

# STØTTE TIL FORSVARETS UDBUD AF FACILITY MANAGEMENT FOR SVARET, VEST

AUGUST 2012

RAMBØLL

# RAPPORTEN ER DELT I TO DELE

## Indhold

---

### 0. Executive summary

- Afsnittet indeholder et kort sammendrag af de vigtigste konklusioner og analyseresultater

### 1. Detaljerede analyser

- Afsnittet indeholder metodebeskrivelser og detaljerede beskrivelser af analyser samt deres resultater

# 0. EXECUTIVE SUMMARY

01

Introduktion og metode

02

Det økonomiske rationale ved udbud og optimering af facility management i vest

03

Vurdering af markedsforholdene for facility management i vest

04

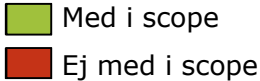
Anbefalinger

# 01. INTRODUKTION OG METODE (1/3)

- Rambøll startede i maj måned 2012 med beregning af potentiale og vurdering af markedsforholdene
- For at kunne vurdere den potentielle besparelse ved udbud er der først foretaget en beregning af det økonomiske udgangspunkt for området baseret på 2011 tal (herefter benævnt baseline)
- Herefter er der gennemført en analyse af de potentielle besparelsemuligheder for kantine, rengøring og areal i vest
- Sideløbende er markedet og markedsforholdene i vest vurderet
- Rambøll har haft en omfattende kontakt til og fået stor hjælp til datafremskaffelse og test af analyser og resultater fra nøglepersoner i organisationen
- Rambølls egne fageksperter og økonomer har endvidere bidraget med anbefalinger til det videre arbejde med udbudsmaterialet
- Der foreligger en udbygget dokumentation for metoden og analyserne

# 01. INTRODUKTION OG METODE (2/3)

## AFGRÆNSNING AF KATEGORIER INDEHOLDT I BASELINE

	Afgrