, kvalifikationstillæg, det gradsbestemte funktionstillæg samt ferie og pension. • Udgifter til øvrig drift er beregnet som et gennemsnitsbeløb per medarbejder inden for den pågældende geografiske lokalitet, hvor den angivne stilling er udstationeret. Øvrig drift dækker bl.a. udetillæg (fx skolegang og husleje) samt udgifter til kontorhold på tjenestestedet (fx husleje, varme og administration), dvs. udgifter der ikke kan henføres til konkrete stillinger. Denne gennemsnitsberegning tjener to formål. På denne måde udlignes forskellene i de udgifter, der er afhængige af antal medrejsende familiemedlemmer, der ikke er knyttet til den enkelte stilling. Der udover giver det et mere retvisende billede af øvrig drift omkostningerne i det pågældende land, da der kan skelnes mellem høj- og lavomkostningslande. • Således består potentialet af 24 ÅV/23 mio. kr. fordelt på 11,5 mio. kr. løn og 11,5 mio. kr. øvrig drift. Årsagen til at andelen af øvrig drift udgør halvdelen af provenuet er, at udlandstillæg til familie, bolig osv., der er særegen for udstationeret personel, er inkluderet • Potentialet er fundet via prioritering af udlandsstillinger i en iterativ proces mellem Udviklings- og Koordinationsstaben (UK-staben) og de respektive Senior National Officers. UK-staben har således prioriteret stillingerne pba. input i form af indledende vurderinger af stillingerne samt efterfølgende høringer. Prioritering er foretaget ved en afvejning af stillingernes faglige indhold, Danmarks formelle forpligtelser samt de eventuelle strategiske konsekvenser forbundet hermed • Potentialet realiseres i takt med den såkaldte naturlige personale omsætning, dvs. i takt den naturlige afgang i Forsvaret. • I praksis 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		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	• Da der peges på enkelte stillinger, der er spredt geografisk, forventes ingen effekt på geografisk placering af enheder		

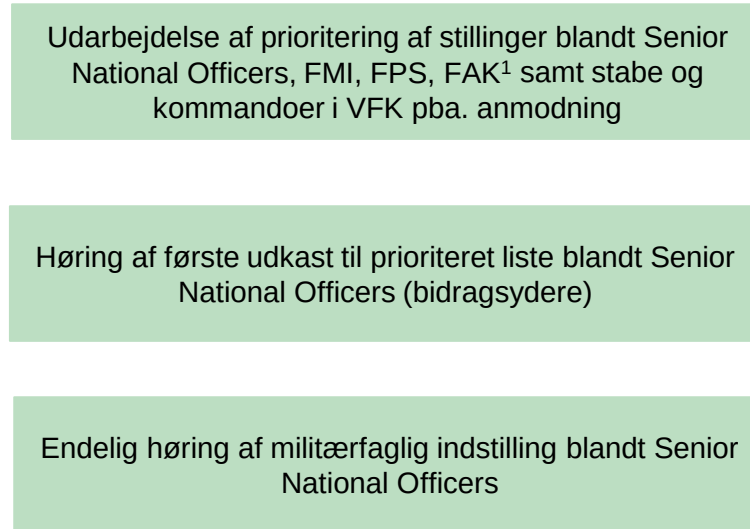
Udlandsstillinger prioriteret i en iterativ proces ml. UK-staben og respektive Senior National Officers

- Potentialet er fundet via prioritering af udlandsstillinger i en iterativ proces mellem Udviklings- og Koordinationsstaben (UK-staben) og de respektive finansieringskilder. UK-staben har prioriteret stillingerne pba. input i form af indledende vurderinger af stillingerne, der er efterfulgt af høringer. På den baggrund har UK-staben haft et godt fundament for at prioritere stillingerne. De mange høringsrunder skyldes områdets kompleksitet samt ønsket om et konsolideret grundlag for anbefalingen
- Prioritering er foretaget ved en afvejning af stillingernes faglige indhold og udbytte, Danmarks formelle forpligtelser samt de eventuelle strategiske konsekvenser forbundet hermed

Top-down prioritering af stillinger i Udviklings- og Koordinationsstaben..



..pba. bottom-up analyse blandt Senior National Officers



1. Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse, Forsvarsministeriets Personalestyrelse og Forsvarsakademiet

Prioritering på baggrund af bemandingsgrad, militærfagligt udbytte og indflydelse samt spredning

- Udlandsstillingerne er prioriteret ud fra overvejelser om, hvor lav bemandingsgrad, der vil være acceptabel, bortfald af militærfagligt udbytte og indflydelse samt en spredning af de berørte stillinger og dermed også konsekvenserne
- Prioriteringen er således baseret på en konkret afvejning af, hvor de strategiske såvel som specifikke militærfaglige konsekvenser vil have mindst samlet negativ effekt.

Bemandingsgrad

- Stillinger er prioriteret ud fra, hvor lav bemandingsgrad der vil være acceptabel. Eksempelvis er målet for NATO's kommandostruktur at fastholde en bemandingsgrad på minimum 90%, da dette niveau anvendes i forbindelse med erklæring af enhedernes "full operational capability".

Militærfagligt udbytte og indflydelse

- Prioritering er foretaget ved en afvejning af stillingernes faglige indhold, Danmarks formelle forpligtelser samt de eventuelle strategiske konsekvenser forbundet hermed. Se eksempel på næste slide.

Spredning

- Stillinger, der fremgår af besparelseskataloget, er fordelt ud over hele strukturen for at undgå, at besparelserne måtte ramme enkelte NATO-myndigheder eller samarbejdspartnere uforholdsmæssigt hårdt og derved potentielt resultere i fx pres på Danmark

**Se næste afsnit for et eksempel
for anvendelsen af de tre principper**

Eksempler på vurdering af konsekvenser for to udlandsstillinger i Hæren ud fra gældende principper

- Der foreligger en detaljeret udbytte- og konsekvensbeskrivelse for hver enkelt af de 24 stillinger (se bilag). Med et defineret mål om at identificere besparelspotentialer, er det den faglige vurdering i UK-staben samt Forsvarsministeriet, at konsekvenserne forbundet med nedlæggelser af de angivne stillinger er acceptable og håndterbare, selv om der er konsekvenser forbundet med nedlæggelse af hver enkel stilling
- Denne vurdering er gjort pba. de opstillede principper. Nedenfor gives et eksempel på, hvorledes prioriteringen er gjort i praksis

Eksempel på stilling for Hæren, hvor konsekvenser er acceptable

Blandt stillinger, der anbefales lukket kan nævnes stabs- og forbindelsesofficeren ved det franske korpshovedkvarter, Quartier-General du Corps de Réaction Rapide

Stillingen har strategisk betydning for det bilaterale samarbejde med Frankrig, men da Danmark fortsat har en forsvarsattaché og en forbindelsesofficer i det franske operative hovedkvarter (le Centre de Planification et de Conduites des Opérations CPCO), er det vurderingen, at de strategiske konsekvenser kan håndteres

Hvad angår det direkte militærfaglige udbytte af stillingen, har Hærstaben endnu ikke fået optimalt udbytte af stillingen. Det vurderes derfor samlet, at stillingen kan nedlægges under hensyntagen til det overordnede krav om at identificere besparelspotentiale. Dette forudsætter selvsagt, at forbindelsesofficersstillingen ved det franske operative hovedkvarter ikke ligeledes lukkes

Eksempel på stilling for Hæren, hvor konsekvenser ikke er acceptable

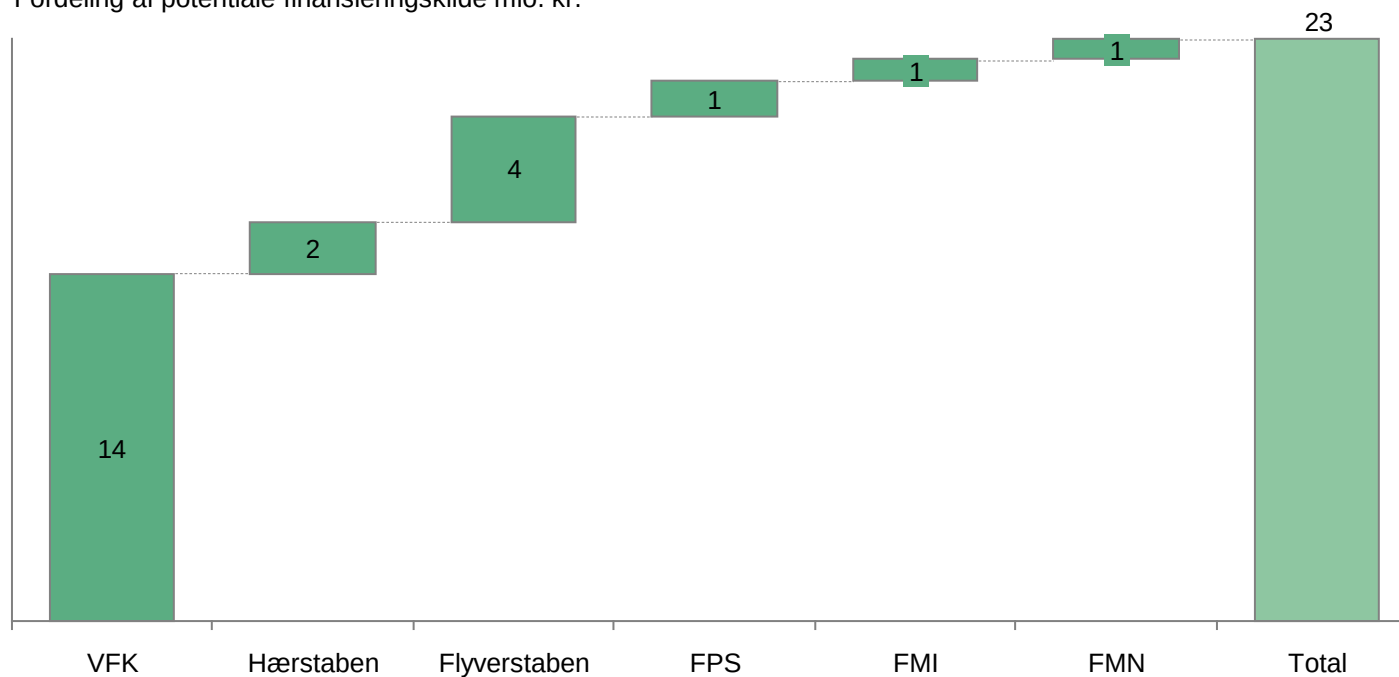
Tilsvarende kan nævnes den danske stabs- og forbindelsesofficersstilling ved det britiske Joint Expeditionary Force Headquarters, der anbefales fastholdt

Storbritannien er hærens nærmeste operative samarbejdspartner, og Joint Expeditionary Force er et britisk ledet samarbejde, der danner rammen for operative indsættelser, herunder også for bidrag til NATO's forstærkede tilstedeværelse i Østeuropa. Stillingen er en del af Danmarks kontingent for at samarbejde med Storbritannien i Joint Expeditionary Force, som det er defineret i aftalegrundlaget. Derfor anbefales denne stilling fastholdt

Størstedelen af potentialet hentes fra central finansierede stillinger i Værnsfælles Kommando (VFK)

Af potentiale på 23 mio. kr., hentes ~60% fra Værnsfælles Kommando (central finansiering)

Fordeling af potentiale finansieringskilde mio. kr.



Prioritering af NATO-stillinger peger på fire besatte stillinger med besparelspotentiale på ~3 mio. kr.

'Vertical slice' medfører mindre attraktive stillinger..

I NATO opereres med en såkaldt "Vertical Slice" tilgang til fordelingen af stillinger blandt nationerne. Dvs. at antallet af stjernestillinger (OF-6 niveau og op) er fordelt efter nationernes størrelse suppleret med en kvalitativ vurdering af nationens bidrag til NATO. Med udgangspunkt heri udregnes nationens andel af alle øvrige stillingsniveauer.

Dette princip medfører, at alle nationer må tage deres andel af mindre attraktive stillinger i strukturen. Der vil derfor være stillinger i denne kategori, som Danmark besætter af pligt, uden at de nødvendigvis har væsentligt militærfagligt udbytte.

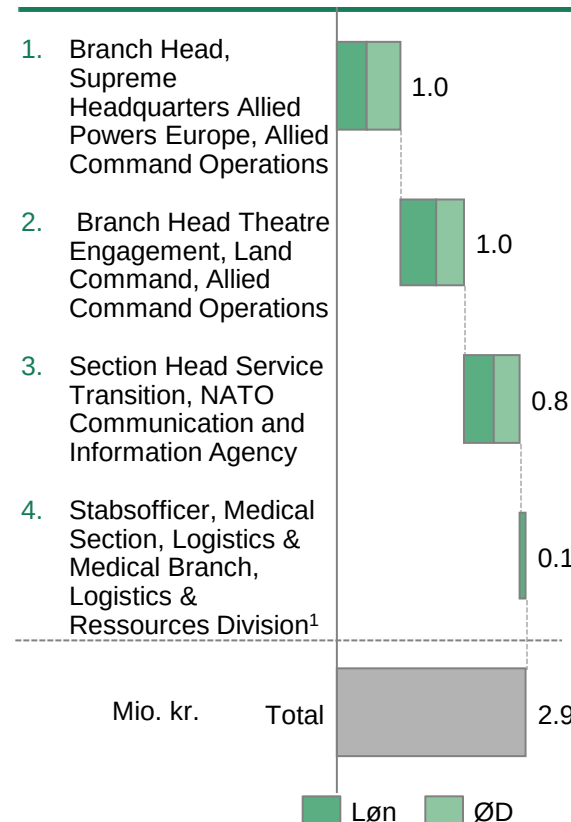
Stillinger i denne kategori kan ikke nedlægges, da de i NATO står anført med dansk flag¹. Imidlertid kan besparelse opnås ved at besætte færre stillinger og sænke den danske bemandingsgrad (fill-rate)

...der kan efterlades ubesatte for at opnå besparelse

På den baggrund er der udvalgt stillinger, der i fremtiden kan være ubesatte for at opnå en besparelse. Stillingerne er udvalgt idet det vurderes, at de ikke er afgørende for Danmarks anseelse som NATO kerneland og bidragsyder til NATO kommandostruktur. Derudover er der taget hensyn til en vis organisatorisk spredning inden for NATO for at mindske konsekvenserne de enkelte steder. Det er den faglige vurdering, at der bør fastholdes en bemandingsgrad i NATO kommandostruktur på minimum 90%, da dette niveau anvendes i forbindelse med erklæring af enhedernes "full operational capability". Med DKs skønnede aktuelle bemandingsgrad² vurderes det muligt at friholde 3-4 stillinger og stadig beholde dette niveau, idet det må forudsættes, at der i praksis opstår løbende vakancer i kortere eller længere perioder som konsekvens af Forsvarets bemandingssystem.

På den baggrund er fire stillinger, der fremadrettet kan være ubesatte udvalgt. Se appendiks for analyse af udbytte og konsekvenser for de enkelte stillinger.

Fire stillinger anbefales ikke længere besat³



1. Egentlig nedlæggelse af stillingerne vil kræve, at en anden nation accepterer at overtage stillingen fra Danmark. 2. Nuværende bemandingsgrad skønnes til at være 97%, jf. UK-staben. 3. Det vurderes, at friholdelse af disse stillinger vil bringe den danske bemandingsgrad ned på grænsen for, hvad der er acceptabelt i forhold til Danmarks allianceforpligtelser. Yderligere besparelser vil sandsynligvis medføre kritik af Danmarks manglende opfyldelse af sine forpligtelser. 4. Stillingen forventeligt skal erstattes af en anden stilling, der dog er på et lavere funktionsniveau og dermed billigere. Besparelsen udgøres derfor er lønforskellen mellem en læge og en M331.

Prioritering af multinationale stillinger peger på 12 stillinger med ~13 mio. kr. i besparelespotential

- Stillinger i kategorien multinationale stillinger er bundet op på NATO styrkestruktur, samarbejde med Forsvarets strategiske partnere eller deltagelse i multinationale samarbejder. Hovedparten af stillingerne i denne kategori er baseret på multinationale aftaler, der vil skulle opsiges, såfremt Danmark måtte trække sig fra de pågældende stillinger. Konsekvenserne ved opsigelse af de 12 stillinger anført nedenfor vurderes håndterbare jf. de opstillede principper

To typer af forpligtelser ift. multinationalt samarbejde

1

Multinationale stillinger i styrkestrukturen i NATO

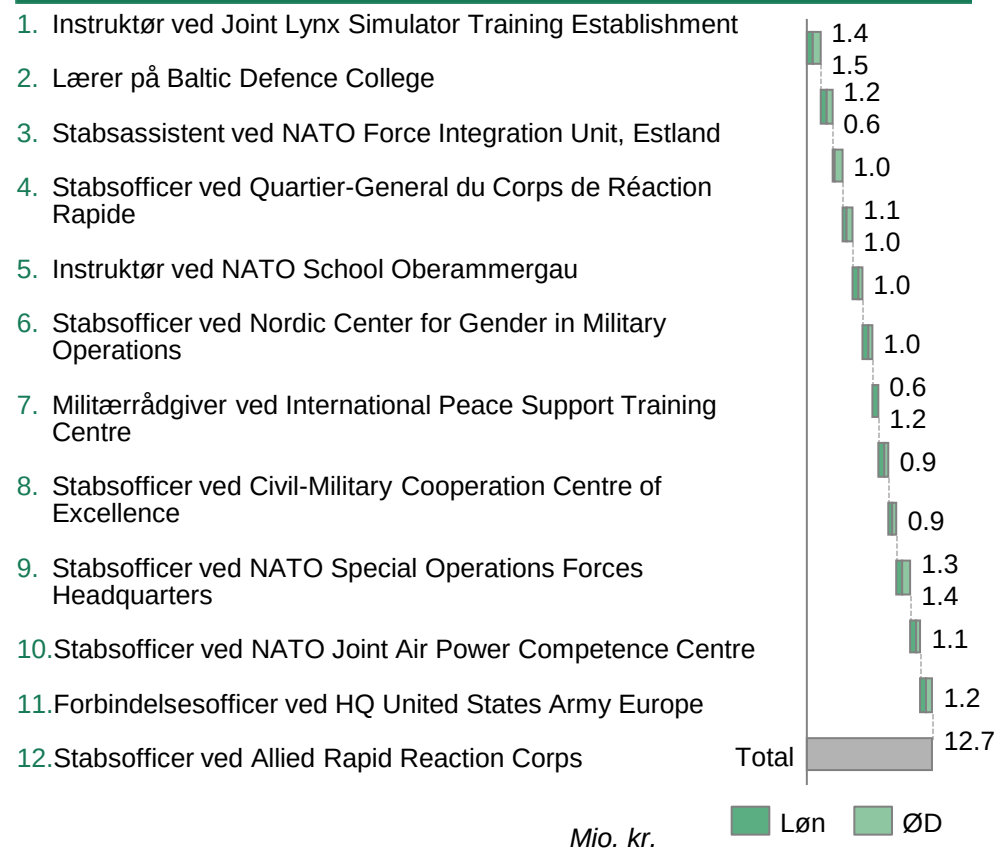
- Stillingerne i NATO's styrkestruktur har et formelt dansk flag, der ikke umiddelbart kan løftes¹. Forpligtelserne knyttet til stillinger i denne kategori er principielt mindre bindende end stillingerne i NATO's kommandostruktur (stillingstype 1), da de er et resultat af bi-/multilaterale forhandlinger mere end egentlige politiske allianceforpligtelser.
- Bemanding af NATO's styrkestruktur følger langt hen ad vejen det samme **vertical slice princip** som beskrevet for NATO kommandostruktur. Derfor har Danmark også en række mindre attraktive stillinger, der kan nedlægges uden graverende konsekvenser for Danmarks samarbejde med andre lande. Disse stillinger er inkluderet i listen til højre.

2

Øvrige strategiske partnerskaber

- Udover stillinger i NATO's styrkestruktur, er der også stillinger, der er et udtryk for, at der er truffet et aktivt tilvalg i forbindelse med stillingens oprettelse. Dette valg kan enten være politisk-strategisk motiveret eller baseret på et konkret og militært fagligt behov for at indgå i et samarbejde.
- Stillingerne, der kan reduceres i denne kategori, er udvalgt ud fra en vurdering af, hvorvidt en nedlæggelse af den konkrete stilling vil medføre et markant tab af indflydelse, som ikke vurderes at være tilfældet med de angivne stillinger. Se appendiks for de konkrete konsekvensbeskrivelser for de enkelte stillinger

For 12 stillinger vurderes konsekvenser ved nedlæggelse håndterbare jf. opstillede principper



1. Sådan en stilling med en formel tilknytning til et land, benævnes som en Peacetime Establishment stilling (PE stilling), og nationalitetsafmærkningen kan kun løftes i forbindelse med en formel gennemgang af organisationen (PE review) eller hvis en anden nation indvilger i at overtage stillingen

Prioritering af stillinger peger på 8 stillinger med besparelspotentiale på ~10 mio. kr.

- Kategori 3 omfatter stillinger, der ikke direkte er knyttet til en forpligtelse. Det kan være stillinger ved de danske repræsentationer i udlandet, nationale støtteelementer og frivillige danske personelbidrag

Vurdering af tab af indflydelse

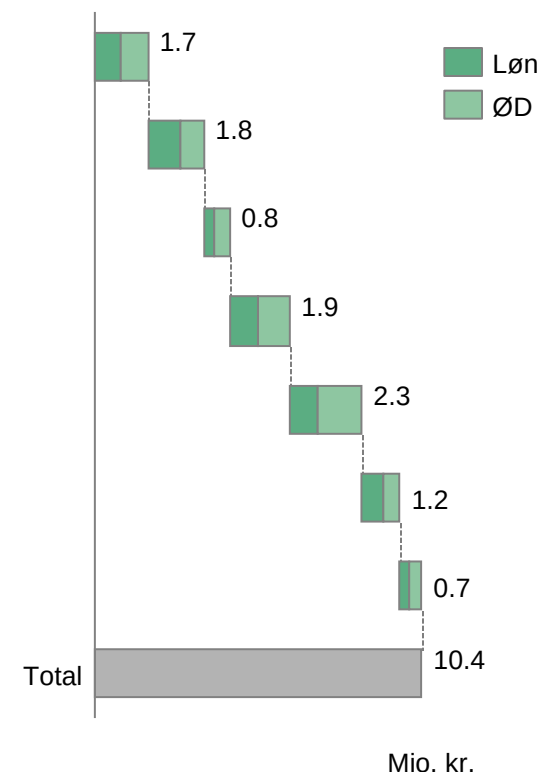
- Stillingerne ved de danske repræsentationer (DANATO, DAMIREP, NMR i SHAPE og NLR i HQ SACT) har betydning for Danmarks indsig i allianceforhold og vores evne til at opnå indflydelse på beslutningsprocesserne i de pågældende hovedkvarterer. Tilsvarende gør sig gældende for forsvarsattachéerne.
- Konsekvensen ved at nedlægge stillinger i denne kategori er direkte tab af indflydelse på beslutningsprocesserne i respektive hovedkvarterer.
- Reduktion i antallet af sagsbehandlere vil samtidig forde en nedprioritering af specifikke områder.
- Stillingerne, der vurderes at kunne reduceres, er valgt ud fra, hvorvidt dette tab af indflydelse er markant, eller om tabet af indflydelse kan mitigeres. Se konsekvensbeskrivelser i appendiks for detaljeret gennemgang af hver stilling

ved 8 stillinger er konsekvenserne håndterbare

- Prioriteret vurderes nedlæggelse af følgende stillinger at have mindst konsekvenser for Danmark:

- Testpilot ved C130J International Program Office
- Forbindelsesofficer ved Seahawk Projektet på US Navy Base Jacksonville
- National Technical Expert
- Regnskabsfører i Nederlandene eller Tyskland
- Forsvarsattaché på den danske ambassade i Polen
- Stabsofficer ved National Military Representative (NMR)
- Chefstilling ved DAMIREP
- Forbindelsesofficer v. 20 United Kingdom Brigade, Very High Readiness Joint Task Force

..besparelse på ~10 mio. kr.



Effektiviseringsforslag: Reduceret omfang af udstationeret personel (I)

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Reducere omfanget af udstationeret personel	1 Friholde 4 NATO-stillinger i kommandostrukturen	- Bemandingsgraden i NATO kommandostruktur sænkes til min. 90% ved friholdelse af 4 mindre attraktive stillinger - Med DKs skønnede aktuelle bemandingsgrad vurderes det muligt at friholde 3-4 stillinger, der vurderes, ikke at være afgørende for Danmarks anseelse som NATO kerneland og bidragsyder til NATO kommandostruktur	- Med DKs skønnede aktuelle bemandingsgrad vurderes det muligt at friholde 3-4 stillinger. - Der peges på at friholde de fire konkrete stillinger, hvor det hjemlige militærfaglige udbytte af stillingen ses at være begrænset..
	2 Nedlægge 12 multinationale stillinger	- Nedlæggelse af 12 stillinger inden for NATO's styrkestruktur og stillinger relateret til strategiske partnerskaber 12 mindst attraktive stillinger kan nedlægges uden afgørende konsekvenser for dansk indflydelse og det bilaterale samarbejde med andre lande	- Bemandingen af NATOs styrkestruktur er principielt mindre bindende end stillingerne i NATOs kommandostruktur, da de er et resultat af bi-/multilaterale forhandlinger. - Nedlæggelse af stillingerne har konsekvenser for dansk indflydelse og indsigt. - De strategiske samarbejdsaftaler er et udtryk for et aktivt tilvalg i forbindelse med stillingens oprettelses. Stillingerne, der anbefales nedlagt vurderes ikke at medføre markant tab af strategisk indflydelse

Effektiviseringsforslag: Reduceret omfang af udstationeret personel (II)

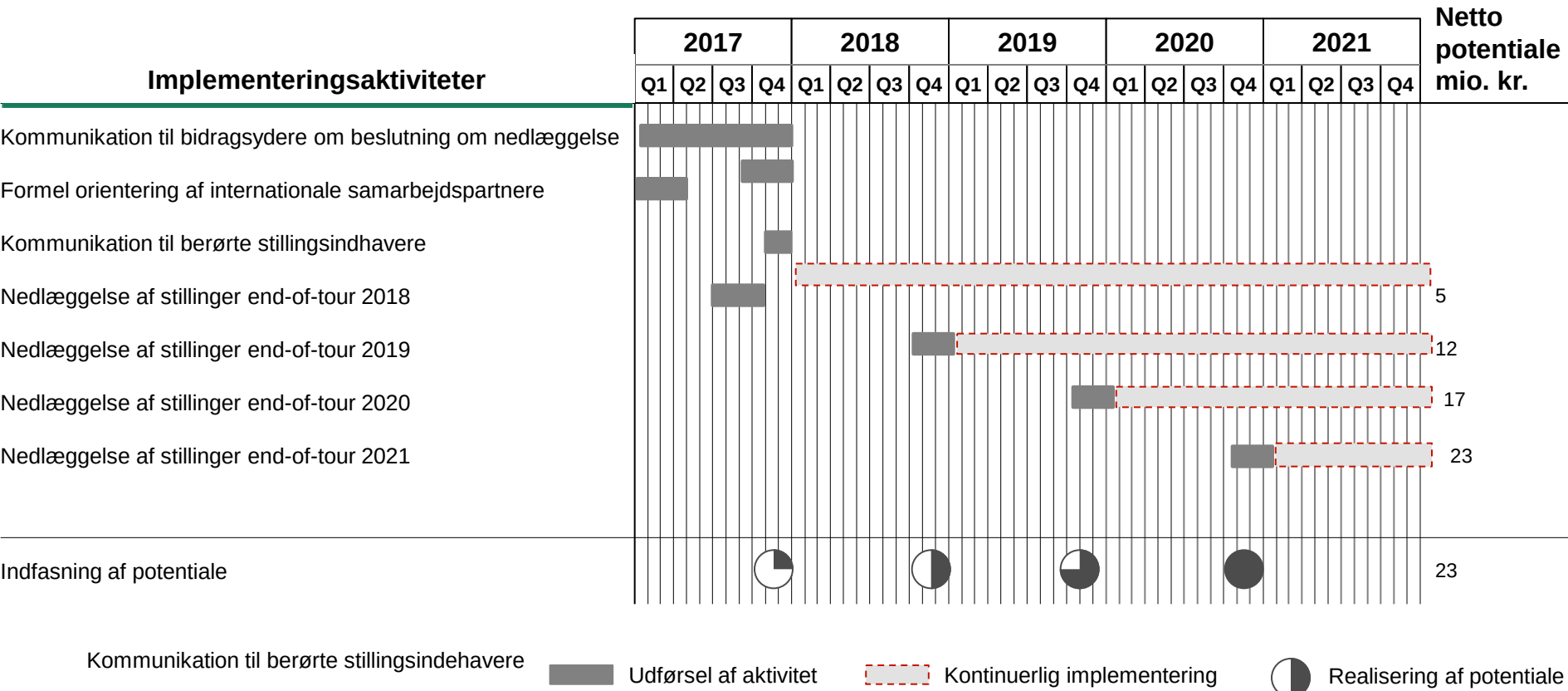
Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Reducere omfanget af udstationeret personel	3 Nedlægge 8 stillinger, der relaterer sig til konkrete militærfaglige behov for indflydelse eller kompetencebygning	8 stillinger, der relaterer sig til konkrete militærfaglige behov for indflydelse eller kompetencebygning (Fx nationale repræsentationer, forbindelsesofficerer, industrisamarbejder eller pilotuddannelse) vurderes at kunne nedlægges med et acceptabelt og håndterbart tab af indflydelse	Reducering af stillinger i denne kategori vil medføre tab af indflydelse på beslutningsprocesser i respektive hovedkvarterer og forde en nedprioritering af specifikke områder. De foreslåede stillinger er valgt ud fra graden af indsigt og indflydelse, så konsekvenserne ved nedlæggelse af stillinger bliver mindst mulige.

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 8%	Nettopotentialespænd: 24 ÅV, 23 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	- Der bør ikke ændres på de allerede planlagte hjemtagningsdatoer. Lukning af stillingerne vil derfor ske i takt med, at nuværende stillingsindehaver returnerer til Danmark. Medarbejdere, der allerede er befalet i en udlandsstilling, vil tilsvarende blive udstationeret som planlagt. De medarbejdere, der returnerer efter udstationering i en stilling, der nedlægges, vil blive integreret i en stilling i den hjemlige struktur, men den samlede struktur vil herefter skulle slankes som følge af de ekstra ÅV, der tilføres, når de udstationerede stillinger nedlægges. Realiseringen af potentialet håndteres via den naturlige personale omsætning - Hvad angår selve implementeringen, vil lukning af hver enkelt stilling beskrives i en detaljeret implementeringsplan, der inkluderer opsigelse af aftaler, kommunikation med samarbejdspartnere, beredskabsbudskaber mv. for at afbøde de strategiske konsekvenser. Implementeringsplanerne udarbejdes sammen med FMN, da kommunikationen også omfatter det politiske niveau	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	7	14	18	24	24
		Bruttopotentiale	7	14	19	25	25
Ekstra løbende omkostninger	- For en stilling gælder det, at den udstationerede militære medarbejder skal erstattes af en billigere lokalansat medarbejder. Ydermere oprettes en ekstra lokalansat stilling i Estland. Dette vurderes at beløbe sig til kr. 350.000 per lokalansat stilling - Derudover vil man fra Forsvarsministeriets side højst sandsynligt tilbyde en stilling ved det kommende Hub for the South i forbindelse med effektiviseringerne, idet sagen er under afklaring. Endelig beslutning afhænger bl.a. muligheden for at få en stilling med rette faglige indhold. Dette vurderes at beløbe sig til kr. 1,3 mio. årligt	Ekstra løbende omkostninger	2	2	2	2	2
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0
		Nettopotentiale	5	12	17	23	23
Investeringer	Indfasningen er som nævnt udregnet på baggrund af stillingernes naturlige "end-of-tour". Der vurderes derfor ikke at være investeringsomkostninger forbundet med nedlæggelsen af stillingerne						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Ikke overlap til andre områder						

Plan for implementering af reduceret udstationeret personel

- Der udarbejdes en detaljeret implementeringsplan sammen med Forsvarsministeriet.
- Derudover udarbejdes konkrete implementeringsplaner ned på stillingsniveau, hvor det beskrives, hvem der opsiges eventuelle aftaler samt politiske og militære kommunikative aktiviteter i forhold til de pågældende lande.



Fire NATO-stillinger anbefales ikke længere at være bemandede

- NATO-stillinger kan ikke nedlægges, men bemandingsgraden kan sænkes. Løn, ØD og Total er angivet i kroner.
- Følgende fire stillinger anbefales ikke længere at være bemandede, idet konsekvenserne af VFK vurderes at være acceptable og håndterbare (jf. forrige slide)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
NATO-stillinger	1 Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE) er hovedkvarteret for Allied Command Operations (ACO). Stillingen er en Branch Head for Security and Emergency Services Branch	Dansk bidrag til NATO Kommandostruktur. 1 ud af danske 9 stillinger ved SHAPE (1 ud af 86 danske stillinger ved ACO)	Yder direkte støtte til SHAPE. Giver indsigt i udviklingen og implementeringen af NATOs Force Protection og Sikkerheds policies, herunder terrortruslen mod NATO-personel og installationer. Stilling sindehaver samarbejder dagligt med belgiske føderale myndigheder på at reducere de risici for SHAPE som udspringer af terrortruslen, herunder truslen mod dansk personel.	Stillingen er Danmarks eneste bidrag til SHAPE støttestruktur. Danmark vil derfor kunne opleve et pres for at bidrage til SHAPE nødvendige støttestruktur. NMR, der tillige er Senior National Officer, vil miste den direkte indsigt i terrortruslen mod dansk personel.	0,6	0,5	1,1
	2 Land Command Headquarters (HQ LANDCOM) under Allied Command Operations (ACO), Branch Head for Theatre Engagement.	Dansk bidrag til den militære stab i NATO-hovedkvarteret. 1 ud af 5 stillinger ved IMS.	Indflydelse på etablering og opretholdelse af CIMIC netværk (civilian-military cooperation) såvel internt i NATO's kommando- og styrkestruktur, som med eksterne partnere i form af lokale og regionale organisationer og akademier. Direkte indflydelse på HQ LANDCOM operative planlægning. Stillingen indeholder relevant multinationalt ledelsesansvar.	Tab af indflydelse på NATOs CIMIC Community. Tab af NATO Land Domain ekspertise inden for området CIMIC. Grundet stillingens høje grad af "Command Group Visibility" vurderes risikoen for tab af Danmarks omdømme ved "ikke-besættelse" at være middel. Der vil i stedet skulle indhentes CIMIC erfaringer fra tilsvarende stillinger ved Allied Rapid Reaction Corps (ARRC) eller Joint Force Command Brunssum.	0,7	0,4	1,1
	3 NATO Communication and Information Agency (NCIA), Section Head for Service Transition	Dansk bidrag til NATO's agenturer/støttestruktur.	Giver indflydelse og indsigt i Air Command and Control segmentet. Stillingen er med i Configuration Control Boards og ansvarlig for de strategiske systemplaner (Command and Control systemer herunder Allied Command and Control System)	DK påfylder ikke sine forpligtelser i relation til Fill Rate, hvilket stiller Dk i et dårligt lys over for øvrige nationer i mere end blot NCIA. NCIA understøtter NATO kommandostruktur, operationer, missioner og øvelser med Communication and Information Systems.	0,6	0,5	1,1
	4 Stabsofficer, Medical Section, Logistics & Medical Branch, Logistics & Ressources Division, Internationale Militære Stab..	Dansk bidrag til NATO kommandostruktur 1 ud af 1 dansk stilling ved JWC (1 ud af 9 danske stillinger ved ACT).	Stillingen er den ene af kun to lægestillinger i IMS. Stillingen giver værdifuld indsigt i og indflydelse på det lægefaglige område. Af hensyn til dansk bemandingsgrad skal stillingen forventeligt erstattes af en ny stilling i IMS, der dog vil være på et lavere funktionsniveau, hvorfor provenu udgøres af lønforskellen mellem en læge og eksempelvis en M331. Omkostningerne til den nye stilling indgår som løbende meromkostning i beregningerne	Danmark mister den eneste lægefaglige stilling.	0,7	0,5	1,2

For 12 multinationale stillinger vurderes konsekvenserne af en nedlæggelse at være håndterbare (1/6)

- Højst 13 multinationale stillinger vurderes at kunne nedlægges uden det får graverende konsekvenser for det danske forsvar.
- Løn, ØD og total er angivet i kroner

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Multinationale stillinger	1 Instruktør ved Joint Lynx Simulator Training Establishment	Danmark indgår i Joint Lynx Simulator Training Establishment sammen med Tyskland og Portugal. Danmark er forpligtet til at stille med egen instruktør til at træne de danske besætninger. Den danske instruktør indgår også i træningsstaben ved simulatorcentret i Nordholz. 1 ud af 1 dansk stilling ved JLSTE	Danmark har stort udbytte af stillingen, da Helikopter Wing Karup (Eskadrille 723) ikke skal stille med en operativ pilot fra hjemmestrukturen og dermed forsinke indfasningen/omskolingen til Seahawk helikopteren	Det vil have store implikationer for overgangen til Seahawk strukturen, hvis stillingen bliver nedlagt inden den endelige udfasning af Lynx strukturen, idet der ikke kan frigives instruktører fra hjemmestrukturen til at træne danske besætninger. Stillingen er planlagt nedlagt ved end-of-tour medio 2018	0,6	0,5	1,1
	2 Baltic Defence College (BALTDEFCOL), lærer	Danmark har ingen forpligtelse over for BALTDEFCOL ud over, at det er aftalt, at Danmark stiller lærerkraft frem til udgangen af 2017. Danmark har med besættelsen af stillingen i programperioden sendt et klart signal til ikke alene BALTDEFCOL, men også til de sponsorerede lande (elevsponsoreringerne) om dansk støtte til sektor-reformer – her i form af dansk bidrag til videreuddannelse af officerer fra den tidligere østblok. 1 ud af 1 dansk stilling ved BALTDEFCOL	En del af kapacitetsopbygningsindsatsen i rammen af Sikkerhedssamarbejde (SIKSAM).	Såfremt det besluttet at trække den danske lærer hjem, vil det efterlade et hul i lærerstaben ved BALTDEFCOL, ligesom som de dansksponsorerede elever (for øjeblikket 4 pr. år) vil miste deres mentor.	0,6	0,7	1,3

12 multinationale stillinger anbefales nedlagt (2/6)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Multinationale stillinger	3 NATO Force Integration Unit, Estland (NFIU EST), Staff Assistant med ansvar for Commanders Critical Information Requirements Management	MoU. 1 ud af 1 dansk stilling ved NFIU EST	Stillingen giver indsigt i efterretningsområdet i Baltikum. Stillingens primære formål er at signalere solidaritet med de baltiske lande.	Bortset fra et relativt tab af indsigt ses der ingen væsentlige militærfaglige konsekvenser ved at forlade denne stilling. Der kan være politisk-strategiske konsekvenser forbundet med nedlæggelse af denne stilling, da det vil kunne tolkes som manglende støtte til kollektivt forsvar i Baltikum. Besættelse af en dansk stilling ved den estiske NFIU er oprindeligt resultatet af en politisk beslutning	0,4	0,7	1,1
	4 Quartier-General du Corps de Réaction Rapide (QG CRR), Stabsofficer.	Bilateral aftale i rammen af et strategisk partnerskab med Frankrig. 1 ud af 1 dansk stilling ved QG CRR.	Udveksling af viden og erfaringer af doktrinær, organisatorisk og teknologisk art med henblik på at det gensidige kendskab og interoperabilitet mellem danske og franske hærenheder. Herudover koordinerende funktion i forhold til dansk deltagelse i CRR øvelsesaktiviteter samt andre danske militære aktiviteter i Frankrig.	En nedlæggelse af stillingen vil give ridser i dansk omdømme i Frankrig samt svække en fremtidig interoperabilitet mellem danske og franske hærenheder. Stillingen blev ajourført ultimo 2016 i et samarbejde mellem Frankrig og Danmark, hvor sideakkrediteringen til det franske hærhovedkvarter blev styrket. Stillingen er allerede planlagt revurderet ved udgangen af 2017 som forudsætning for en stillingtagen til en eventuel videreførelse af stillingen efter den nuværende stillingsindehavers End-of-Tour. Det danske informationsbehov ses at kunne dækkes af den danske forbindelsesofficer i det franske værnsmønsters operative hovedkvarter, CPCO.	0,7	0,6	1,3

12 multinationale stillinger anbefales nedlagt (3/6)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Multinationale stillinger	5 Instruktør ved NATO School Oberammergau (NSO).	MoU. 1 ud af 1 dansk stilling ved NSO	Stillingen er central tovholder på NATO operative planlægningsuddannelse, herunder kursusansvarlig og syndikatleder på samme. Danmark har med stillingsbesættelsen meget direkte indflydelse på udviklingen af operativ planlægning i NATO samt på uddannelserne heri. Institut for Militære Operationer (IMO) på Forsvarsakademiet har tilsvarende meget direkte udbytte i udviklingen og gennemførelsen af IMO moduler på Master i Militære Studier (MMS), herunder især på "IMO Advanced B", som er målrettet NATO operative planlægningsproces. Stillingen må betragtes som en kernefunktion for opretholdelsen af den militære operative kernekompetence ved FAK og således i Danmark.	Danmark vil i betydelig grad miste indsigt i og indflydelse på udviklingen af NATO operative planlægning og Operative planlægningsuddannelser. Uddannelseskompetencen vil i givet fald skulle løftes i den hjemlige struktur. Ved en overvejelse om fastholdelse af normen, men ændring af Danmarks placering af stillingen skal det anbefales at overveje at flytte stillingen til den operative planlægningsstruktur (eks. J5 planner i Brunssum), hvor indflydelse på konceptudvikling ville være større og mere direkte og hvor fokus på at producere uddannelser være tilsvarende mindre.	0,6	0,5	1,1
	6 Stabsofficer ved Nordic Center for Gender in Military Operations (NCGM).	MoU. 1 ud af 1 dansk stilling ved NCGM.	Centret er en del af NORDEFECO samarbejdet, hvor Danmark efter et noget langt tilløb fandt finansiering i 2016. Stillingen giver et stort udbytte i relation til implementering af Gender i Military Operations/ UNSCR1325 i det danske forsvar.	Mistet indsigt på gender-området. Det vil forventeligt blive bemærket fra svensk side, såfremt Danmark trækker sit personelbidrag til centeret.	0,6	0,5	1,1

12 multinationale stillinger anbefales nedlagt (4/6)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Multinationale stillinger	7 International Peace Support Training Centre (IPSTC), Militærrådgiver.	Danmark er en del af donorkredsen ved International Peace Support Training Centre (IPSTC), og har siden 2014 haft en militærrådgiver ved skolen, der samtidigt har fungeret i stillingen som Head of Training. Ved IPSTC gennemføres en lang række kurser, som typisk gennemføres for de østafrikanske nationer, finansieret af donorer udefra. Danmark sponserer kurser for ca. 3 mio. kr. årligt. 1 ud af 1 dansk stilling ved IPSTC	Stillingen er et dansk bidrag til kapacitetsopbygning i Kenya. Ved en fastholdelse af årsværket, kan stillingen med fordel nyttiggøres fremadrettet i rammen af British Peace Support Team frem for IPSTC. Det vil give øgede muligheder for at støtte direkte op om nuværende operationer (aktuelt African Union Mission In Somalia (AMISOM)) og samtidigt bidrage med instruktør støtte indenfor de kernekompetencer, vi besidder i Danmark, fx counter improvised explosive device (C-IED) eller civilian-military cooperation (CIMIC)	Fravær af dansk støtte til centeret	0,6	0,0	0,6
	8 Civil-Military Cooperation Centre of Excellence (CCoE), stabsofficer.	MoU. Danmark er en af initiativtagerne til CCoE, er bestyrelsesmedlem og medunderskriver af terms of reference. 1 ud af 1 dansk stilling ved CCoE.	DK har i det seneste år medvirket til at oprette en Master i Civil Military Affairs i samarbejde mellem CCoE, Helmuth Schmidt Universitat og Forsvarsakademiet (FAK). FAK udbyder et 5 ECTS modul på uddannelsen, hvilket samtidig udbydes som FLEX-modul på Master i Militære Studier (MMS) ved FAK. FAK har et udmærket udbytte af stillingen i form af uddannelses-samarbejde, og FAK har under de seneste to års besættelse af stillingen tillige haft et ikke ubetydeligt . FAK har til hensigt at udnytte forsknings- og udviklingspotentialet yderligere, idet stillingen nu er forankret hos Institut for Militære Operationer.	Ved en nedlæggelse af stillingen vil den negative konsekvens især være på netværksbygning og – vedligeholdelse samt på tab af indflydelse på CCoE bidrag til NATO udvikling mm. indenfor CIMIC og CMI, hvor CCoE er kustode for NATO	0,6	0,5	1,1

12 multinationale stillinger anbefales nedlagt (5/6)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Multinationale stillinger	9 NATO Special Operations Forces Headquarters (NSHQ), stabsofficer.	MoU bidrag er frivillige. Stillingernes placering og grad har ingen relation til "vertical slice" forhold. De er forhandlet med henblik på maksimal indflydelse i NSHQ, og deraf afledt nyttemaksimering for dansk specialoperations-kapacitet. 1 ud af 2 danske stillinger ved NSHQ.	MisNSHQ er af NATO delegeret primært ansvar for udvikling, rådgivning og koordination af alle NATO Special Operations Forces (SOF) aktiviteter mhp at optimere nyttiggørelsen af NATO SOF. Ved at bemande stillinger i NSHQ får dansk SOF i princippet adgang til at påvirke dele af alle understøttende processer. Stillingen har et primært ansvar for NSHQ deltagelse i NATO Defence Planning Process (NDPP).	Mistet indflydelse på definitionen af NATO SOF Styrkemål og evalueringen af disses målopfyldelse. Mistet direkte indflydelse på stabsprocessen omkring revision af policy og doktrin, idet Danmark fortsat vil have formel indflydelse. Mistet indflydelse på definition af SOF rolle i tidlige faser af en konflikt gennem arbejdet med NATO Crisis Management. Dette arbejde foregår alene ved Supreme Headquarters Allied Powers Europe (SHAPE) og NATO HQ, og godkendes i sidste ende af Rådet. Reduceret mulighed for strategisk adgang til SOF partnernetværk gennem NSHQ. Uhensigtsmæssigt signal om manglende solidaritet i NSHQ (NDPP er prioritet 2 af 5 for NSHQ), og vores to stillinger skal ses i forhold til Danmarks brug af NATO SOF School, hvor DK er 5. største bruger	0,6	0,5	1,1
	10 Joint Air Power Competence Centre of Excellence (JAPCC), Stabsofficer	JAPCC Functional og Operational MoU. Udstationeret pba. multilateral Memorandum Of Understanding mellem JAPCC og deltagende nationer, herunder DK, hvorved Danmark forpligter sig til JAPCC. (1 ud af 1)	Besættelse af stillingen giver DK mulighed for at påvirke og være på forkant med den fremtidige udvikling af Air Power inden for NATO. Giver unik indsigt i og netværk ved den fremmeste NATO institution for Air and Space Power til fordel for den generelle udvikling og diskussion af Air and Space Power i det danske forsvar.	Danmark vil ikke leve op til JAPCC MoU og Danmark vil have reduceret adgang til samt mulighed for at påvirke den fremtidige udvikling af Air Power inden for NATO.	0,6	0,5	1,1

12 multinationale stillinger anbefales nedlagt (6/6)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Multinationale stillinger	11 United States Army Europe Headquarters (HQ US ARMY EUR), Stabs- og forbindelsesofficer	MoU.1 ud af 1 dansk stilling ved HQ US ARMY EUR.	Formålet med stillingen er at sikre et tættere samarbejde med i US Army i Europa. Stillingen skal derudover bibringe Hæren mulighed for at kunne supplere og optimere udviklingen inden for doktrin, organisation, teknologi og uddannelse under iagttagelse af udviklingen ved en af Hærens primære strategiske samarbejdspartnere, dels at medvirke til koordination og planlægning af dansk-amerikanske uddannelses- og øvelsesvirksomhed inden for landoperationer i Europa. Stillingen har yderligere til formål at medvirke til udvikling af interoperabilitet og styrkelse af samarbejdet mellem danske og amerikanske landstyrker i Europa.	Nedlæggelse vil få væsentlige konsekvenser for informationsudveksling, koordination og indsigt i og med US ARMY EUR, særligt i relation til interaktion vedr. aktiviteter relateret til dansk deltagelse i NATO reaktions-styrker, herunder samarbejdet vedrørende indsættelse i rammen af eFP. Stillingen genovervejes primo 2018 med henblik evt. fortsættelse efter udløb. Såfremt stillingen nedlægges bør det undersøges, om forbindelsesofficeren ved US European Command (der endvidere er sideakkrediteret til US Africa Command) tillige kan sideakkrediteres til US ARMY EUR	0,6	0,5	1,1
	12 Allied Rapid Reaction Corps Headquarters (HQ ARRC), Stabsofficer i Operational Analysis Branch.	MoU. Dansk bidrag til NATO Styrkestruktur 1 ud af 11 danske stillinger ved ARRC.	Stillingsindehaveren arbejder som branch adjutant i Operation -sanalyseafdelingen og har en koordinerende rolle m.h.t. input og output, men deltager også selv i produktionen og skal være i stand til at præsentere analyser og anbefalinger for Command Group. Leder bl.a. Operation sanalyseafdelingens nattevagter under operative indsættelser og er POC for afdelingens bidrag til task management, information management mm.	Nedlæggelse af stillingen kan potentielt have (mindre) betydning for det strategiske samarbejde med Storbritannien og sende uheldige signaler omkring dansk engagement ved HQ ARRC. Af udviklingsmæssige årsager er det væsentligt at fastholde som minimum én dansk stilling på M321 (SO3) niveau i HQ ARRC	0,6	0,8	1,4

8 Stillinger i kategorien øvrige – konkrete behov, inkluderes som besparelespotential (1/5)

- Højst 8 stillinger i kategorien øvrige, der vedrører konkrete behov, anbefales nedlagt

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Øvrige stillinger	1 C130J testpilot ved International Program Office (C130J IPO).	NIL. 1 ud af 1 dansk stilling ved C130J programkontoret	DK stiller sagsbehandler/testpilot til rådighed for C-130J IPO til støtte for udviklingen af C-130J materiel -opdateringsprogram blok 7 og 8. Sagsbehandler /testpiloten løser primært opgaver for C-130J IPO, idet arbejdstiden fordeles med 85% for IPO og 15% for DK. IPO kompenserer DK ved at tilbageføre 180.000 USD pr. år til FMI. Besættelse af stillingen giver DK mulighed for at påvirke og opbygge viden om det specifikke opdateringsprogram til C-130J.	Stillingen allerede planlagt nedlagt 30. juni 2017	0,6	0,7	1,3
	2 Seahawk Project, Forbindelses-officer.	NIL. 1 ud af 1 dansk stilling ved Seahawk omskolingsenheden	Danmark stiller en forbindelsesofficer til rådighed på Seahawk projektet. Efter direktiv fra Flyverstabens støtter og administrerer forbindelsesofficeren Seahawk-omskolingsaktiviteter ved Naval Air Station (NAS) Jacksonville og NAS Mayport, herunder forvalter personel i forbindelse med omskoling.	Stillingen nedlægges ultimo 2018 i forbindelse med omskoling af danske piloter ved NAS Jacksonville ophører. Tidligere nedlæggelse vil medføre, at koordinationsbehovet skal løftes fra Danmark.	0,6	0,7	1,3
	3 NATEX er "Resident member" af AC/337 (Agency Supervisory Board/NCIO) - en slags bestyrelse for NCIA.	Ubesat	Stillingen er ubesat, idet den er anvendt til at finansiere stillingen ved US CENTSOM som formand for Coalition Strategy and Plans Group (CSPG) frem til 2018-04-30. Tallene er derfor baseret på udgifterne i den anden NATEX-stilling, der har været besat i hele 2016	Yderligere begrænsning af indflydelse på informatikområdet og klager fra industrien. Manglende opfyldelse af Open for Business i relation til NATO. Manglende påvirkning af danske industriinteresser og skabelse af transparens i NATO CIS projekter og processer. Inddækning af AC/334 og AC/337 skal ske ved anden deltagelse (DAMIREP, DANATO fra DK). Andre skal varetage koordinationsansvaret over for NCIA, herunder C4ISR MOU, leverancer til DK og ikke mindst personel.	0,6	0,5	1,1

8 Stillinger i kategorien øvrige – konkrete behov, inkluderes som besparelespotentialiale (2/5)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Øvrige stillinger	4 Regnskabsfører i enten Tyskland eller Nederlandene	FMNs Interne Revision har understreget behov for kvalificerede regnskabsførere. 1 ud af 2 regnskabsførere i DE og NL	Lovlig og tjenstlig korrekt regnskabstjeneste og forvaltning	Ved en omtænkning af de to Nationale Støtteelementer i henholdsvis Nederlandene og Tyskland, vil der kunne udspares én regnskabsfører. Da den samlede kapacitet på støtteelementerne imidlertid er opbrugt, vil der skulle nyansættes en ekstra lokalansat. Der vil dog stadig være et provenu på udetillæg og M231 stillingsnorm.	0,4	0,5	0,9
	5 Forsvarsattaché Warszawa	NIL.	Udbytte af stillingen er pt. begrænset, da der ikke er etableret et egentligt bilateralt samarbejde mellem Danmark og Polen. Det primære samarbejde med Polen er relateret til Multinational Corps Northeast, der kører i et selvstændigt spor. Det må dog forventes, at stillingen vil have en koordinationsopgave med polske myndigheder i forbindelse med evt. kommende indsættelser i rammen af VJTF. FMI anvender FORAT til udveksling af materiefaglige informationer med Polen. FORAT er meddelt fremadrettet side-akkreditering til Kiev.	Nedlæggelse af stillingen vil have betydning for materiefagligt samarbejde med Polen. Den kommende sideakkreditering til Ukraine er relevant ift. at støtte stabiliseringsindsatsen i rammen af SIKSAM og facilitere adgang til ukrainske myndigheder. Denne støtte vil bortfalde og besværliggøre adgangen til ukrainske myndigheder.	0,7 (inkluderer øvrig drift)	1,2 (dækker over udgifter til arbejdsplads på ambassaden)	1,9

8 Stillinger i kategorien øvrige – konkrete behov, inkluderes som besparelеспotentiale (3/5)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Øvrige stillinger	6 National Military Representative (NMR) ved Supreme Headquarters Allied Powers Europe. Stabsofficer.	NIL 1 ud af 4 danske stillinger i den danske repræsentation ved SHAPE.	Indsigt i udviklingen omkring NATO policy, operationer, reaktionsstyrker og øvelser i forhold til at holde nationale myndigheder opdateret. Støtte til nationale myndigheder med informationer til militærfaglig sagsbehandling af styrkebidrag, reaktionsstyrkebidrag, øvelsesbidrag og enkeltmandsstillinger. Hjemsendelse af SHAPE skrivelser til nationale myndigheder, herunder efter behov gennemføre koordination mellem SHAPE og nationale myndigheder. Støtte til nationale myndigheder med bilateral koordination. Støtte til nationale myndigheder med koordination i forhold til øvrige myndigheder ved SHAPE, herunder NATO Communication Information Agency (NCIA), NATO Communication Information System Group (NCISG), NATO Special Operations Headquarters (NSHQ) og Military Partnerships Directorate (MIP). Repræsentant for Danmark ved møder eller conferenceaktiviteter i SHAPE. Bindeled til SHAPE ved aktiviteter i national sammenhæng. Stedfortræder for NMR i forhold til repræsentative, ledelsesmæssige og administrative opgaver	Den nuværende opgaveportefølje ved NMR har et sådan omfang, at der er repræsentations- og koordinationsopgaver, der ikke vil kunne løses i fremtiden ved nedlæggelse af en sagsbehandlerstilling.	0,6	0,5	1,1

8 Stillinger i kategorien øvrige – konkrete behov, inkluderes som besparelespotential (4/5)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Øvrige stillinger	7 Chefstilling ved DAMIREP	NIL. 1 ud af fire chefstillinger ved DAMIREP.	Danmark er uanset forsvarsforbeholdet forpligtet til at deltage/monitere arbejdet vedr. EU Common Security and Defence Policy (CSDP) og herunder besætte pladsen i EUMC. DAMIREP har stort udbytte af stillingen såvel internationalt som nationalt, herunder ikke mindst irt. Forsvarsministeriet (Udenrigsministeriet) og Værnsfælles Forsvarskommando. Som principielt eneste værnfsælles stilling i CSDP sammenhæng, giver arbejdet og indsigt i EU, et stor udbytte for Danmark. Som teamleder giver stillingen DAMIREP mulighed for at lægge en samlet plan for og prioritering af arbejdet inden for NATO-operationer og EU CSDP.	Nedlæggelse af stillingen betyder en effektivisering ved DAMIREP ift. EU-dossieret, herunder at opgaver løftes af andre danske stillinger ved DAMIREP.	0,7	0,5	1,2

8 Stillinger i kategorien øvrige – konkrete behov, inkluderes som besparelespotential (5/5)

	Stilling	Forpligtelse	Udbytte	Konsekvenser	mio. kr.		
					Løn	ØD	Total
Øvrige stillinger	8 20 United Kingdom Brigade (Very High Readiness Joint Task Force), stabs- og forbindelsesofficer.	Danmark deltager i Very High Readiness Joint Task Force – Land 2017 (VJTFL) 2017) i rammen af UK 20 Brigade. År 2016 var forberedelse og opstilling, 2017 er beredskabsperiode og 2018 er "Stand down" for de danske hærbidrag. Danmark har givet tilsagn om besættelse af stillinger ved UK 20 Brigade, hvoraf én stilling er fast tjeneste som stabsofficer (G3/5) ved UK 20 Brigade i perioden juni 2016 til udgangen af 2017. 1 ud af 1 dansk stilling knyttet til Very High Readiness Joint Task Force beredskabet.	UK 20 Brigade er opstillende for VJTFL) i 2017, det kan ikke forventes at 20 Brigade igen vil være opstillende til næste beredskabsenhed, hvortil Dan -mark måtte bidrage enheder, hvorfor udstationeringen af en stabsofficer til UK 20 Brigade i første omgang blev begrænset til udgangen af bereds -kabsperioden ultimo 2017. UK 20 Brigade indgår i 3 (UK) Division. Stillin -gen er et væsentligt element i koor -dinationen og information sudveks -lingen samt styrkelsen af interoperabilitet mellem britiske og danske enheder, der indgår i VJTFL) 2017. Henset til det fortsatte samarbejde med Storbritannien, hvor Hæren indgår i JEF(L) 2018, vil en tættere affiliering med 3 (UK) Division, herunder med permanent forbin -delsesofficer inkor -poreret i 3 (UK) Division med henblik på at øge den operative kapacitet samt optimere udviklings- og uddannelsess -amarbejdet omkring reaktionsk - ampgruppen, ud fra et hærperspektiv, med de kendte bereds -kaber, være særdeles relevant. En placering i HQ 3 (UK) Division vil tillige give mulighed for indsigt i de unde -rliggende brigader og deres udvikling, herunder muligheder for fortsat og eventuelt øget og fokuseret samar bejde mellem danske og britiske enheder, der indgår i brigaderne. Ligeledes vil et øget og formaliseret samarbejde med 3 (UK) Division på sigt kunne give Hæren et øget samarbejde med såvel USA som Frankrig (herunder øget indsigt i UK/FRA samarbejde om CJEF), der begge er ved at etablere forbindelsesofficerer til 3 (UK) Division. Stillingsnormen vil forventeligt blive overført fra 20 Brigade til 3 (UK) Division fra januar 2018.	Nedlæggelse af stillingen inden udgangen af 2017 vil stride mod indgående aftaler vedrørende bidrag til VJTFL) 2017. Endvidere vil nedlæggelse betyde væsentlig nedsat mulighed for indsigt og interaktion med 20 Brigade og på sigt 3 (UK) Division, med konsekvens for informationsudveksling og udviklingen af interoperabilitet på stabsniveau.	0,6	0,5	1,1

Udregning af øvrig drift

Emner inkluderet i beregningen af øvrig drift (ØD)

TJ.REJSER,IND-/UDLAN	ENERGI	Ser.kontrakter vedl.
FORPLEJNING (T.&D.)	BRÆNDSTOF	TJENESTEYDELSER, IØV
NATTILLÆG, UDOK.	ELEKTRICITET	ANNONCEUDGIFTER
KM-PENGE, SATS B	OLIE, -PROD., GAS	RENGØRING.,VINDUESP.
DIV. REJSEUDGIFTER	ADMINISTRATIONSUDG.	BANKGEBYRER M.V.
FORPLEJNING (T. & D.)	AVIS/TIDSSKR./BØGER	VAND FRA PRIVATE V.
NATTILLÆG, UDOK.	KONTORARTIKLER	TJENESTEYDELSER IØV.
DIV. REJSEUDGIFTER	Administrationsomk.	RENSNING/VASK MV.
FORPLEJNING (T. & D.)	RESERVEDELE OG AMM.	TELEK.UDSTYR (HARDW)
FORPLEJN.(FRIV.HJV)	REPRÆSENTATION	Mobiltelefoni
NATT.,UDOK.,FRIV.HJV	Repræs.,bespissn.,FØL	Fastnettelefoni
HOTELUDGIFTER	Repræs.,besp.,ø.MYN	Internetabon.
DSB, RABAT BON	Repræs.,reception	Telekom.(Øvrige)
DSB, IKKE-RABAT BON	Repræs.,gaver/blomst	BIDRAG TIL AUB
FLYREJSER	Repræs.,krans/båreb.	BIDRAG AES OG AFU
BROAFGIFTER	Pers.forpl.,bespissn.	KASSEDIFFERENCER
TAXA	Pers.forpl.,recep./m	Kursdiff., debet (ud
UDLEJNINGSVOGN	Pers.forpl.,jub./pen	Kursdiff., kredit (i
BEFORDRING, ØVRIG	Pers.forpl.,gaver/bl	Øre- og momsafren.,d
DIV. REJSEUDGIFTER	ØV.VARER LØB FORBRUG	ØREAFRUNDINGER (TM)
SÆRL.FORPLEJNINGSDUG	RENGØRINGSARTIKLER	ØVR. DRIFTSINDTÆGT
FRIREJSER MV. INTOPS	VARER I ØVRIGT	SALG IØV.(TJENESTER)
ØVR. OMK.DÆKK. YDELS	SUNDHEDSYDELSER	RENTER UDL. KONTI
UDETILLÆG, ALM. VIRK	DYRLÆGEHJÆLP	ØVR. RENTEINDTÆGTER
OPBEVARING BOHAVE,IN	Læge-, tandl.oa.sundh	RENTER ØVRIGE
UDETILLÆG, INT.VIRK.	KURSUS/UNDERVISNING	MORARENTE, GEBYR LEV
FLYTTEGODTGØRELSE,UD	KURSUSAFGIFTER	Interne Statsl. Ovf.
FLYTNING BOHAVE UDL.	TRANSPORT/FORSEND.	
BOLIG-HUSLEJE, UDL.	PORTO	
BOLIG-DRIFT, UDL.	FRAGT- & TRANSP.UDG.	
SYGEHUS & MEDIC.,UDL	LEJE	
SKOLEUDGIFTER, UDL.	HUSLEJE	
GODTG., ARBEJDSTØJ	LEJE/LEASING IØVR.	
VAREKØB TIL FORBRUG	REP. OG VEDLIGEH.	
MASKINER, FO. IØ.	EKSTERNE HÅNDVÆRKERE	
INVENTAR, FO. IØ.		
IT-MATERIEL, FO. IØ.		
V.iøvr. Køb til forb		

Metode for udregning af ØD per medarbejder

Øvrig drift beregning er foretaget af Forsvarets Personalestyrelse (FPS)

- Først er den samlede øvrig drift for den geografiske lokalitet trukket fra Forsvarets økonomisystem. Derefter er dette samlede beløb divideret med antallet af medarbejder på den geografiske lokalitet for at opnå beregningen af ØD per medarbejder
 - Denne gennemsnitsberegning tjener to formål. For det første udlignes forskellene i de udgifter, der er afhængige af antal medrejsende familiemedlemmer. For det andet giver det et mere retvisende billede af omkostningerne i de enkelte lande, idet der skelnes mellem høj- og lavomkostningslande

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	

Effektiviseringsforslaget består af tre separate emner med en samlet baseline på 340 mio. kr.

Mundering

130 mio. kr.

Formål

- At tilpasse munderingsforpligtigelsen med henblik på at ensrette og målrette udleveringen af mundering og andet udstyr samt beklædningsgenstande til det aktuelle og konkrete behov

Eksempler

- Skjorter, bukser, støvler, sabler, hjelme, tasker ...

Baseline

- Driften af de samlede beholdninger af mundering og udrustning til enkeltmand i personligt udlån (ZMUDA) udgør ca. 130 mio. kr. årligt

Forbrug

180 mio. kr.

Formål

- At reducere forbrug til drift af myndighedsbeholdningerne gennem fokus på normering samt udarbejdelse af værnsmæssige forvaltningsgrundlag med tilhørende systemisk understøttet controlling

Eksempler

- PC mus, batterier, engangskrus, handsker, stiger ...

Baseline

- Samlet forbrug udgør i 2016 ca. 1.030 mio. Forsyningsklasserne I, III og V¹ samt reparabelt materiel indgår ikke i denne analyse, hvorfor baseline udgør 180 mio. kr.

Tab

30 mio. kr.

Formål

- At reducere tab ved enheder og enkeltmand gennem styrket controlling og tilpasning af tilknyttede procesgange, men også ved implementering af incitamentsstrukturer på alle niveauer

Eksempler

- Mundering samt fx kompas, radioer, natbriller ...

Baseline

- De samlede tab udgør i 2016 ca. 22,8 mio. for tab i enhedernes myndighedsbeholdninger og ca. 6,9 mio. kr. for de personlige tab på den personlige udlånsfabrik

1. Drivmidler, proviantering og ammunition.
Kilde: Datatræk fra FMI (PROF), Underarbejdsgruppe

Der estimeres et provenu på ~2 mio. kr. ved at tilpasse udleveringen af **mundering** til behovet herfor

Problemstilling og nuværende praksis

Der blev i 2013 gennemført "Hovedanalyse, Effektivisering af Forsvarets munderingsområde" med krav om en årlig besparelse på ca. 15 mio. kr. fra 2014. Resultatet er beskrevet i Forsvarets Business Case 41.

Som følge af det gennemførte projekt er munderingsområdet allerede blevet effektiviseret i indeværende forlig, hvorfor besparelsen i denne delanalyse er forholdsvis beskeden.

Fokus i denne analyse har været specifikt på styklister – således at personel kun får den mundering de har behov for og ret til – samt en reduktion af udvalget på munderingsområdet. Dette vil være med til at reducere FMIs omkostninger til at opretholde beholdningerne i ZMUDA.

Analyseløstgang

- Baseline opgjort pba. oplysninger fra KCM Udrustning
- Der er gennemført en tilpasning af eksisterende styklister, således at enkeltmand får udleveret mundering og udrustning i forhold til den specifikke funktion i enheden
- Der er trukket lister på den nuværende udlevering med henblik på at kvalificere antal personel, som skal iklædes jf. de tilpassede styklister
- Værdien af reduktionen (eller principielt tilføjelsen) på den enkelte styklister er multipliceret med antal personel, der skal iklædes eller er iklædt
- Provenuet tilvejebringes ved reduceret behov for udlevering og genanskaffelse
- På baggrund af dette vurderes de personlige udlån reduceret gennem en central fastsættelse og styring af udleveringen til enkeltmand i forhold til den enkeltes funktion i enheden

Samlet estimeret bruttopotentiale: 2 mio. kr.¹

1. Der er ikke medtaget provenu ved en afledt reduktion af Forsvarets lagre – dette behandles i Pilot 2 (Udrustning) i regi af Program Optimeret Forsyningskæde. Ligeledes medtages heller ikke engangsprovenu ved aflevering af mundering/udrustning, som kan genanvendes. Kilde: Underarbejdsgruppe

Forbrug er delvist præget af manglende kontrol og gennemsigtighed – provenu estimeres til 8-18 mio. kr. årligt

Problemstilling og nuværende praksis

Normeringen og driften af beholdningsregnskaberne inden for VFKs område håndteres i dag vidt forskelligt, og der findes ikke et tilstrækkeligt detaljeret fælles forvaltningsgrundlag på området. De enkelte værn har forskellige retningslinjer i eget forvaltningsgrundlag, hvilket ikke nødvendigvis sikrer en ensartet tilgang i overensstemmelse med FMIs overordnede forvaltningsgrundlag. Dertil ses mange af myndighedernes individuelle forvaltningsgrundlag som mangelfulde, bl.a. uden beskrivelse af hvilke prokura der gælder på området og for hvem.

Der er i dag en del fejl i selve datagrundlaget på det enkelte materiale i DeMars. Der er således ikke nødvendigvis retvisende/hensigtsmæssige data med henblik på at bidrage til, at materialerne behandles korrekt ifm. anskaffelse, drift og forbrug/afhændelse. Dette kan være en medvirkende årsag til en u hensigtsmæssig forskelligartet håndtering af materialerne.

Analyseltilgang

- Baseline for det samlede forbrug (transaktionstype MB51) udgør i 2016 ca. 1.030 mio. pba. data fra PROF
- Forsyningsklasserne I, III og V udgør ca. 387 mio. kr. og behandles ikke i denne analyse, da de vurderes som korreleret med aktivitetsniveau¹
- Reparabelt materiel (dvs. reservedele) indgår heller ikke – efterladende baseline på ca. 180 mio. kr.
- Forbruget af de største omkostningsdrivere er undersøgt – disse udgør ca. 21% af de 180 mio. kr. (~36 mio. kr.)
- Ved gennemgang af disse materialer er den faglige vurdering, at forbruget af disse udvalgte forsyningsgenstande vil kunne reduceres med ca. 33%²
- På baggrund af dette kombineret med en accept af den manglende gennemslagskraft af løftstænger vurderes det samlede forbrug (180 mio. kr.) at kunne reduceres med 5 – 10%
- Løftstængerne inkluderer bl.a. benchmarking, controlling samt fokus på datakvalitet og IT-understøttelse af overblik herover (uddybes senere)

Samlet estimeret bruttopotentiale: 8-18 mio. kr.

1. Emner med klar sammenhæng til aktivitetsniveau blev behandlet i en anden arbejdsgruppe. 2. Faglig vurdering er lavet i underarbejdsgruppe med repræsentation fra alle værn (inkl. SOKOM) samt PROF (Program Optimeret Forsyningskæde). Kilde: Underarbejdsgruppe

Analysen af **tab** kombinerer bottom-up analyse med top-down betragtninger baseret på erfaring og historisk udvikling

Problemstilling og nuværende praksis

Tab i Forsvaret er generelt velregulerede, veldokumenterede og skal attesteres i hvert enkelt tilfælde afhængigt af værdien af tabet. Der er således umiddelbart mere kontrol i forbindelse med tab, end der er i forbindelse med forbrug. Der er imidlertid ikke faste procedurer for, hvorledes der følges op på tab overfor underlagte enheder.

Tab i Forsvaret kan overordnet opdeles i tre kategorier

1. Reelle fysiske tab
2. Tab der har karakter af fejl
3. Tab der har karakter af forbrug

#2 og #3 kan reelt karakteriseres som fejl i data, og giver således heller ikke mulighed for noget reelt provenu. Denne analyse omhandler således kun #1.

Analyseltilgang

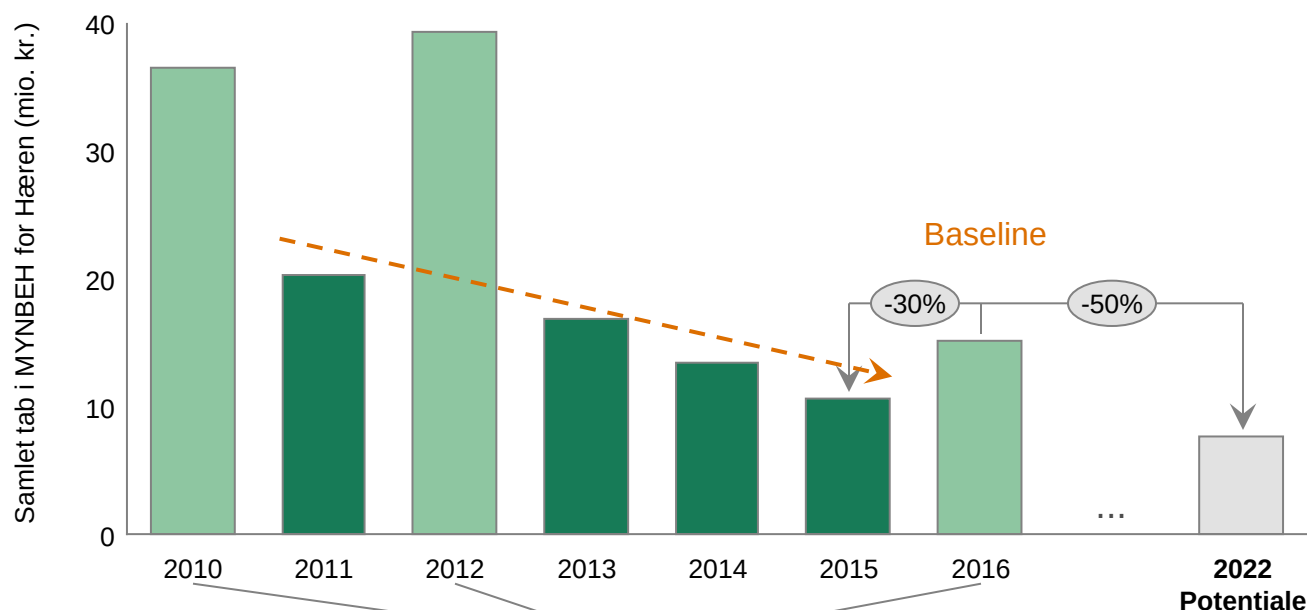
- Tab er opgjort som transaktioner foretaget i DeMars med bevægelsesarten Z15 (tab) samt Z16 (annullering af tab) for årene 2014-2016
- Tabene er herefter gennemgået ved frasortering af åbenlyse fejlposter (tabstype #2 og #3)
- På baggrund af nettolisten med de reelle tab, som udgør det faktiske grundlag for et provenu, er der foretaget en vurdering af, i hvilket omfang dette kan forventes reduceret
- Den årlige reduktion af tab er herefter vurderet på baggrund af ovenfor anførte gennemgang samt en vurdering af opnåede resultater ved tidligere tiltag suppleret med en vurdering af effekten af yderligere indsats
- Ift. implementeringshastigheden vurderes potentialet størst indledningsvist, hvorfor den samlede reduktion fordeles ujævnt over analysens tidsramme (dvs. den kommende forligsperiode)

Se potentialeberegning på næste side

Det forventes at **tab** kan nedbringes til 2015-niveau og potentielt yderligere – med bruttopotentiale på 9-15 mio. kr.

- Nedenstående figur viser Hærens historiske udvikling i tab for enheder. Information utilgængelig for Søværnet og Flyvevåbnet
- Ses der bort fra udsving i 2010, 2012 og 2016, som skyldtes særlige aktiviteter (fx NATO VJTF), har tab været reduceret med 10-15% årligt over perioden
- Nedre spænd for potentialet (30% besparelse over fem år) er sammenligneligt med niveauet fra 2015
- Øvre spænd for potentialet (50% besparelse over fem år) følger den positive tendens fra 2011-2015, men er dog begrænset af en nedre grænse fastsat bottom-up ved gennemgang af datatræk på transaktionsniveau

Historisk udvikling for Hæren



Udsving skyldes afskrivninger ifm. INTOPS hjemtagelser samt specifikke aktiviteter som forårsagede særligt mange materiel-flytninger (fx NATO 'Very High Readiness Joint Task Force')

Potentialeestimer

Nedre spænd

- 30% reduktion i år 2022
- Tilsvarende niveau i 2015

Øvre spænd

- 50% reduktion i år 2022
- Følger positiv tendens fra årene 2011-2015
- Nedre grænse for tab fastsat bottom-up ved gennemgang af datatræk for tab

Samlet potentiale

- 9-15 mio. kr.

Det samlede potentiale på 20-36 mio. kr. skal understøttes af øget controlling, procesændringer samt incitamentsstrukturer

Løftestænger	Mundering	Forbrug	Tab
Benchmarking af ...		... forbrugstal historisk og ift. sammenlignelige enheder	... tabstal historisk og ift. sammenlignelige enheder
Fokus på datakvalitet vedrørende ...		... kassationskoder og materialearter	... fejlregistrerede tab som reelt er fejl eller forbrug
Faste processer for ...	... løbende opdatering af styklister ift. behov	... retningslinjer for prokura samt anvendelse af vedligeholdelsesordrer	... opfølgning på uhensigtsmæssige hændelser
Større stringens i registreringer ved ...	... udleveringer og afleveringer af personligt udlån til enkeltmand		... udleveringer og afleveringer af personligt udlån til enkeltmand
Udvikling af værktøj til synliggørelse af ...	... nøjagtig hvad den enkelte medarbejder skal have udleveret	... IT-understøttet dataoverblik over forbrug	
Øget controlling af ...	... afvigelser mellem forbrug og styklister	... normering og forbrug som en del af månedlig forbrugs-kontrol på NIV III og ansv. IV	... tabstal for enheder og enkeltmand
Andet	Ensretning af opbygning af styklistehierarkier samt styklister	Udarbejdelse af fælles forvaltningsgrundlag med begrebsdefinitioner	

Forbedringstiltag: Optimering af processer for normering & forbrug

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Optimering af processer for normering og forbrug	1 Tilpasning af personligt udlån til enkeltmand	Tilpasse munderingsforpligtigelsen • Ensretning af styklister • Beskrivelse af procedurer og ansvarsfordeling ved ændringer i ZMUDA • Implementere systemisk understøttet controlling • Større stringens i registreringer	Forbedret central kontrol Fremadrettet naturlig tilpasning af styklister Lavere forbrug
	2 Reduceret forbrug til drift og aktiviteter	Reducere forbrug til drift af myndighedsbeholdninger • Sammenhængende forvaltningsgrundlag med enslydende begrebs- og definitionsliste • Tilvejebringelse af IT-understøttet dataoverblik • Benchmarking på tværs af enheder og år • Controlling via månedlig forbrugskontrol	Større ledelsesfokus Adfærdsændringer på alle niveauer Lavere forbrug
	3 Begrænsning af tab ved enheder og enkeltmand	Reducere tab ved enheder og enkeltmand • Tilvejebringelse af data med henblik på benchmarking • Øget centraliseret controlling • Ændring af kassationsmetoder/afskrivningsmuligheder • Større stringens i registreringer ved udleveringer og afleveringer	Større ledelsesfokus Bedre overblik og mulighed for konsekvens Færre tab

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

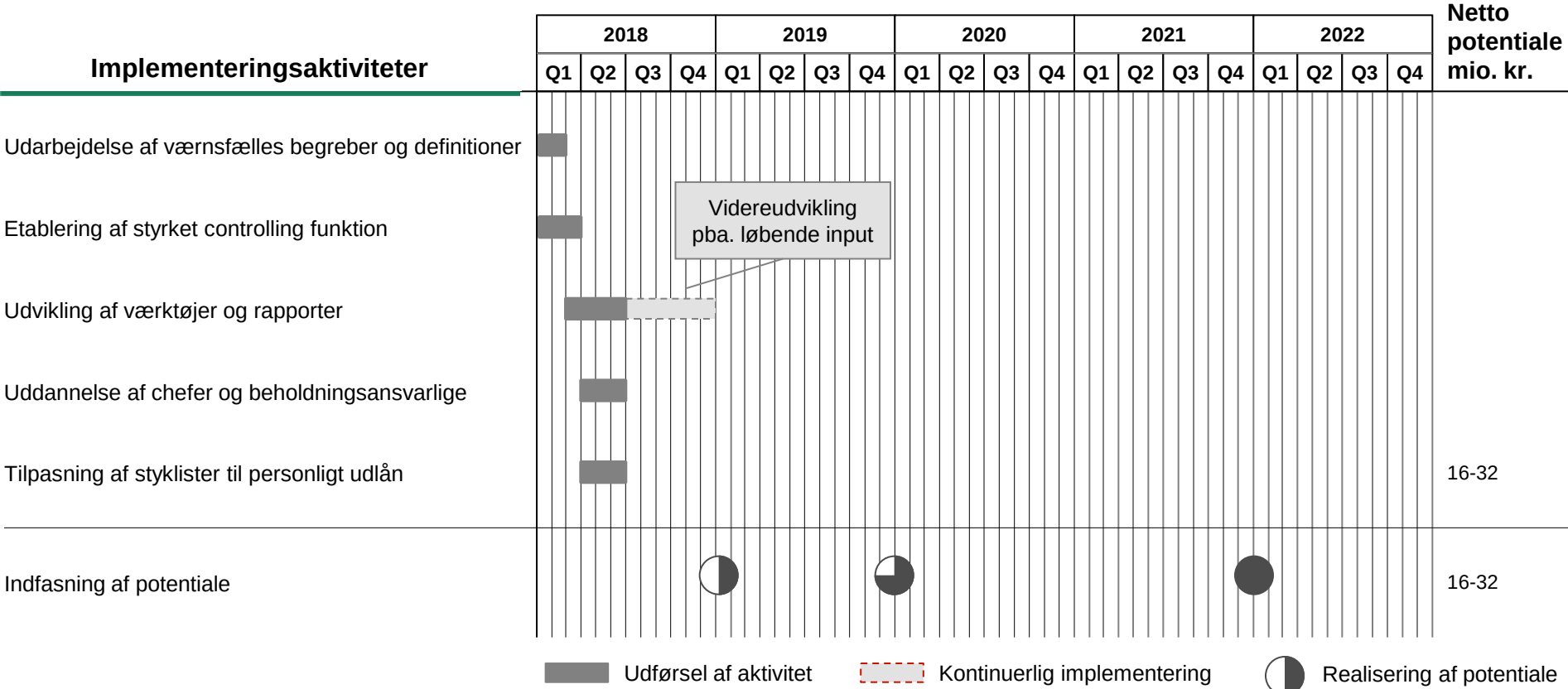
Overblik	Baseline: 340 mio. DKK / 24 ÅV	Bruttopotentialespænd: 6 – 11%	Bruttopotentialespænd: 16-32 mio. DKK
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet består af tre separate analyser. For Mundering estimeres potentialet til ca. 2 mio. kr. (baseline: 130 mio. kr.). Der gennemføres en tilpasning af eksisterende styklister, således at enkeltmand får udleveret mundering og udrustning i forhold til den specifikke funktion. Værdien af reduktionen (eller principielt tilføjelsen) på den enkelte stykliste multipliceres med antal personel, der skal ikklædes. Provenuet tilvejebringes ved reduceret behov for udlevering og genanskaffelse. Reduktion af Forsvarets lagre vil være en afledt effekt, som dog ikke er medtaget. Dette område behandles i PROF. Der vil principielt også være en engangsbesparelse i forbindelse med aflevering af mundering og udrustning, som kan genanvendes. Et sådant provenu er heller ikke medtaget - For Forbrug estimeres potentialet til 8-18 mio. kr. (baseline: 180 mio. kr.). Baseline udgøres af samlet VFK forbrug på forsyningsklasser II og IV – de resterende forsyningsklasser vurderes aktivitetsafhængige, og indgår således ikke i denne analyse (fx drivmidler, ammunition og proviant). Reparabelt materiel (inkl. reservedele) behandles heller ikke. De største cost drivere gennemgås på materielniveau, hvorved der for hvert enkelt materiel er vurderet en evt. besparelse. Samlet blev ca. 20% af baseline gennemgået linje for linje, med et estimeret potentiale på ~30% (12 mio. kr.) for denne gruppe. På baggrund af en accept af de foreslåede løftestængers begrænsede effektivitet nedjusteres potentialet således til 5-10%, hvilket så ekstrapoleres til den resterende baseline - For Tab vurderes et potentiale på 9-15 mio. kr. (baseline: 30 mio. kr.). Enhedernes tab er resultatet af den årlige mønstring samt tab i løbet af perioden. De personlige tab er opgjort pba. datatræk leveret af FMI (PROF) på bevægelsesarterne Z15 (tab) og Z16 (annullering af tab). Potentialet for tab i enhederne blev indledningsvist vurderet til en reduktion på op til 50% pba. datagennemgang på materielnummer-niveau. En positiv (faldende) tendens ved igangværende indsats på området (fald på 10-15% årligt) kombineret med erfaringer fra tidligere års gennemførte mønstringer gør, at potentialet justeres til ca. 30-50% over hele perioden, da baseline – og derved potentialet – år for år således også bliver mindre. Potentialet materialiseres ved årlige gevinster på 3-20% med nedadgående tendens. Vurderingen er baseret på et fagligt skøn (understøttet af alle værn samt PROF), hvor adfærdsændring ved og incitament for enkeltmand skabes gennem tilvejebringelse af data, opfølgning samt øget og systemisk understøttet controlling		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Ingen effekt på etablerment		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 5 – 9%	Nettopotentialespænd: (+8) ÅV 16 – 32 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	Ift. forbrug vil justering af bestemmelsesgrundlaget (dvs. retningslinjer og ansvarsbeskrivelser) kunne være tilvejebragt medio 2018, hvorefter der i løbet af året vil være en indfasning af potentialet (ca. 50% ved årets udgang). Ift. tab vil den procentvise årlige effekt være aftagende – begyndende med 10-20% i 2018 og afsluttende med 3-5% i 2022. Ift. personligt udlån vil tilpasningen af styklister kunne udføres i løbet af få måneder, hvorefter der løbende vil kunne være tilpasninger til at supplere provenuet i takt med implementeringen af skitserede værktøjer	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. kr)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	+8	+8	+8	+8	+8
		Bruttopotentiale	6-11	11-20	17-30	18-34	19-35
Ekstra løbende omkostninger	Der ses et behov for øget controlling på ANSV 4, NIV III og NIV II, hvilket vurderes at indebære personaletilføjelse á ca. 2 ÅV pr. NIV II stab	Ekstra løbende omkostninger	3	3	3	3	3
		Investerings-omkostninger	0	0	0	0	0
		Nettopotentiale	3-8	8-17	14-27	15-31	16-32
Investeringer	Umiddelbart ingen investeringer påkrævet. Evt. behov for udvikling af BI-rapporter vil dog medføre behov for investering, men en sådan automatiseret understøttet proces vil evt. kunne reducere behovet for yderligere lønforbrug på sigt						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Ingen						

Plan for implementering af optimering af processer for normering og forbrug

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Tiltagene kræver begrænsede implementeringsaktiviteter – hovedsageligt centreret om udvikling af incitamentsstrukturer og værktøjer til styringsgrundlag
- Den fulde realisering ventes først i 2022, hvilket skyldes at det forventes, at tiltag år-efter-år vil have en positiv effekt (dog med aftagende kræft) – der vil således fortsat være yderligere forbedringer at hente i de senere år, dog med mindre effekt end indledningsvist, hvor lavthængende frugter vil blive plukket



Optimering af vedligeholdelseskapacitet

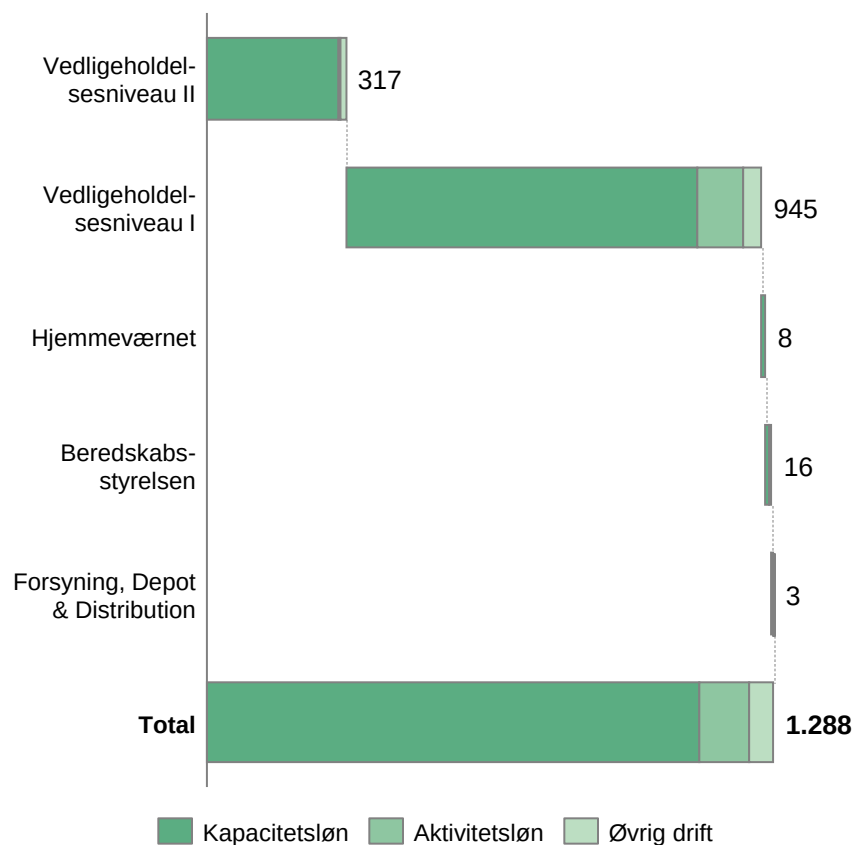
Baseline	2015 tal fra tidligere analyse¹ - Løn: 1.288 mio. - MDP: 1.911 mio. - ÅV: 1.782	Potentiale	- Nettopotentiale: 21-39 mio. kr. - PL-2017 reguleret: 21-39 mio. kr. - Potentialet er eksklusiv forslag vedr. skiftehold	
Beskrivelse af effektiviseringsforslag	- Samarbejdet på vedligeholdelsesområdet 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 driftskoordinationen 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

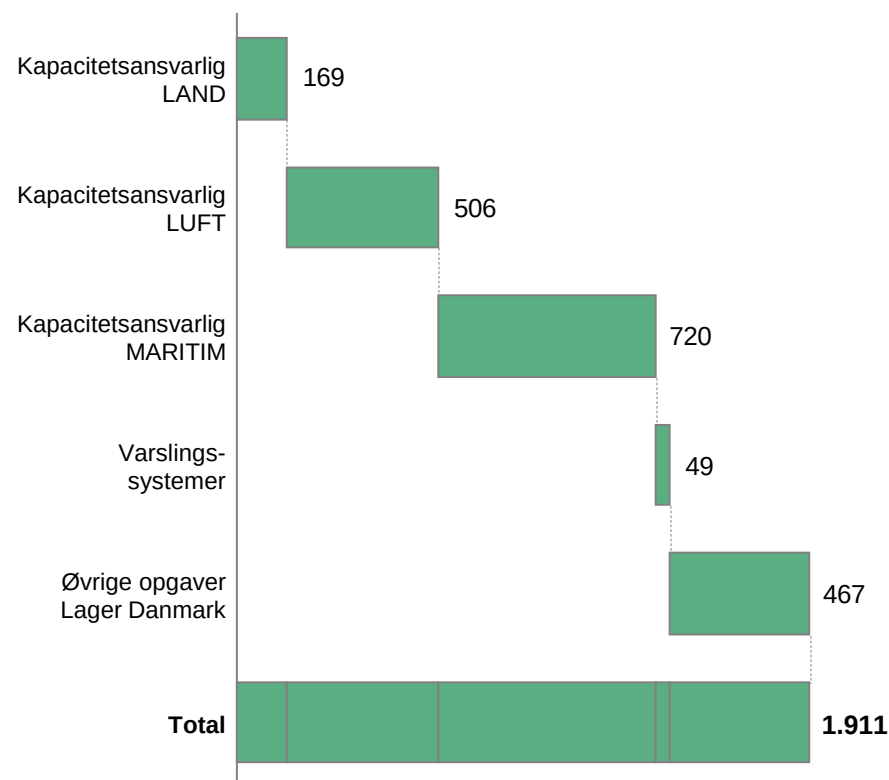
Baseline udgør 3.199 mio. kr. og dækker både VN I, VN II og eksternt vedligehold

- På venstre side ses det interne forbrug på vedligeholdelse opdelt på myndigheder og omkostningstype (kapacitetsløn, aktivitetsløn og øvrig drift)
- På højre side ses det eksterne forbrug på outsourcete vedligeholdelsesopgaver, samt hvor/hvem denne omkostning har tilfaldet

Interne omkostninger (mio. kr.)



Eksterne omkostninger (mio. kr.)



Tidligere analyser af Forsvarets værkstedsstruktur indikerer uudnyttede optimeringsmuligheder

Dette (red: enstrengt vedligeholdelsesstruktur) vil forventeligt over tid sikre en bedre udnyttelse på tværs af de operative vedligeholdelsesstrukturer og specialværkstedsstrukturen. Endvidere kan det samlede overblik give mulighed for at tilpasse værkstedsstrukturen, som optimalt kan understøtte det samlede operative behov.

Analyse af den fremtidige organisering af Forsvarets materielvedligeholdelsesstruktur (s. 2) - 2015

VALCON observationer har medført nedenstående foreslåede indsatsområder: (red: uddrag)

- Målnedbrydning og målstyring
- Value stream optimering og lead time reduktion
- Forenklet og transparent planlægning
- Engineering fokus på procesforbedring

Rapport fra basisorganisationen vedrørende optimering af Forsvarets helikopterstruktur (s. 36) - 2013

Den tværgående og samlede landmilitære vedligeholdelsesplanlægning for både VN I og VN II samt samling af faglige specialkompetencer giver optimale muligheder for at optimere produktiviteten og dermed omkostningsstrukturen i vedligeholdelsestjenesten.

Effektivisering af Forsvarets og Hjemmeværnets logistik (s. 25) - 2012

Dubleret kapacitet ved VN I og VN II kan eventuelt sammenlægges ved at der oprettes kompetencecentre med styrket faglighed og dybde...

Katalog med hypotese forslag fra N.72 konkurrenceudsættelse af værkstedsområdet (s. 1) - 2017

Effektiv skruetid – og herigennem mekanikerproduktivitet – vil kunne forøges igennem 3 tiltag...

- Tidsstyring
- Præstationsstyring (red: KPI)
- Organisering af værksteder

Analyse af Forsvarets kampflykapacitet (s. 107) - 2015

Der estimeres effektiviseringspotentiale på 1-3% for VN II og 2-5% for VN I

- Herunder ses de effektiviseringssatser for hhv. VN I og VN II, som arbejdsgruppen (med repræsentation fra FH, SVN, FLV, HRN, FMI og konsulentgruppen) har estimeret pba. de fremsatte tiltag
- Potentialet kommer pba. fire håndtag, hvoraf det første (*Kapacitetsplanlægning*) medfører et separat provenu på 10,5 mio. kr. – de øvrige tre tiltags effekt estimeres som procentsatser pba. af Forsvarets egne erfaringer samt international benchmarks fra konsulentgruppen

VN II

A

Fortsat udfoldelse af...

1

Kapacitetsplanlægning¹

2

Lean og best practice

3

Konsekvent registrering

Effektivisering

0,5-1,5%

Etablering af...

4

Vedligeholdelsescentre

0,5-1,5%

1-3%

VN I

B

Implementering af...

1

Kapacitetsplanlægning¹

2

Lean og best practice

3

Konsekvent registrering

Effektivisering

1,5-3,5%

Etablering af...

4

Vedligeholdelsescentre

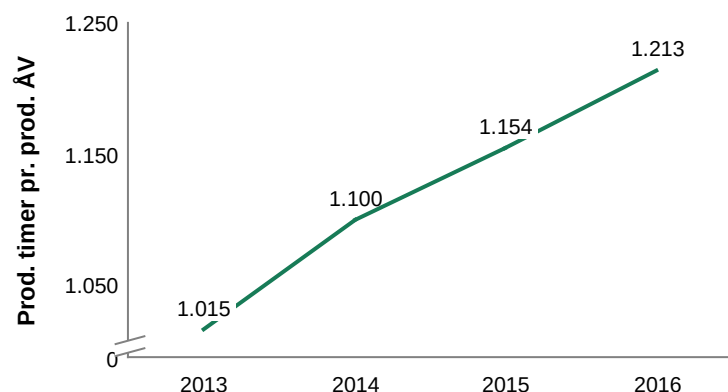
0,5-1,5%

2-5%

1. Der er udarbejdet et separat provenu på 10,5 mio. kr. ifm. Forsvarets egen analyse af kapacitetsplanlægning – dette er dog i høj grad faciliterende for de øvrige tiltag, hvorfor det medtages i denne gennemgang. Note: Se uddybning af hvert tiltag på følgende sider.

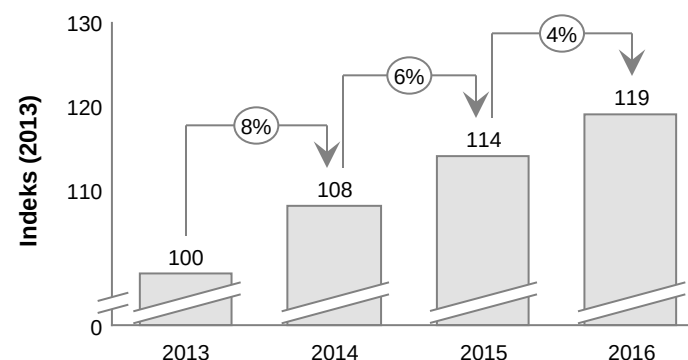
Over de seneste 4 år er effektiviteten blevet øget med ~5% årligt på VN II – dog med aftagende effekt

Produktiv tid per årsværk er konsekvent steget de seneste 4 år...



- Den produktive tid per årsværk er steget med ~200 timer over de seneste 4 år for Forsvarets Hovedværksteder
- Dette er sket som følge af bl.a. introduktion af lean-principper og værdistrømsanalyser, omfattende KPI styring og et øget driftsøkonomisk fokus

...hvilket har medført produktivitetsstigninger på 8, 6 og 4% årligt



- Produktiviteten er steget med hhv. 8, 6 og 4% per år i perioden 2013-2016
- Udviklingen har således været aftagende – men dog positiv
- Følgende de seneste års udvikling ville det forventes at effektiviteten på Forsvarets Hovedværksteder vil stige med yderligere ~2% i 2017

Den positive udvikling skyldes bl.a. værdistrømsanalyser – som er udrullet på <50% af VN II opgavemængden

- Nedenfor ses eksempler på de lean projekter som er blevet udført på VN II samt effekten heraf¹
- Disse analyser er blevet udført på væsentligt mindre end halvdelen af opgavemængden på VN II²
- Denne type analyse er dog ikke særlig anvendelig til ad hoc opgaver, hvor der ikke kan forventes effektiviseringer i samme størrelsesorden som for planlagte opgaver – potentialesatserne fremsat her kan således ikke ekstrapoleres til den samlede opgavemængde

Materiel	Område	Ordretype	Prod.tid før (timer)	Prod.tid efter (timer)	Effektivisering (%)
PTO-shaft	Fly	ZREN	41	39	5%
C-130 nose wheel	Fly	ZREN	53	51	4%
Leopard 2 A5	Panser (bælte)	ZPLN	240	170	29%
Oto-Melara	Våben (skib)	ZPLN	6.000	4.500	25%

Effektiviseringer fra lean kan udbredes yderligere på VN II

1. Eksemplerne er udvalgt pba. datatilgængelighed og repræsentativitet. 2. Jf. interview med Forsvarets Hovedværksteder – der eksisterer dog ikke et klart overblik over præcist i hvilket omfang lean er udrullet i organisationen. Kilde: Forsvarets Hovedværksteder

Der eksisterer fortsat potentiale for at udrulle implementeringen af lean og best practice på VN II yderligere

- Kapacitetsplanlægningstiltag er endnu ikke implementeret på VN II – dette er dog associeret med separat provenu på 10,5 mio. kr.
- Best practice kan fortsat udbredes yderligere i VN II strukturen, bl.a. er leananalyser kun udført på <50% af opgavemængden
- Registrering i PROMARK er vidt udbredt i VN II, og forventes således ikke at medføre yderligere provenu for VN II

Håndtag	Beskrivelse
1 Kapacitetsplanlægning (<i>deep dive senere</i>) 	• I medfør af FMI DeMars projekt "Kapacitetsplanlægning" (forventes udrullet ultimo 2017), skabes grundlag for øget gennemsigthed på tværs af Forsvarets vedligeholdelseskapacitet. Dette ved at de 'værkstedskapacitetssøjler', der eksisterer i dag i DeMars, nedbrydes, samt at det tilknyttes nogle ressourcemoduler såsom HR til PM • Endvidere søger projektet at forbedre oplevelsen for brugeren, således at alternative planlægningsværktøjer (såsom lokale excel-ark) synes mindre attraktive. Dette vil eliminere dobbeltarbejde, samtidigt med at brugen af kun ét system vil øge succesraten ift. rettidig bestilling af reservedele • Tilsammen vil projektet således medføre, at planlæggere ved VN I og VN II i højere grad vil have et fælles grundlag for koordination, og herigennem kan udarbejde en plan der sikrer en høj tværgående kapacitetsudnyttelse • Projektet medfører et separat provenu på ca. 10,5 mio. kr. som medtages i denne analyse¹
2 Lean og best practice 	• Som ISO certificeret og LEAN drevet virksomhed stilles der både krav til Forsvarets Hovedværksteders kvalitetsstyring og -ledelse, samtidig med at Forsvarets Hovedværksteder kontinuerligt og systematisk søger at øge produktiviteten, særligt gennem analyse af værdistrømme i produktionen samt analyse af forsyningsforholds betydning for produktion • Mindre end 50% af opgavemængden på VN II har hidtil været genstand for værdistrømsanalyse
3 Konsekvent registrering 	• En konsekvent anvendelse af PROMARK (elektronisk tidsregistrering på opgaver med automatisk overførsel til SAP) på værkstederne, vil sikre grundlag for både at opføre og styre værkstedskapacitetens effektivitet • Registreringen bringes dermed ud til det udførende led, og giver mulighed for, at værkstedslederen løbende kan monitorere værkstedets præstation i forhold til det planlagte - og på baggrund af dette foretage rettidig justering af kapacitetens anvendelse • Aktuelt er anvendelsen af PROMARK konsekvent ved VN II, hvorimod der på VN I er mulighed for at øge udbredelsen af PROMARK registrering

Forventet effekt på VN II: 0,5-1,5%²

-  Ikke implementeret
-  Delvist implementeret
-  Allerede implementeret

1. Se overordnet beskrivelse heraf på de følgende sider. 2. Eksklusiv provenu på 10,5 mio. kr. fra Kapacitetsplanlægning

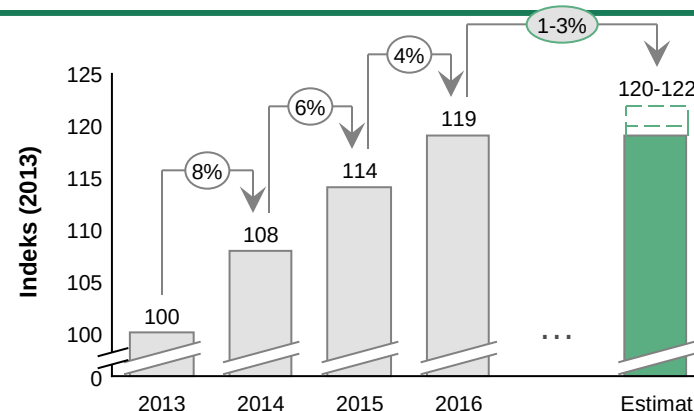
Den estimerede effektivisering vil påkræve udbredelse af lean til yderligere 3-9% af opgavemængden på VN II

Effektivisering på 0,5-1,5% estimeres at kræve lean-analyse på 3-9% af opgavemassen

Gns. af tidligere lean-effektiviseringer	Effektiviseringssats	
	0,5%	1,5%
16,5%	3,0%	9,1%

- Hvis det forudsættes, at der på yderligere lean-initiativer også kan findes produktivetsforbedringer på 4-29%, vil en effektivisering på 0,5-1,5% kræve at lean udføres på yderligere 3-9% af opgavemængden på VN II
- Dette svarer til 23-69.000 timer af den samlede baseline på 761.000 timer på VN II

Den historiske udvikling på VN II tilsiger forøgelse af produktiviteten med ~2% i 2017



- Muligheder ifm. lean, KPI mv. er endnu ikke udtømte
- Fx er et nyt flerårigt planlægningsværktøj udarbejdet i samarbejde med FMI, som endnu ikke er fuldt udrullet
- Værktøjet er baseret på en ny tilgang til langsigtet kapacitetsplanlægning med fokus på den operative kundes problem/behov snarere end eksisterende produkter (kendt som *solution selling*)
- Følges tendensen vil produktiviteten stige med ~2% allerede i 2017

Derudover forventes etablering af vedligeholdelsescentre at kunne resultere i 0,5-1,5% effektivisering på VN II

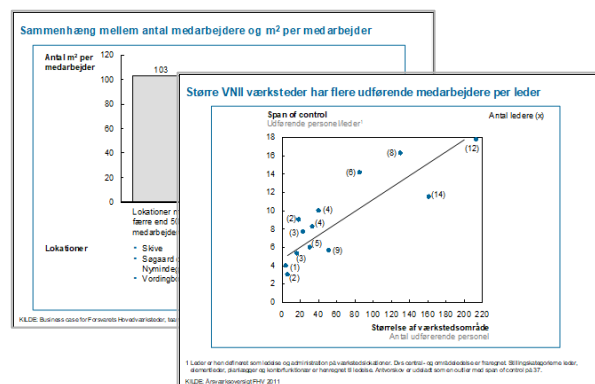
- Tiltaget *Vedligeholdelsescentre* består i oprettelse af værkstedsfællesskaber på tværs af VN I og II
- Ved tættere samarbejde øges ressourcemængden som kan planlægges med på tværs af værksteder, ligesom en nærmere tilknytning mellem VN II og den operative bruger forventes at forbedre samarbejdet med bedre opgaveprioritering og kapacitetsudnyttelse til følge

Håndtag	Beskrivelse
4 Vedligeholdelsescentre (deep dive følger) ●	• Oprettelse af vedligeholdelsescentre skaber et grundlag for at etablere fællesskaber omkring væsentlige parameter - det kan eksempelvis være fagområde (dvs. en fagkompetence), kundegrundlag, geografi etc. • Ved at knytte organisatoriske elementer tættere sammen i den daglige drift, med et praksisfællesskab, skabes gunstige vilkår for både erfaringsdeling og specialistviden, men også mulighed for fleksibelt at udnytte kapacitet • Adgang til et øget antal medarbejdere og større værkstedskapacitet vil øge agiliteten uden at øge omkostningsniveauet tilsvarende • Dette er særligt relevant på områder hvor der aktuelt i de eksisterende søjler er knaphed på en bestemt produktkompetence (fx malerkapacitet, installationsarbejde, hydraulikrenovering etc.), Det er ligeledes relevant, når skift mellem opgaver er forbundet med høje omkostninger til produktionsomstilling (fx skift mellem maling af henholdsvis fly og køretøjer i samme facilitet), hvorfor der tilstræbes at producere i størst mulige serie/batch • Ved adgang til hele ressourcemassen vil medarbejder og værkstedsressourcer kunne disponeres fleksibelt og driftsoptimalt for at imødekomme kundekrav, samtidig med at der gennemføres en produktion som er driftsøkonomisk optimeret, bl.a. gennem størst mulig anvendelse af serieproduktion, og bedst mulig udnyttelse af medarbejderes specialistkompetencer • En øget organisatorisk eller procesmæssig integration mellem VN I og VN II ressourcer forventes også at øge dialogen omkring det konkrete indhold af det udførte vedligehold • Specifikt forventes det, at når den operative brugers perspektiv bringes tættere på VN II produktionen, i kraft af øget integration mellem VN I og VN II, så får VN II personel større grundlag for at vurdere, hvad der skaber værdi for brugeren. Dette giver bedre mulighed for at rådgive det operative element ift. prioritering af vedl.opgaver • Dermed reduceres graden af unødigt og ubetimeligt vedligehold, hvilket i LEAN terminologi primært påvirker spildtyperne ventetid, overproduktion og overforædling • Dette forhold er naturligvis underlagt anvisninger fra FMI, som bl.a. indeholder ubetingede kvalitetskrav
Forventet effekt på VN II: 0,5-1,5%	

- Ikke implementeret
- Delvist implementeret
- Allerede implementeret

Potentiale ved vedligeholdelsescentre understøttes af Forsvarets egen data samt akademisk research

Foregående budgetanalyse indikerer positive effekter af skala...



- I den foregående budgetanalyse blev det påvist, at der på Forsvarets værksteder var en positiv sammenhæng mellem størrelse og effektivitet
- Data viste at større værksteder også havde ledere med højere span of control
- Større værksteder havde også bedre udnyttelse af pladsen, med flere medarbejdere pr. m²

...hvilket understøttes af videnskabelige artikler på området



- På baggrund af data fra National Agency for Civil Aviation for perioden 1999-2008 blev det påvist, at der eksisterer en positiv relation mellem virksomhedsstørrelse og vedligeholdelsesomkostninger
- Artiklen tilskrev bl.a. denne effekt til bedre udnyttelse af ressourcer ved større ressourcemasse samt bedre mulighed for planlægning

Vedligeholdelsescentre etablerer et tættere samarbejde mellem værksteder på VN I og VN II

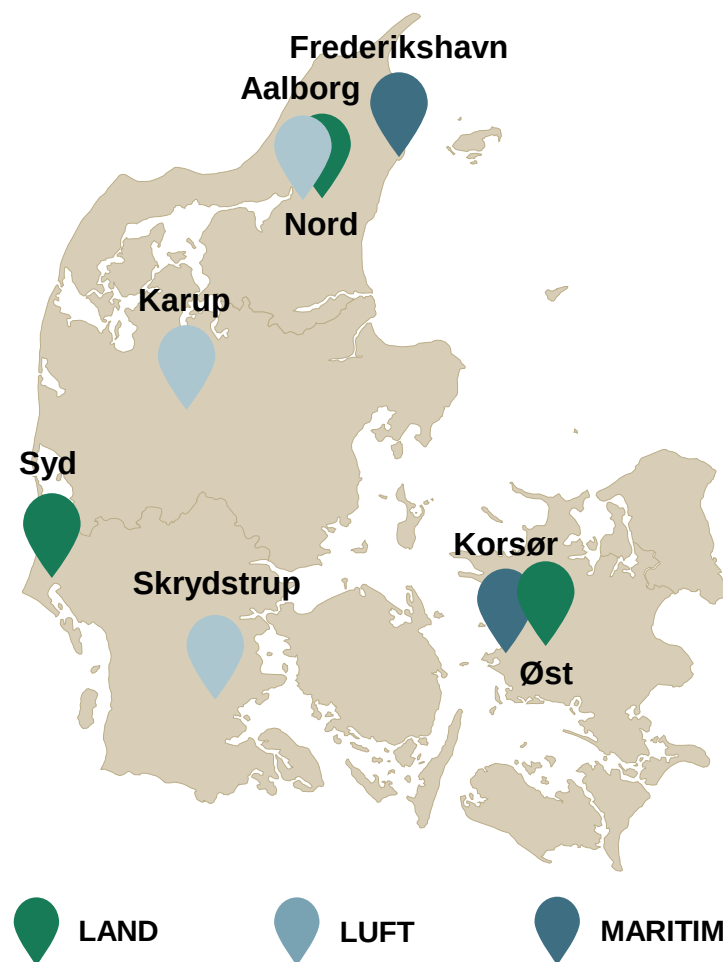
Beskrivelse

Et vedligeholdelsescenter (VC) er en gruppering af komplementerende/substituerende værksteder

- Formålet er at øge agilitet og fleksibilitet i produktion og derved forbedre kapacitetsudnyttelsen
- Geografisk-, funktionelt- eller kundeorienteret
- Samarbejde omfatter planlægning og prioritering - ikke drift og styring (grundet organisatorisk separation)
- Forhandling blandt involverede parter vil altid være nødvendig pga. differentierede tilhørsforhold

Vedligeholdelsescentre forventes at kunne forbedre effektivitet og kapacitetsudnyttelse af VN I og VN II

- Mere effektiv udnyttelse af ressourcer (personel, værksteder, tid)
- Minimering af administrativ tid
- Udbredelse af best practice
- Øget robusthed og mindre sårbarhed



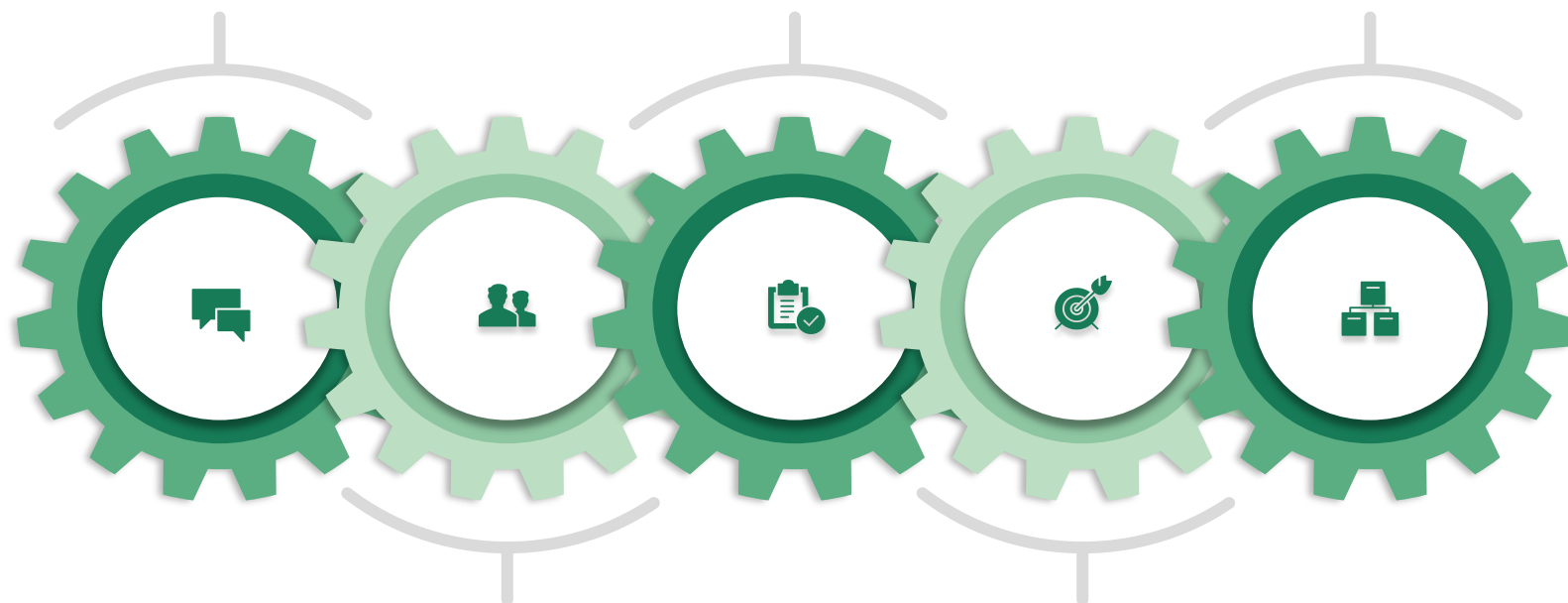
På grund af organisatorisk separation beror vedligeholdelsescentrene på samarbejde ifm. planlægning og prioritering

- Etablering af virtuelle VC'er i SAP giver planlæggere mulighed for tværgående billede af status og opgavebelægning for flere værksteder
- Da værksteder ikke konsolideres på tværs af myndigheder, vil centrene fungere primært gennem koordination og samarbejde mellem planlæggere
- De involverede organisatoriske dele har forskellige vilkår og perspektiver, hvorfor der vil være behov for forskellige, specialtilpassede samarbejdsmodeller

Etablering af faste møde- og planlægningsfora: Mødehyppigheden kan være lige fra ugentlig til kvartalsvis pba. kundernes servicebehov, sæsonudsving, værkstedstype mm. med repræsentation fra både værksteder og kunden. Ledelsen bør mødes årligt og udstikke retningslinjer

Etablering af tværgående processer i SAP for kapacitets- og vedligeholdelsesplanlægning: Bl.a. skal adresseres de uensartede metoder til at monitorere eftersynsgrænsen (fx timer el. km) – således at kapacitet kan planlægges dertil

Tilpasning af samarbejdsmodel til særlige vilkår og perspektiver for involverede enheder: Den optimale model influeres bl.a. af værkstedstype, værnernes behov, beredskabsbehov, servicekrav (tid, hastighed, sted osv.), behov for risikostyring



Samplacering af medarbejdere med ledelses- og planlægningsansvar: Ikke nødvendigvis fysisk – men tætte koordination mellem bruger(e), værksted(er) og FMI i stil med Helikopterdriftscenter Karup

Etablering af incitamentsstruktur henvendt til ledelsesniveauet: Sikre at ledere i det operative vedligehold måles på output i anden henseende end blot rådighedsgrad, fx økonomi og kapacitetsudnyttelse

Vedligeholdelsescentrene fokuserer på funktionelle og geografiske synergier

- Nedenfor ses et uddrag af de værksteder og værkstedsfunktioner som foreslås indeholdt i de otte vedligeholdelsescentre

VC NORD

- Hjul og container
- Våben
- Panser
- REPDEL–Aalborg
- REPDEL–Skive

VC SYD

- Panser
- REPDEL–Holstebro
- REPDEL–Oksbøl
- REPDEL–Varde
- REPDEL–Fredericia

VC ØST

- Panser
- Optik og elektronik
- REPDEL–Slagelse
- REPDEL–Høvelte
- REPDEL–Bornholm
- REPDEL–Vordingborg

VC FRH

- Installation
- Sensor og optronik
- Kanon
- Køle og pneumatik
- Fremdrivning

VC AAL

- Helikopter
- Fastvingede fly
- Komponent
- Overfladebehandling
- Struktur og maskine
- El og elektronik

VC SKP

- F-16
- Engine
- Våben
- Kanon
- Jordelektronik

VC KAR

- EH101
- AS550
- T-17
- El
- Avionic
- Engine
- Struktur

VC KOR

- Installation
- Radar- og ildledning
- C4-værksted
- Fremdrivning



LAND



LUFT



MARITIM

Mulighederne for effektiviseringer er endnu større på VN I

- Nedenfor gengives implementeringsgraden af tiltagene for VN II samt de tilsvarende vurderinger for VN I
- For hvert tiltag beskrives det også, hvilken effekt tiltaget ventes at have på VN I – både kvalitativt og kvantitativt

	VN II	VN I	Relevans for VN I	Effektivisering
1 Kapacitetsplanlægning			Det nye kapacitetsplanlægningssoftware er endnu ikke udrullet på VN I – som det heller ikke er på VN II – men dette vil medføre bedre brug af planlægningsressourcer og øget rådighedsgrad af materiel	10,5 mio. kr. ¹
2 Lean og best practice			VN I har kun i begrænset omfang stiftet bekendtskab med fx lean, som med god grund kan udsprede til især planlagte vedligeholdelser, og som vil medføre reduceret produktionstid og øget fleksibilitet. Realisering vil kræve lean implementering på 6-14% af opgavemassen	$\frac{2}{3}$ 1,5-3,5%
3 Konsekvent registrering			I modsætning til VN II er udbredelsen af PROMARK begrænset på VN I, hvilket ellers danner grundlaget for både at styre og optimere på kapaciteten – og derved sikre rettidige justeringer i kapacitetsanvendelsen	
4 Vedligeholdelsescentre			Potentialet beror på konsolidering af kapacitet og samarbejde på tværs af VN I og II, og forventes at medføre forbedret kapacitetsudnyttelse samt bedre grundlag for vidensskabelse og -udnyttelse	0,5-1,5%

Ikke implementeret
 Delvist implementeret
 Allerede implementeret

1. Separat provenu - uddybes senere.

Separat analyse af kapacitetsplanlægning identificerer additivt provenu på 10,5 mio. kr.

- I en separat analyse (*Kapacitetsplanlægning for Materielvedligehold*) er estimeret et potentiale på 10,5 mio. kr. på vedligeholdelsesområdet
- Som det fremgår af indfasningsprofilen materialiseres provenuet først i perioden 2018 til 2020 – dvs. indenfor budgetanalysens tidsramme
- Nederst ses et kort uddrag af beskrivelsen de fire identificerede effekter ved forslaget samt de tilhørende gevinster og gevinstejere



Indfasningstakt og nettopotentiale (mio. kr)

	16/17	2018	2019	2020	2021	2022
Bruttopotentiale	-1,0	3,0	5,0	8,0	10,5	10,5
Ekstra løbende omkostninger	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4
Investeringsomkostninger	15,4	-	-	-	-	-
Nettopotentiale	-16,4	2,6	4,6	7,6	10,1	10,1

Højere udnyttelsesgrad af planlægningsressourcer

Initial- og replanlægning vil kunne gennemføres hurtigere og med færre manuelle indtastninger. Der vil dermed kunne etableres mere effektive og fleksible planlægningsprocesser

Ejer: CHVFK
Gevinst: 1,5 mio. kr./år

Øget produktivitet og kapacitetsudnyttelse

Ved øget præcision i kapacitetsopgørelse og hurtigere evne til replanlægning, vil opgaverne kunne pakkes bedre indenfor den samme produktionskapacitet med øget produktivitet til følge

Ejer: CHVFK
Gevinst: 6,5 mio. kr./år

Kortere gulvtid og øget rådighedsgrad

Kunden vil opleve en kortere vedligeholdelsestid og bedre leverancepræcision. Kunden vil derfor kunne etablere en højere udnyttelsesgrad/rådighedsgrad af materielkapaciteterne

Ejer: CHFMI
Gevinst: 2,5 mio. kr./år

Bedre kunde- og interessentsamarbejde

Kvaliteten i beslutningsgrundlaget for både producent og kunde hæves... Kundens tillid til vedligeholdelsestjenestens nøgletal og forkalkulationer vil stige med bedre validitet i beslutningerne til følge

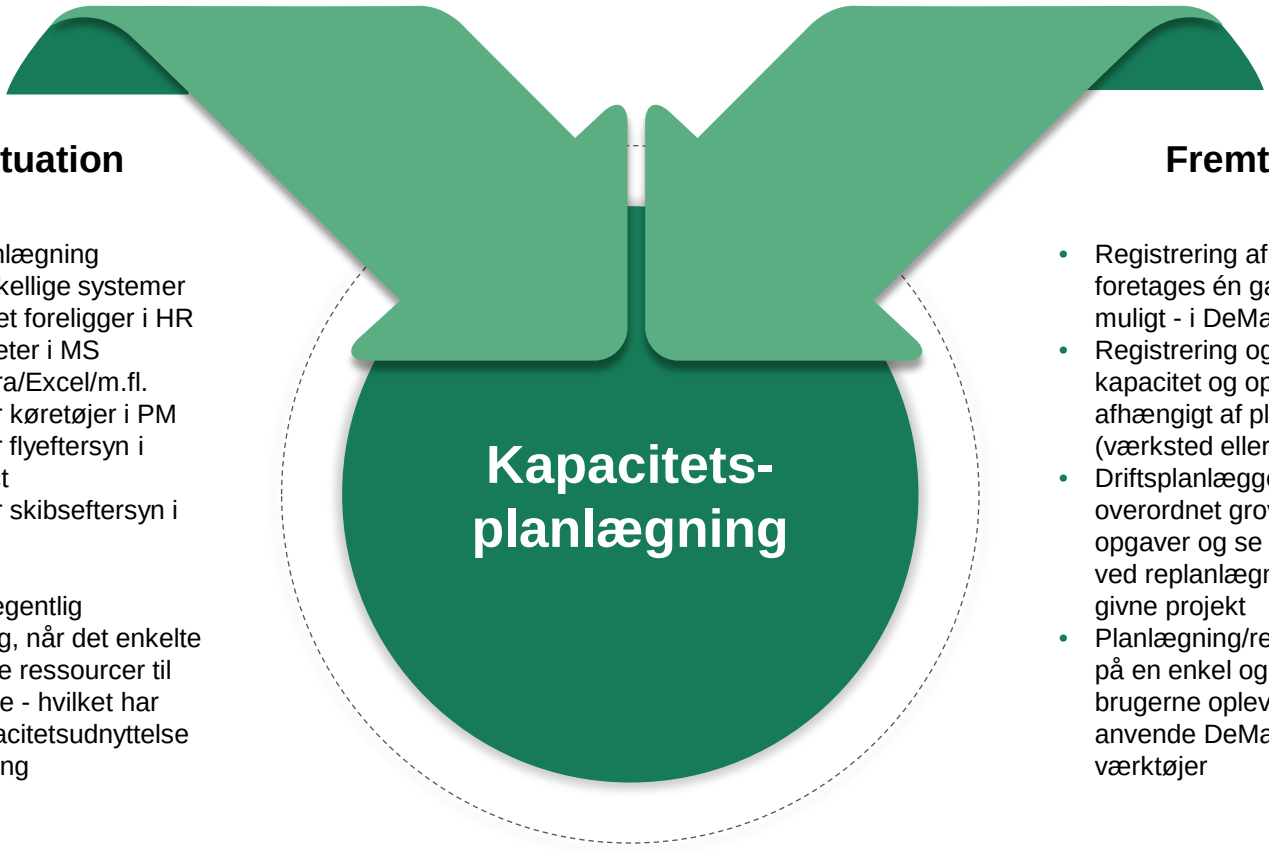
Ejer: CHVFK
Gevinst: Kvalitetsløft

Note: Potentialerne er i dataarket indsat som reduktioner af MDP-A, hvor en stor del af potentialet dog også ventes at falde, da der endnu ikke i projektarbejdet er taget stilling til om forslaget vil medføre årsværksreduktioner – og i så fald hvor. Kilde: Projektgrundlag – Kapacitetsplanlægning for Materielvedligehold (27-05-2016)

Forslaget fokuserer på kapacitetsudnyttelse og muligheden for at planlægge på tværs af værksteder

Nuværende situation

- Relevant data for planlægning oprettes i mange forskellige systemer
 - Personelkapacitet foreligger i HR
 - Værkstedsfaciliteter i MS Project/Primavera/Excel/m.fl.
 - Driftsopgaver for køretøjer i PM
 - Driftsopgaver for flyeftersyn i Excel/MS Project
 - Driftsopgaver for skibseftersyn i Primavera
 - Osv.
- Data samles først til egentlig kapacitetsplanlægning, når det enkelte værksted skal allokere ressourcer til den respektive opgave - hvilket har negativ effekt på kapacitetsudnyttelse og reservedelsforsyning



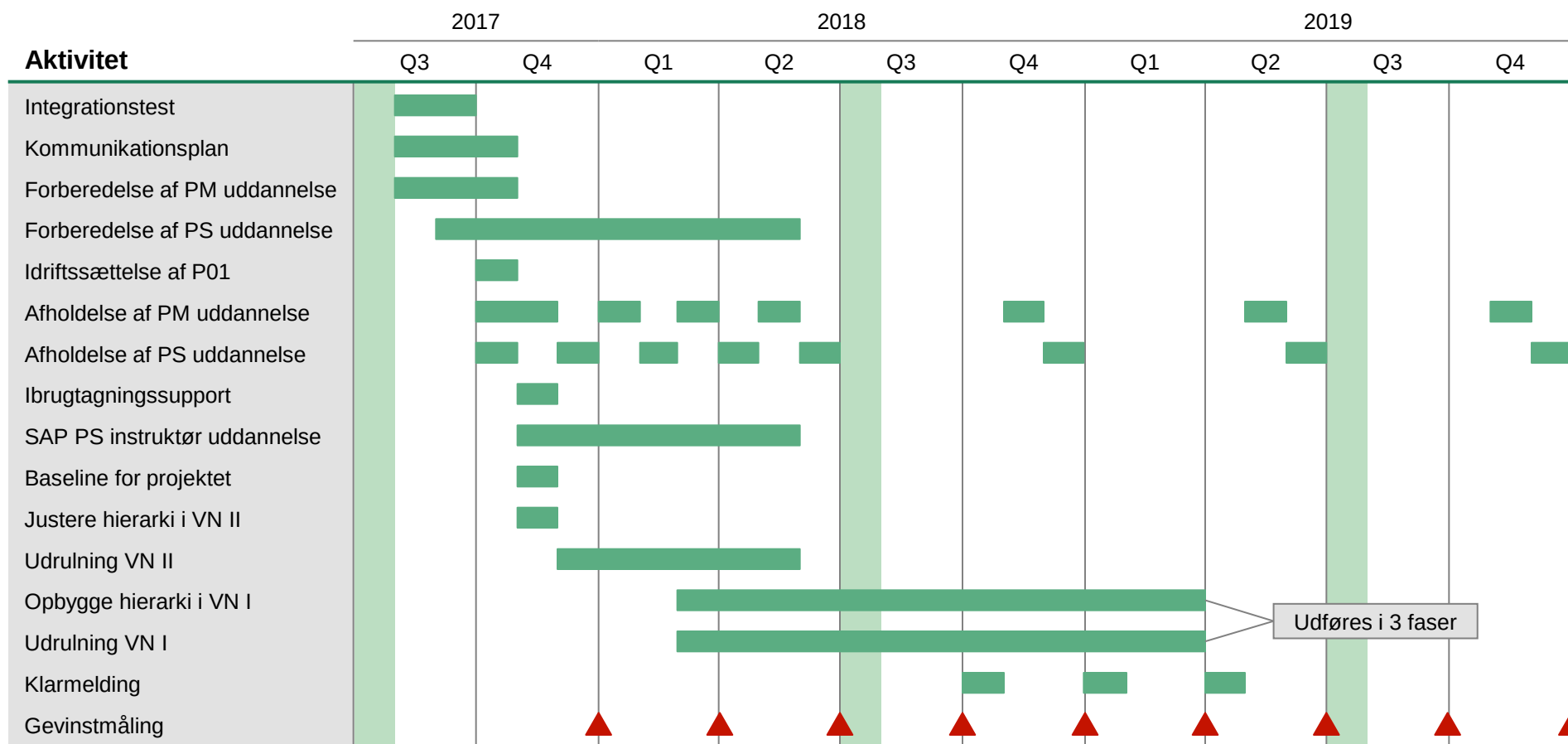
Kapacitetsplanlægning

Fremtidig situation

- Registrering af rådlig personelkapacitet foretages én gang og så tidligt som muligt - i DeMars
- Registrering og synliggørelse af kapacitet og opgaver kan differentieres afhængigt af planlægningsniveau (værksted eller central drift)
- Driftsplanlæggerne kan gennemføre overordnet grovplanlægning på større opgaver og se konsekvensen af disse ved replanlægning indenfor det givne projekt
- Planlægning/replanlægning foretages på en enkel og visuel brugerflade, så brugerne oplever, at det er nemmere at anvende DeMars end alternative værktøjer

Implementeringsplan for kapacitetsplanlægningsprojekt forventer potentialerealiserings fra 2018

- Herunder ses implementeringsplanen for projektet *Kapacitetsplanlægning for Materielvedligehold* udarbejdet i den hertil oprettede projektgruppe
- Realisering af potentialet forventes påbegyndt i 2018 - men vil først være fuldt indfaset i 2021
- Forud for nedenstående plan er foregået andre aktiviteter, som dog ikke er gengivet her



Effektiviseringer understøttes af internationale benchmarks

- Nedenfor beskrives to benchmarks fra BCGs internationale database. Generelt forårsager dedikerede analyser af vedligeholdelsesafdelinger typisk besparelser på 20-25% af associerede omkostninger. Specifikke lean analyser heraf fører typisk til effektiviseringer på 10-12%.

Internationale benchmarks og erfaringer



- BCGs program *Maintenance Advantage* har udført >100 projekter for vedligeholdelsesafdelinger over de seneste 3 år
- Løftestænger inkluderer prioritering, planlægning, standardisering, KPI styring og teaming
- For organisationer hvor vedligeholdelse ikke er det primære fokus resulterer effektiviseringer typisk i omkostningsbesparelser på **20-25%** af vedligeholdelsesomkostninger
- Dertil kommer specifikke lean-analyser af vedligeholdelsesorganisationer
- BCG udførte i 2012 en lean-analyse af en nordamerikansk transportudbyder med mere end 500 tilknyttede værksteder
- Analysen viste en gns. effektivisering på **10-12%** på hvert værksted
- En stor del af effektiviseringerne blev realiseret ved at skabe konsistens og gennemsigtighed på tværs af værksteder
- 10-12% svarer til én ekstra time per mekaniker per dag

Forventet effekt på FSV



- Visse løftestænger er allerede implementeret i Forsvaret i et vidst omfang – særligt på VN II
- Ligesom organisationerne i benchmarks har VN II, og i særdeleshed VN I, heller ikke udelt fokus på vedligeholdelsesopgaven grundet prioriteringer ift. det operative virke
- Mulighederne indenfor Forsvaret vurderes dog trods alt at være væsentlige i omfang

Særlige forudsætninger



- Særligt VN I har en række særlige forudsætninger, som reducerer potentialet
- Beredskabsdimensionering betyder, at driften ikke nødvendigvis er fuldt ud omkostningseffektiv
- Mangel på tidsregistrering besværliggør arbejdet med produktivetsforbedringer
- Det operative felts omskiftelige miljø
- Alternative prioriter ifa. sikkerhed og effektivitet vejer tungere end fx tid og økonomi

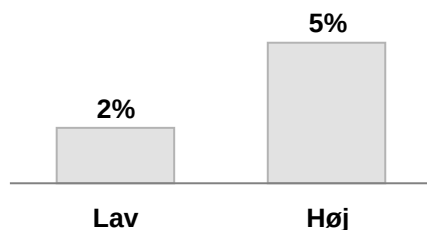
Effektiviseringsforslaget fører til et samlet bruttopotentiale på 22-39 mio. kr.

- Effektiviseringerne resulterer i frigjorte timer, som principielt kan føre til enten en reduktion af bemanningen eller insourcing af vedligeholdelsesopgaver
- Den økonomiske besparelse herunder baseres på reduktion af årsværk, da det ikke kan påvises, at det er muligt at insource opgaver i nødvendigt omfang
- 11 mio. kr. kommer fra den separate analyse af Kapacitetsplanlægning – resten fra effektiviseringer ifa. bl.a. lean og vedligeholdelsescentre

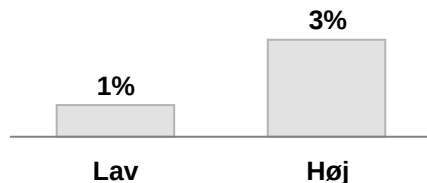
Effektiviseringer (%)

Ved implementering af tiltaget vurderes følgende effektiviseringer at kunne realiseres på vedligeholdelsesområdet

VN I

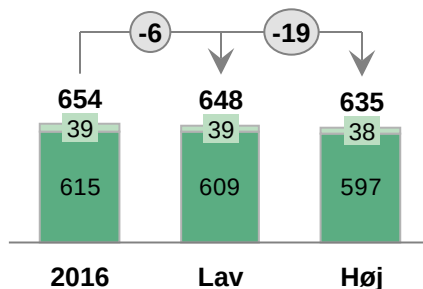
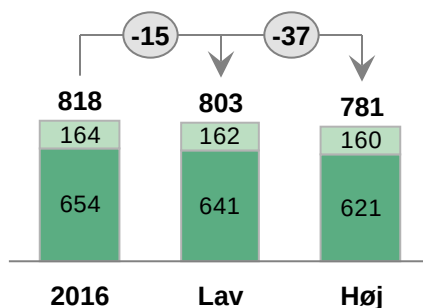


VN II



Reduktion (ÅV)

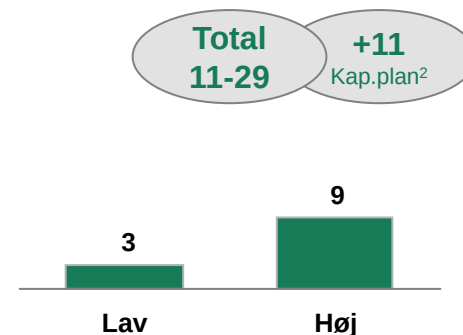
Effektiviseringerne realiseres ved at reducere antallet af årsværk – med forskellige forudsætninger for M/C 1 og 2¹



M/C 2xx M/C 1xx

Økonomisk effekt (mio. kr.)

Årsværksreduktioner resulterer i reduktion i lønomkostninger (inkl. overhead), som er differentieret for hver myndighed



1. For M/C 1xx antages det, at en 5% forbedring i mekanikernes effektivitet også muliggør en 5% reduktion i arbejdsstyrken. For M/C 2xx antages denne effektivisering kun at have halv effekt, da disse mellemledere har en række ledelsesmæssige- og administrative opgaver, som ikke falder bort med 'manden', men alene afhænger af 'opgaven'. 2. Separat provenu fra Kapacitetsplanlægning.

Økonomisk provenu er udregnet med differentierede lønsatser

- Nedenstående tabel viser udregningen fra effektiviseringer i procent til årsværksreduktioner samt til slut et økonomisk potentiale herved
- Baseline består udelukkende af mekanikere og kun på det manuelle og mellemlederniveauet (M/C 100 og 200)

		Baseline (ÅV)	Effektivisering (%)		Effektivisering (ÅV)		Løn per ÅV (kr.) ¹	Overhead (kr.)	Potentiale (mio. kr.)	
		-	Lavt	Højt	Lavt	Højt	-	-	Lavt	Højt
M/C 100	FH	615	1%	3%	6	18	382.092	103.903	3,0	8,9
	SVN	118	2%	5%	2	6	386.181	143.650	1,2	3,1
	FLV	338	2%	5%	7	17	391.642	143.650	3,6	9,0
	HRN	198	2%	5%	4	10	395.912	143.650	2,1	5,3
M/C 200	FH	39	1%	3%	0	1	409.191	103.903	0,1	0,3
	SVN	14	2%	5%	0	0	451.858	143.650	0,1	0,2
	FLV	80	2%	5%	1	2	445.306	143.650	0,5	1,2
	HRN	70	2%	5%	1	2	448.177	143.650	0,4	1,0
Total		1.472			21	56			11,0	29,0

1. Lønsatser er baseret på datatræk for de respektive mekanikerenheder for hvert værn samt Forsvarets Hovedværksteder

THE BOSTON CONSULTING GROUP STRUENSEE & CO.

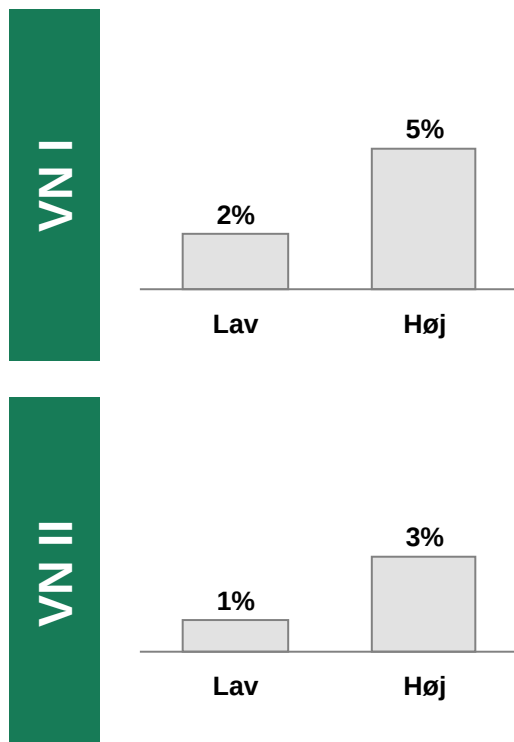
Alternativt: Med mulighed for insourcing ville potentialet udgøre 31-64 mio. kr.

Perspektiver udover medregnet provenu

- Nedenstående viser udregning af potentiale, hvis det anses som realistisk at insource opgaver tilsvarende de timer der frigøres
- Effektiviseringerne frigør 19-52.000 timer, som omregnes til provenu ved at gange med vægtet gennemsnitlig ekstern timepris (se næste side)
- Potentialet på 20-53 mio. kr. medtages ikke i nogen oversigter for Budgetanalyserne, men bruges blot til at illustrere mulighederne ved insourcing

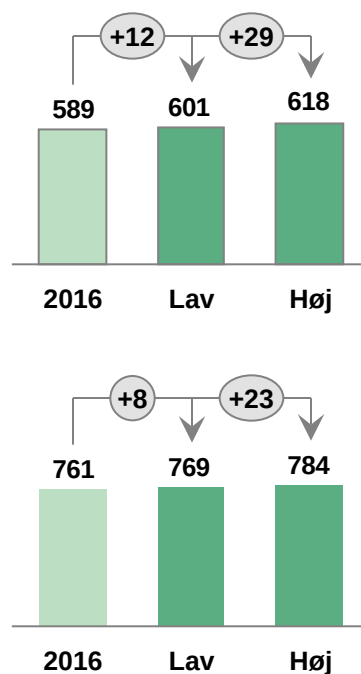
Effektiviseringer (%)

Ved etablering af VEDLC vurderes følgende effektiviseringer at kunne realiseres på området



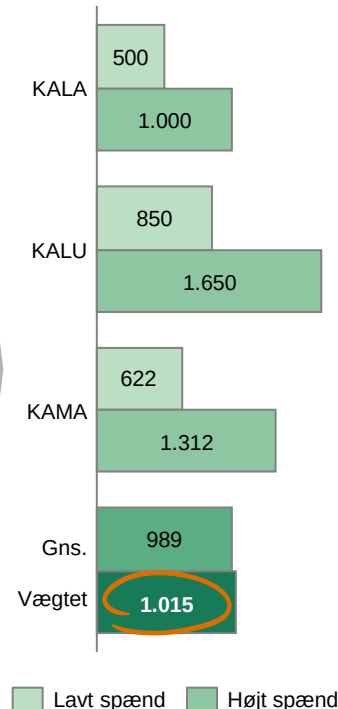
Timeforøgelse (1000 timer)

Effektiviseringerne konverteres til frigjorte skruetimer¹, som kan bruges til at insource opgaver



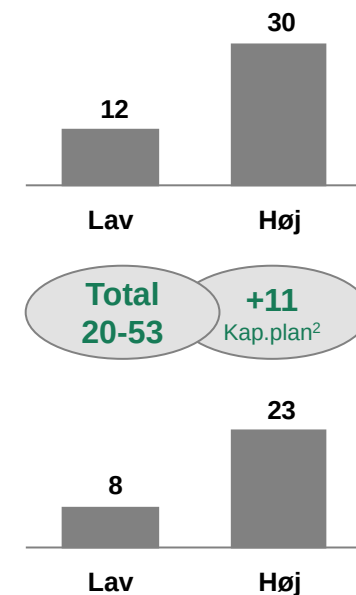
Timepris (kr.)

Ekstern timepris findes som vægtet gns. af KALA, KAMA og KALU priser²



Provenu (mio. kr.)

Multipliseres frigjorte timer med gns. ekstern timepris realiseres følgende provenu



1. Der anføres 1.200 effektive timer pr. ÅV for C100, 800 for M1xx, 600 for C200 og 400 for M2xx, hvilket påregnes for alle mekanikere 2. Vægtene er udregnet som forholdet mellem det samlede forbrug af eksternt vedligehold til hhv. KALA, KALU og KAMA divideret med den gennemsnitlige timepris for den respektive KA. Estimerede timepriser er leveret af FMI OD og KA-strukturen

Med planlagt insourcing af opgaver vedr. T-17, Seahawk og F-16 ville det have været muligt at realisere 7.600 frigjorte timer

Perspektiver udover
medregnet provenu

Resumé af BC – T-17, Seahawk og F-16 vedligehold¹

Vedligehold på T-17 og F-16 droptanke varetages for nuværende af FMI, via IDOC, på konsulentlignende vilkår. Denne løsning er både midlertidig og ressourcekrævende. Vedligehold på SEAHAWK BRU-14 Bomb Rack er endnu ikke placeret.

Alle tre typer vedligehold kan med fordel insources til hhv. FH og FW. Opgaven vil kunne håndteres i eksisterende faciliteter på Flyvestation Karup (FSN KAR) hhv. Flyvestation Skrydstrup (FSN SKP).

Forsvaret vil med denne løsning kunne spare i omegnen af kr. 3.500.000 årligt, svarende til 50%, i forhold til den nuværende løsning.

Der er ikke behov for nye investeringer, såfremt VFK overtager vedligeholdelsesopgaverne. De relevante bygninger på FSN KAR og FSN SKP indeholder både materiel, maskiner og inventar. Herudover er testudstyret, der skal anvendes til SEAHAWK BRU-14 vedligehold, allerede anskaffet.

Implementering af opgaverne: Alle tre opgaver vurderes at kunne implementeres uden ophold i opgaveløsning/produktion.

~6 mio. kr. ville kunne realiseres med frigjorte timer

Det er ikke muligt at opnå effektiviseringer indenfor tidsrammen beskrevet i denne business case – men eksemplet illustrerer den mulige besparelse

- Der budgetteres med fem C100 og to M100 mekanikere til de nævnte opgaver samt en logistikmedarbejder og en værkfører
- Mekanikerbehovet ville kunne dækkes med nuværende kompetencer ved FH og FW med frigjorte timer snarere end ved nyansættelser – de to øvrige medarbejdere ville dog stadig være påkrævet (~0,8 mio. kr. i lønudgifter)
- Ift. 2016 baseline undgås således 6,3 mio. kr. i omkostninger – mens der udnyttes 7.600 frigjorte timer²

(mio. kr.)	Business case	Analyse
Omkostninger 2016	7,4	7,4
- Lønomkostninger	3,6	0,8
- Driftsomkostninger	0,3	0,3
Besparelse	3,5	6,3

1. Direkte uddrag fra godkendt business case. 2. To ÅV á 800 skruetimer samt fem ÅV á 1.200 skruetimer.
Kilde: Business Case T-17, Seahawk og F-16 vedligehold

Sammenligning af interne og eksterne timepriser påviser mulighed for provenu ved insourcing generelt

Perspektiver udover medregnet provenu

- Nedenstående eksempler sammenligner interne og eksterne timepriser for tre specifikke opgaver
- For FENNEC C-check, vedligehold af lastvogne og renovering af RENK gear er interne timepriser hhv. 48, (-5) og 70% lavere end eksterne
- Pba. dette vurderes det, at der er penge at spare ved at insource visse opgaver – og således et større provenu ved insourcing end ved ÅV reduktion
- Præmissen om, at der er penge at spare ved insourcing understøttes af analyser gennemført af FMI ifm. budgetanalyserne, som påpeger et muligt provenu ved insourcing af bl.a. C-130J (denne analyse blev dog ikke fuldført pga. store etableringsomkostninger)

	Beskrivelse	Grundlæggende	Timepriser (kr.)
KALU	FENNEC – C-check C-check udføres kun hvert 12. år (med 4-årigt afløb), hvorfor det ligger udenfor rammen af budgetanalyserne ¹ . Sammenligningen betragtes dog som retvisende ift. formålet.	Årlig baseline (mio. kr.): 8,0 Mulig lokation: KAR/AAL Værkstsarealbehov (m ²): 300 Initial omk. (mio. kr.): 0,05	Ekstern: 1.151 Intern: 598 -48%
KALA	Lastvogne – vedligehold Nuværende antal LVG er 1.900, som dog nedjusteres til 1.200 frem til 2023. Der udregnes pba. 1.000 stk. – eller 500 eftersyn/reparationer årligt.	Årlig baseline (mio. kr.): 4,0 Mulig lokation: AAL/SLA/KOR Værkstsarealbehov (m ²): 200 Initial omk. (mio. kr.): 0,1	Ekstern: 539 Intern: 566 +5% Potentiel besparelse pga. lavere materielhåndteringsomk.
KAMA	RENK-gear – vedligehold RENK-indgår i Iver Huitfeldt- (6 stk.), Absalon- (4), Thetis- (4) og Knud Rasmussen klassen (3). Besparelse udregnes på hver type separat.	Årlig baseline (mio. kr.): 16,2 Mulig lokation: FRH/KOR Værkstsarealbehov (m ²): 100 Initial omk. (mio. kr.): 0,1	Ekstern: 1.313 Intern: 399 -70%

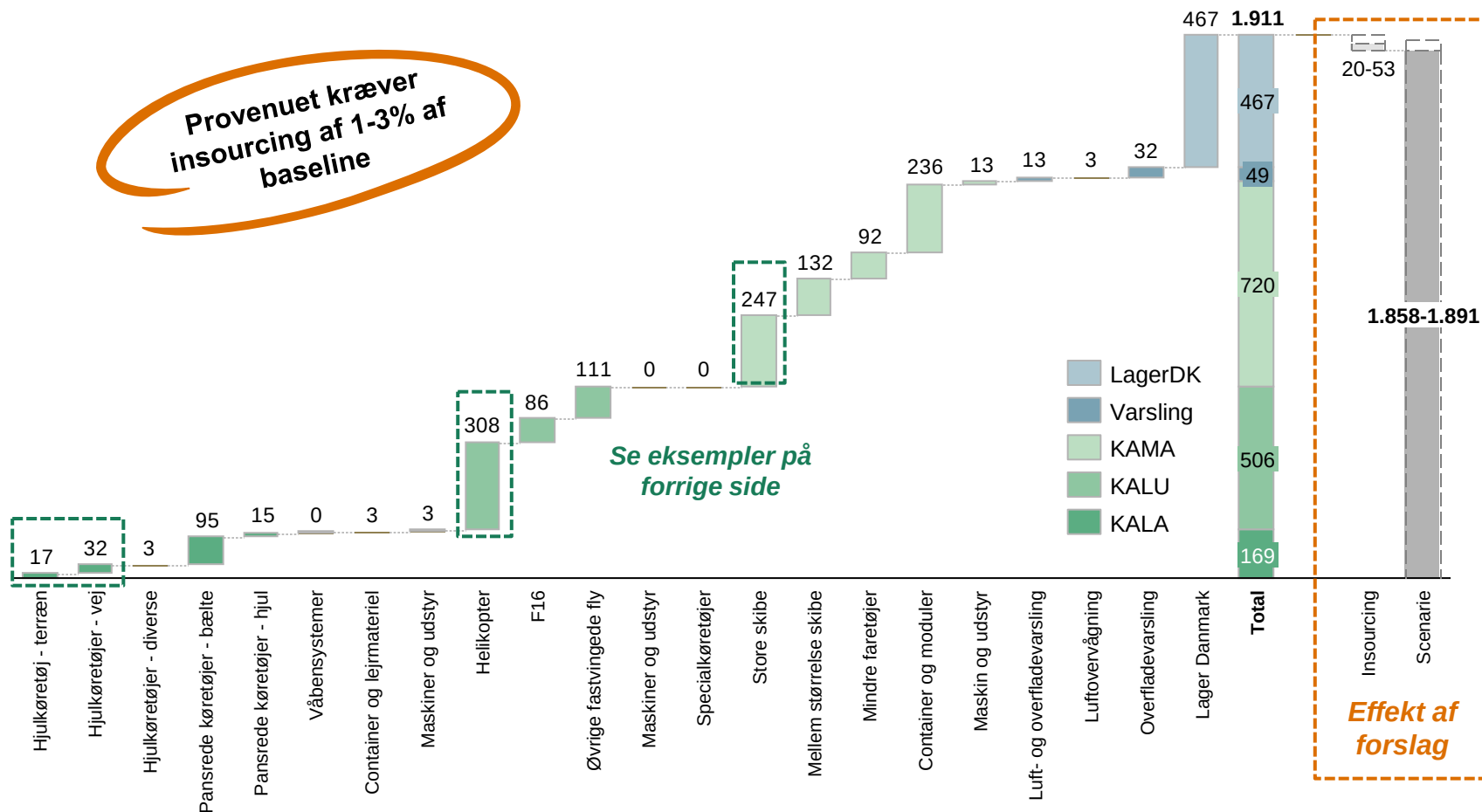
1. Næste runde af C-checks ligger i 2025-2028.

Kilde: Underarbejdsgruppe

Frigjorte timer svarer til at insource ca. 1-3% af samlet baseline for eksternt vedligehold i 2015

Perspektiver udover
medregnet provenu

- Udover afskedigelser kan de frigjorte potentielt også realiseres ved at insource opgaver, som for nuværende varetages eksternt
- Ved beregning af specifikke timepriser er det påvist at insourcing medfører et højere potentiale end årsværkstilpasning – dog er der usikkerhed om, hvorvidt insourcing kan lade sig gøre i praksis – bl.a. pga. kompetencekravene, leverandørbetingelser og behovet for teknisk dokumentation
- I 2015 lød forbruget for eksternt vedligehold på ~1,9 mia. kr. – en stigning på ca. 44% fra året før
- Realisering af provenuet på 20-53 mio. kr. vil kræve at 1-3% af opgavemængden kan insources

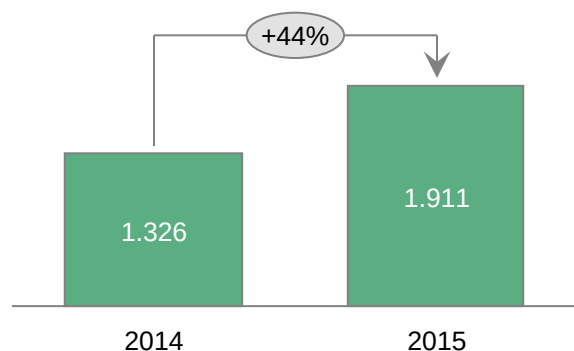


Kilde: Konkurrenceudsættelse af værkstedsområdet fra 2017 (data fra 2015)

Udvikling i forbrug på eksternt vedligehold og FH-fakturerede timer tyder på relativ stigning i brug af outsourcing

Perspektiver udover
medregnet provenu

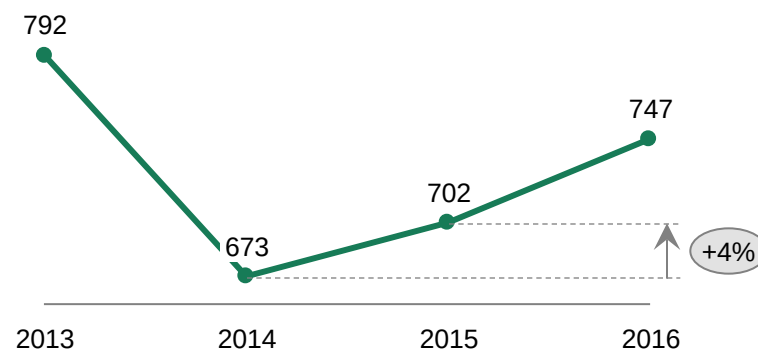
Eksternt forbrug steg med 44% fra 2014-15



Niveauet for ekstern vedligehold i 2014 var blot 1.326 mio. kr.—ca. 30% lavere end analysens scenarie

- Indikerer store udsving i forbrug på eksterne eftersyn og reparationer
- Markant stigning tyder på flytning af varetagelsen af flere opgaver fra intern kapacitet til ekstern

... mens FH-fakturerede timer blot steg med 4%



Markant større stigning i det eksterne forbrug ikke afspejlet i fakturerede timer fra Hovedværkstederne

- Tyder på at markant flere opgaver (relativt) blev outsourcet i 2015 end i 2014
- 2013 niveau (6% højere end 2016) indikerer mulighed for varetagelse af flere opgaver internt

Note: Det har ikke været muligt at skaffe sammenligneligt datagrundlag for forbruget på ekstern vedligeholdelse i 2016

Kilde: Konkurrenceudsættelse af værkstedsområdet fra 2017 (data fra 2015), FH data

Flere forskellige muligheder eksisterer for insourcing udover 'de store opgaver'

Perspektiver udover
medregnet provenu

Reparabelt lager kan bruges som
buffer for manglende opgaver

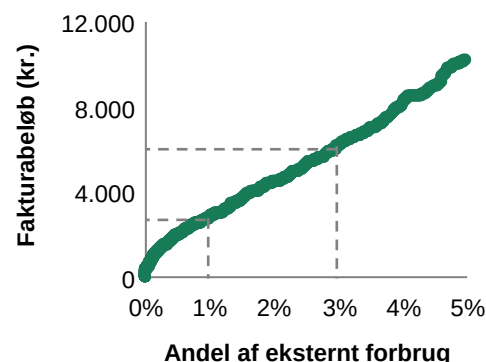
1,5
mio.
genstande

3,6
mia.
kroner

Pr. 1. januar 2016 var der placeret 1,5 mio. genstande på reparabelt lager til en værdi af 3,6 mia. kr.¹

- Udgifterne til vedligeholdelse af denne lagerbeholdning beløb sig i 2015 til 467 mio. kr.
- Den kapacitetsansvarlige kan vælge at reparere elementer internt fremfor eksternt
- Disse opgaver kan anvendes som buffer for Forsvarets mekanikere ved perioder med lav intensitet

Stor mængde af små fakturaer for
vedligeholdelsesopgaver



Insourcing af 3% af eksternt forbrug svarer til at insource alle opgaver til under ~6.000 kr.

- Der ligger store summer i halen af det eksterne forbrug
- Rangeres fakturaer efter beløb vil der blot være behov for at insource alle opgaver til under ~6.000 kr. for at opnå 3% af samlet baseline
- For at opnå 1% vil beløbet være ca. 2.500 kr.²

Materiel kan repareres internt
fremfor at kasseres



For EH-101 kasseres der årligt parts for ~1 mio. kr.³, som kunne repareres internt til en brøkdel af indkøbsprisen

- Jf. opgørelse fra PO AAL er der blevet kasseret EH-101 parts for 4,4 mio. kr.³ siden introduktionen
- Elementerne kasseres da rep.omk. ved leverandøren overstiger indkøbsprisen
- Det anslås af FH, at disse elementer ville være kunne blevet repareret internt for ~0,5 mio. kr.

1. Jf. M-830000 PROF Reparabelt Lager PID. 2. Baseret på MDP dataudtræk fra maj 2016. 3. Indkøbspris.

Kilde: M-830000 PROF Reparabelt Lager PID, MDP Datatræk, Flight Control Parts opgørelse

Analysen Konkurrenceudsættelse af værkstedsområdet påpeger flere områder med mulighed for insourcing

Perspektiver udover
medregnet provenu

Der er et samlet forbrug på eksternt vedligehold på 16,0 mio. kr. pr. år for **terrængående hjulkøretøjer**. Det vurderes, at der kan være et potentiale for insourcing, da vedligeholdelsesopgaver herunder tidligere er udliciteret på grund af manglende kapacitet ved VN I og VN II – og ikke på grund af økonomiske fordele.

Volumen på eksternt vedligehold af **Øvrige vedligeholdelsesopgaver - Lager Danmark** er meget stor, idet den består af næsten 5.000 separate vedligeholdelsesordrer med et tilhørende forbrug på 445,3 mio. kr. om året. Der kan derfor være et potentiale i et deep dive i forhold til insourcing.

Eksternt vedligehold for **EH101** driver et samlet forbrug på 253,3 mio. kr. pr. år. Der vurderes at være et potentiale ved insourcing af delområder og komponenter grundet et monopolistisk marked. Forsvaret kan hjemtage dele af de udliciterede opgaver, hvor leverandøren er villig til at overdrage ansvaret for vedligeholdelsesopgaven.

Der er et samlet forbrug på 78,9 mio. kr. om året til eksternt vedligehold af **F-16**. Der vurderes at være et potentiale ved insourcing af vedligeholdelsesopgaver for F-16. Den største udfordring i forbindelse med insourcing er Forsvarets evne til at rekruttere og fastholde teknikere med de rette kompetencer.

Da flere vedligeholdelsesopgaver går på tværs af de **luftbårne materielkapaciteter**, anbefales det, at der, for både helikopter og det fastvingede område, foretages et deep dive med henblik på insourcing af vedligehold af subsystemer som eksempelvis motorer, avionics, understel, bremses, hjul og fælge m.m.

Der er et samlet forbrug på 23,4 mio. kr. pr. år på eksternt vedligehold af **vejpgående hjulkøretøjer**. Karakteren af vedligeholdelsesarbejdet for denne kapacitet gør at den kan være egnet til insourcing.

Skifteholdsarbejde kan øge værkstedskapaciteten uden etableringsomkostninger til nye faciliteter

Perspektiver udover
medregnet provenu

Beskrivelse

Indførsel af skiftehold kan øge værkstedskapacitet uden tilsvarende forøgelse af driftsomkostninger

- Valg af eksternt vedligehold skyldes ofte manglende kapacitet - ikke manglende kompetencer
- Værkstedsfaciliteter er generelt i drift 0730-1500, 5 dage om ugen (~22 % af en kalenderuge)
- Udvidelse af vedligeholdelseskapacitet ved nybygning har ofte uacceptabel tilbagebetalingstid
- Udvidelse af brugsomfanget af værkstedsareal reducerer overhead per time

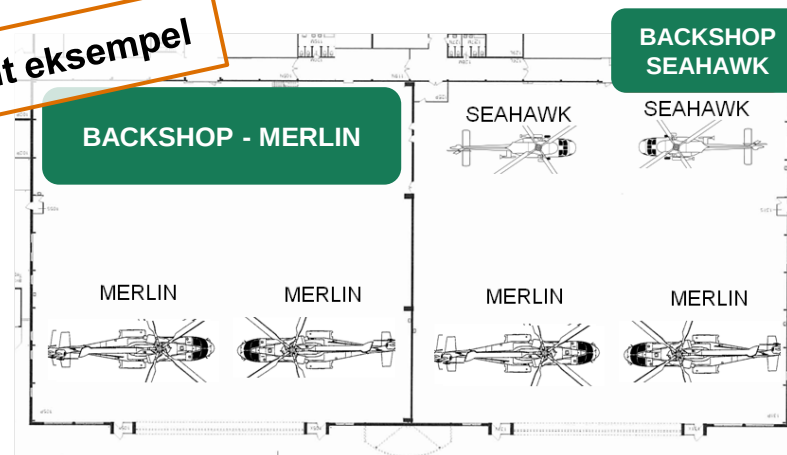
Risici og konsekvenser centrerer om manglende erfaring

- Begrænset/ingen erfaring med organisering af skiftehold
- Kræver øget rekrutteringsindsats
- Udfordring ved overdragelse af opgaver mellem skift

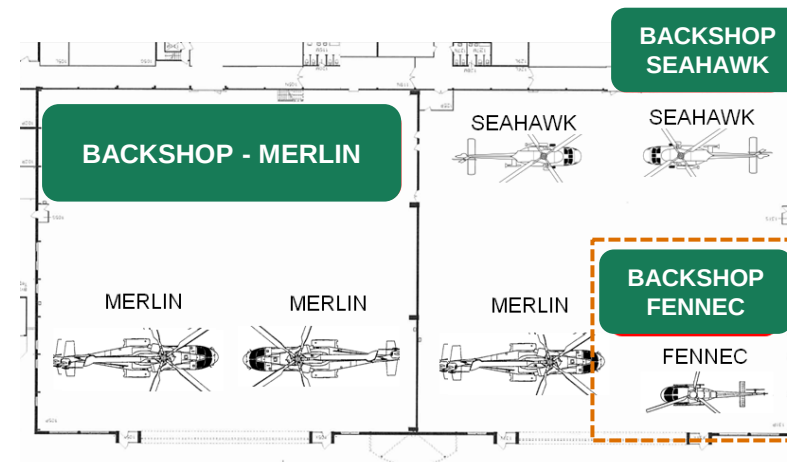
Pga. datamangel for vurdering af specifikke opgaver til skifteholdsarbejde samt overlap til øvrige analyser estimeres separat potentiale ikke

Visuelt eksempel

1-holdsskift



Skiftehold



Skifteholdsarbejde vil have indflydelse på flere omkostninger - dog primært positiv

Perspektiver udover
medregnet provenu

Skiftehold må forventes at have negativ effekt på effektivitet ...

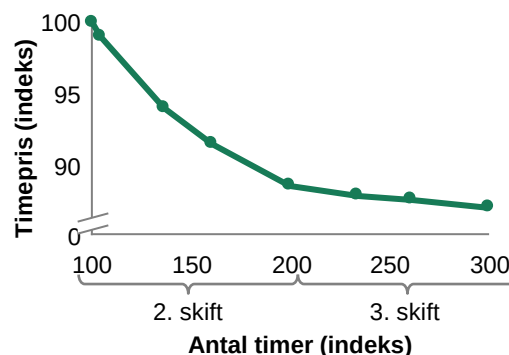
Indførsel af skiftehold medfører reduktion af økonomisk/produktiv effektivitet af 2. holdet

- Overlap mellem skift til fysisk/verbal overlevering reducerer produktiv tid
- Produktionseffektivitet går ned pga. døgnrytme
- Øgede udgifter til varme og strøm
- Skifteholdstillæg

Det estimeres at effektiviteten pba. ovenstående 4 faktorer vil reduceres til ~92% af normalt niveau

- Der forudsættes 15 min. overlap mellem 1. og 2. hold til overlevering
- 3% effektivitetsreduktion pga. døgnrytme
- Øgede variable omkostninger tilsvarende 4.5 indekspoint

... men reducerer overhead pr. time for hele værkstedet



Øget anvendelse af værkstedskapacitet reducerer overhead per time

- I særdeleshed overhead C¹, som vedrører husleje, IT, afskrivninger mv., vil forblive uændret men fordeles over flere timer
- Dette reducerer den interne timepris for alle opgaver – ikke kun den, som der udføres skiftehold på

... og introducerer flere alternative provenukilder²

- Kun distribution/transport mellem egne etableringer
- Reduceret mark-up på reservedele ved direkte køb ved OEM
- Stordriftsfordele ved indkøb af reservedele, forbrugsvarer mm.
- Støre volumen giver en større materielvedligeholdelsessynergi
- Miljøafgifter, smøring og øvrige gebyrer
- Ingen efterregistrering i SAP o.l.
- Undgår rejsetid, transport og logi-udgifter for eksterne montører
- Øget FH fleksibilitet ifm. udførsel af service og reparationer fører til øget rådighedsgrad
- Reduceret varemottagelseskontrol/verifikation af udført arbejde, tjeklister, faktura, mm.

Der er ikke beregnet et potentiale på skiftehold

1. Overhead C er én af tre interne overheadsatser som beregnes på opgaver løst internt for at estimere den samlede omkostning til opgaven. 2. Flere af disse relaterer sig til insourcing generelt – og ikke nødvendigvis brugen af skiftehold. Kilde: Underarbejdsgruppe

Forbedringstiltag: Optimering af vedligeholdelseskapacitet

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Optimering af vedligeholdelseskapacitet	1 Kapacitetsplanlægning	Øget grad af centraliseret driftscoordination - Koordinering, styring og prioritering af vedligeholdelsesopgaver centralt - Overblik gennem SAP over andre værksteders opgavebelæg og ressourcer	Forbedret kapacitetsudnyttelse Bedre intern coordination Bedre udnyttelse af planlægningsressourcer
	2 Lean og best practice	Øget standardisering af kapacitetsplanlægning - Koordinering, styring og prioritering af vedligeholdelsesopgaver med dertil knyttet software - Overblik gennem SAP over andre værksteders opgavebelæg og ressourcer	Reduktion af produktionstid Mere konsistent og beregnelig produktion Øget rådighedsgrad
	3 Konsekvent registrering	Konsekvent benyttelse af PROMARK på VN I - Oversigt over kapacitets- og ressourceudnyttelse - Etablering af mere detaljeret datagrundlag for fremtidigt analysearbejde	Øget transparens i opgaveløsningen Bedre incitament for produktivetsforbedringer
	4 Vedligeholdelsescentre	Etablering af virtuelle vedligeholdelsescentre på tværs af værn og FH - Etablering af grupperinger pba. fagkompetence, geografi e.l. - Tæt samarbejde vedr. produktionsplanlægning - Best practice sharing	Forbedret kapacitetsudnyttelse Øget driftsøkonomisk fokus

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

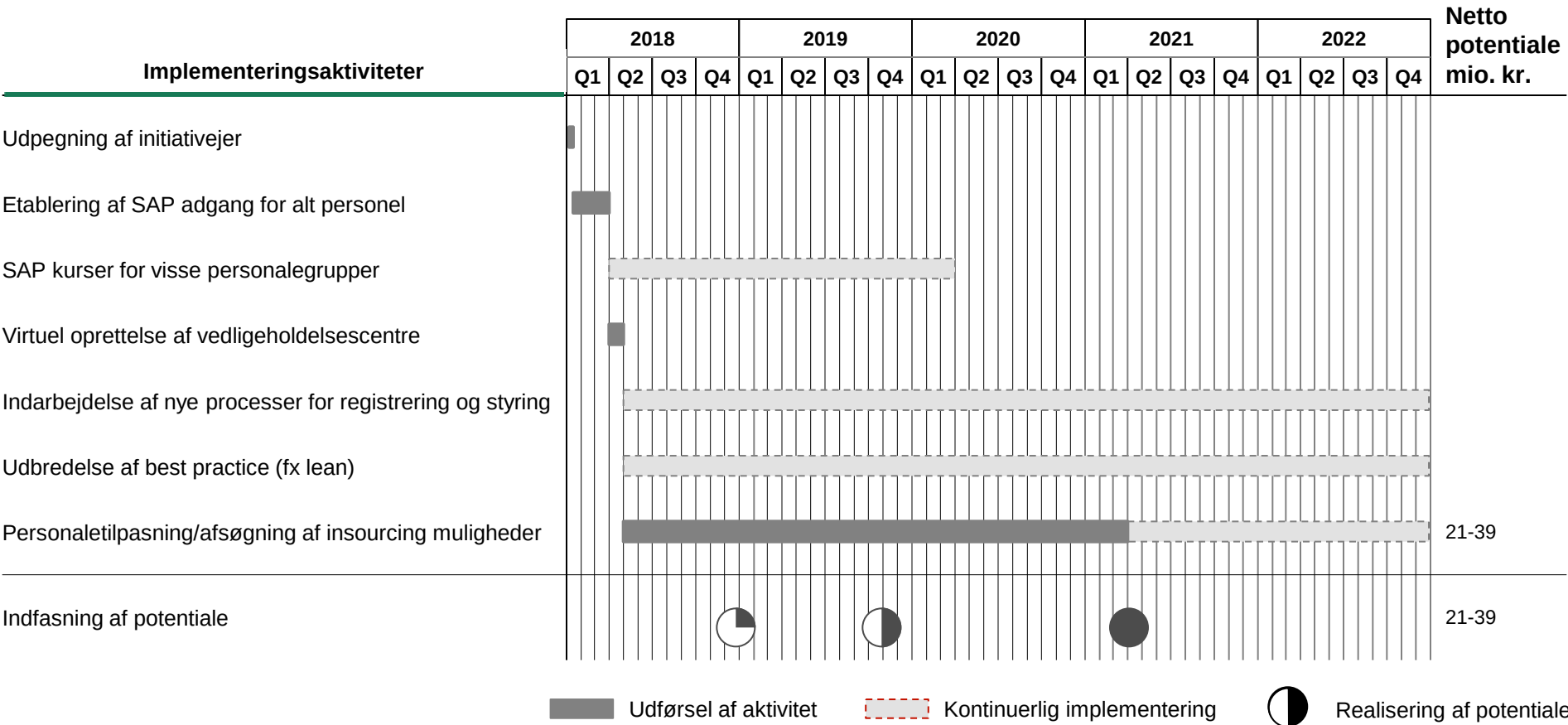
Overblik	Baseline: 3.209 mio. DKK/1.782 ÅV	Bruttopotentialespænd: 1%	Bruttopotentialespænd: 22-40 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Analysen estimerer de økonomiske effekter af implementering af software-understøttet kapacitetsplanlægning, udbredelse af lean og best practice, konsekvent registrering og etablering af vedligeholdelsescentre - Beregningerne tager udgangspunkt i et effektivt ÅV på 1.500 timer, hvoraf disse timer fratrækkes timer til kurser, møder, øvelser mm., hvorved skruetiden opgøres til 1200 og 600 timer for hhv. M/C 100 og M/C 200 på VN II samt 800 og 400 timer for hhv. M/C 100 og M/C 200 på VN I. Effektiviseringssatser på 1-3% for VNII og 2-5% for VNI estimeres pba. den historiske produktivitetsudvikling I Forsvarets Hovedværksteder understøttet af international benchmarks og erfaringer. Estimaterne er udarbejdet i fællesskab mellem konsulentgruppen og arbejdsgruppen, hvori der var deltagelse fra Forsvarets Hovedværksteder samt alle værn. Disse effektiviseringer frigør en mængde timer, som kan benyttes til enten reduktion af ÅV eller insourcing af opgaver. Potentialet beregnes pba. førstnævnte metode, da der er stillet spørgsmålstegn ved mulighederne for at insource yderligere opgaver end der varetages på nuværende tidspunkt. De frigjorte timer omregnes til ÅV - separat for FH samt hver af de tre værn og ligeledes opdelt på hovedfunktionsniveau. Effektiviseringerne realiseres således som afskedigelser med specifikke lønsatser for mekanikere for hver af de berørte myndigheder tillagt overhead (hhv. 103.903 og 145.650 kr. for civile og militære årsværk). Lønsatserne varierer fra 382.092 til 451.858 kr. afhængig af enhed/myndighed samt funktionsniveau. Det økonomiske potentiale fordeler sig med hhv. 60, 32, 7 og 1% på hovedfunktionsniveauerne M100, C100, M200 og C200. Ligeledes repræsenterer FLV, FH, HRN og SVN hhv. 36, 31, 22 og 12% af det økonomiske potentiale - Derudover inkluderes også et potentiale på SAP implementering (11 mio. kr.), som overføres fra tidligere analyse jf. direktiv fra FMN (se notat)		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Ingen effekt på etablering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 1%	Nettopotentialespænd: 21-39 mio. DKK					
Overvejelse om indfasning	- Potentialet for effektiviseringer af VN I og VN II forventes først fuldt indfaset i 2020 med begrænset effekt i 2018. Dette skyldes bl.a., at der med det påkrævede samarbejde på tværs af myndigheder, ikke nødvendigvis vil være tilstrækkelig ledelsesfokus på at inkorporere disse tiltag i hverdagen, samt at ÅV tilpasningen forsinkes af tjenestemandsansættelser - For implementeringen af SAP er der udarbejdet indfasningsplan i tidligere analyse (se notat), hvor potentialet først vil være fuldt realiseret i 2021	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. kr)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	-	2-10	6-19	10-28	21-56
		Bruttopotentiale	4	8-15	13-23	17-29	22-40
Ekstra løbende omkostninger	SAP er ikke anvendt i hele VN I strukturen, hvorfor der vil være behov for at investere i SAP brugerlicenser til en del af VN I personel	Ekstra løbende omkostninger	1	1	1	1	1
		Investerings-omkostninger	3-4	4-5	0-1	-	-
		Nettopotentiale	-1-0	3-9	12-21	16-28	21-39
Investeringer	- Der vil være behov for uddannelse i brugen af SAP i form af kurser. Dette vil medføre en offeromkostning i form af mistet effektiv skruetid. Givet den begrænsede kursuskapacitet samt de operative krav til militært personel, vil det ikke nødvendigvis være muligt for alt personel at modtage den samlede kursusaktivitet i løbet af 2018 - Derudover vil der skulle dedikeres timer til at etablere de virtuelle driftscentre						
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Der er et fuldt overlap til analysen af Logistiktjenesten, som dog er ekskluderet fra rammen af Budgetanalyserne for yderligere analyse i organisationen. Potentialet for etableringen af Logistiktjenesten er dog større, da der her opnås en højere grad af integration mellem VN I og VN II						

Plan for implementering af optimering af vedligeholdelseskapacitet

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Effektiviseringsforslaget kræver kun i nogen grad specifikke aktiviteter (fx SAP installering), og i højere grad procesændringer, som vil blive udviklet og videreudviklet over hele perioden
- Realisering af potentialet forsinkes primært af personaletilpasningen af tjenestemandsansatte, samt i nogen grad af den kun gradvise indfasning af effektiviseringerne

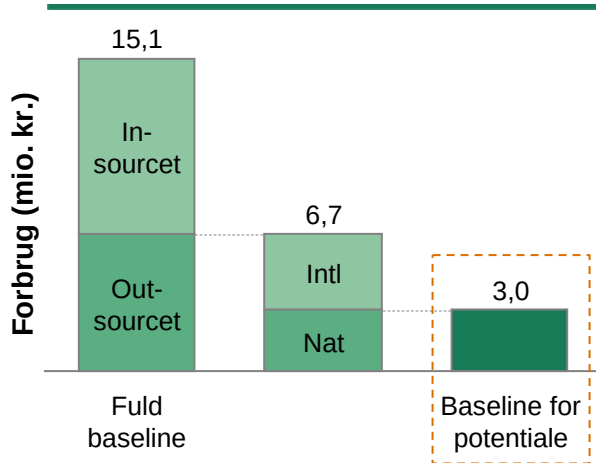


Værnsfælles transportkapacitet

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 - Besparelsen 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

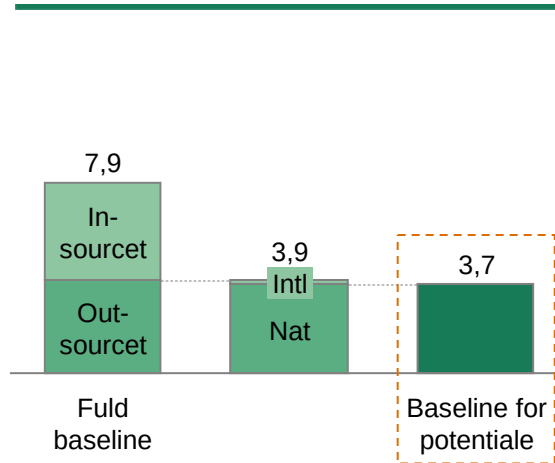
Analysen omfatter tre forskellige transportkapaciteter, hvor der beregnes potentiale på outsourcet national transport

Tung Transport



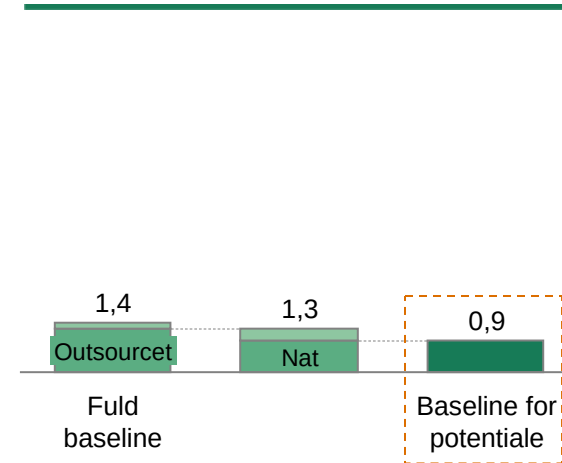
- 44% af tung transport sources eksternt
- Heraf foregår 72% af transporter nationalt
- Baseline for potentiale er 3,0 mio. kr.

Bustransport



- 37% af bustransport sources eksternt
- Heraf foregår 94% nationalt
- Baseline for potentiale er 3,7 mio. kr.

Containertransport



- 90% af CON-transport sources eksternt
- Heraf foregår 71% nationalt
- Baseline for potentiale er 0,9 mio. kr.



De tre transporttyper er kendetegnet ved manglende koordination af kapacitet samt lav teknisk rådighedsgrad

Observationer

Tung Transport

- De civile transporter købes typisk, når bestillinger indløber for sent, når de militære kapaciteter er til reparation og ved manglende kapacitet
- Med 23 kapaciteter i alt er de teknisk til rådighed i kun 75% af tiden
- Nyanskaffelser planlagt - 44 stk. i 2018
- En nærmere analyse af udvalgte og typiske strækninger har vist, at de militære transporter er markant billigere, ca. 50%, end ved civile leverandører
- Nuværende flåde af TTP dækker ikke til fulde det operative behov fsva. VJTF forpligtigelser (NATO's udrykningsstyrke)
- Ikke transparens over samlet FSV kapacitet

Bustransport

- De civile transporter købes typisk i spidsbelastningsperioder, som fx Flagdagen d. 5. september
- Det vurderes, at tiden til selve reparationen er forholdsvis lille kontra den tid, der bruges på det samlede værkstedsophold
- Det vurderes umiddelbart, at der er kapaciteter i strukturen, som ikke meldes ind til JMTO - og dermed ikke nyttiggøres
- Udgifterne til anvendelse af militær bustransport svarer stort set til udgifterne ved civil bustransport. Der er generelt ingen militære buschauffører, der alene har det som primær funktion

Containertransport

- Transport af containere kræver generelt håndteringsmateriel ved afsender og modtager, hvilket civile transportører normalt har på køretøjet
- Containertransporter til internationale destinationer ses ikke at kunne substitueres med militære transporter
- Resterende containertransportopgaver er meget differentierede og situationsbestemte, hvorfor det er vanskeligt at planlægge fuldt ud på brug af evt. militære kapaciteter

Løftestænger

- Større transparens for rådige transportkapaciteter i strukturen vha. ny procedure for tilmelding
- Optimering af langsigtet planlægning og styring via NAVITRANS
- Nedbringelse af antallet af tomkørsler
- Større kapacitetsmæssig udjævning; eksempelvis ved større datomæssig spredning af transporter

- Større transparens for rådige transportkapaciteter i strukturen vha. ny procedure for tilmelding
- Optimering af centraliseret planlægning og styring vha. NAVITRANS
- Etablering af pulje af chauffører for transportkapaciteter uden køreere

- En ændret og mere centraliseret struktur, hvor al løftekapacitet til CON fra alle værn meldes ind til JMTO
- Kortlægning af den samlede kapacitet i FSV
- Optimering af centraliseret planlægning og styring vha. NAVITRANS

Der estimeres et samlet potentiale på ~3 mio. kr.

	Tung Transport	Bustransport	Containertransport
Potentiale	Efterspørgselsudjævning 1,1 mio. kr. Teknisk rådighedsgrad på 97% 0,4 mio. kr. Optimeret disponering <u>0,5 mio. kr.</u> Samlet 2,0 mio kr.	Teknisk rådighedsgrad på 97% Optimeret disponering Udnyttelse af kapaciteter uden fast chauffør Samlet 1,0 mio kr.	Indmelding af transportkapacitet Optimeret disponering Samlet 0,3 mio kr.
Forudsætninger	- Der er på sigt behov for udskiftning af nedslidt materiel (er iværksat på kapacitetsplanen - tilgår i 2018) - Færre nededage på militær tung transportkapacitet - Estimeret potentiale er på baggrund af nuværende transportbehov - Tilstrækkelig chaufførkapacitet	- Alle busser i strukturen meldes ind til JMTO - Estimeret potentiale er på baggrund af nuværende transportbehov - Tilstrækkelig chaufførkapacitet	- Estimeret potentiale er på baggrund af nuværende transportbehov - Tilstrækkelig chaufførkapacitet
Konsekvenser /risici	- Al tung transport kapacitet indgår i NATO VJTF beredskab - Sammenhæng til optimeret procedure for nedbringelse af ventetid for vedligehold og indkøb af reservedele	- Sammenhæng til optimeret procedure for nedbringelse af ventetid for vedligehold og indkøb af reservedele - Enkelte busser er bundet til operative opgaver - Ved spidsbelastninger vil det ikke være muligt at løfte opgaven alene med forsvarets egne buskapaciteter	Det er ikke undersøgt, i hvor høj grad FSV myndigheder selv gennemfører containertransporter med egne materielkapaciteter (udenom JMTO). Derved kan der være en risiko for, at forventet ledig materielkapacitet ikke vil kunne nyttiggøres

Note: Estimerer udarbejdet af underarbejdsgruppe med repræsentation fra JMTO, J4 og J5 baseret på tidligere erfaringer samt valideret gennem udregninger verificeret af VFK OE
 Kilde: Underarbejdsgruppe

Forbedringstiltag: Værnsfælles transportkapacitet

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Værnsfælles transportkapacitet	1 Tung transport	Større transparens for rådige transportkapaciteter i strukturen vha. ny procedure for indmelding Optimering af langsigtet planlægning og styring - Nedbringelse af antallet af tomkørsler - Større kapacitetsmæssig udjævning, fx ved større tidsmæssig spredning af transporter	Bedre kapacitetsudnyttelse på tværs af Forsvaret Sammenhæng til optimeret procedure for nedbringelse af ventetid for vedligehold Fremtidigt indkøbsbehov vil falde
	2 Bustransport	Større transparens for rådige transportkapaciteter i strukturen vha. ny procedure for indmelding Optimering af langsigtet planlægning og styring - Nedbringelse af antallet af tomkørsler - Etablering af pulje af chauffører for transportkapaciteter uden førere	Bedre kapacitetsudnyttelse på tværs af Forsvaret Bedre disponering af både kapaciteter og personel Fremtidigt indkøbsbehov vil falde
	3 Containertransport	Centraliseret struktur hvor al løftekapacitet til containere indmeldes til JMTO - Fuld kortlægning af den samlede kapacitet i FSV - Optimering af centraliseret planlægning og styring	Bedre kapacitetsudnyttelse på tværs af Forsvaret Bedre overblik over behov såvel som intern kapacitet Fremtidigt indkøbsbehov vil falde

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

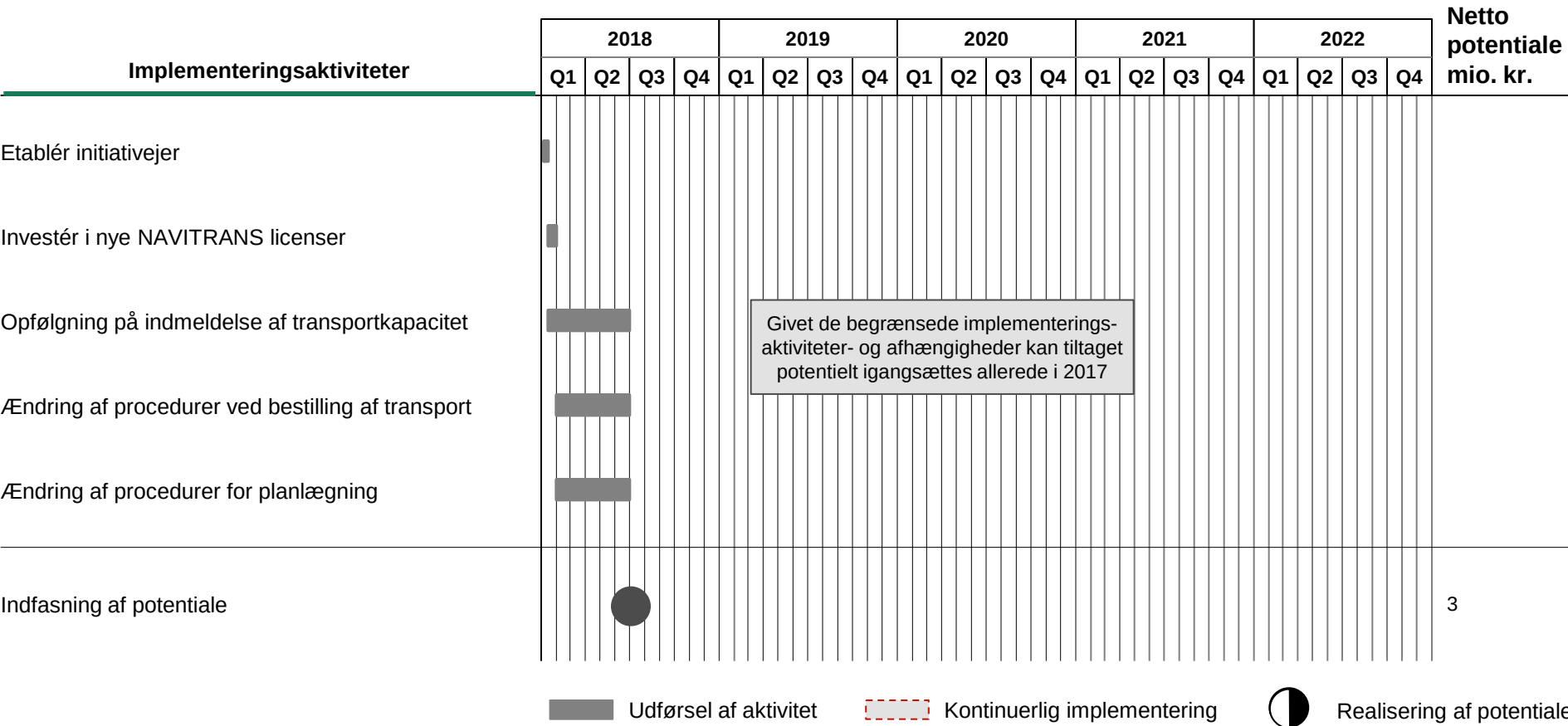
Overblik	Baseline: 24 mio. DKK	Bruttopotentialespænd: 14%	Bruttopotentialespænd: 3 mio. kr.
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Det samlede potentiale består af tre delpotentialer, for tung transport (baseline 15,1 mio. kr.), bus transport (7,8) samt container transport (1,4). Af disse baselines adresseres dog kun nationale transportopgaver, som pt. er outsourcet, hvorfor analyserne kun beskæftiger sig med en samlet baseline på 7,6 mio. kr. Potentialerne for disse tre områder lyder på hhv. 2, 1 og 0,3 mio. kr. For alle tre områder gør det sig gældende, at potentialet skal realiseres ved en reduktion af omkostninger til civile leverandører ifa. insourcing - Tung transport: Af baseline er ca. 44% af omkostninger til eksterne leverandører, hvoraf 45% (3 mio. kr.) heraf udgøres af nationale transportør, hvilket er hvor der vurderes at være et potentiale. Gennemsnitlig kilometerpris for disse transportør er 50 kr/km. Gns. kilometerpris for interne transportør er beregnet til 15 kr/km, hvilket er beregnet i samarbejde med VFK OE. Ved kapacitetsudjævning over ugedage vurderes der at kunne spares 1,1 mio. kr. Ved en forøgelse af den tekniske rådighedsgrad vurderes der at kunne spares 0,4 mio. kr. Derudover vurderes der ved en øget disponering samt mere fleksibel efterspørgsel at kunne spares yderligere 0,5 mio. kr. - Bus transport: Fremgangsmåde følger den for tung transport. Her udgør civil transport ca. 50% af omkostningerne men kun ca. 1/3 af transportørerne. Det vurderes, at med en bedre teknisk rådighedsgrad, bedre disponering, samt udnyttelse af materielkapaciteter fra enheder uden transportkapacitet, at området vil kunne optimeres med ca. 1 mio. kr. - Container transport: Fremgangsmåde følger den for tung transport. Ca. 90% af omkostninger er til civile leverandører, hvoraf 71% foregår nationalt (0,6 mio. kr.). Ved bedre udnyttelse af militære transportkapaciteter vurderes dette at kunne halveres		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Ingen effekt på etablerement		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 13%	Nettopotentialespænd: 3 mio. DKK																																				
Overvejelse om indfasning	Potentialet opnås primært ved ændring af procedurer vedr. bestilling af transportere, opgørelse af behov for transportere, anvendelse af materielkapaciteter fra enheder uden kører med kørsel som primær funktion, justering af vedligeholdelsesplanlægningen, samt ved mere fleksibel aktivitetsplanlægning. Alt sammen tiltag som ikke kræver omfattende organisatoriske eller geografiske ændringer, hvorfor potentialet også forventes realiseret fuldt allerede ved udgangen af 2018	Indfasningstakt og nettopotentiale - excl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>2</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>Ekstra løbende omkostninger</td><td><1</td><td><1</td><td><1</td><td><1</td><td><1</td></tr><tr><td>Investeringsomkostninger</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td></tr><tr><td>Nettopotentiale</td><td>1</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	ÅV tilpasning	-	-	-	-	-	Bruttopotentiale	2	3	3	3	3	Ekstra løbende omkostninger	<1	<1	<1	<1	<1	Investeringsomkostninger	-	-	-	-	-	Nettopotentiale	1	3	3	3	3
	2018	2019	2020	2021	2022																																	
ÅV tilpasning	-	-	-	-	-																																	
Bruttopotentiale	2	3	3	3	3																																	
Ekstra løbende omkostninger	<1	<1	<1	<1	<1																																	
Investeringsomkostninger	-	-	-	-	-																																	
Nettopotentiale	1	3	3	3	3																																	
Ekstra løbende omkostninger	Årlige omkostninger til ekstra NAVITRANS licenser på i alt 0,3 mio. kr. (50% på bus transport og 50% på container transport)																																					
Investeringer	Ingen investeringer påkrævet																																					
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Ingen																																					

Plan for implementering af Værnsfælles transportkapacitet

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Implementeringen af tiltaget kræver meget begrænset forarbejde, og vil principielt kunne klares i nuværende struktur uden behov for særlig opmærksomhed
- Af denne grund kan tiltaget også overvejes implementeret med umiddelbar effekt allerede i løbet af 2017



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 - Civilt ansatte mekanikere kan levere flere effektive timer pr. ÅV end militært ansatte medarbejdere, hvilket bekræftes af data - 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.

I effektiviseringsforslaget udføres separate analyser på tre udvalgte personalegrupper

- Der er udvalgt tre overvejende militære personalegrupper til nærmere analyse. Udvælgelsen af de tre grupper er sket med udgangspunkt i tidligere analyser i VFK og at medarbejdernes opgaveløsning helt eller delvist kan varetages af civilt ansatte, og derved skabe en større strukturel fleksibilitet. Der er taget stilling til, hvorvidt medarbejderne også indgår i en operativ struktur, der kan vanskeliggøre konvertering. Herudover er anlagt økonomiske betragtninger i forhold til volumen, omkostningstunge uddannelser og medarbejdernes lønniveau.

I

VN I

Analysen er afgrænset til udvalgte enheder på VN I vedligeholdelsesområdet¹. Der er således ikke direkte analyseret på operative enheder/kapaciteter, men kun de støttende strukturer indenfor VN I-området.

Der ses på muligheden for konvertering af militært ansatte på VN I til civile. Dette gøres med udgangspunkt i en kortlægning af medarbejdernes tidsregistrering og INTOPS-deltagelse fra 2014-2016 samt en forudsætning om at de pågældende kan udsendes som civile i ekstraordinær tilfælde

Provenu: 13-19 mio. kr.

II

Flyveledere

Analysen ser på muligheden for at konvertere militære flyveledere til civile flyveledere.

Mens lønforskellen mellem Flyvevåbnets og Naviairs flyveledere er marginal, er der imidlertid identificeret et provenu på reducerede uddannelsesomkostninger ved i højere grad at rekruttere civile medarbejdere på området.

Provenu: 1 mio. kr.

III

Piloter i stabe

Analysen ser på stillinger, hvor indehaveren modtager pilottillæg, med henblik på at identificere stillinger, hvor der ikke er behov for pilotkompetencer.

Der ses på stabsstillinger, hvor bl.a. stillingernes funktionsbeskrivelser er blevet inddraget i analysen af, hvorvidt de identificerede stillinger med fordel kan bemandes med medarbejdere uden pilotkompetencer med en besparelse til følge.

Provenu: 2 mio. kr.

1: Det konkluderes i *Effektivisering af Forsvarets og Hjemmeværnets Logistik (EFLOG): Delrapport Vedrørende Forsvarets Vedligeholdelsestjeneste* (april 2012), at der er et potentiale for konvertering af militære til civile stillinger i Hærens underafdelinger, Søværnets skibsbesætninger og basetjenester samt Flyvevåbnets VN I-personel

Der fokuseres på konvertering af den del af baseline som kun undtagelsesvist udsendes men som kan udsendes som civile

Fokus på baseline uden tidligere INTOPS aktiviteter...

Hovedreglen vil fortsat være udsendelse af militært ansatte til INTOPS.

Der fokuseres derfor i denne analyse på mekanikere, der har ikke været på INTOPS de sidste tre år samt ikke har haft operativ tidsregistrering fra 2014-2016. Det har ikke været muligt at skaffe tidsregistrering længere tilbage end disse tre år.

De operative tidsarter omfatter:

- FN-tjeneste (udsendt)
- Øvelse
- Sø-øvelse
- Rådighedstjeneste
- SAR vagttjeneste
- Særlig beredskabstjeneste (HOD/CS)
- Vagt

Beredskab er dækket i de operative tidsarter, men det er oplyst, at der i mindre omfang kan forekomme 'ikke-udpeget beredskab', som ikke er registreret. Det har ikke været muligt at finde denne data

...som dog vil kunne udsendes i ekstraordinære situationer som civile

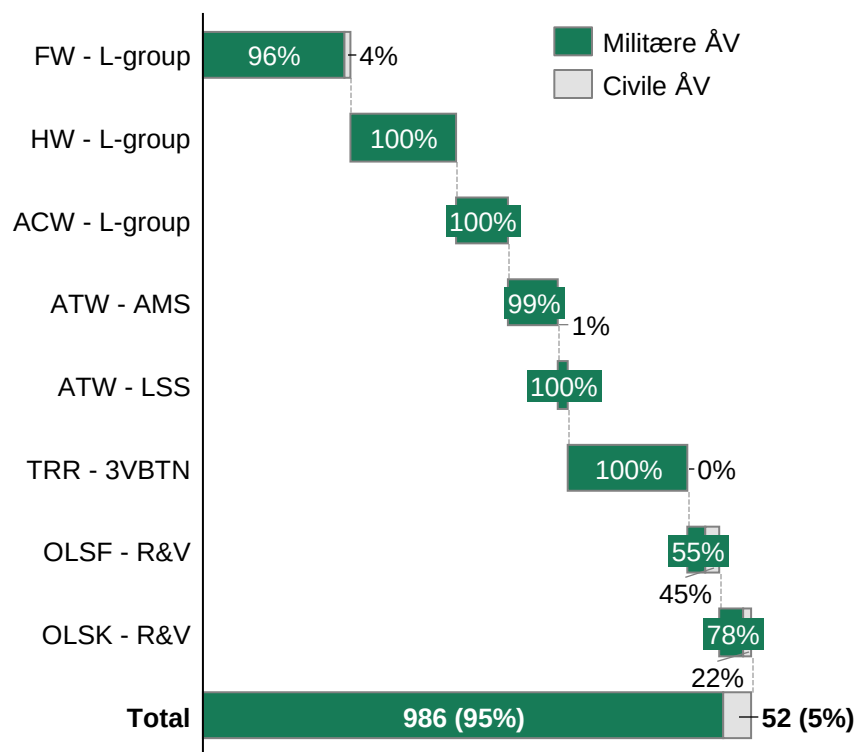
Manglende tidligere udsendelse af de pågældende stillinger betyder dog ikke, at der ikke i fremtiden vil være krav om udsendelse

Derfor er det en forudsætning, at de stillinger, som konverteres fra militære til civile, kan udsendes hvis behov

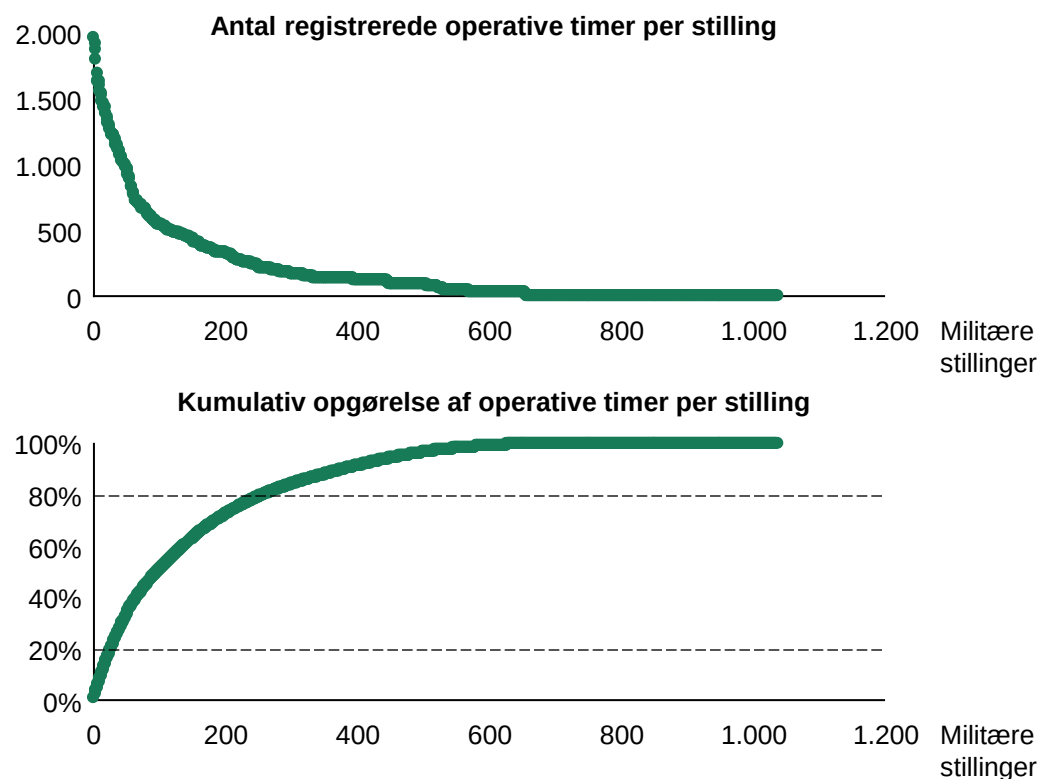
95% af baseline er militært ansatte og mange har få registrerede operative timer i 2016

- Analyserede enheder i HRN og FLV har under 4% civilt ansatte. OLSF og OLSK skiller sig væsentligt ud med hhv. 22 og 45% civile ansatte.
- Ud af en total på 1.038 bemandede militære stillinger i baseline, står de 26 stillinger med mest registreret tid for 20% af de samlede operative registrerede timer. Dette svarer til, at 20% af de operative timer registreres på 2% af stillingerne. Tilsvarende registreres 80% af de operative timer på de 252 stillinger, der har registreret flest timer
- Dette indikerer, at der er mulighed for at omfordele nogle af de operative opgaver, da størstedelen af de militære medarbejdere på området registrerer intet eller et meget begrænset antal operative timer

95% af baseline udgøres af militære ÅV ...



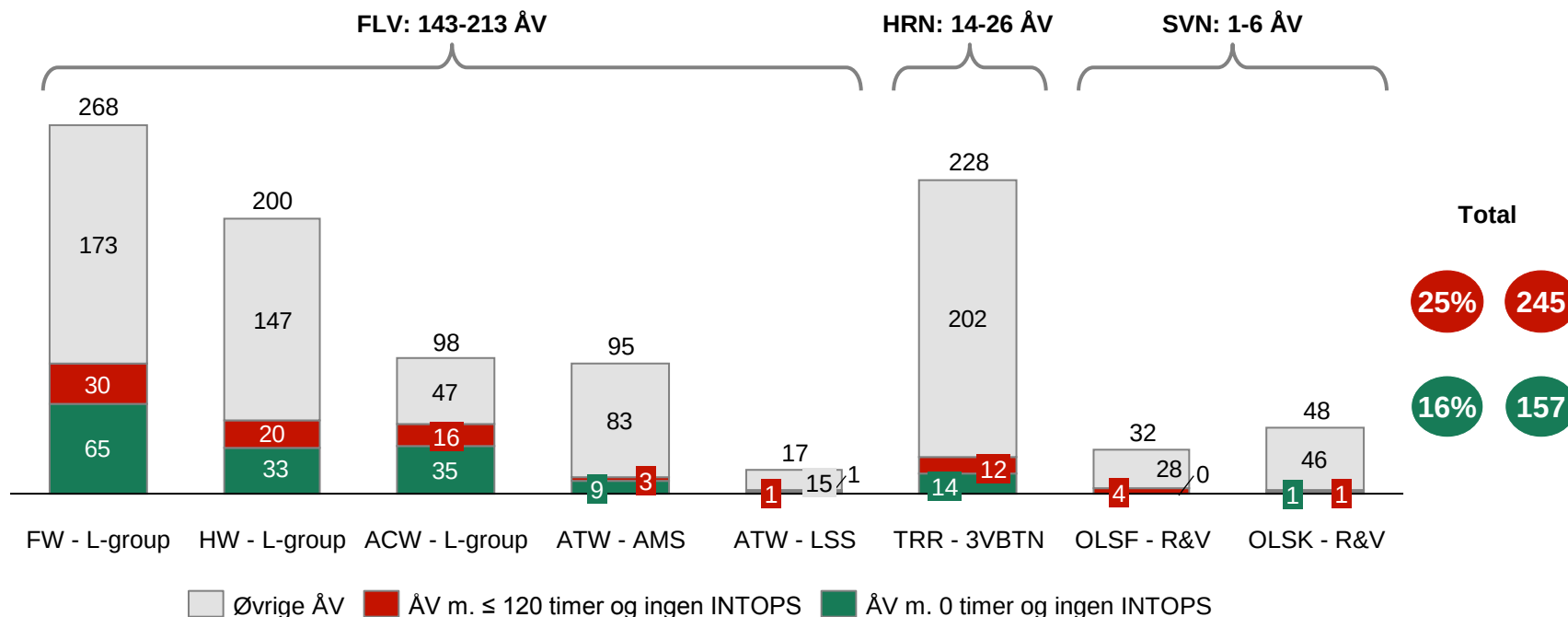
... men ses på stillingerne har mange af disse registreret få eller ingen operative timer i 2016



Ud af 986 militære ÅV har 16-25% ingen eller begrænset operativ tid og har ikke været i INTOPS fra 2014-2016

- Denne analyse inddrager operativ tidsregistrering fra 2014-2016 for at identificere ÅV, der potentielt kunne konverteres. Analysen tager udgangspunkt i stillingerne i de relevante enheder i 2016 og følger dem tilbage til 2014. Tilgangen medtager således kun de stillinger, som det har været muligt at følge over de tre år i opgørelsen
- Stillinger uden registrerede timer i alle tre år medtages og udgør det lave potentialespænd i analysen. Da størstedelen af militært ansatte på området har relativt få operative timer antages det, at militære ÅV med 120 timer eller færre for hvert år i perioden også vil kunne konverteres. Dette ved forudsætning om, at de resterende militært ansatte kan løfte den operative opgavebyrde. 120 timer per år svarer til omkring 10% af de militært ansattes rådige tid. Det høje potentialespænd tager således udgangspunkt i alle ÅV med 120 registrerede timer i INTOPS eller færre
- Der er identificeret 143-213 ÅV i Flyvevåbnet, 14-26 ÅV i Hæren og 1-6 ÅV i Søværnet. Hermed er 91 % af de identificerede ÅV ansatte i Flyvevåbnet
- Antallet af ÅV der indgår i analysen er dog kun en delmængde af de 157-245 identificerede ÅV. Den yderligere frasortering af ÅV fremgår af næste side

Antal militære ÅV fordelt på operativ tidsregistrering og INTOPS



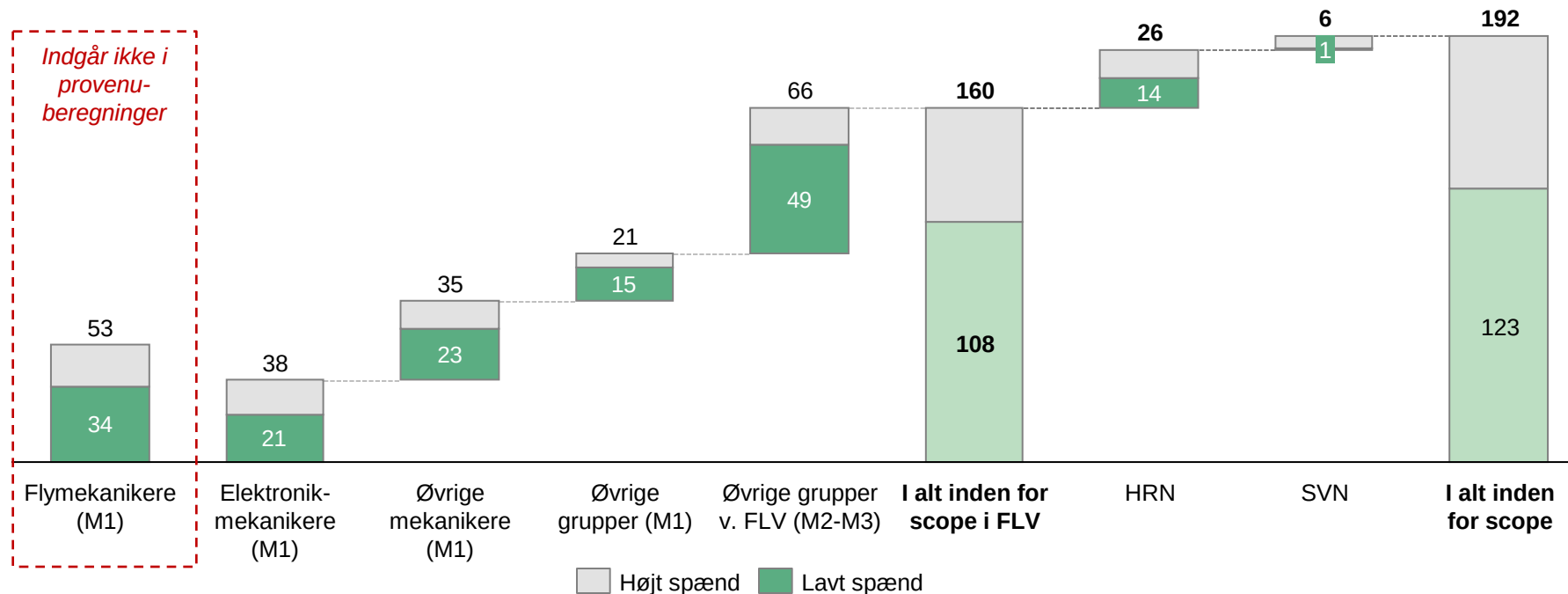
Anm.: Data for tidsregistrering i ACW er ikke tilgængeligt for 2014, hvorfor der kun sorteres på INTOPS-deltagelse i dette år

Kilde: DeMars, 2014-16

Grundet særlige rekrutteringsudfordringer undtages flymekanikerne fra konvertering til civile

- Af de identificerede 143-213 ÅV i FLV, der har haft enten 0 eller ≤ 120 timer på operative tidsarter i perioden 2014-2016, er der foretaget en yderligere præcisering af genstandsfeltet for analysen
- Flymekanikerne er den største personalegruppe i FLV med 25% af de identificerede ÅV. Da denne personalegruppe anses som særlig udsat ud fra et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv indgår disse 34-53 ÅV desuden ikke i potentialeberegningerne
- Dette betyder at antallet af konverterbare ÅV i FLV udgør 108-160 og at det samlede antal konverterbare ÅV på tværs af VFK udgør 123-192. Flyvevåbnet dækker således omkring 85 % af de relevante ÅV i analysen

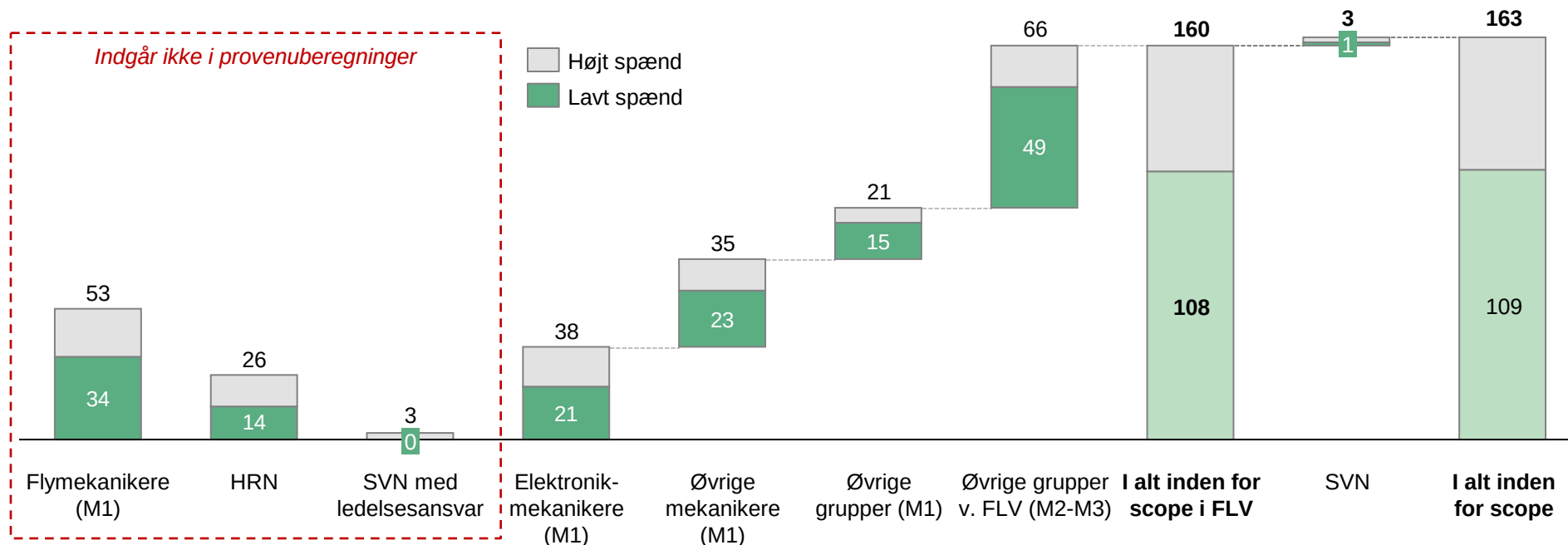
Oversigt over identificerede ÅV i FLV



Yderligere 14-29 ÅV er undtaget fra konvertering grundet operative funktioner samt krav om operativ erfaringer

- SVN har oplyst, at tre af de syv identificerede stillinger er officerer eller mellemledere, som har funktioner udover det faglige og stiller krav om bl.a. erfaring, som gør, at stillingerne er klassificeret militære. Disse er derfor undtaget fra konvertering
- Tilsvarende har HRN oplyst, at alle identificerede ÅV indgår som en del af Hærens operative kapacitet, der skal kunne virke under såvel garnisonsforhold som under feltforhold – hvad end det er nationalt eller internationalt – og kan dermed ikke konverteres
- Flymekanikerne er den største personalegruppe i FLV med 25% af de identificerede ÅV. Da denne personalegruppe anses som særlig udsat ud fra et rekrutterings- og fastholdelsesperspektiv tages disse 34-53 ÅV ikke med i potentialeberegningerne. Derfor er antallet af konverterbare ÅV isoleret til de 108-160 ÅV i FLV samt de 1-3 ÅV i SVN, hvorfor det samlede antal ÅV inden for scope af analysen er 109-163

Oversigt over identificerede ÅV



Udgangspunktet er at civile kan udsendes hvilket er i overensstemmelse med internationale erfaringer

Udsendelse af civile ÅV er juridisk mulig...

Koncernstrategisk HR samt FPS har oplyst, at civile generelt godt kan udsendes.

Civile medarbejdere i "det militære forsvar" er omfattet af udsendelsesforpligtelsen i lov om forswarets personels § 11, stk. 1

Udsendelsesforpligtelsen er tillige anført i ansættelseskontrakterne for civile mekanikere

Der kan dog være begrænsninger i den enkeltes kontraktforhold

...og i overensstemmelse med internationale erfaringer

Ekspertinterview indikerer, at der som langt overvejende hovedregel er civile mekanikere ansat af den amerikanske hær på NATO baser i Mellemøsten

De udgør på samme måde som de danske mekanikere ikke sikkerheden eller forsvaret af NATO baserne

Interview med ekspert med erfaringer fra Tyskland bekræfter samme praksis i den tyske hær

FLV har dog påpeget en række operative konsekvenser og risici i forbindelse med udsendelse af civile

FLV har påpeget visse konsekvenser og risici ved udsendelse af civile...

FLV vurderer, at en række risici er forbundet med udsendelse af civile:

- Såfremt militære konverteres til civile og udsendes til INTOPS, vil dette kunne medføre et øget behov for sikringsstyrker med INTOPS-bidraget. Det kan også betyde, at FLV vanskeligere kan deployere til faciliteter, hvor vi selv skal stille sikringsbidraget
- Missionsforberedende uddannelse af civile mekanikere (fire uger) vurderes at tage dobbelt så lang tid som for en militær, hvorfor reaktionstiden forlænges
- Der reduceres i antal 'soldater', hvorfor wingens evne til at gennemføre sin opgaveløsning, herunder også bevogtning og nærforsvar af hjemmebasen når behovet opstår svækkes

...som dog vil minimeres ved konvertering af op til 50-70 ÅV

Med baggrund i de listede risici er det FLVs vurdering, at det er realistisk at konvertere et sted mellem 50 og 70 militære stillinger til civile stillinger og dermed minimere de anførte risici.

Herudover gælder en række yderligere forudsætninger, herunder vedr.:

- Kontraktforhold
- Helbreds krav
- Uddannelse til missionen
- Potentielt øgede omkostninger (tillæg)
- Øget over/merarbejdsudbetaling grundet højere faktor for civile end militære ÅV

Forudsætninger, konsekvenser og risici adresseres på de efterfølgende sider

Det anses muligt at mitigere de påpegede risici og konsekvenser i et vist omfang

Øget behov for sikringsstyrker til INTOPS

- Når civile udsendes, behøves potentielt en større sikringsstyrke, da de civile ikke kan andet end at tage vare på sig selv i nødstilfælde
- Forsvaret har dog kun yderst sjældent bidraget til sikringsstyrken på de flybaser de udsendes til
- Desuden foregår FLV bidrag til INTOPS oftest fra flybaser der ikke har behov for omfattende nærforsvar, selv i tilfælde af at Forsvaret fik til opgave at varetage dette

Træning til INTOPS stiger fra to til fire uger

- Ved konvertering vil der være behov for øget træning af civile ÅV op til INTOPS missioner ift. militære ÅV
- Det er skønnet, at missionsforberedende uddannelsestid øges fra to til fire uger
- Denne konsekvens, at reaktionstiden øges ved den forlængede uddannelsestid, kan dog mitigeres ved at lade militære ÅV blive udsendt på ét hold og lade civile ÅV blive udsendt på efterfølgende hold
- Den meromkostning, der er forbundet med øget missionsforberedende uddannelsestid forventes at udlignes af de sparede omkostninger ved initial uddannelse af hhv. militære ÅV kontra civile ÅV

Svækket nærforsvar af hjemmebasen

- Reduceret antal 'soldater', svækker wingens evne til at gennemføre sin opgaveløsning, herunder også bevogtning og nærforsvar af hjemmebasen
- FLV's bidrag til INTOPS foregår oftest fra baser der ikke har behov for omfattende nærforsvar, selv i tilfælde af at Forsvaret fik til opgave at varetage dette

De økonomiske konsekvenser af udsendelse af civile vs militære er for en stor dels vedkommende harmoniseret

Honorering ved udsendelse er ens mellem civ / mil...

Honorering ved udsendelse til INTOPS

- Dette er efter overenskomstforhandlingerne i 2008 blevet harmoniseret mellem civile og militære ÅV. Den eneste forskel er på manuelt niveau, hvor militære ÅV får ca. 1200 kr. brutto mere pr. Måned

...Det samme er over- og merarbejdsudbetaling...

Det er blevet bekræftet af FPS, at betaling af over- og merarbejde til civile ÅV tilsvarende udbetaling til militære ÅV med en faktor 1:1,5

- Civile håndværkere i Forsvaret ansættes i henhold til OAO-S-fællesoverenskomst og cirkulære om organisationsaftale for håndværkere
- Heraf fremgår, at de ansatte er omfattet af bestemmelserne i aftale om arbejdstid for tjenestemænd i staten, medmindre andet fremgår af den enkelte organisationsaftale
- FPS har ikke indgået lokalaftaler, der hjemler en højere honorering af civile merarbejde end i arbejdstidsaftalen (gældende for militære medarbejdere)

...Dog er beredskabskompensationen potentielt dyrere for civile ÅV

Beredskabskompensationen

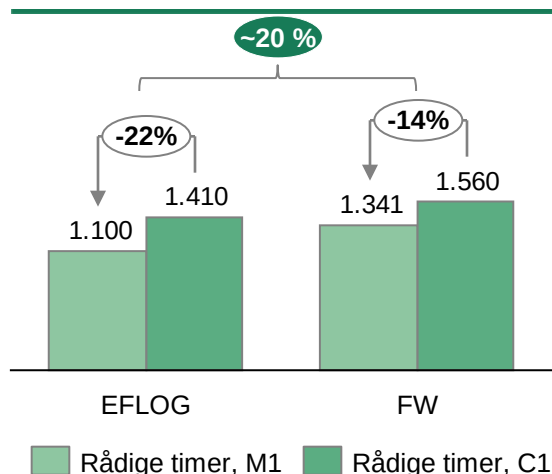
Er dyrere for civile end militære ÅV:

- Det militære ÅV får et tilkaldevagttillæg ved 24 timers rådighedstjeneste på 2-3 x timeløn på hverdage og 4-5 x timeløn i weekend
- Det civile ÅV optjener 1/3 arbejdstime for hver time med rådighedstjeneste og får derfor tilsvarende 8 x timeløn for 24 timers rådighedstjeneste

En estimation af gennemslaget af denne fordyrelse har ikke været mulig, da data for antal af mekanikere (på) beredskabsvagter ikke er fundet. Gennemslaget forventes at være minimalt da de identificerede ÅV hverken har udført Rådighedstjeneste eller særlig beredskabstjeneste (HOD/CS) i de seneste tre år

Civile ÅV har flere rådige timer end militære ÅV, hvorfor konvertering frigør ~20% af ÅV svarende til 13-20 mio. kr.

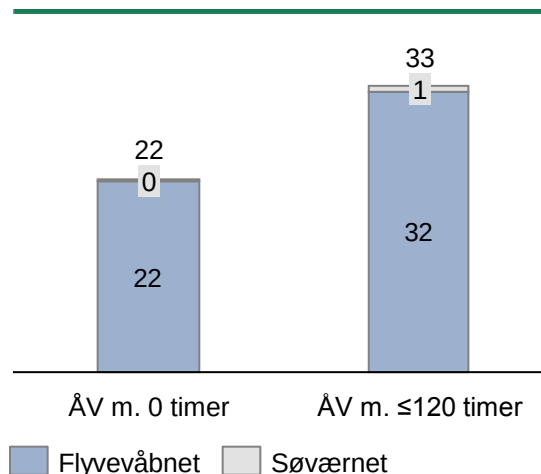
Militære ÅV har omkring ~20% færre effektive timer end civile ÅV...



Beskrivelse

- Der foreligger to rapporter, der indikerer, at civile ÅV har flere effektive timer end militære ÅV¹:
- Arbejdsgruppen under Effektivisering af Forsvarets og Hjemmeværnets Logistik (EFLOG) konstaterede, at der er en forskel på 310 effektive timer mellem militære og civile ÅV under HOK
- Tilsvarende er der i forbindelse med kampflyanalysen (2015) konstateret, at de militært ansatte mekanikere bruger omkring 220 timer af deres rådige arbejdstid på aktiviteter, der er unikke for militært ansatte medarbejdere

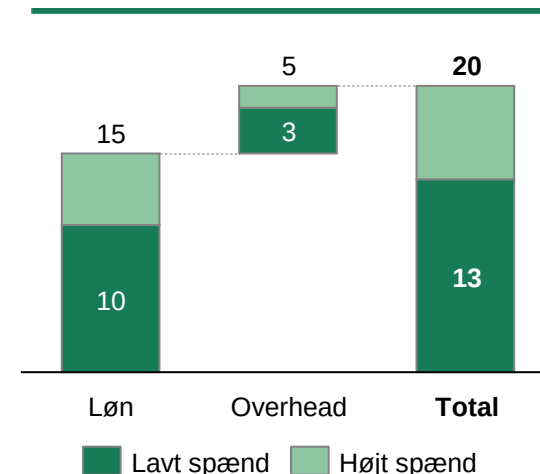
...hvilket betyder at 20% af militære ÅV kan frigøres ved konvertering...



Beskrivelse

- Der blev identificeret 109-163 ÅV til konvertering i de ovenstående analyser. Frigørelsen af ÅV er foretaget per hovedfunktionsniveau for hvert værn. Fordelingen af ÅV på værn og funktionsniveauer fremgår af næste side
- Her er antallet af ÅV i hver gruppe blevet reduceret med 20% for at tage højde for den større mængde rådig tid blandt medarbejderne
- Dette svarer til, at 22-33 ÅV kan frigøres på tværs af VFK

...hvorved der opnås et provenu på 13-20 mio. kr.



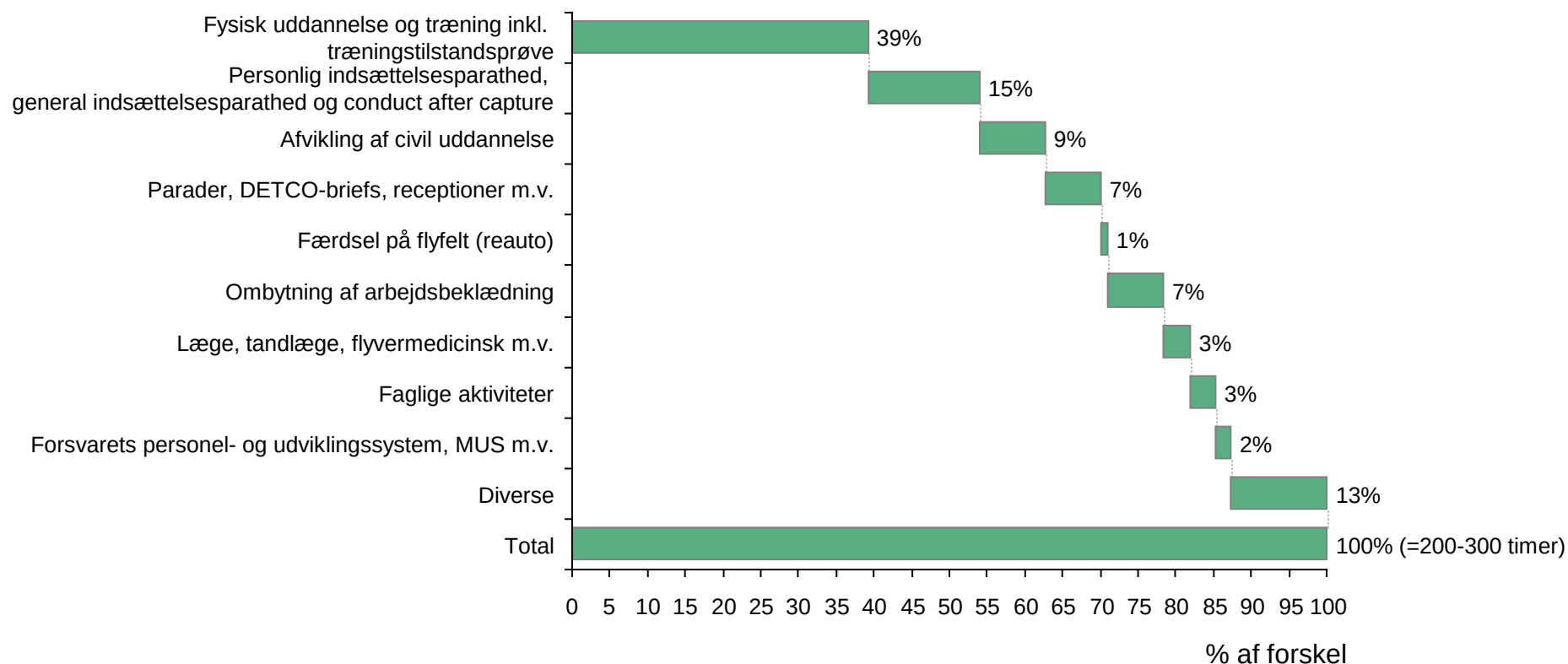
Beskrivelse

- Provenuet er udregnet per funktionsniveau for hvert værn, hvor der er benyttet gennemsnitlige lønkanter til at estimere provenuet. Disse anvendes, da der ikke peges på specifikke stillinger, som skal konverteres i implementeringen
- Her er antallet af reducerede ÅV per gruppe anvendt til at udregne den tilsvarende reduktion i lønsum
- Provenuet udgøres af 10-15 mio. kr. på lønsum og 3-5 mio. kr. på overhead

1: Hertil kommer kommer en opgørelse over registreret effektiv arbejdstid for medarbejderne på vedligeholdelsesområdet på tværs af værnene og Forsvarets Hovedværksteder, som viser, at de militært ansatte medarbejdere har op til 33 % færre timer end de civil ansatte. Denne opgørelse medtages dog ikke da denne diskrepans kan skyldes forskelle i opgaveløsningen mellem FH og værnene
Kilde: DeMars, 2014-16. Effektivisering af Forsvarets og Hjemmeværnets Logistik (EFLOG), 2012; Kampflyanalysen, 2015

Forskellen i rådige timer mellem civile og militære mekanikere skyldes primært træningsaktiviteter

- Der eksisterer en forskel på rådige effektive timer mellem militære og civile mekanikere på ~200-300 timer baseret på erfaringerne fra arbejdsgruppen under Effektivisering af Forsvarets og Hjemmeværnets Logistik (EFLOG) samt Kampflyanalysen (2015)
- Nedenfor er med udgangspunkt i Kampflyanalysen opgjort hvilke aktiviteter den gennemsnitlige forskel udgøres af opgjort i %, da visse aktiviteter i opgørelsen fra kampflyanalysen var specifikke for den konkrete analyserede stilling (klarmelder)
- Som det fremgår af analysen, udgøres mere end halvdelen (54%) af forskellen af træningsrelaterede aktiviteter (fysisk og indsættelsesparathed)
- Visse af de resterende aktiviteter har også elementer som civile mekanikere må forventes at skulle udføre (fx ombytning af arbejdstøj, MUS m.v.) hvorfor estimatet må anses for at være behæftet med en vis usikkerhed



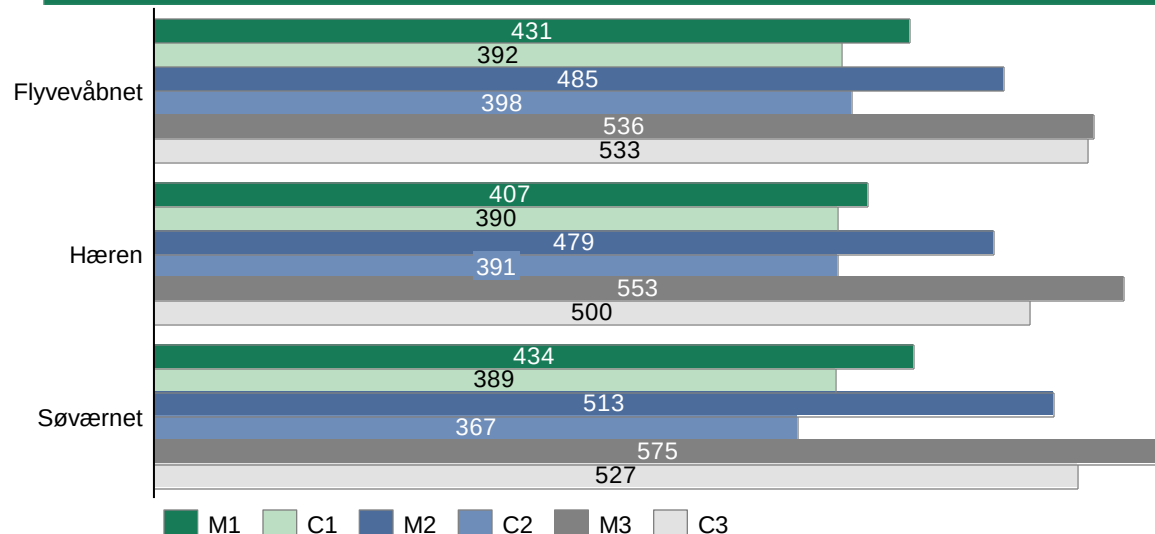
Kilde: Rapport vedr. Effektivisering af Forsvarets og Hjemmeværnets Logistik (EFLOG) samt Kampflyanalysen (2015)

Militært ansatte får mere i løn end sammenlignelige civile ansatte og trækker mere på VFK's støttefunktioner

De militære lønniveauer i værnene er højere med lønniveauer hos sammenlignelige værksteder hos FH

- Analysen sammenholder lønsummen for de militært ansatte ÅV i værnene med sammenlignelige civile ÅV hos Forsvarets Hovedværksteder. Der sammenlignes på hovedfunktionsniveauer, således at M1 sammenholdes med C1 osv. Analysen anvender fortsat lønkvanterne fra baselineoppgørelsen for at estimere lønnen for de militære ÅV, der foreslås konverteret
- De sammenlignelige værksteder fra Forsvarets Hovedværksteder er udvalgt efter, hvilket værn de primært er tilknyttet¹. Da der er flere værksteder at sammenligne med, anvendes et gennemsnit mellem de udvalgte værksteder under Forsvarets Hovedværksteder
- Det ses her, at der i sammenligningen af sergentniveauet observeres den største forskel i lønniveauet. Dette kan delvist tilskrives, at medarbejdere på M2-niveauet lettere kan stige i graderne, hvormed de opnår højere løn, mens C2-niveauet ikke kompenseres i samme grad med eksempelvis lokal lønndannelse.

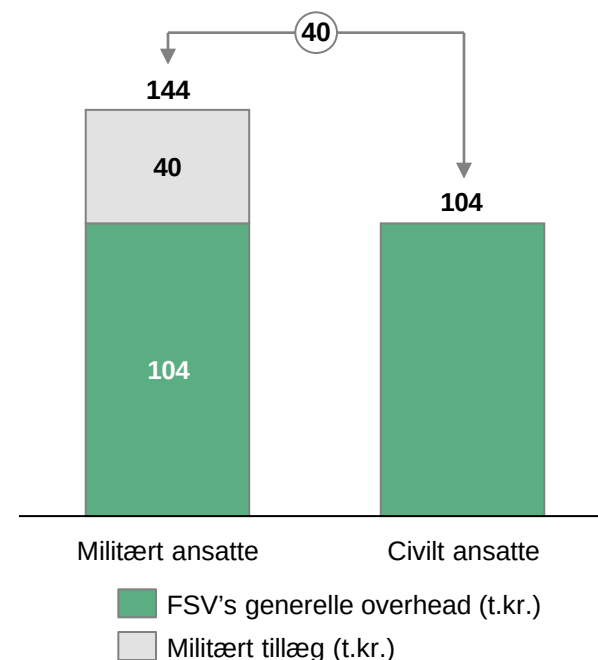
Anvendte lønkvanter i sammenligning med Forsvarets Hovedværksteder (t.kr.)



...Og overhead til militære medarbejdere er højere end til civile

Overhead

- Udover lønforskellen mellem grupperne er der også en forskel i overhead på militære og civile ÅV. Militære ÅV har en overhead på 143.650 kr., mens civile har 103.903 kr.
- Dette giver en yderligere besparelse på 39.747 kr. per ÅV.



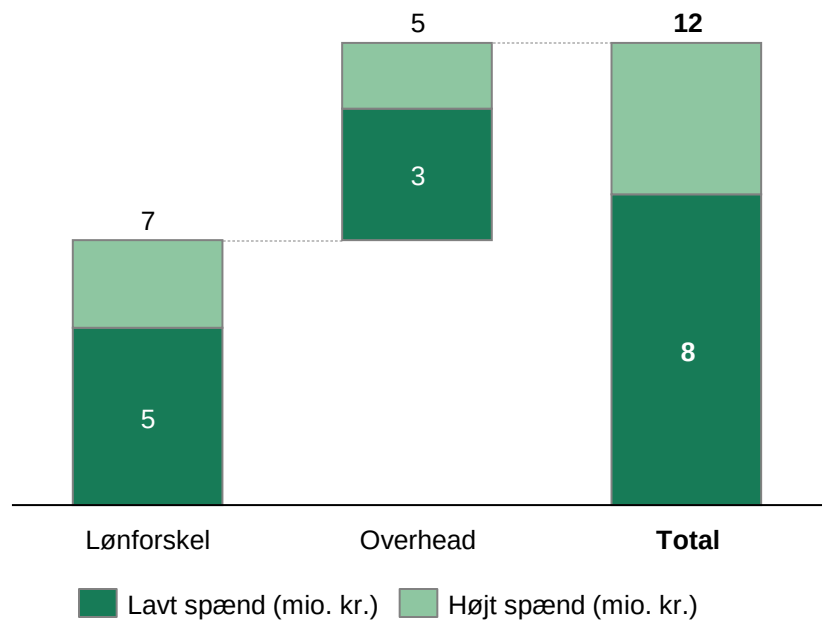
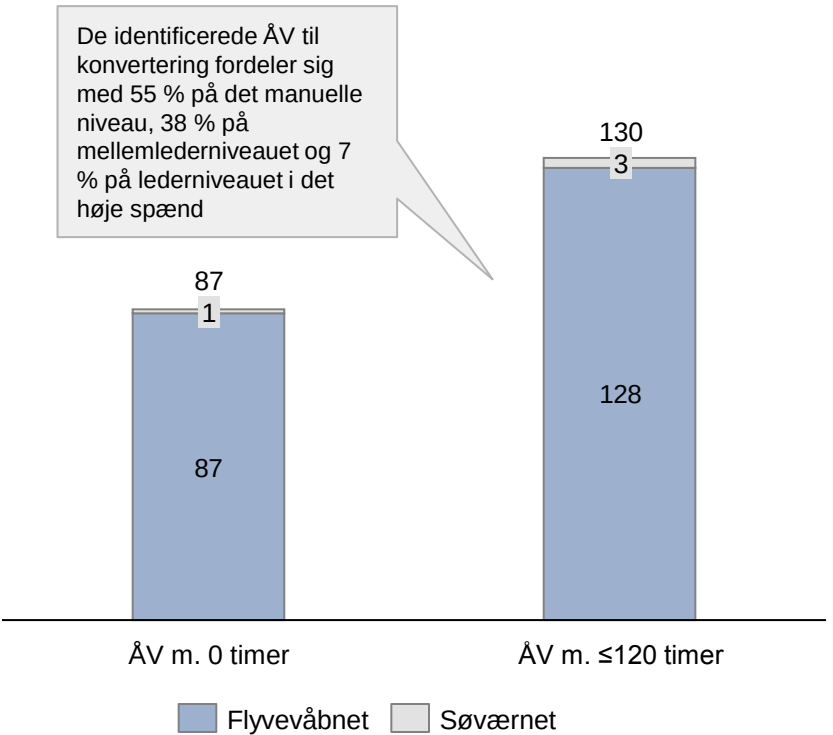
1: FLV sammenlignes med værkstederne under POAAL. HRN sammenlignes med HC, PSKI og V under PONORD samt HF, OE, PANT, PHOV og POK under POSYD. SVN sammenlignes med IF, KAN, KP og SE under PONORD samt C4K, IK og RAD under POSYD

Konvertering af de resterende 80% af det identificerede VN I-personel giver provenu på 8-12 mio. ved løn og OH-reduktion

- Efter reduktionen i stillinger på baggrund af den højere effektivitet for civile mekanikere, udregnes et potentiale ved at konvertere de resterende identificerede ÅV til civile ansættelser
- Potentialet ved dette udgør imellem 8 og 12 mio. kr. afhængig af, om stillinger med 0 timer i INTOPS konverteres eller stillinger med 120 eller færre timer i INTOPS

De resterende 80% af de identificerede ÅV, svarende til 87-130 ÅV, konverteres til civile ansættelser...

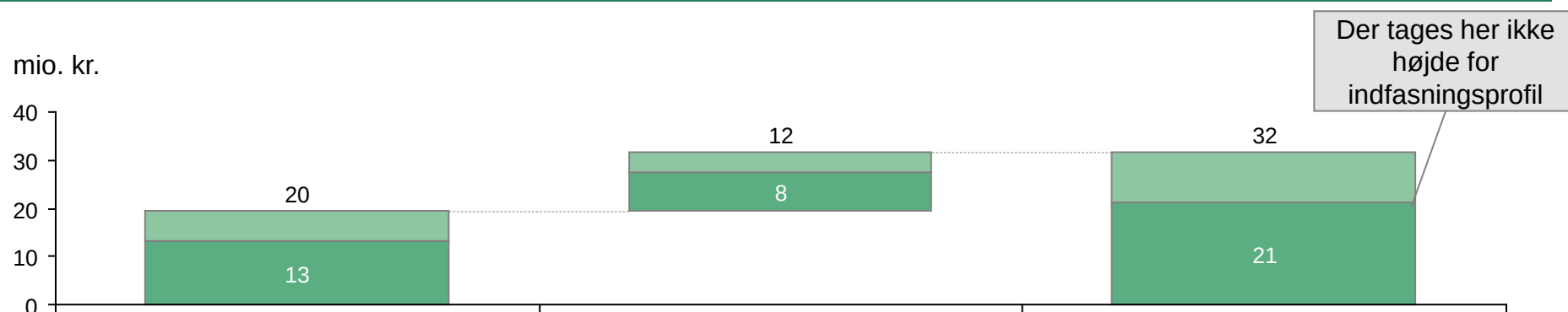
...hvilket giver et samlet provenu på 8-12 mio. kr., hvoraf overhead udgør mere end 50%



Der kan opnås samlede besparelser på 21-32 mio. kr. ved konvertering af medarbejdere på VN I

- Det samlede maksimale potentiale ved konvertering af medarbejdere på VN I udgør 21-32 mio. kr. ved fuld indfasning
- Grundet den aftalte personaleomsætning på 20% om året, vil det dog ikke være muligt at indhente hele dette potentiale i 2022. Forklaring af dette og faktisk indhentet potentiale uddybes på senere side

Samlet provenu for konvertering af medarbejdere på VN I (mio. kr.)



Potentiale ved mere effektive ÅV

- Ud af de identificerede ÅV til konvertering kan 20% frigøres som følge af flere effektive timer hos de civile ÅV
- Hermed frigøres mellem 22 og 32,5 ÅV
- Provenuet udgøres af 10-15 mio. kr. i lønsum og 3-5 mio. kr. i overhead

Potentiale ved konvertering

- De resterende 80 % af de identificerede ÅV konverteres til civile stillinger
- Det lave spænd udregnes ved konvertering af stillinger med 0 timer på operative tidsarter over hele perioden, mens det høje spænd tager stillinger med, der har op til 120 timer per år
- Forskelle i lønniveauer udgør 5-7 mio. kr., mens forskel i overhead udgør de sidste 3-5 mio. kr.

■ Højt spænd
■ Lavt spænd

Der er 22 ÅV i flyvelederstillinger i FLV - der uddannes 4-6 flyveledere om året på kursus ved EPN i Sverige

Uddannelse af flyveledere varetages af Forsvaret og Naviair

Organisering af flyveledere

- Der er på nuværende tidspunkt 22 ÅV ansatte som flyveledere i Flyvevåbnet
- Dertilhørende lønsum på 22 mio. kr.
- Alle 22 er militært ansatte og fordeler sig over fire myndigheder i Flyvevåbnet

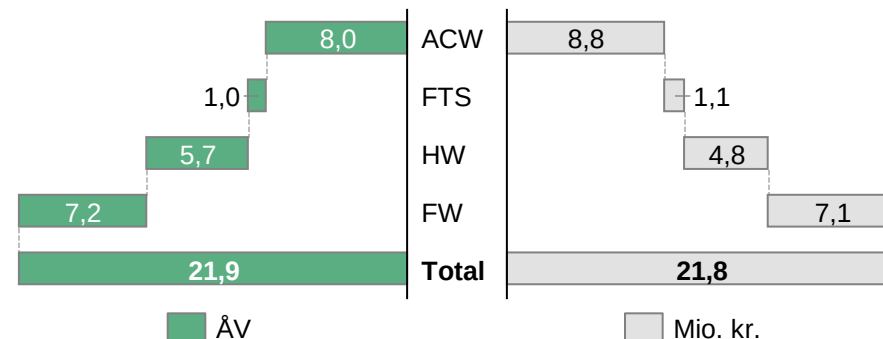
Militær uddannelse af flyveledere

- Der uddannes for nuværende fire flyveledere om året i Flyvevåbnet
- Før optagelse på flyvelederkurset skal medarbejderen have gennemført både FBU'en og GSU'en
- Flyveledere uddannes på nuværende tidspunkt på et kursus ved Entry Point North¹ (EPN) i Malmö
- Kurset ved EPN varer 17 måneder (inkl. ferie). Her betaler Forsvaret udover kursusudgifterne også for løn til én instruktør pr. tre elever
- Efter endt uddannelse har de militært uddannede flyveledere syv års tjenestepligt i Forsvaret

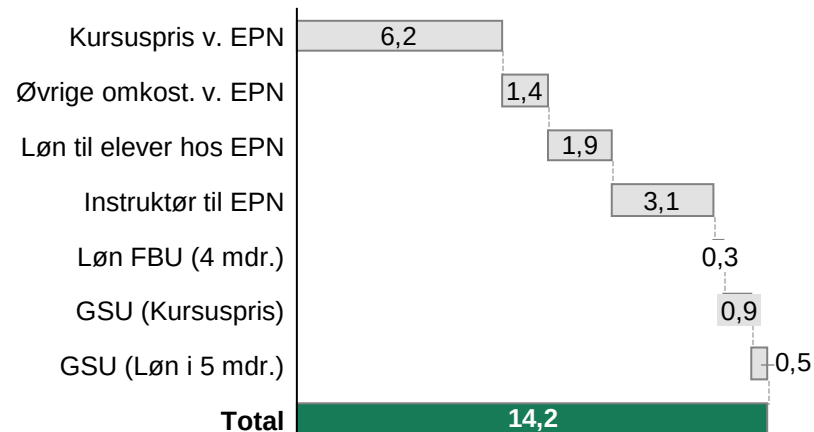
Civil uddannelse af flyveledere

- Civile flyveledere uddannes hos Naviair, som har samme grundskoling som FSV hos EPN. Eleverne modtager SU under uddannelsen i Malmö
- Efter endt uddannelse har de civile flyveledere 18 måneders on-the-job training som flyvelederaspiranter

Baseline på løn og ÅV for flyveledere



Baseline på udgifter til uddannelse af flyveledere - PROM² = 4 (mio. kr.)



1: Entry Point North er et fællesnordisk Air Traffic Service-akademi, ejet af Naviair og tilsvarende selskaber fra Sverige, Norge og Irland. 2: PROM: Produktionsmål
Kilder: DeMars, naviair.dk

Oversigt over udsendte flyveledere viser at behovet for flyveledere med militær uddannelse er lavt

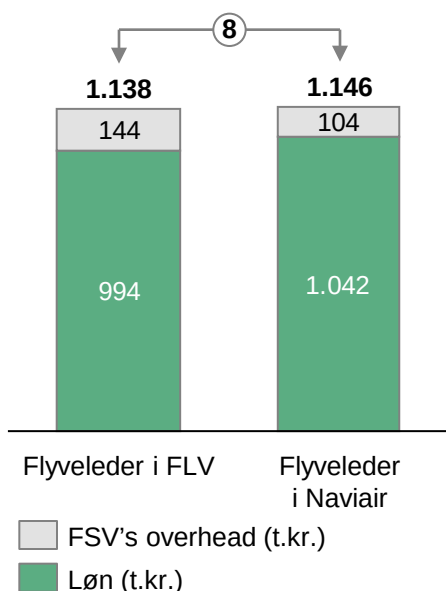
- Fra 2004 til 2016 har Forsvaret haft udsendte flyveledere i størstedelen af årene i operationer i Kabul, Litauen, Tyrkiet og på Grønland
- Af de udsendte flyveledere har det maksimale behov for flyveledere med militær uddannelse udgjort 22% af det samlede antal flyveledere (5 flyveledere)
- Dette effektiviseringsforslag undersøger således muligheden for at ændre uddannelsen fremadrettet, således at kun halvdelen af de uddannede flyveledere uddannes militært, imens de resterende uddannes civilt
- Dette vurderes ikke at have operative konsekvenser, da 11 militære flyveledere vurderes tilstrækkeligt til at dække behovet for militære flyveledere i internationale operationer

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Militær uddannelse påkrævet
Kabul	5	5	5	5	5	5								✓
Litauen	4					4		4						✗
Tyrkiet												2	4	✓
Grønland												3		✗
Flyveledere totalt	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	
% udsendte	41	22	22	22	22	41	0	18	0	0	0	22	18	
% udsendte med krav om militær uddannelse	22	22	22	22	22	22	0	0	0	0	0	14	18	

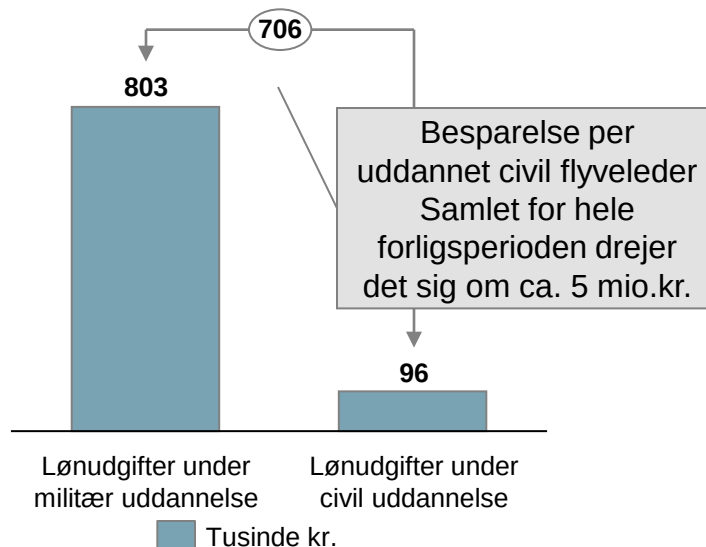
Kun minimal forskel i årsløn på civile og militære flyveledere, men potentiale på 0,7 mio. kr. ved reduktion af lønomk.

- Flyveledere ved Naviair får omkring 48.000 kr. mere i årsløn end flyveledere i FLV, men med en forskel i overhead på omkring 40.000 kr. mellem militære og civile. ÅV vil VFK's udgifter per ÅV kun være omkring 8.000 kr. højere per flyveleder
- Ved overgang til civil rekruttering kan der spares 706.000 kr. per uddannet flyveleder
- Ved militær uddannelse skal flyvelederen gennemgå fire måneder værnepligt, 12 måneders sergentuddannelse og 16 måneders flyvelederuddannelse
- Ved civil uddannelse er der udelukkende tale om flyvelederuddannelsen, hvor den studerende kan modtage SU
- Det antages at Forsvaret kan bibeholde samme omkostninger til uddannelse ved at betale Naviair et beløb, der modsvarer den nuværende uddannelsesomkostning for militære flyveledere
- Efter end flyvelederuddannelse skal flyvelederne gennemgå en OJT fase af ca. 14-17 måneders varighed. Det samme gør sig dog gældende for militært uddannede flyveledere, hvorfor dette ikke påfører Forsvaret nogen ekstra udgift set i forhold til nuværende situation

Lønforskellen mellem FLV og Naviair er marginal...



...og der er besparelser ved at uddanne civilt



Potentialet afhænger af PROM for flyveledere

- For at opretholde Forsvarets 22 flyveledere svinger Forsvarets produktionsmål fra år til år
- Med udgangspunkt i, at halvdelen af de uddannede flyveledere uddannes som civile, kan der således uddannes mellem en og to civile flyveledere om året, der hver medfører en besparelse på 706.000 kr.
- Dog falder potentialet over tid, grundet akkumulationen af civile flyveledere, der forventeligt har en højere løn end de militære flyveledere

	2018	2019	2020	2021	2022
Produktionsmål	4-6	2-4	2	1-2	1-2
Uddannede civile flyveledere	2	2	1	1	1

Risikoen for strejke ved civile flyveledere er begrænset da disse skal ansætte på individuel kontrakt uden strejkeret

Civile flyveledere kan ansættes på individuelle kontrakter uden strejkeret

- Området for civile flyveledere er ikke overenskomstdækket og dermed ikke omfattet af kollektive aftaler
- Det betyder, at de almindelige arbejdsretslige procedurer, herunder adgang til kollektive kampskridt (strejke), ikke er tilstede
- Ansættelse af civile flyveledere vil derfor skulle ske på individuel kontrakt, som indgås mellem den ansatte og FPS
- Fx har Flyvevåbnets Taktiske Stab i 2016 fremsat ønske om at ansætte to civile flyveledere i stillinger som sagsbehandlere
- Det er dermed en forudsætning, at civile flyveledere skal ansættes på individuelle kontrakter uden strejkeret

Alternativt kan de ansættes på aftalevilkår som allerede gælder for civile flyveledere på Flyvestationen i Aalborg

- Siden indgåelsen af driftsaftale af 02 OKT 1997 omkring den fælles drift af flyvestation Aalborg og Aalborg Lufthavn har NAVIAIR varetager flyveledelsen af flyvestationen med civile flyveledere
- Der har i denne periode ikke været strejke og dertilhørende bemandingsudfordringer
- Der forefindes således en organisationsaftale for flyveledere i Naviar, men dækningsområdet omfatter ikke Forsvaret. Aftalen kunne udbredes til Forsvaret, under forudsætning af, at de civile flyveledere frasiger sig strejkeretten
- Idet NAVIAR har varetager denne opgaveløsning i en længere årrække, er det desuden heller ikke sandsynligt, at der er tale om center flyveleder og ikke ATC flyveleder, som FLV ellers har rejst som bekymringspunkt

Den tredje analyse i EF23 ser på prioriteret anvendelse af piloter med henblik på besparelser på pilottillæg

Analyse af prioriteret anvendelse af piloter

Der ses på VFK's anvendelse af piloter

- Anvendelse af piloter i stabsstillinger, hvor der for nuværende foreskrives, at stillingen skal besættes af en pilot, og stillingshaveren oppebærer pilottillæg

Pilottillæg

- En pilot modtager et årligt pilottillæg baseret på pilotens funktionsniveau samt et særskilt pilottillæg, der baseres på, om piloten har været færdiguddannet i mere end 12 eller 15 år¹

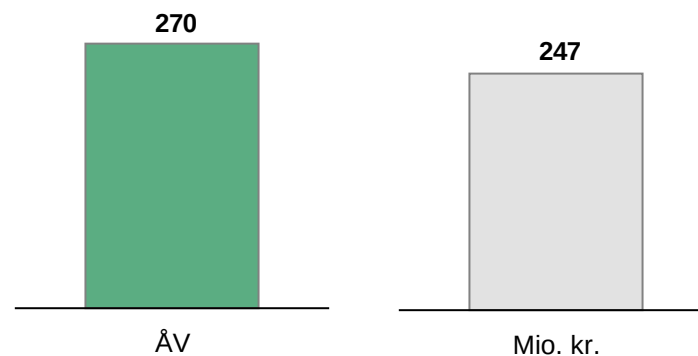
Baseline er alle stillinger med pilottillæg...

- Der er identificeret 284 pilotstillinger i VFK, svarende til et ÅV-forbrug på 270 og et lønsumsforbrug på 247 mio. kr. i 2016

...og der analyseres ikke på uddannelsesomkostninger

- Uddannelses- og træningsomkostningerne kan med den nuværende produktion/indtag ikke umiddelbart mindskes, ved at piloter kun anvendes i stillinger, hvor pilotoperativ baggrund er påkrævet. Dette skyldes at der allerede kun uddannes piloter op imod den operative struktur (232 stillinger)

Baseline for analysen



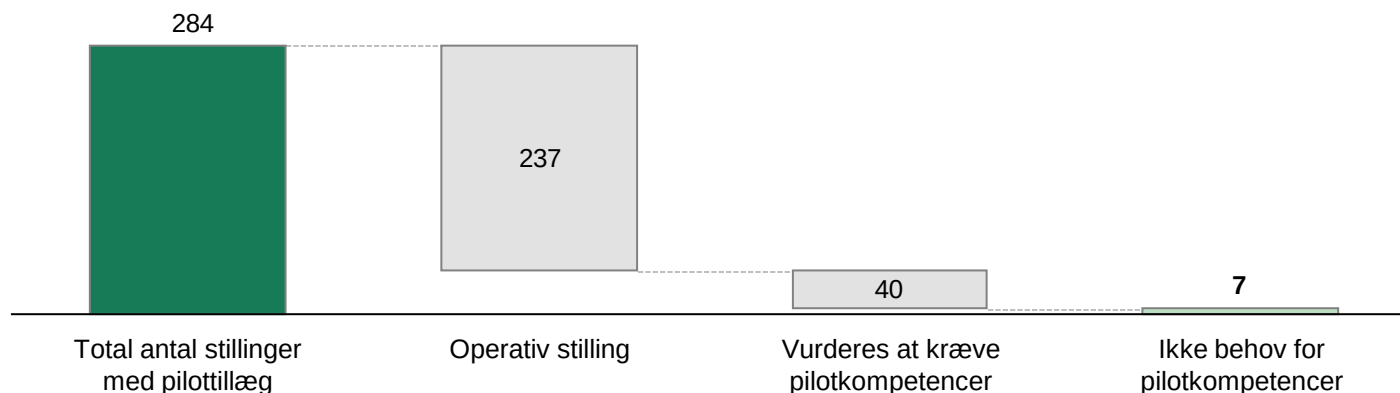
Oversigt over pilottillæg

Tillæg (HOD)	Årligt beløb (kr.)	Pension/særlig feriegodtgørelse (kr.)	Total (kr.)
Pilottillæg M400	54.520	10.141	64.661
Pilottillæg M331	218.486	40.638	259.125
Pilottillæg M322	206.992	38.501	245.493
Pilottillæg M321	202.822	37.725	240.547
Pilottillæg M312	109.752	20.414	130.166
Pilottillæg o 12 år	48.101	8.947	57.048
Pilottillæg o 15 år	72.015	13.395	85.410

1. Det bør bemærkes, at piloter ikke modtager gradsbestemt officerstillæg som øvrige officerer, men at beløbet er inkluderet i pilottillægget.

Størstedelen af pilotstillinger er operative – der identificeres dog 7 stillinger uden behov for pilotkompetencer

- Ud af de 284 stillinger er 237 stillinger, der direkte kræver pilotegenskaber. Ud af de 47 resterende viser en gennemgang af funktionsbeskrivelserne, at syv ikke kræver pilotstillæg. Disse syv medarbejdere får samlet 1,8 mio. kr. i pilotstillæg
- Pilotstillæg følger personen, hvorfor provenuet skal indfries gennem personaleomsætning, da det kræves, at de ansatte med pilotstillæg i stillinger, hvor det ikke er nødvendigt, skal skifte over i stillinger, hvor pilotstillæg er nødvendigt
- De frigjorte pilotstillæg kan eventuelt geninvesteres ift. at besætte nuværende ubesatte stillinger, som kræver pilotstillæg, og dermed bidrage til at reducere den strukturelle ubalance mellem antal piloter og antal pilotstillinger
- Det er afklaret med FLV, at der ikke er nogen overlap i denne analyse med dimensioneringsanalysen af kampfly



Myndighed	Antal stillinger	Årligt beløb i DKK
Flyvevåbnet	4	880.137
Værnsfælles Forsvarskommando	3	881.389
Total	7	1.761.526

Samlet provenu for effektiviseringsforslaget er 24-34 mio. kr.

Beskrivelse af risici og konsekvenser



Effektiviseringsforslag: Optimeret anvendelse af personalegrupper

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Optimeret anvendelse af personalegrupper	I VN I-personel	Konvertering af medarbejdere på VN I-området - Konvertering af 109-163 ÅV (11-16% af medarbejderne på området) - Underforslaget tager udgangspunkt i, at 20% af de berørte ÅV frigøres imens de resterende 80% konverteres	Optimeret udnyttelse af personaleressourcer Samme antal "skruetimer" for en lavere lønsum, da civile ansatte har et lavere lønniveau og flere rådige timer per ÅV. Herudover besparelser på overhead
	II Flyveledere	Konvertering af flyveledere Produktionsmål for uddannelse af militære flyveledere halveres, og halvdelen af flyvelederne rekrutteres fremadrettet civilt	Lønbesparelser Der er ikke behov for fuld bemanning med militære flyveledere, hvorfor der kan uddannes og ansættes civile flyveledere for at finde besparelse ved lønomkostninger under uddannelse, da militær uddannelse ikke kræves
	III	Piloter i stabe Ombemanning af pilotstillinger uden behov for pilotkompetencer - Omplacering af piloter, der ikke anvender deres pilotkompetencer i den nuværende stilling - De udpegede stillingerne skal fremadrettet ikke bemannes med medarbejdere med pilotkompetencer	Optimeret udnyttelse af personaleressourcer Ved ændring i bemanning af stabsstillinger uden krav om pilotkompetencer opnås et lønmæssigt provenu ved friholdelse af udbetaling af pilotstillæg

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt – EF23

Overblik	Baseline: 1. 1.038 ÅV / 460 mio. kr. 2. 22 ÅV / 36 mio. kr. 3. 270 ÅV / 247 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: 1. 21-32 mio. kr. 2. 1 mio. kr. 3. 1,8 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: 1. 4-7% 2. 3% 3. 1%
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	1. Vedligeholdelsesområdet: Der anvendes 1.038 ÅV på VN I i VFK. Ud af disse er 52 civilt ansatte, mens de resterende 986 er militært ansatte. Analysen anvender tidsregistrering på operative tidsarter til at identificere operative opgaver i enhederne. Med operative tidsarter menes Sø-øvelse, Rådighedstjeneste, SAR vagttjeneste, Vagt, Øvelse, FN-tjeneste (udsendt) og Særlig beredskabstjeneste. Ud af de 1.038 ÅV, der ses på, har 167 ÅV ikke registreret nogen timer på operative tidsarter i perioden 2014-2016. Medtages ÅV, hvor der er registreret 120 timer eller mindre om året fra 2014-2016, kan der identificeres 300 ÅV med ingen eller meget begrænset operativ opgaveløsning. Frasorteres ÅV, der har været i INTOPS fra 2014-2016 nås et spænd på 157-245 ÅV, der vurderes at kunne konverteres. Frasorteres flymekanikere og Hærens mekanikere er spændet 109-163 ÅV. <i>Potentiale som følge af flere rådige værkstedstimer:</i> Analyser fra EFLOG og FW viser, at civile ÅV har omkring 20% flere rådige timer end de militært ansatte medarbejdere i opgørelserne. Frigøres 20% af de ovenfor identificerede ÅV opnås et provenuspænd på 13-20 mio. kr. (inkl. overhead) <i>Potentiale som følge af lavere lønniveauer:</i> Løn pr. ÅV for militært ansatte i baseline er udregnet for hvert hovedfunktionsniveau og hvert værn. Løn pr. ÅV for civilt ansatte hos FH er udregnet for hvert hovedfunktionsniveau og ud fra hvilket værn de primært er tilknyttet. Konverteres de resterende 80% af de ovennævnte ÅV opnås en besparelse på 8-12 mio. kr. 2. Flyveledere: 22 ÅV med en lønsum på 22 mio. kr. Produktionsmålet svinger fra år til år, og med udgangspunkt i den nuværende plan for produktionsmål i de kommende år, er potentialet regnet som forskellen på lønomkostninger under militær uddannelse (HBU, GSU og flyvelederuddannelsen) og SU under civil uddannelse. Det er antaget at uddannelsesomkostningerne fastholdes, i det Forsvaret vil skulle betale Naviar for at uddanne flyveledere. Potentialet er i 2022 0,7 mio. kr. og samlet ~5 mio. kr. samlet for hele forligsperioden. 3. Prioriteret anvendelse af piloter: Der er 284 stillinger i VFK med pilotstillæg og 237 af disse sidder i stillinger, der direkte kræver pilotegenskaber. Ud af de 47 resterende viser en gennemgang af funktionsbeskrivelserne, at 7 ikke kræver pilotkompetencer. Disse 7 medarbejdere får samlet 1,8 mio. kr. i pilotstillæg.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Der forventes ikke at være nogen effekt på geografisk placering.		

Konvertering af VN 1-personellet skal ske gennem personaleomsætningen og reducerer potentialet til 16-22 mio.

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 1. 3-5% 2. 3% 3. 1%	Nettopotentialespænd: 1.13-19 mio. kr. 2. 1 mio. kr. 3. 2 mio. kr.																					
Overvejelse om indfasning	Indfasning v. VN I Potentialet vil ikke være fuldt indfaset i 2022, grundet den anvendte metode for personaleomsætning	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr.) <table><tr><th></th><th>2018</th><th>2019</th><th>2020</th><th>2021</th><th>2022</th><th>2023+</th></tr><tr><td>ÅV tilpasning</td><td>5-8</td><td>26-39</td><td>43-64</td><td>56-84</td><td>67-99</td><td>109-163</td></tr><tr><td>Bruttopotentiale</td><td>1-2</td><td>7-9</td><td>10-14</td><td>13-18</td><td>16-22</td><td>24-34</td></tr></table>		2018	2019	2020	2021	2022	2023+	ÅV tilpasning	5-8	26-39	43-64	56-84	67-99	109-163	Bruttopotentiale	1-2	7-9	10-14	13-18	16-22	24-34
			2018	2019	2020	2021	2022	2023+															
	ÅV tilpasning		5-8	26-39	43-64	56-84	67-99	109-163															
	Bruttopotentiale		1-2	7-9	10-14	13-18	16-22	24-34															
Indfasning v. flyveledere Flyveledere: Uddannelsen varer 27 måneder og det første reducerede hold forventes at kunne starte i sommeren 2018, hvorfor provenuet forventes at kunne hentes fra 2020																							
Indfasning v. piloter Potentiale for frigørelse af pilottillæg forventes realiseret gradvist frem imod 2022, idet det anerkendes, at pilotstillinger er meget specifikke og ikke kan følge den interne og eksterne personaleomsætning Ved fuld indfasning (2023+) vil potentialet udgøre 24-34 mio. kr., hvilket er 9-12 mio. kr. mere end potentialet i 2022																							
Ekstra løbende omkostninger	Flyvelederne forventes at skulle ansættes til omkring 16.000 kr. mere i lønsum per ÅV	Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0																
		Investeringsomkostninger	-	-	-	-	-	-															
		Nettopotentiale	1-2	7-9	10-14	13-18	16-22	24-34															
Investeringer	Der er ikke identificeret et behov for krævede investeringer																						
Bemærkninger vedr. overlap i Potentiale	- Der er identificeret overlap til nyordningen af VFK, hvor pilottillæg indgår i den benyttede gennemsnitsløn. I nyordningen reduceres antallet af ÅV i FST med 28%, hvorfor der er et overlap på 0,5 mio. kr. - Der er desuden identificeret overlap til effektiviseringsforslag 21, hvor der reduceres i antallet af mekanikere, hvorfor baseline for effektiviseringsforslag 23 er lavere. Overlappet udgør 0,5-1,9 mio. kr. afhængig af det lave/høje spænd for effektiviseringsforslag 21 - Der er desuden identificeret et overlap til effektiviseringsforslag 24, hvor analysen af ledelsesspænd analyserer 66 af de samme personer som i effektiviseringsforslag 23. Der reduceres netto 11-21 ÅV i effektiviseringsforslag 24, hvorfor overlappet udgør 0,3-0,5 mio. kr.																						

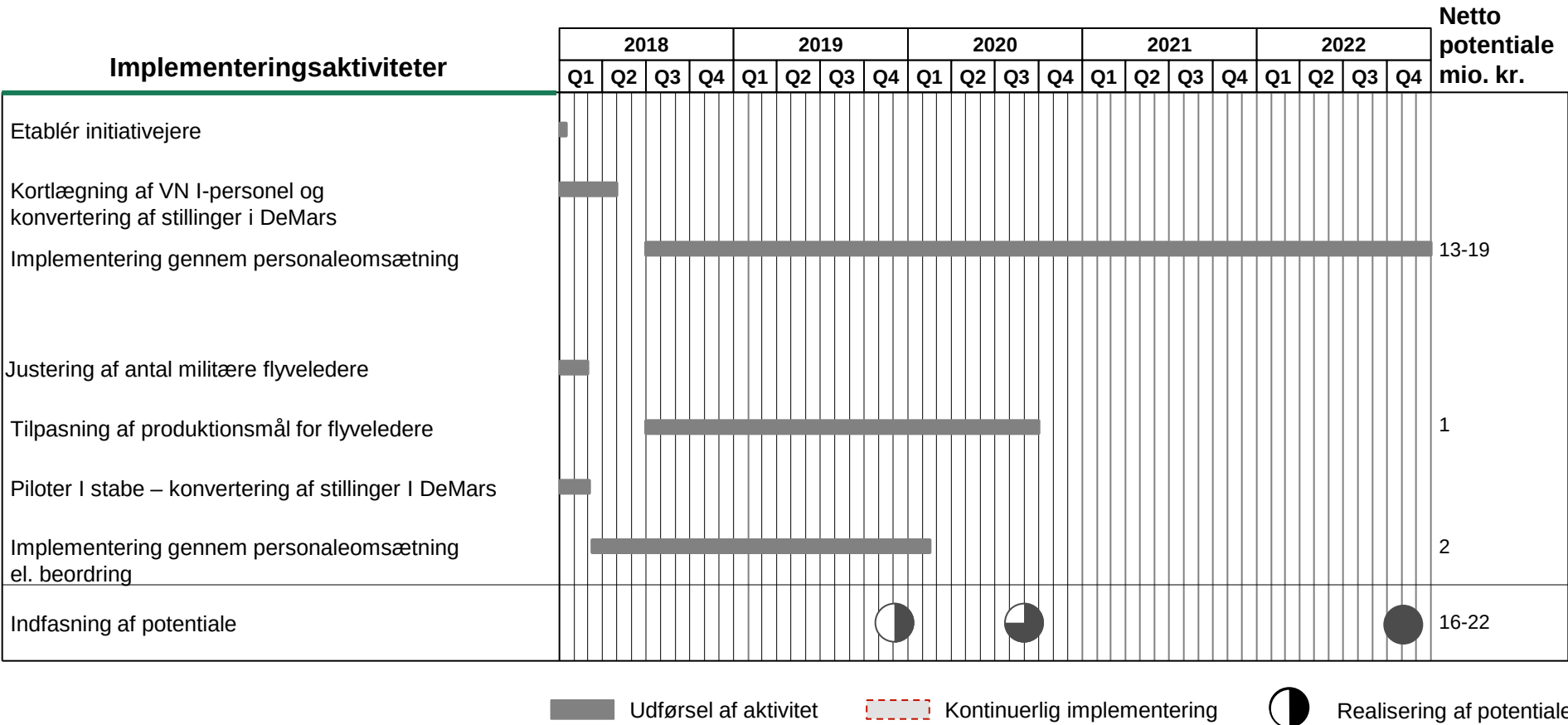
THE BOSTON CONSULTING GROUP

STRUENSEE & CO.

36

Plan for implementering af EF23 - optimeret anvendelse af personalegrupper

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Implementering af tiltagene påbegyndes dels når kortlægning af berørte stillinger er sket i DeMars, dels når der synkroniseres ift. uddannelsesstart mv.
- Den fulde realisering sker således successivt fra medio 2018 og fortsætter efter forligsperioden



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

Analysen begynder med hele VFK, hvorefter der udføres deep-dive på vedligeholdelsesområdet

I

Værnsfælles Kommando

- Analysen af hele VFK anvender en model for span of control, hvor referencelinjerne for hver enkelt leder er blevet tegnet op på baggrund af data fra Forsvarets Personalestyrelse om hierarkierne i stillingsstrukturen
- Gennemsnit og fordelinger af referencelinjer på tværs af hele VFK er blevet gennemgået for at udvælge områder til deep-dives
- Analysen fokuserer på optimering af lederstillinger med et SoC under 6, hvor det, baseret på benchmarks fra den amerikanske hær, BCG best practice og benchmarks mellem VFK's enheder, lægges til grund, at optimum SoC er 6-8

II

VN I & II-områderne

- Analysen beskæftiger sig med optimering af span of control på både VN I og VN II. Analysen beskæftiger sig med udvalgte enheder under VN I, og der er således ikke direkte analyseret på operative enheder/kapaciteter, men udelukkende på de støttende strukturer indenfor VN I
- Der anvendes samme model for span of control, som ved analysen af hele VFK

Analysen af span of control skal bidrage til højere effektivitet og reducerede omkostninger på vedligeholdelsesområdet

Forbedret effektivitet

Forbedret beslutningstagen og ansvarlighed

- Ledelsen tættere på 'virksomheden'
 - Bedre og hurtigere beslutningstagen
 - Strømlinet flow af information i organisationen
 - Kortere vej fra idé til handling
 - Klar og transparent ansvarsfordeling
- Hurtig respons på ændring i forudsætninger og behov



Klar og enkel struktur sikrer engagement og udnyttelse af ressourcer

- Klar rolle for ledelsen – med fokus på lederskab og at frembringe specifik adfærd og samarbejde
 - Forøget engagement og motivation af medarbejdere
- Kan påvise lederskabskompetencer og funktionel/teknisk ekspertise som tidligere er blevet hæmmet af strukturel kompleksitet



Reduktion af omkostninger og spild

Konkurrencedygtig omkostningsstruktur

- Lange kommandoveje reduceres
- Behov for færre ressourcer dedikeret til beslutningsprocessen og styring af organisationen
- Grad af formalisering og standardisering ifm. bureaukratiske arbejdsgange og procedurer begrænses

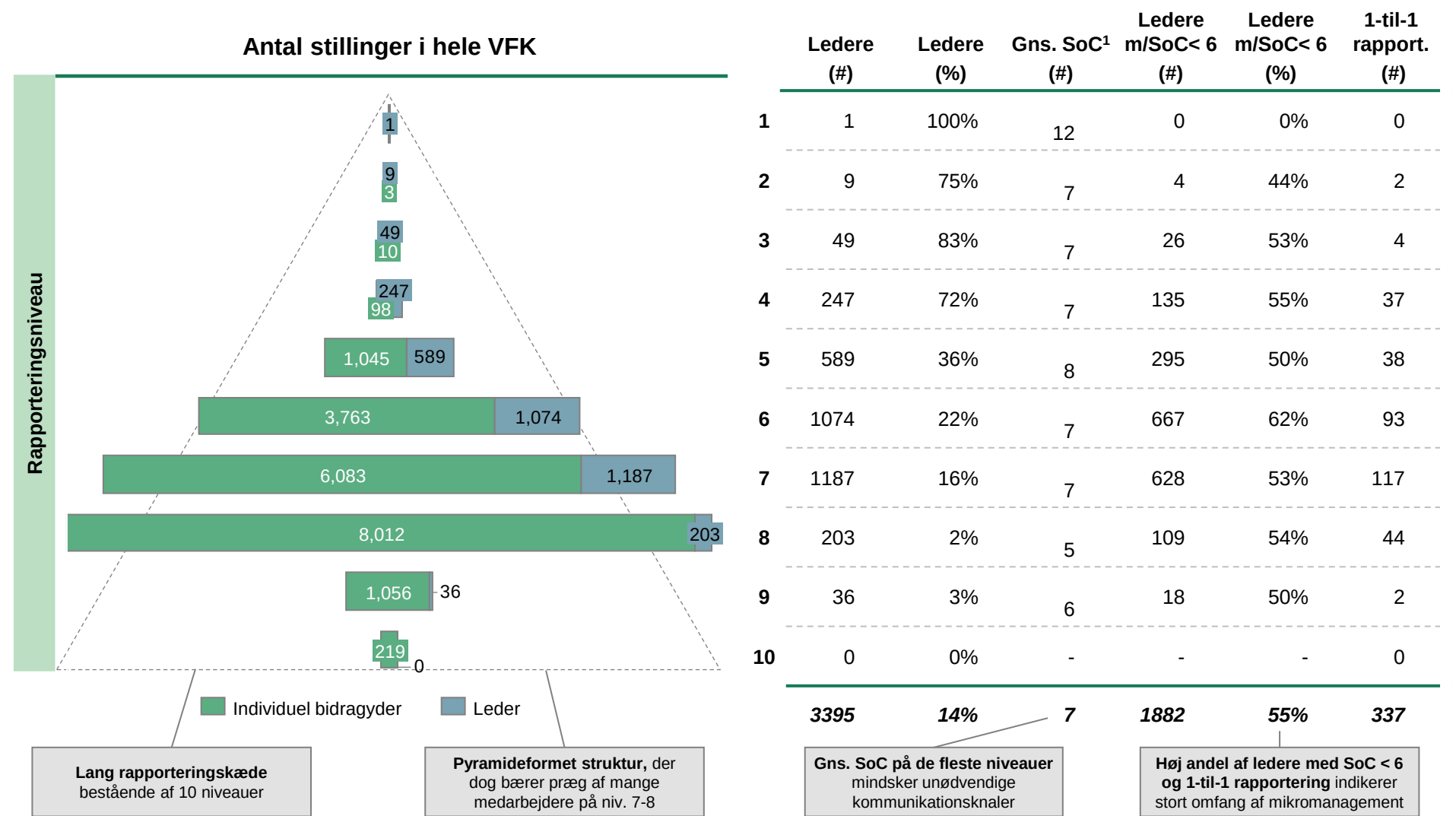


Eliminering af organisationsfriktion

- Mindre tid tilbragt i møder
- Færre interne magtkampe
- Mindre overlap og dobbeltarbejde mellem afdelinger
- Mere effektivt samarbejde



VFK har en lang rapporteringskæde og et gennemsnitligt SoC på 7 på tværs af de organisatoriske niveauer



1. Beregning af gns. SoC tager højde for ledere på alle niveauer. Analysen indeholder alle stillinger i VFK's struktur, da det ikke er muligt at tegne stillingsstrukturen op uden. Analysen anvendes ikke til beregning af potentialer men i stedet til en gennemsnitsbetragtning af VFK's stillingsstruktur og til identifikation af områder til deep-dives.

Kilde: DeMars

Det gennemsnitlige SoC er 7, men en lav median indikerer, at dette er trukket op af enkelte ledere med meget højt SoC

Niveau / hierarki matrix

		Hierarkisk niveau/lønniveau								Median SoC	Gns. SoC	Indiv. bidrag.	Samlet
		1	2	3	4	5	6	7	8				
Organi-satorisk niveau	1	1								12	12	0%	1
	2	2	7	2	1					6	7	25%	12
	3		4	47	2	5			1	5	7	17%	59
	4		3	122	124	56	25	7	8	5	7	28%	345
	5			65	715	233	161	204	256	5	8	64%	1.634
	6			14	1061	586	739	550	1887	4	7	78%	4.837
	7			2	495	458	717	2283	3315	5	7	84%	7.270
	8				133	118	119	662	7182	4	5	98%	8.214
	9				29	58	17	222	766	6	6	97%	1.092
	10							17	202	0	0	100%	219
Median SoC		12	8	5	4	5	5	5	1	5			
Gns. SoC		12	8	6	7	9	7	7	2	7			
Indiv. Bidragyder		67%	0%	15%	64%	72%	66%	70%	100%			86%	
Samlet		3	14	252	2.560	1.514	1.778	3.945	13.617				23.683

Mange lønniveauer på niveau 4-7 indikerer højt besparelspotentiale

Lavere median end gns. SoC peger på mange mikro-teams

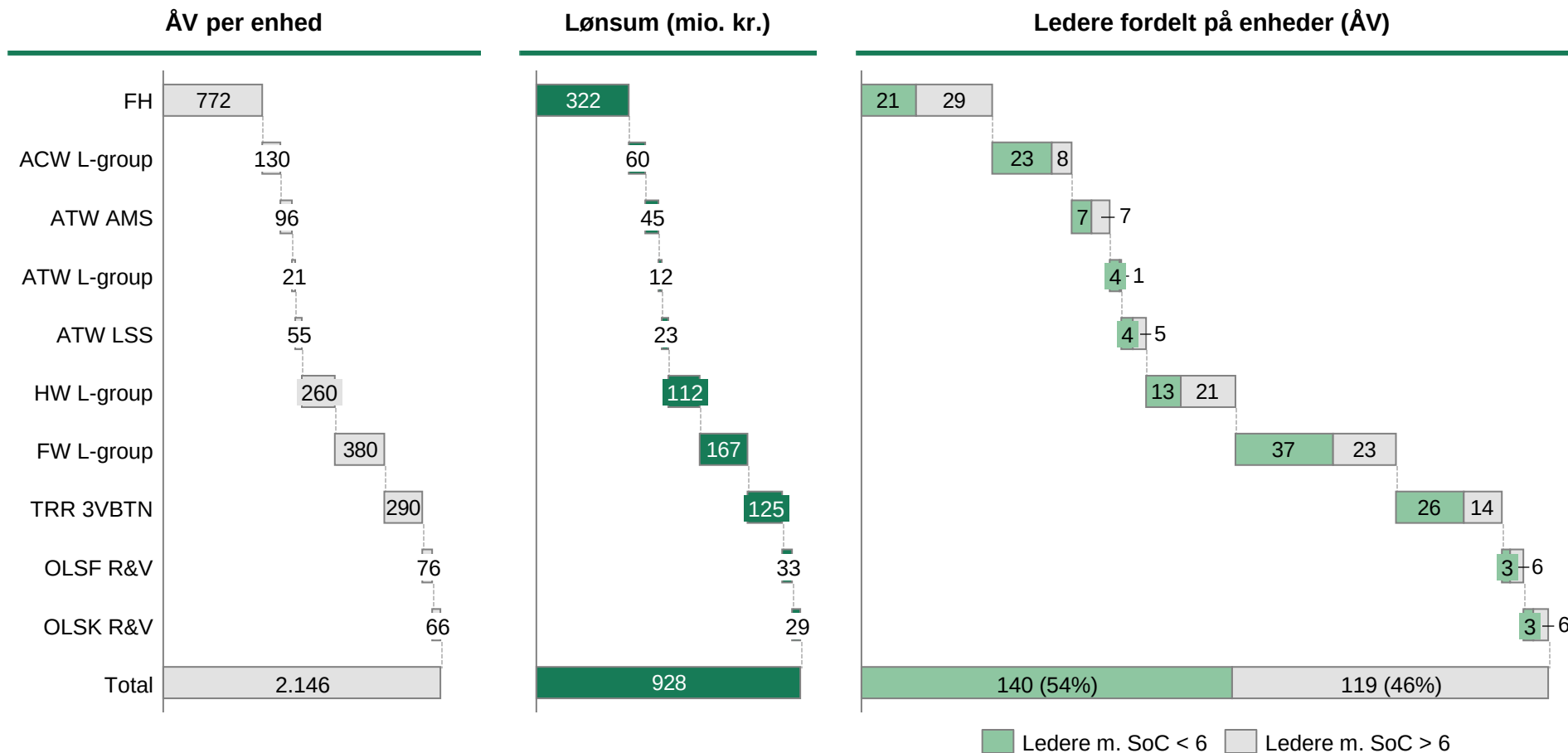
Høj andel af individuelle bidragydere medhjælper hurtig beslutningsproces

Note: Analysen indeholder alle stillinger i VFK's struktur, da det ikke er muligt at tegne stillingsstrukturen op uden. Analysen anvendes ikke til beregning af potentialer men i stedet til en gennemsnitsbetragtning af VFK's stillingsstruktur og til identifikation af områder til deep-dives.

Kilde: DeMars

Over halvdelen af lederne på vedligeholdelsesområdet sidder i stillinger med et SoC på under 6

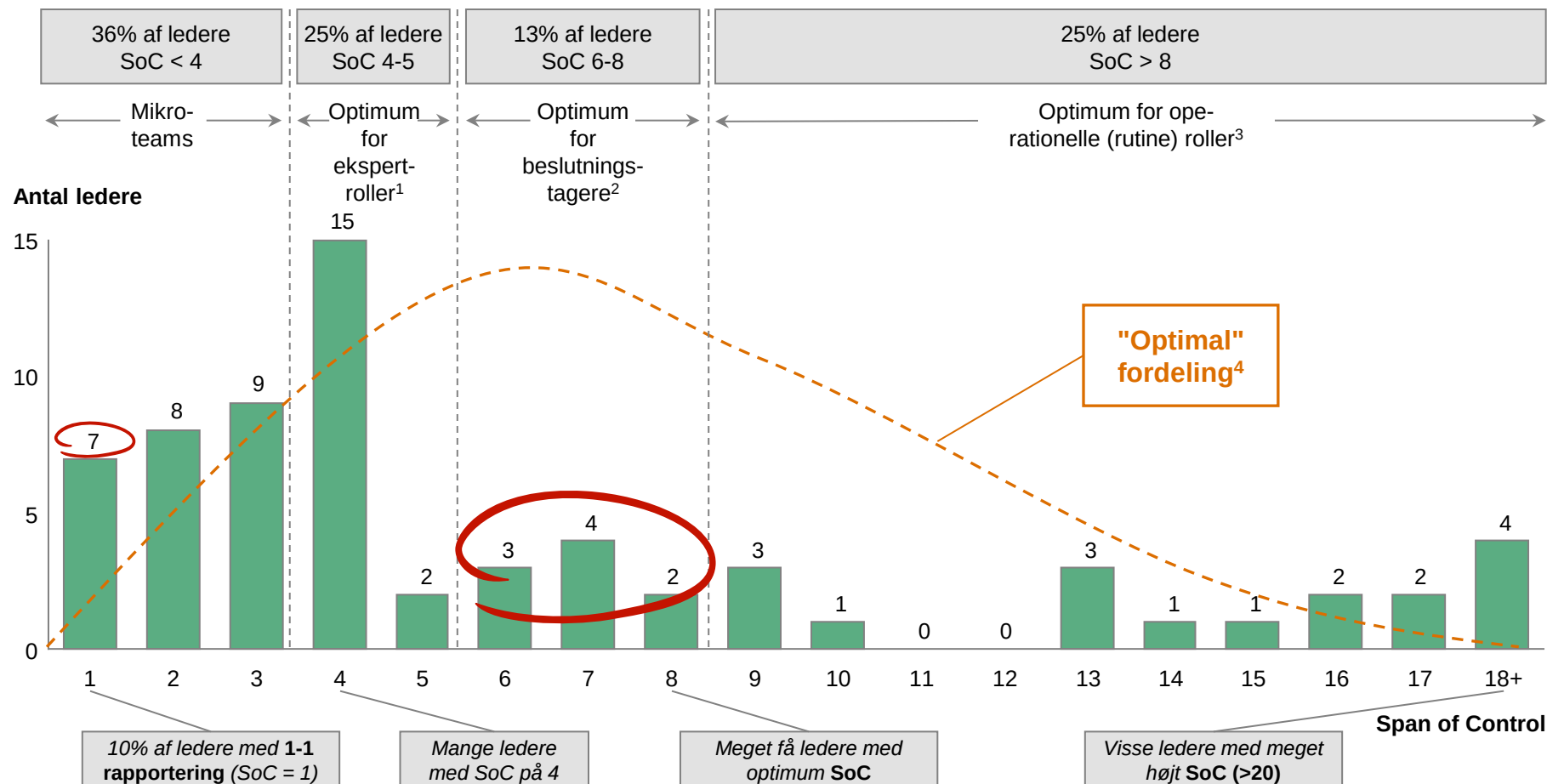
- Baseline omfatter både VN1 og VN2-vedligeholdelse, men er afgrænset til udvalgte grupper på VN1-området, og der er således ikke direkte analyseret på operative enheder/kapaciteter, men de støttende strukturer indenfor VN1-området
- Kortlægningen viser, at 54 pct. af leder-ÅV på vedlige holdelsesområdet sidder i en stilling med et span of control under 6



Note: De udvalgte stillinger i værnene er de stillinger, som blev identificeret som baseline i forbindelse med analysen af konkurrenceudsættelse af værkstedsområdet. Der er dog kun fokuseret på de stillinger, som potentielt kan flyttes til en evt. logistiktjeneste. Dermed er stillingerne i eks. delinger, besætninger på skibene og O-level ved flyvevåbnet udeladt, mens 3. Vedligeholdelsesbataljon, OPLOG og I-group ved Wings medtaget. Kilde: DeMars, 2016.

FW har en høj grad af 1-til-1 rapportering og omkring 60% af ledere har SoC under 6

Fordeling af Span of Control for lederroller ved FW (n=67)

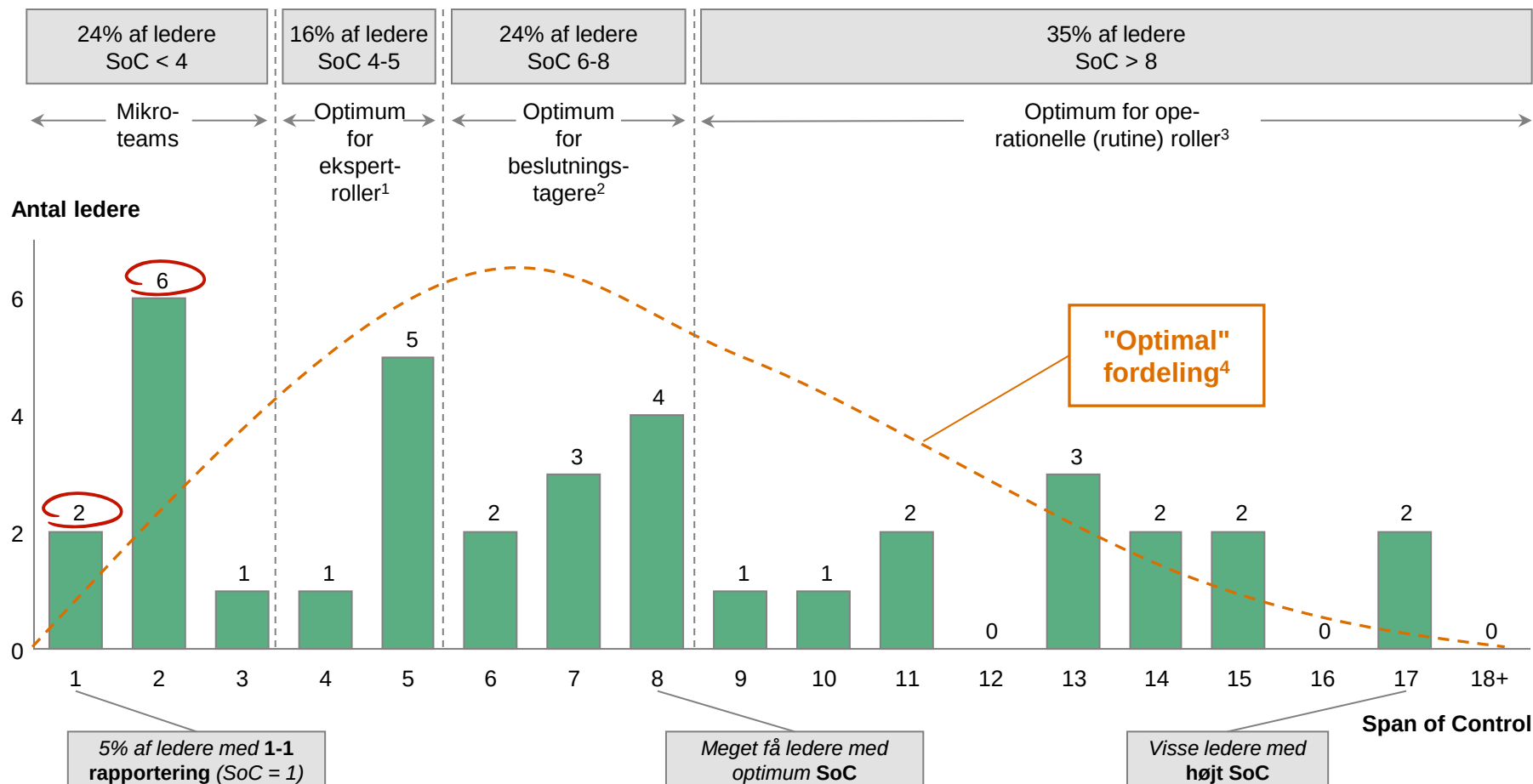


1) Ekspert = Funktioner som kræver særdeles specialiseret viden og som yder værdiskabende aktiviteter til organisationen. 2) Beslutningstagere = Funktioner som kræver dyb viden om afdelinger, produkter og/eller regioner hvori organisationen opererer. 3) Operationel = Funktioner som bidrager med høj-kvalitet transaktionslignende ydelser ved lav omkostning for organisationen. 4) Baseret på tidligere BCG analyser på tværs af industrier.

Kilde: BCG Organizational Efficiency benchmark database og DeMars

HW har stor variation i antallet af referencelinjer per leder, men få ledere med 6 til 8

Fordeling af Span of Control for lederroller ved HW (n=38)

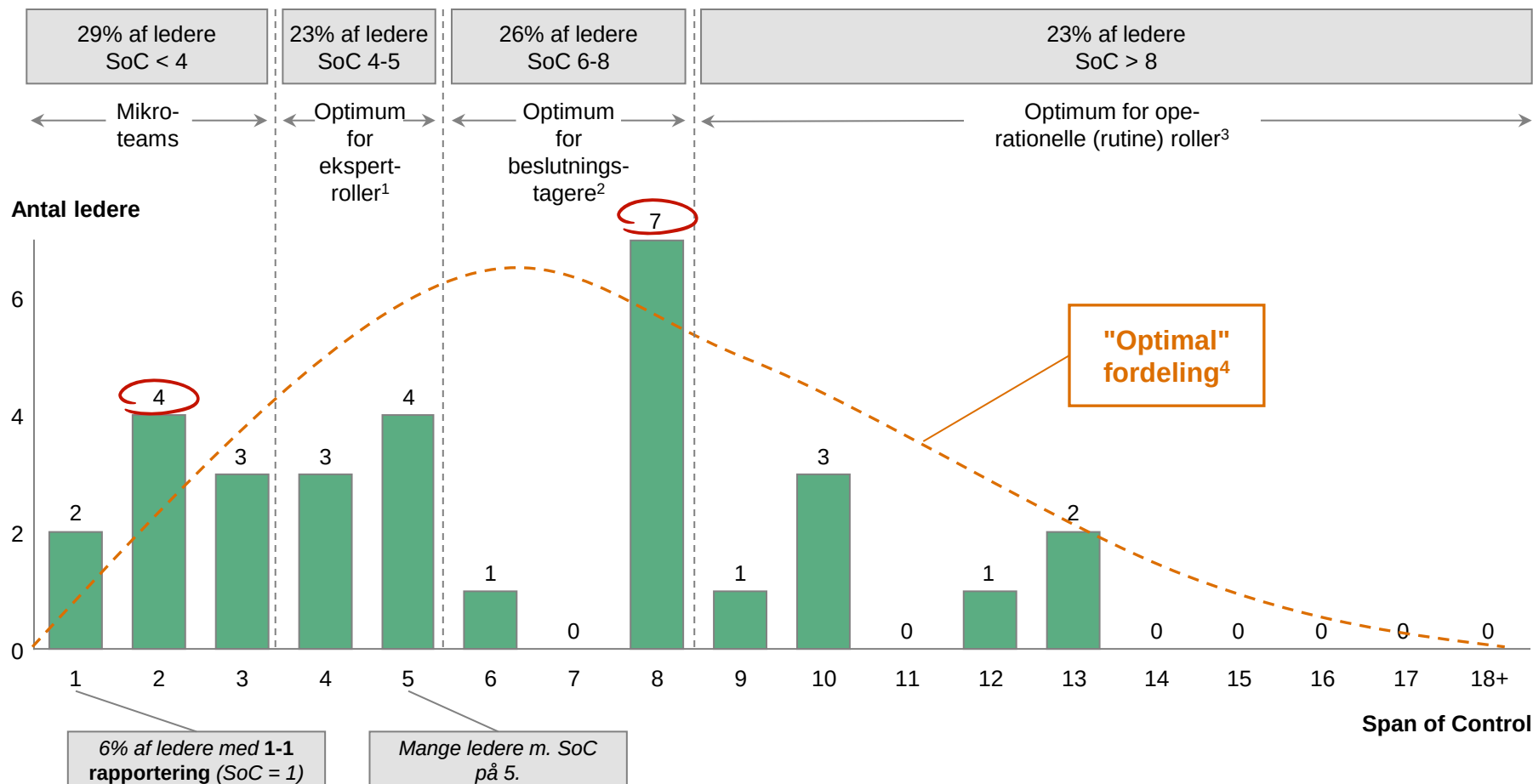


1) Ekspert = Funktioner som kræver særdeles specialiseret viden og som yder værdiskabende aktiviteter til organisationen. 2) Beslutningstagere = Funktioner som kræver dyb viden om afdelinger, produkter og/eller regioner hvori organisationen opererer. 3) Operationel = Funktioner som bidrager med høj-kvalitet transaktionslignende ydelser ved lav omkostning for organisationen. 4) Baseret på tidligere BCG analyser på tværs af industrier.

Kilde: BCG Organizational Efficiency benchmark database og DeMars

Halvdelen af lederne hos ATW har et SoC under 6, mens en fjerdedel ligger i det optimale spænd

Fordeling af Span of Control for lederroller ved ATW (n=31)

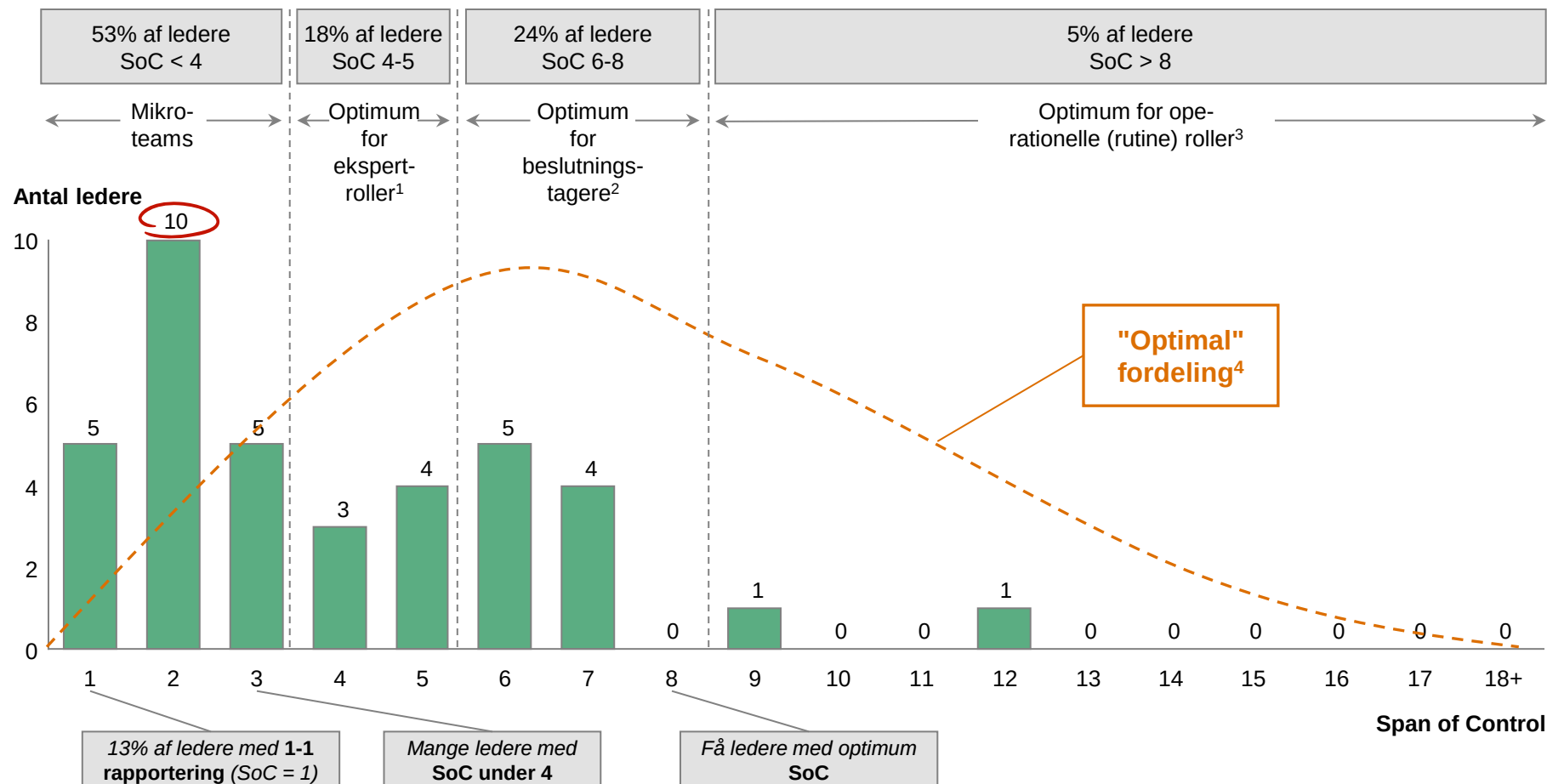


1) Ekspert = Funktioner som kræver særdeles specialiseret viden og som yder værdiskabende aktiviteter til organisationen. 2) Beslutningstagere = Funktioner som kræver dyb viden om afdelinger, produkter og/eller regioner hvori organisationen opererer. 3) Operationel = Funktioner som bidrager med høj-kvalitet transaktionslignende ydelser ved lav omkostning for organisationen. 4) Baseret på tidligere BCG analyser på tværs af industrier.

Kilde: BCG Organizational Efficiency benchmark database og DeMars

ACW har høj grad af 1-til-1 rapportering og mange ledere med kun to referencelinjer

Fordeling af Span of Control for lederroller ved ACW (n=38)

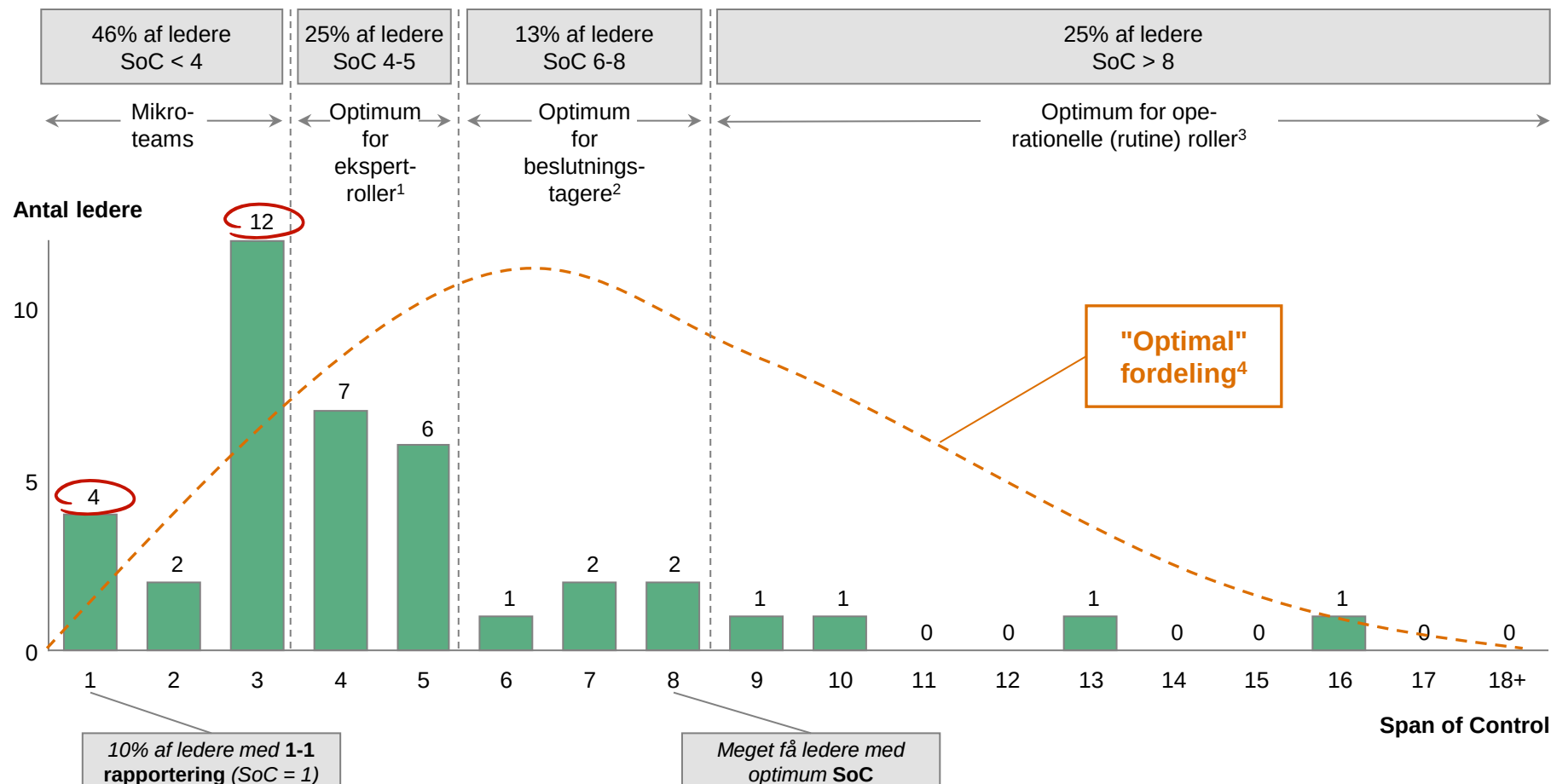


1) Ekspert = Funktioner som kræver særdeles specialiseret viden og som yder værdiskabende aktiviteter til organisationen. 2) Beslutningstagere = Funktioner som kræver dyb viden om afdelinger, produkter og/eller regioner hvori organisationen opererer. 3) Operationel = Funktioner som bidrager med høj-kvalitet transaktionslignende ydelser ved lav omkostning for organisationen. 4) Baseret på tidligere BCG analyser på tværs af industrier.

Kilde: BCG Organizational Efficiency benchmark database og DeMars

71% af lederne hos Trænregimentets 3. vedligeholdelsesbataljon har SoC under 6

Fordeling af Span of Control for lederroller ved 3VEDLBTN (n=47)

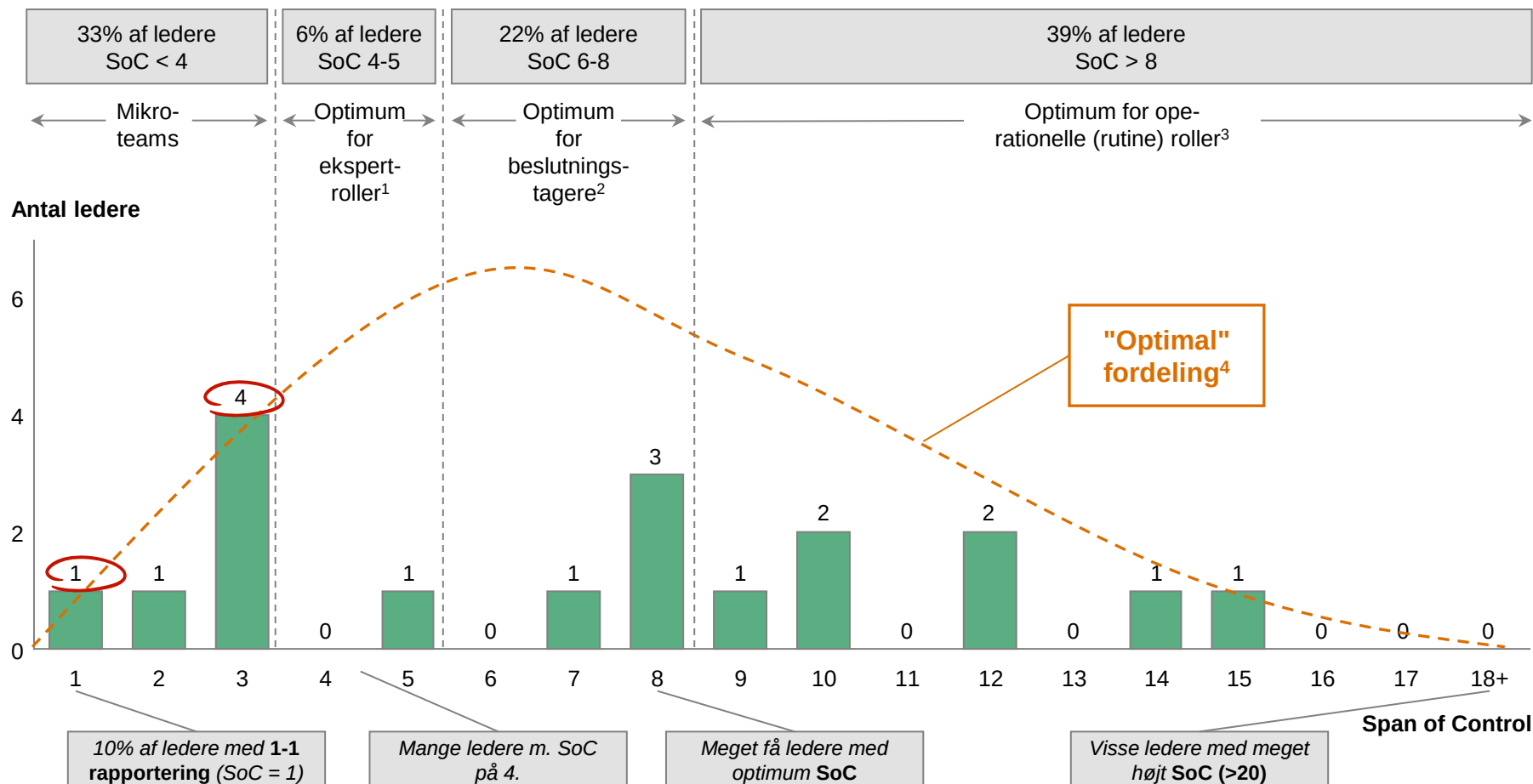


1) Ekspert = Funktioner som kræver særdeles specialiseret viden og som yder værdiskabende aktiviteter til organisationen. 2) Beslutningstagere = Funktioner som kræver dyb viden om afdelinger, produkter og/eller regioner hvori organisationen opererer. 3) Operationel = Funktioner som bidrager med høj-kvalitet transaktionslignende ydelser ved lav omkostning for organisationen. 4) Baseret på tidligere BCG analyser på tværs af industrier.

Kilde: BCG Organizational Efficiency benchmark database og DeMars

Stor variation i antal referencelinjer ved OPLOG'erne – men næsten 4 af 10 har SoC over 8

Fordeling af Span of Control for lederroller hos OPLOG'erne (n=18)

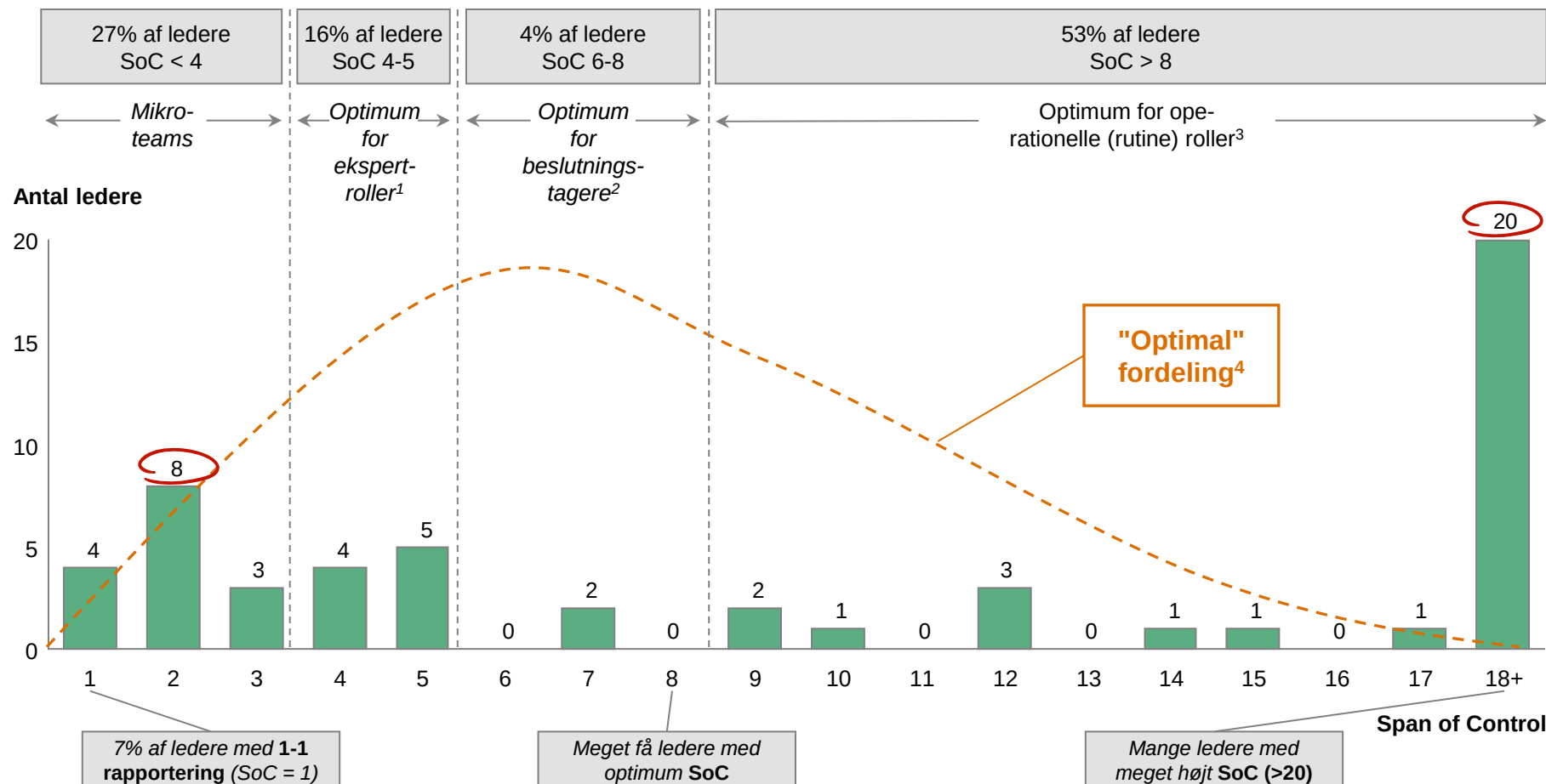


1) Ekspert = Funktioner som kræver særdeles specialiseret viden og som yder værdiskabende aktiviteter til organisationen. 2) Beslutningstagere = Funktioner som kræver dyb viden om afdelinger, produkter og/eller regioner hvori organisationen opererer. 3) Operationel = Funktioner som bidrager med høj-kvalitet transaktionslignende ydelser ved lav omkostning for organisationen. 4) Baseret på tidligere BCG analyser på tværs af industrier.

Kilde: BCG Organizational Efficiency benchmark database og DeMars

Forsvarets Hovedværksteder har mange ledere med lavt og højt SoC – men få i det optimale spænd

Fordeling af Span of Control for alle lederroller ved Forsvarets Hovedværksteder (n=55)



1) Ekspert = Funktioner som kræver særdeles specialiseret viden og som yder værdiskabende aktiviteter til organisationen. 2) Beslutningstagere = Funktioner som kræver dyb viden om afdelinger, produkter og/eller regioner hvori organisationen opererer. 3) Operationel = Funktioner som bidrager med høj-kvalitet transaktionslignende ydelser ved lav omkostning for organisationen. 4) Baseret på tidligere BCG analyser på tværs af industrier.

Kilde: BCG Organizational Efficiency benchmark database og DeMars

Optimering af SoC giver et samlet potentiale på 5-10 mio. kr. ved frigørelse af leder-ÅV

Analysen bygger på to centrale antagelser

A

Ikke alle ledere kan opnå SoC på 6 eller 8

Grundet opgavekompleksitet, geografi mm. vil der være ledere, der ikke kan opnå SoC på 6 eller 8. Derudover kan der være situationer, hvor stillingsstrukturen i SAP ikke afspejler virkeligheden fejlfrit. For at mitigere indflydelsen af disse faktorer udregnes et lavt spænd, hvor 40% af de identificerede ledere kan opnå SoC på 6, og et højt, hvor 60% kan nå 8.

B

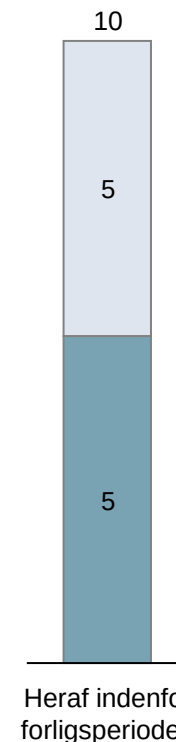
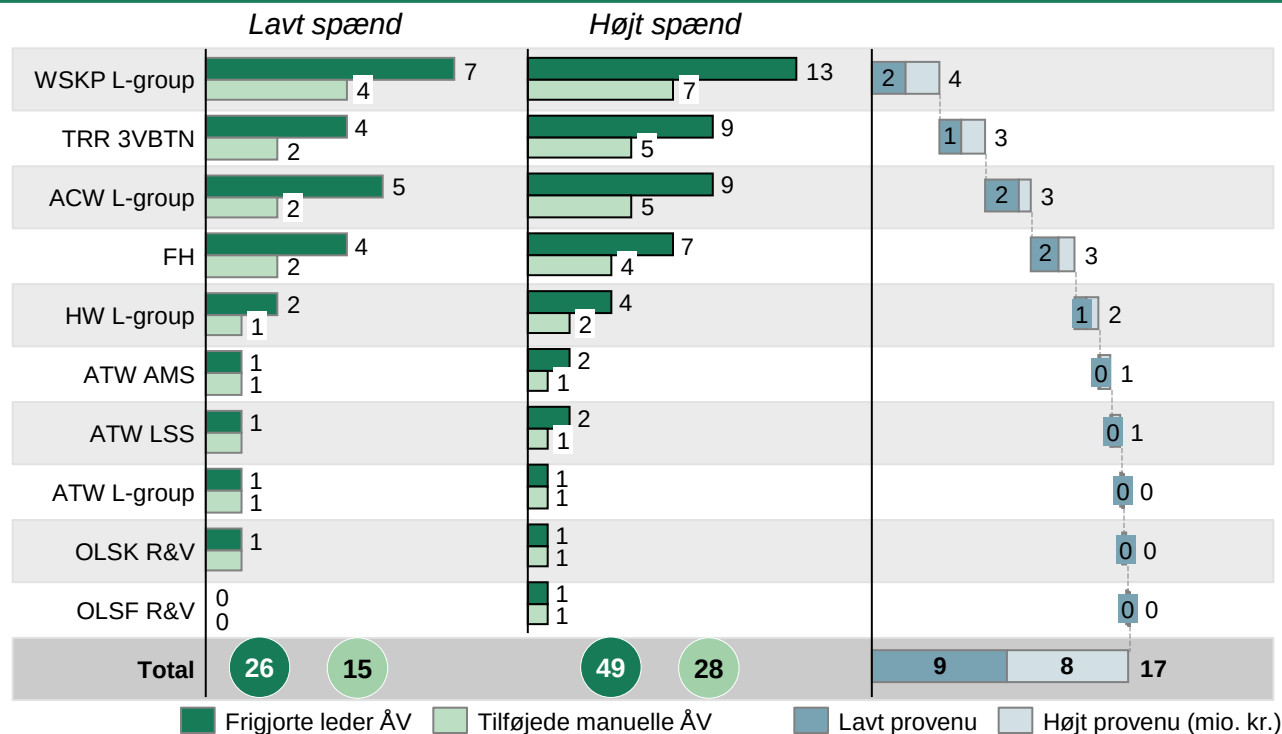
Ledere bruger halvdelen af deres tid på vedligeholdelsesopgaver

Tidsregistreringsdata fra VN I indikerer, at mellemledere har omtrent halvt så mange registrerede skruetimer som ansatte på det manuelle niveau. Dette betyder, at det for hvert leder-ÅV der frigøres, vil være nødvendigt at erstatte med et halvt ÅV på det manuelle niveau for at opretholde kapaciteten i enhedernes opgaveløsning.

ÅV-reduktion og tilføjelse samt provenu per myndighed

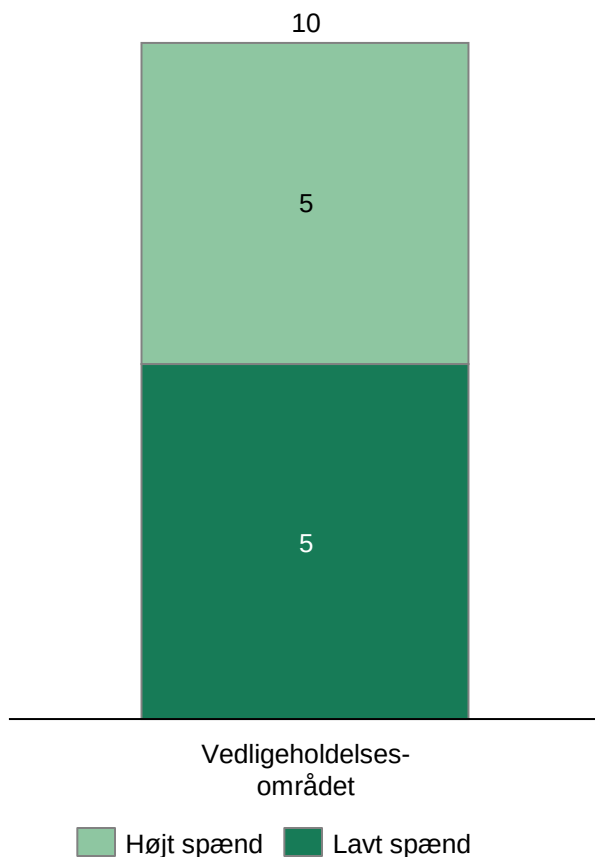
Provenuet kommer fra besparelser på leder-ÅV

- Provenuet kommer her ved besparelser på lønsum til ledere, fratrasket de ekstra løbende omkostninger til aflønning af de tilføjede manuelle ÅV
- Provenuberegningerne er lavet ved at anvende gennemsnitslønninger for ledere og manuelle for hver af de respektive enheder. Hermed tages der højde for variationer i lønniveau mellem enhederne



Samlet provenu for effektiviseringsforslaget på 5-10 mio.kr. skal holdes op imod en række risici og konsekvenser

Samlet potentiale udgør 5-10 mio. kr. ved optimering af span of control for vedligeholdelsesområdet



Der er identificeret flere risici og konsekvenser ved implementering af forslaget

Flere referencelinjer

- Risiko: Flere referencelinjer for den enkelte chef/leder kan medføre mindre fokus på personaleledelse, hvilket kan påvirke fastholdelsen
- Risiko: Flere referencelinjer kan betyde mindre fleksibilitet i opgaveløsningen

Færre ledere

- 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: Afvikling af lederstillinger kan betyde begrænsninger i karrieremuligheder, hvilket kan påvirke fastholdelse og rekruttering
- Risiko: Afvikling af lederstillinger kan betyde nedsat faglighed, da medarbejdere med stor erfaring ofte sættes i lederstillinger for at sikre fastholdelse. Der kan hermed opstå udfordringer med at fastholde fagspecialister, såfremt de ikke har mulighed for avancement eller lønforhøjelser i nuværende stilling

Forbedringstiltag: Optimering af span of control på vedligeholdelsesområdet

Effektiviseringsforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Optimering af span of control på vedligeholdelsesområdet	Optimering af span of control på en række enheder på vedligeholdelsesområdet - Der ses stor forskel i antallet af referencelinjer imellem udvalgte enheder i FLV's wings, OPLOG'erne, FH og TRR's 3. Vedligeholdelsesbataljon - Såfremt 40-60% af lederstillingerne med SoC på under 6 ansatte 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 5-10 mio. kr.	Reducerede lønomkostninger Mere smidig og fleksibel organisation

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt – Optimering af span of control

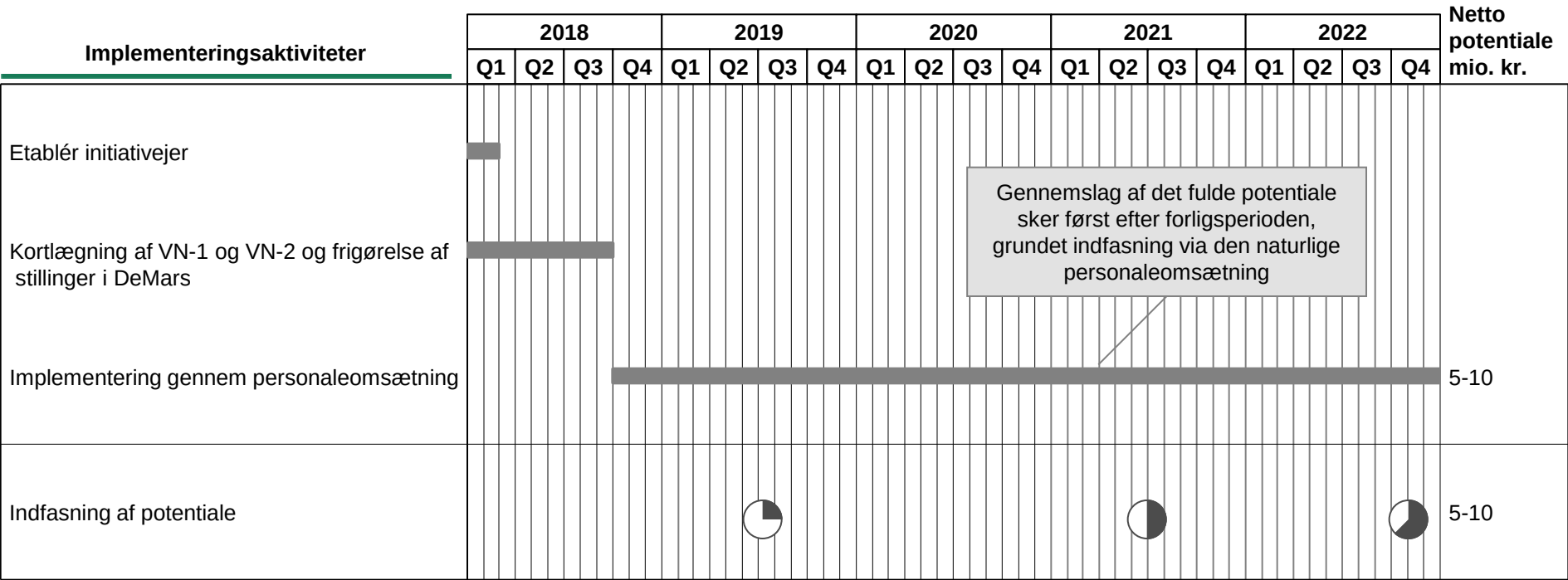
Overblik	Baseline: Vedligeholdelsesområdet: 2.049 ÅV / 907 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: 5-10 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: 2) 1-2 %
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	Der er udført en deep-dive analyse vedligeholdelsesområdet: Der er 2.049 ÅV i de udvalgte enheder på vedligeholdelsesområdet. Der ses stor variation i antallet af referencelinjer mellem enhederne. Analysen ligger til grund, at 40-60 % af lederstillingerne med et SoC på under 6 kan opjustere deres SoC til hhv. 6 og 8. De overflødige leder-ÅV afvikles og erstattes med én manuel medarbejder per to ledere for at opretholde samme kapacitet til varetagelse af enhedens vedligeholdelsesopgaver. Herved opnås en provenu på 5-10 mio.kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Der forventes ingen effekt på geografisk placering.		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 1 - 2%	Nettopotentialespænd: 5-10 mio. kr.						
Overvejelse om indfasning	- Indfasningen er baseret på den generelle personaleomsætning fastsat for budgetanalysen - Der er anvendt en personaleomsætning, beregnet ud fra gennemsnit af den interne og eksterne personaleomsætning i årene 2015-2016, på 20% - Det betyder, at ca. 61% af den identificerede potentiale i analysen kan realiseres frem til og med 2022 - Den resterende del af potentialet kan først realiseres efter forligsperioden - Tilføjelse af 0,5 manuelle ÅV pr. leder-ÅV på vedligeholdelsesområdet for at opretholde vedligeholdelseskapaciteten er fratrukket før opgørelsen af bruttopotentialet	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablisement men inkl. overhead (mio. kr)						
			2018	2019	2020	2021	2022	2023+
		ÅV tilpasning	1-3	6-12	10-20	13-25	16-30	26-49
		Bruttopotentiale	<1	2-4	3-7	5-9	5-10	8-16
Ekstra løbende omkostninger	Ingen	Ekstra løbende omkostninger	-	-	-	-	-	
		Investeringsomkostninger	-	-	-	-	-	-
		Nettopotentiale	<1	2-4	3-7	5-9	5-10	8-16
Investeringer	Der er ikke identificeret krævende investeringer							
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	- Der er identificeret et overlap til effektiviseringsforslag 23, hvor 66 af de samme personer analyseres som i EF24, hvorfor overlappet udgør under 1 mio. kr. - Der er ikke identificeret overlap ved justering af SoC for medarbejdere på vedligeholdelsesområdet							

Plan for implementering af optimering af span of control

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Stillingerne kortlægges og konverteres i DeMars. Analysen udpeger ikke specifikke lederstillinger med lavt SoC, men anviser, at 40-60 % af en gruppe med SoC under 6 bør frigøres. Dette betyder, at det ikke nødvendigvis er nogen af de udpegede stillinger, der skal lukkes eller nedklassificeres til det manuelle niveau. Resultatet af analysen skal i stedet ses som en beskrivelse af, hvor mange leder-stillinger og manuelle stillinger der bør frigøres og tilføjes for at sikre en mere omkostningseffektiv enhed.
- Den fulde realisering afhænger af den naturlige personaleomsætning, hvorfor en del af potentialet først realiseres i årene efter 2022



Udførsel af aktivitet Kontinuerlig implementering Realisering af potentiale

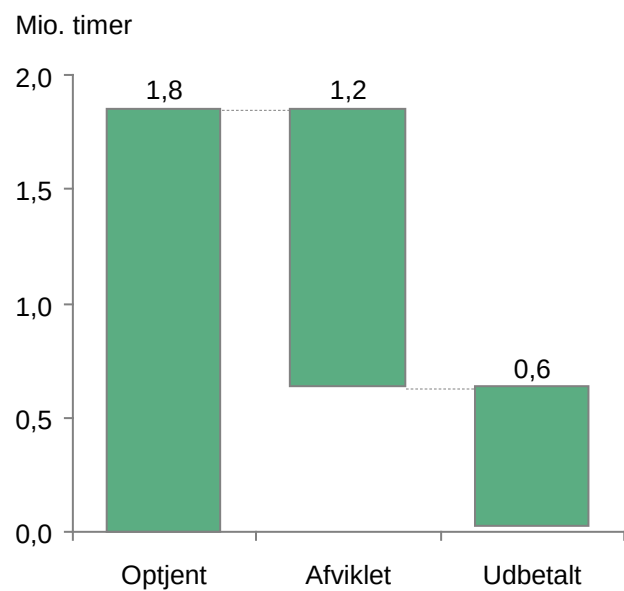
Bedre planlægning af over-/merarbejde og bedre udnyttelse af minustimer

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: 5-9 mio. kr. i løn. PL-reguleret til 2017-priser er potentialet 5-9 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: <1 mio. kr. til Kapaciteter og enheder, <1 mio. kr. til Det understøttende materiel- og IT-område og <1 mio. kr. til Tværgående driftsydelser og administrative processer	Underbyggende materiale	Ark med arbejdstids-registrering samt benchmark-analyse af nulstillede minustimer

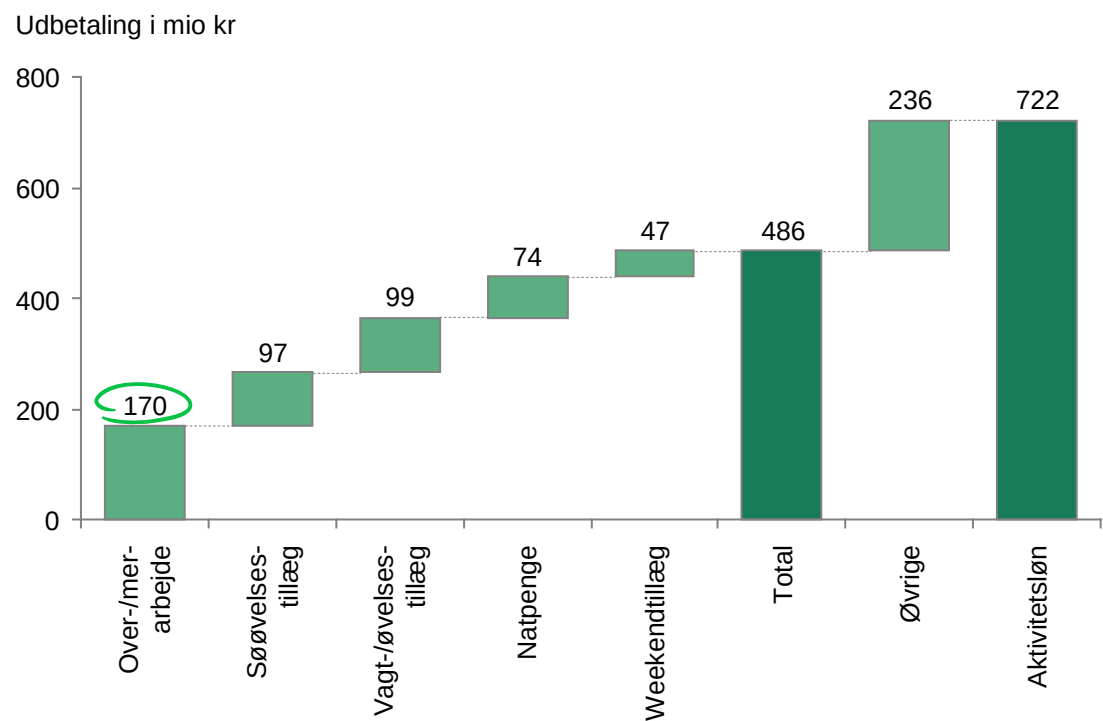
I '16 udbetalte VFK ca. 35% af optjente over-/merarbejdstimer, svarende til ca. 170 mio. kr

• Det estimeres, at ca. 35% af de optjente over-/merarbejdstimer i 2016 blev udbetalt¹, hvilket svarede til en udbetaling på ca. 170 mio. kr. af den aktivitetsbaserede løn

Optjent over-/merarbejde i '16



Udbetalt aktivitetsbaseret løn i '16



1: Antallet af optjente timer (fratrullet de afviklede timer) er opgjort via tilvæksten på Saldo 2099 og 2100 fra 2015 til 2016. Hertil adderes mængden af afviklede timer fra tidsart 4011 og 4013 samt mængden af udbetalte timer. Beregningen er pga. denne triangulering behæftet med en vis usikkerhed, hvorfor opgørelsen ikke betragtes som eksakt, men som et nedre estimat for den egentlige optjening; 2: Det fremstillede datatræk ekskluderer enkelte udbetalinger, hvorfor det egentlige udbetalingsniveau forventes at være 1-2% højere end angivet.

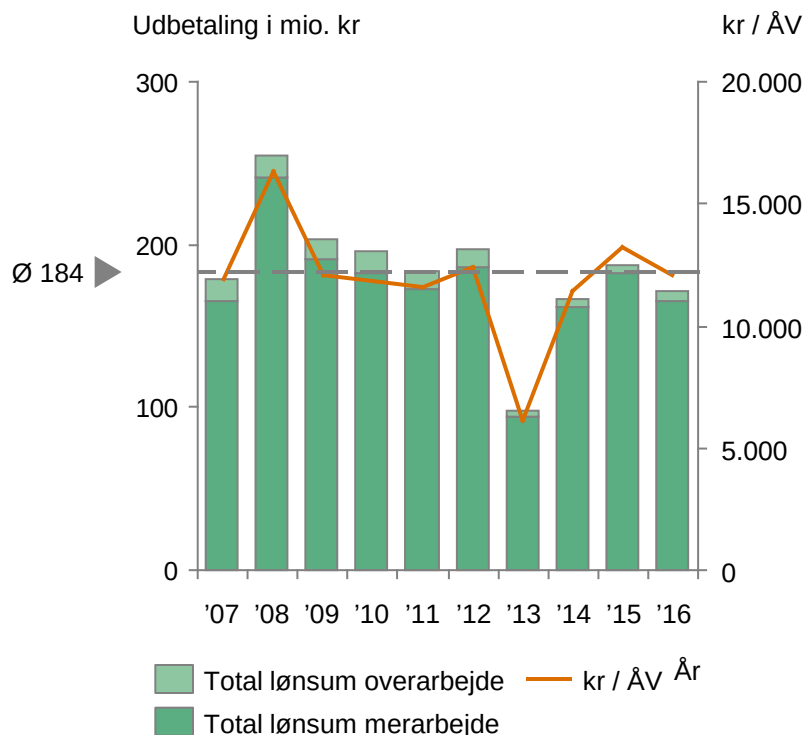
Rammerne for over-/merarbejde defineres ud fra de tilstedeværende medarbejdergrupper i Forsvaret

- Medarbejdere er forpligtet til at yde det aftalte antal timer jf. deres kontrakt. Overstiger den præsterede arbejdstid den normale arbejdstid for perioden, godtgøres de overskydende timer efter reglerne om over- og merarbejdsgodtgørelse
- Reglerne for over- og merarbejde er for tjenestemænd fastsat i tjenestemændenes arbejdstidsaftale. Størstedelen af de overenskomstansatte følger, jf. overenskomstgrundlaget, tillige tjenestemændenes arbejdstidsaftale
- Har medarbejdere ved udløbet af normperioden arbejdet over deres norm for perioden, honoreres de som udgangspunkt for over- og merarbejdet i form af afspadsering. Afspadsering kan jf. overenskomstgrundlag enten ske med forholdet 1:1 eller 1:1,5
- Er der ikke mulighed for afvikling af over- og merarbejdet ved afspadsering, kan der i stedet ske honorering i form af økonomisk godtgørelse, der ligeledes sker med 1:1 eller 1:1,5. Ved udbetaling er chefen forpligtet til – hvis det ikke allerede er sket – at foretage en såvel kvalitativ som kvantitativ vurdering af det præsterede arbejde i perioden

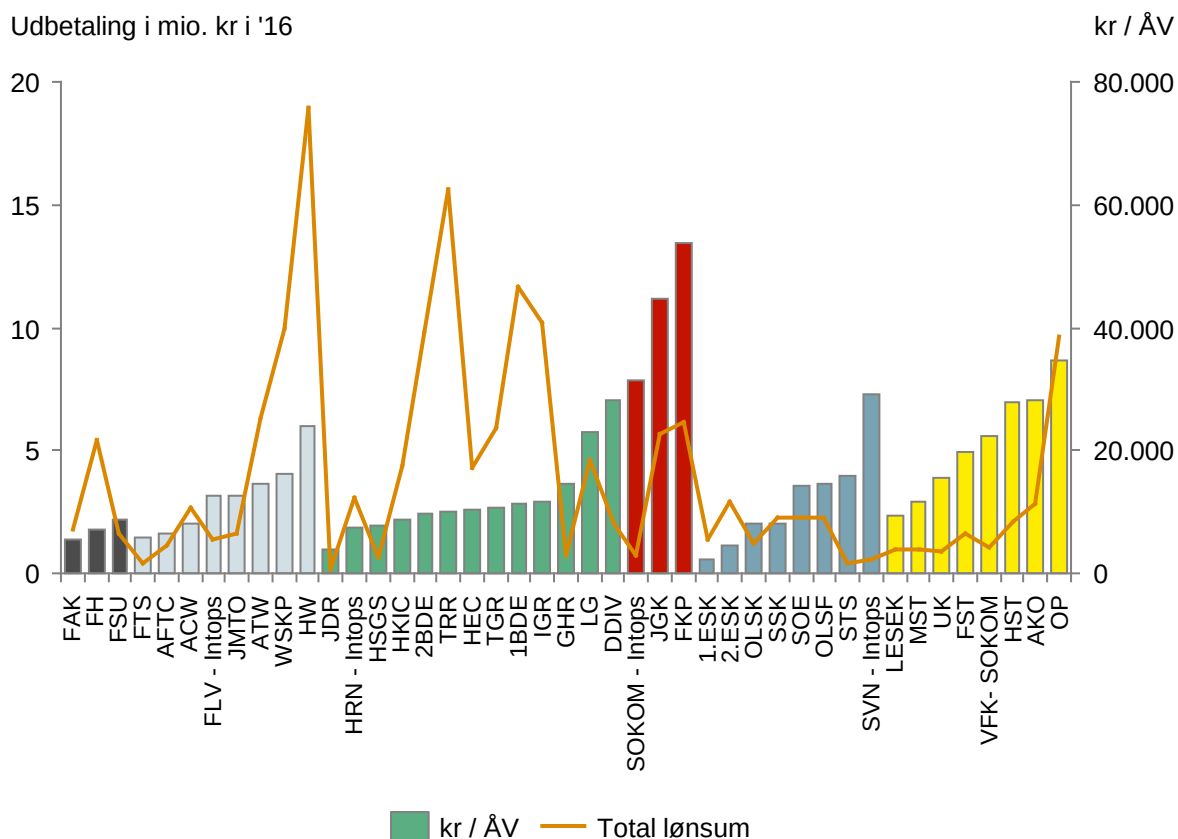
	Over-arbejde	Mer-arbejde	Ingen honorering	Til afspadsering	Til udbetaling
Akademikeroverenskomsten (undtaget special- og chefkonsulenter)		X		Godtgjort merarbejde: 1:1,5 Bemærk rådighedsforpligtelsen med fratræk af 20 timer i kvartalet	1:1,5
Tjenestemandsansatte officerer (M312-331) (HOD) Stampersonel (HKKF og CS)		X		1:1	1:1,5
Overenskomstansatte officerer (PL og KN/KL) (HOD)		X		Godtgjort merarbejde: 1:1,5 Bemærk rådighedsforpligtelsen med fratræk af 20 timer i kvartalet	1:1,5
HK	X	X		1:1,5	1:1,5
CS Civil (tidligere FCE)	X	X		1:1,5	1:1,5
Chefgruppen (LR36 og op) Special- og chefkonsulenter (Akademikeroverenskomsten). Tjenestemandsansatte M332-officerer (HOD). Overenskomstansatte majorer (HOD)			X	0	0

Udbetalingen af over-/merarbejde har været stabil siden '07, men er ulige fordelt mellem enhederne

Udbetalt over-/merarbejde i '07 - '16



Udbetalt over-/merarbejde per NIV III-myndighed i '16

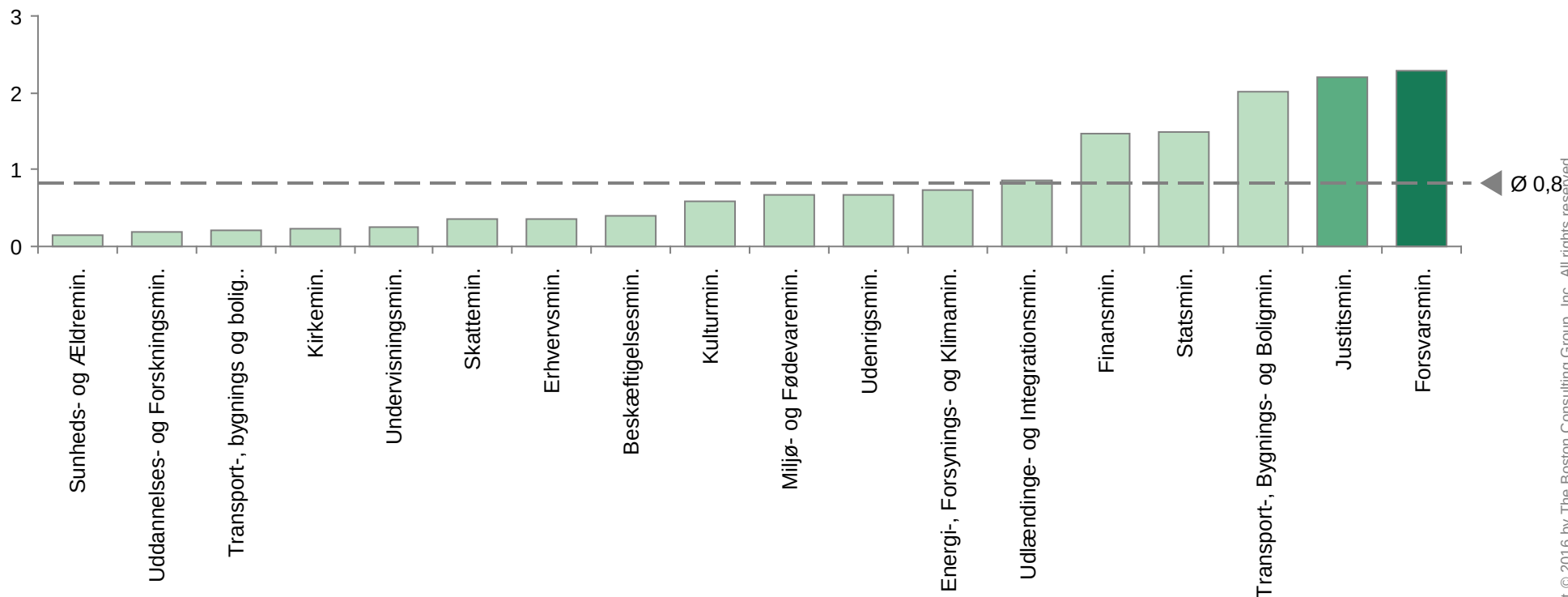


- Som resultat af seneste budgetanalyse i '12 blev udbetalingsniveauet reduceret med 51% i '13, men steg efterfølgende med 77% henimod '16

Niveauet for udbetaling af over-/merarbejde i Forsvaret ligger betydeligt højere end øvrige myndigheder i staten

- Det gennemsnitlige udbetalingsniveau i 2016 for Forsvarsministeriet lå højeste blandt samtlige ministerier, hvorfor et effektiviseringspotentiale vurderes at være tilstede
- Udbetalt over-/merarbejde udgjorde 2,3 % af den samlede udbetalte løn i 2016 på Forsvarskommandoens¹ område. Til sammenligning lå det statslige gennemsnit i samme periode på 0,8 %, altså 1,5% lavere end Forsvarsministeriet

Udbetaling ift. lønomkostninger i %



1. Den forhenværende Forsvarskommando antages at være sammenlignelig med det nuværende VFK.

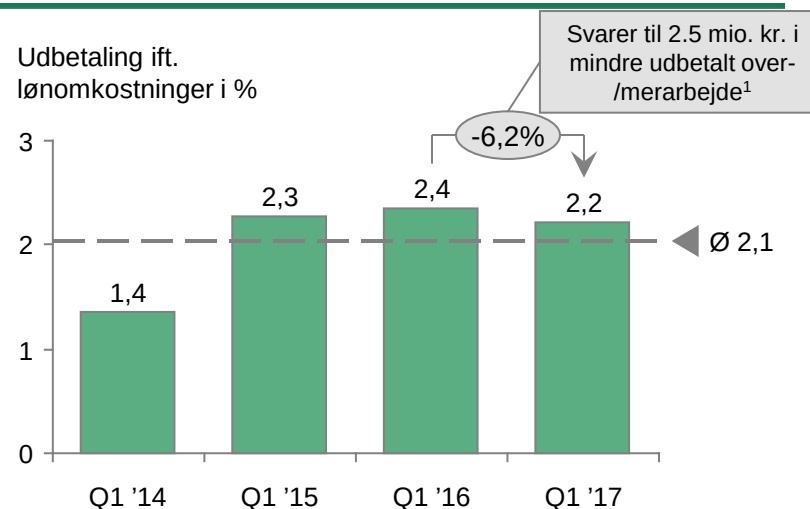
I 2016 lå udbetalingen ift. lønomkostninger på 2,3% for Forsvarskommandoen, 1,9% for Kriminalforsorgen og 2,5% for Politi og Anklagemyndighed. Kilde: Statens Benchmarkdatabase

Der er allerede sket tilpasning af over-/merarbejde i Forsvaret..

Eksisterende tiltag til reduktion af over-/merarbejde blev besluttet i '16..

- Pga. en strukturel udfordring i 2017, blev der i 2016 gennemført en række tiltag med varig virkning fra 2017, bl.a. mhp. at reducere over-/merarbejde. Pba. input fra styrelserne besluttede den daværende DIRKON, at styrelserne **selv kunne vælge de rammer som efterfølgende blev reduceret**
- I denne kontekst blev der lagt op til en reduktion på ca. 32 mio. kr i VFK stab, HRN, FLV og SOKOM

... med effekt i form af reduceret over-/merarbejde



- Udbetalingen i Q1 2017 ligger over gennemsnittet målt over de sidste fire år, men der kan imidlertid observeres et fald på ca. 2,5 mio. kr. mellem Q1 2016 og Q1 2017

Note: Effekten af tiltagene er udregnet under antagelse af, at udbetalingen af over-/merarbejde er jævnt fordelt over alle kvartaler i 2016 (altså ca. 43 mio. kr per kvartal) og et konstant lønomkostningsniveau over 2016 – 2017. Et fald på 6,2% i udbetalingsniveauet fra første kvartal i 2016 svarer da til ca. 2,5 mio. kr.

Kilde: Statens Benchmarkdatabase

..Der kan suppleres med velkendte håndtag til at justere over-/merarbejde

	God og ensartet administration af gældende arbejdstidsregler	Ledelsesfokus vedr. arbejdstid	Brug af afspadsering	Incitamentsstrukturer ift. arbejdstid
God adfærd og planlægning kan bl.a. implementeres ved at ...	... anvende planlægningsperioden fuldt ud, hvilket giver mulighed for at tage højde for udsving af over-/merarbejde i planlægningsgrundlaget ... øge anvendelsen af aftaler om frihedsafvikling i efterfølgende kvartaler ... øge anvendelsen af tjenesteomlægning, hvilket giver mulighed for at tilrettelægge mindreforbrug i perioden umiddelbart før/efter merarbejde ... planlægge øvelser således, at de ikke kortvarigt overskrider 24 timer ... begrænse tjeneste i perioden 17.00 – 6.00 og weekenden	... pålægge merarbejde forud ... anvende fremsynet arbejdstilrettelæggelse, således der ikke genereres unødigt merarbejde op til deadlines ... anvende personaleressourcer på tværs af myndighederne, hvilket sikrer, at spidsbelastning kan håndteres uden oparbejdelse af arbejdstid ... foretage en kvalitativ vurdering af registreret merarbejde, hvilket nedbringer honoreringen af timer, der ikke vurderes som værdiskabende ... foretage et ledelsesmæssigt valg mellem afspadsering og kontant udbetaling, hvilket sikrer, at udbetaling kun gennemføres, såfremt myndighedens økonomiske råderum tillader det	... beordre afspadsering uden for perioder med spidsbelastning	... sørge for, at resultatlønsaftalerne for niveau-II-cheferne indført i januar 2011 indeholder elementer, der honorerer evnen til at afspadsere frihed frem for at udbetale ... centralisere rammen til merarbejde mv., hvilket øger incitamentet til at afvikle frihed

Interviews i Forsvaret viser, at de fire løftestænger er relevante i justeringen af over-/merarbejde og kan bidrage til forbedret arbejdstidsplanlægning

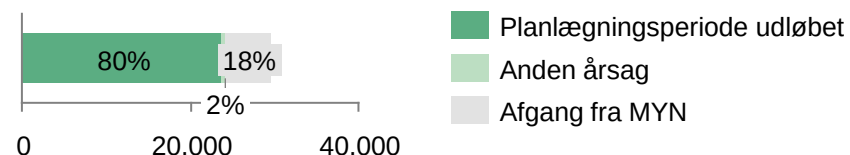
Brug af minustimer, der i dag nulstilles, kan reducere mængden af over-/merarbejde ved bedre planlægning

Minustimer kan anvendes til at reducere omfanget af over-/merarbejde

- **Forsvarets medarbejdere kan komme i underskud af timer,** hvorved de optjener såkaldte *minustimer*. Minustimer nulstilles hvert kvartal, hvor planlægningsperioden udløber. Det er fastsat efter aftale med de faglige organisationer pba. tjenestemandsaftalen¹
- **I 2015 rejste Rigsrevisionen² kritik af Forsvaret, for ikke løbende at registrere og opgøre medarbejdernes arbejdstid og får ikke at overholde arbejdstidsreglerne.**
- Forsvarets Personelstyrelse (FPS) kom i den forbindelse med en anbefaling til Forsvaret³ om bl.a.:
 - "Mere præcis planlægning af arbejdstiden, så det planlagte arbejde svarer til det faktiske behov i forhold til opgaveløsningen"
 - " Udnyttelse af normtiden så der ikke opstår underskud af arbejdstid"
 - "Skærpet vurdering af tidsfrister i forhold til opgaveløsningen, så der ikke genereres unødigt merarbejde"
- Håndtagene vedr. god og ensartet administration af gældende arbejdstidsregler samt ledelsesfokus vedr. arbejdstid vil kunne bidrage til at forbedre planlægningsprocessen. **Konkret kan minustimer med fordel udnyttes til at dække over-/merarbejde ved forbedret planlægning**

Forbedringspotentiale ift. Forsvarets praksis vedr. minustimer

Årsag til nulstilling af minustimer '16

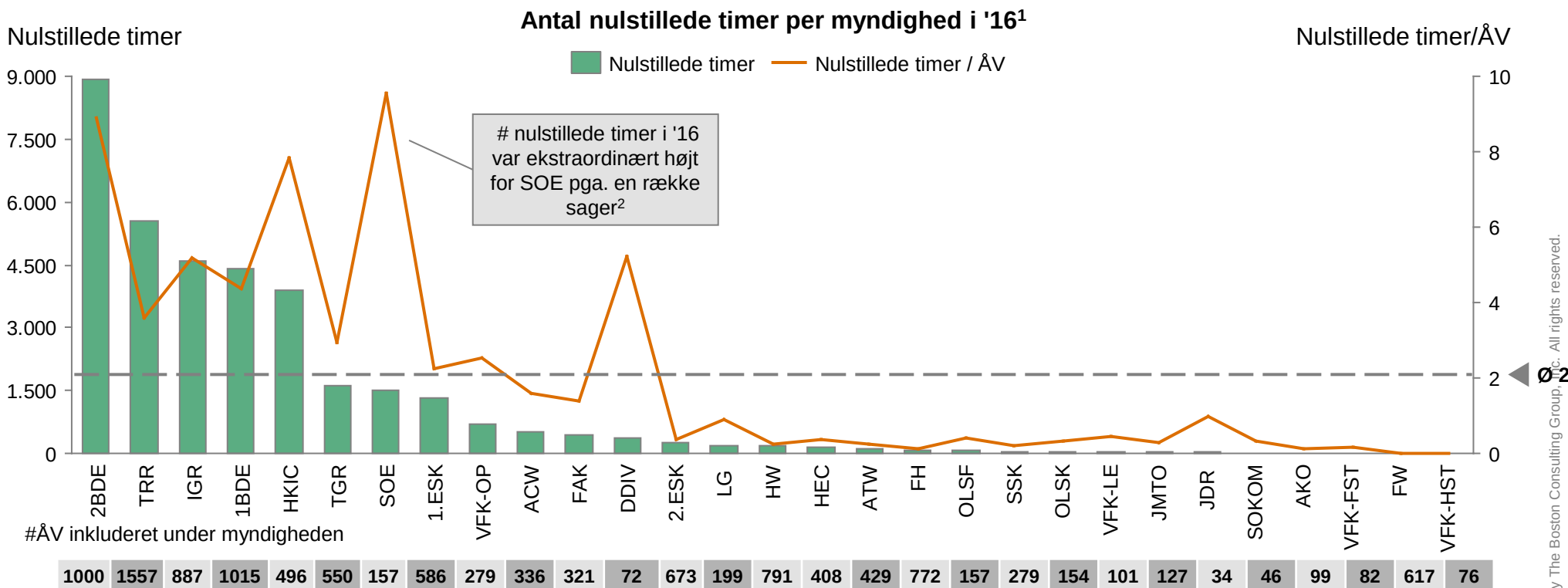


- Data fra FPS vedr. nulstilling af minustimer viser, at timerne i 80% af tilfældet nulstilles alene, fordi planlægningsperioden er udløbet. **Det indikerer, at der er et potentiale for forbedret planlægning af minustimerne**
- **Et eksempel på et område, hvor planlægningen af minustimer kan forbedres er fx ifm. øvelser- eller kurser.** Når en gruppe medarbejdere fra en operativ enhed har været på øvelse og pga. overtid efterfølgende får en uges fri, er der ofte præcedens for, at hele enheden får fri. Derved optjener de øvrige medarbejdere minustimer. Ved en bedre planlægning, ville de resterende medarbejdere i stedet for at få fri fx kunne løse opgaver, der i dag indgår som over-/merarbejde. **Jf. interviews i Forsvaret kunne disse opgaver fx inkludere vagt- eller vedligeholdelsesopgaver**

1. Jf. aftale om supplement til arbejdstidsregler for tjenestemænd i staten mv/FPSBST 201-8-2016-03 2. Se notat til Statsrevisorerne om beretning om vagplanlægning i statslige institutioner, August 2015 3. Se anbefalinger til arbejdstidstilrettelæggelse som opfølgning på FKO direktiv om effektivisering af forbrug af arbejdstid i forsvaret, forsvarsforlig 2013-2017
Kilde: Interviews i Forsvaret

Forsvarets nulstillede i 2016 ~30.000 minustimer, og antallet af timer varierer mellem myndighederne

- Antallet af nulstillede timer i '16 var ca. 30.000
- Figuren viser, at myndigheder med mange soldater, som fx Brigaderne i Hæren, har et højere antal nulstillede timer end fx stabe og kommandoer. Det kan skyldes, at der ved operative enheder ofte er en mere kompleks indsættelses- og styrkeproduktionsvirksomhed, der stiller større krav til planlægnings- og tilrettelæggelsesproces jf. interviews i Forsvaret
- Variationen inden for myndigheder, der ligner hinanden, kan dog også indikere, at der et muligt optimeringspotentiale ift. arbejdstidsplanlægningen



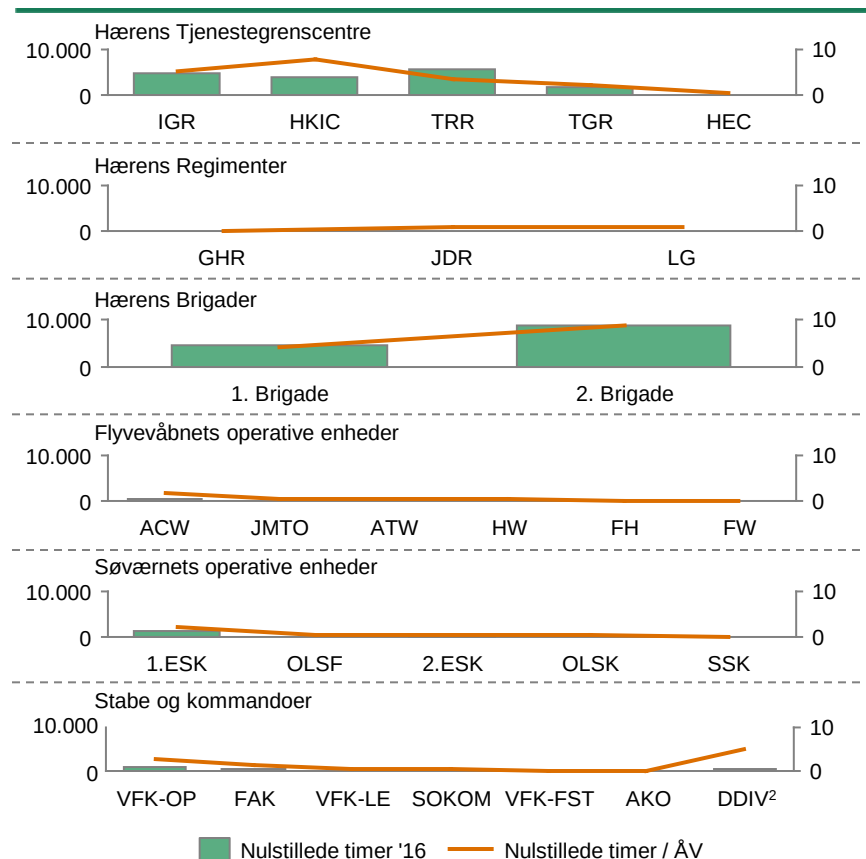
1. Myndigheder, der ikke er inkluderet har jf. FPS ikke registreret nulstillede timer for 2016. 2. I '16 var der en sag i SOE, hvor døgn tjenestevagterne ved Marinestationerne blev honoreret, hvilket efterfølgende blev kendt ulovligt. SOE er ikke regnet med i benchmark-analysen på næste side, da året ikke er repræsentativt jf. den faglige vurdering i FPS

Note: ÅV er baseret på data trukket fra DeMars af Forsvarsministeriet (koblet til data fra FPS)

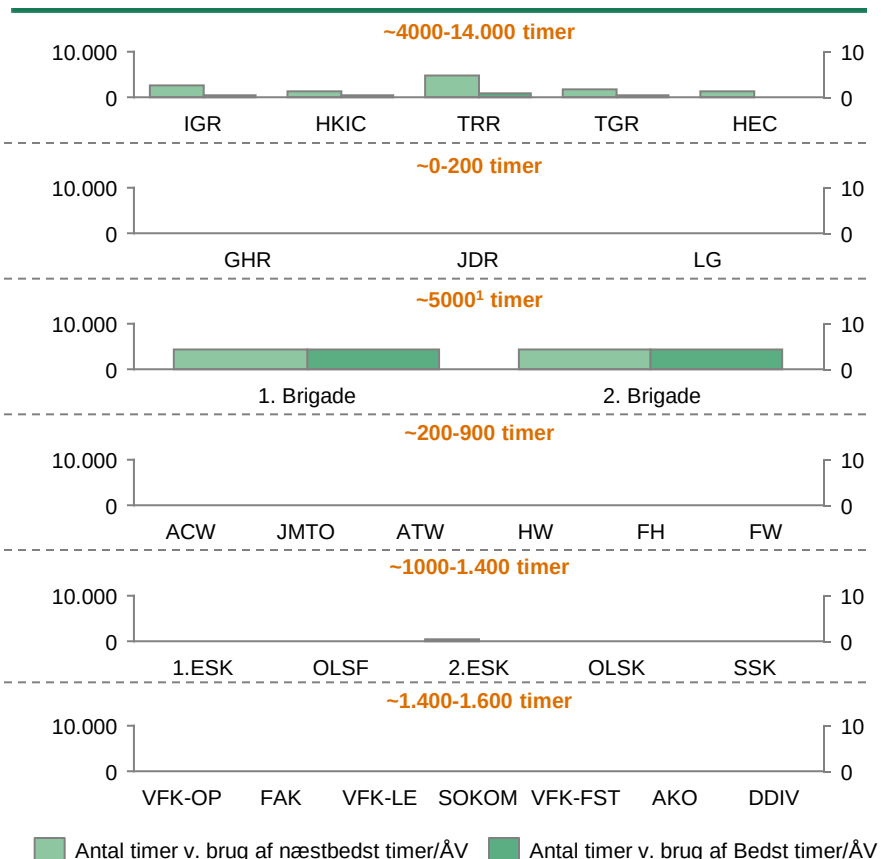
Kilde: FPS, FMN samt Cirkulære om aftale om Arbejdstid for tjenestemænd i staten

Ved implementering af "best practices" kan potentielt spares ~11–22.000 nulstillede timer

**Benchmark inden for myndighedskategorier
indikerer variationer ml. myndigheder**



**Estimeret besparelse
ved bedste og næstbedste praksis for timer/ÅV**



**Estimeret samlet besparelse på 11.000–22.000 timer ved
implementering af 'den bedste praksis for planlægning**

1. Der er ikke udregnet et estimat for besparelse for næstbedste praksis, da der kun er to enheder i kategorien 2. Af de taktiske stabe har kun DDIV registreret nulstillede timer i 2016
Source: FPS

Estimeret potentiale på ~5-9 mio. kr. ved udnyttelse af nulstillede timer til at dække over-/merarbejde

Ved bedre planlægning frigøres 9-17 ÅV til at dække over-/merarbejde..

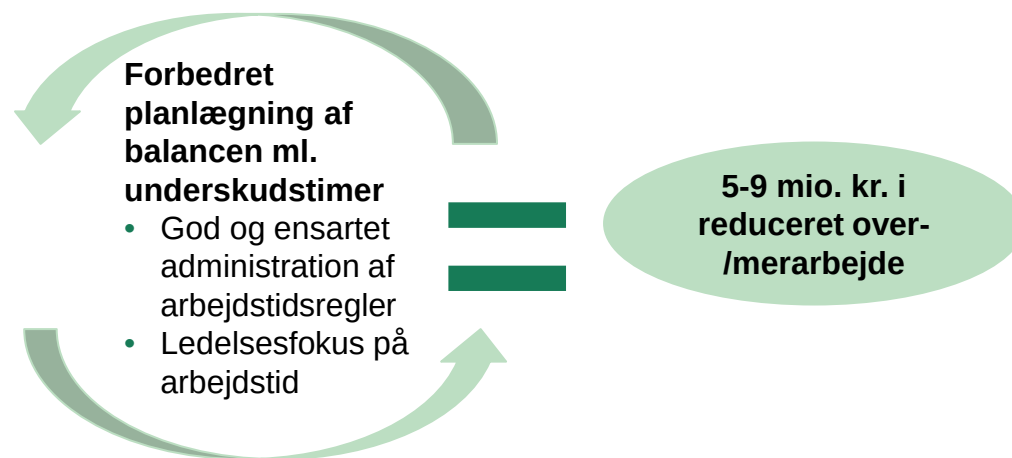
Ved brug af håndtagene under **god og ensartet administration af arbejdstidsregler** og **ledelsesfokus på arbejdstid** kan de 11.000-22.000 nulstillede minustimer dække over-/merarbejde

- 11.-22.000 timer svarer til ~6-12 ÅV¹
- Da over-/merarbejde udbetales med faktor 1,5, er det samlede antal ÅV til at dække over-/merarbejde **9-17 ÅV²**

..Der giver potentiale på 5-9 mio. kr.

Omregnet til mio. kr. giver det et potentiale på 5-9 mio. kr. i lønkroner

- Under antagelse af, at den gennemsnitlige lønsats per ÅV er 0,5 mio. kr.³ og de 9-17 ÅV anvendes til at reducere over-/merarbejde, kan opnås potentiale på **5-10 mio. kr.**



1. Beregnet ved at dividere det samlede antal timer med 1940, som er gns. antal timer/ÅV/år 2. Beregnet ved at gange de 4-8 ÅV med 1,5 3. Gennemsnitlig løn i VFK, oplyst af FMN

Mindre risiko ift. fastholdelse af medarbejdere

Konsekvens: Reduceret overskuds- og underskudstimer

- Konsekvensen af forslaget er reduceret mulighed for at opnå overskuds- og underskudstimer (dvs. merarbejde samt minustimer) som følge af bedre arbejdstidsplanlægning

Risiko: Rekruttering og fastholdelse

- Optjeningen af overskuds- og underskudstimer gør det muligt for medarbejderne at tilrettelægge deres arbejde på en mere fleksible måde ift. en almindelig 37 timers arbejdsuge¹
- Tiltaget risikerer derved at påvirke medarbejdertilfredsheden, der i sidste ende kan have negative konsekvenser ift. *rekruttering og fastholdelse*

Afhjælpende tiltag: Fleksibilitet ved andre ordninger

- Risikoen vurderes at være lille, da forslaget ikke medfører markante ændringer ift. i dag, og der ikke ser ud til at være en dårligere fastholdelse og rekruttering ved de myndigheder, der allerede har formået at reducere antallet af overskuds- og underskudstimer
- Et afhjælpende tiltag kunne imidlertid være at tilbyde medarbejderne fleksibilitet på andre måde, fx ved fleksible mødetider og muligheden for at arbejde hjemmefra

1. Kilde: Forsvarsministeriets Hjemmeside og HR-net

Forbedringstiltag: Bedre planlægning og arbejdstidsstyring af underskudstimer til nedbringelse af over-/merarbejde

Effektiviseringsforslag	Underforslag	Beskrivelse	Rationale og forventet effekt
Bedre planlægning af over-/merarbejde og bedre udnyttelse af minustimer	1 Bedre planlægning og arbejdstidsstyring af over-/merarbejde, herunder udnyttelse af minustimer	Bedre planlægning og arbejdstidsstyring af over-/merarbejde og minustimer - Fokus på at opretholde en 37 timers arbejdsuge inden for normal arbejdstid ved god og ensartet administration af gældende arbejdstidsregler og et styrket ledelsesfokus på arbejdstid - Minustimer, der i dag nulstilles, udnyttes i stedet til at dække over-/og merarbejde. Ved overgang til 'Best Practices' blandt Forsvarets myndigheder, kan over- og merarbejde reduceres	Den forventede effekt er en reduktion i mængden af optjente over-/merarbejdstimer som følge af udnyttelse minustimer, der i dag nulstilles

Uddybende beskrivelse af potentialeberegning samt geografisk effekt

Overblik	Baseline: 172 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: 5-9 mio. kr.	Bruttopotentialespænd: 3 – 6%
Kvantitativ beskrivelse af potentialet	- Potentialet er estimeret ved kombination af kvalitative metode i form af interviews og kvantitativ metode i form af intern benchmark af praksis for nulstilling af minustimer blandt forskellige myndighedskategorier - Den kvantitative udregning af potentialet spændet på 5-19mio. kr. er udregnet på følgende måde: - Pba. data fra FPS omkring nulstillede minustimer i 2016 fordelt på myndigheder samt ÅV data fra Forsvarsministeriet, er nulstillede minustimer/ÅV beregnet og myndighederne grupperet i myndighedskategorier af myndigheder, der udfører samme type opgaver - Der blev foretaget en intern benchmark af antallet af nulstillede timer inden for hver myndighedskategori - På den baggrund blev antallet af nulstillede timer, der kan spares ved bedre planlægning estimeret. Estimatet er udregnet som et spænd og blev beregnet ved at anvende satsen for nulstillede timer/ÅV for hhv. den laveste og næstlaveste sats inden for hver myndighedskategori på de øvrige myndigheder. Rationalet er, at disse myndigheder bør kunne nå en tilsvarende lav sats for nulstillede minustimer/ÅV ved at implementere samme planlægningspraksis, som den bedste myndighed inden for samme kategori. Samlet gav denne beregning et resultat på 11.000-22.000 minustimer, der potentielt kan bespares - De 11.000-22.000 minustimer blev omregnet til ÅV ved at dividere med 1940 timer. Efterfølgende blev antallet af ÅV ganget med 1,5, da de forventer at dække merarbejde, for hvilket der udbetales løn med en faktor 1,5. Det gav et samlet antal ÅV på 9-17 - De 9-17 ÅV omregnes til lønkroner ved at gange med 0,5 mio. kr. Derved nås et potentialespænd på 5-9 mio. kr.		
Beskrivelse af effekt på geografisk placering	Forslaget forventes ikke at have nogen effekt på geografisk placering		

Indfasningstakt og nettopotentiale

Overblik	Nettopotentialespænd (%): 3 – 6%	Nettopotentialespænd: 5-9 mio. kr.					
Overvejelse om indfasning	Indfasning af potentialet forudsætter et styrket ledelsesfokus, opkvalificering af ledere samt udvikling af fælles praksis for en bedre planlægning og tilrettelæggelse, hvilket forventeligt kan implementeres i 2018 og starte med at have effekt i 2019. Ydermere er det nødvendigt, at der udvikles et styringsværktøj, der ubesværet giver lederne overblik over de optjente og afviklede timer på et givent skæringstidspunkt. Dette værktøj kan implementeres som en BI-rapport, hvorfor udvikling af nye systemer ikke (nødvendigvis) er påkrævet	Indfasningstakt og nettopotentiale - ekskl. etablerement men inkl. overhead (mio. kr)					
		2018	2019	2020	2021	2022	
		ÅV tilpasning	0	0	0	0	0
Ekstra løbende omkostninger	Der vurderes ikke at være ekstra løbende omkostninger forbundet med tiltaget	Bruttopotentiale	0	5-9	5-9	5-9	5-9
		Ekstra løbende omkostninger	0	0	0	0	0
		Investeringsomkostninger	0	0	0	0	0
Investeringer	- Der burdes kun at være yderst beskedne investeringer ved forslaget, hvorfor disse ikke inkluderes i potentialeberegningerne - Investeringerne inkluderer: Afholdelse af indledende seminar vedrørende orientering og opkvalificering af ledere samt formidling af baggrund og mål for ændringerne, via f.eks. brev, Forsvarsavisen eller orienteringer på stormøder centralt i landet, udvikling samt enkelte træningsseminarer under indkørselsfasen	Nettopotentiale	0	5-9	5-9	5-9	5-9
Bemærkninger vedr. overlap i potentiale	Grundet reduktioner i ÅV eksisterer der et overlap på: 0,14-0,32 mio. kr. til <i>Kapaciteter og enheder</i>, 0,025-0,04 mio. kr. til <i>Det understøttende materiel- og IT-område</i> og 0,025-0,05 mio. kr. til <i>Tværgående driftsydelser og administrative processer</i>						

Plan for implementering af effektiviseringsforslag

- Nedenfor illustreres forslag til sekvensering af implementeringsaktiviteterne
- Forudsætningen for succesfuld indfasning af potentialet er et styrket ledelsesfokus og styring af arbejdstilrettelæggelse ved god og ensartet administration af gældende regler, hvilket kan opbygges i 2018
- Et kvartal anvendes på en indkørselsperiode, hvor den vedtagne praksis implementeres med opfølgning ved træningsseminarer

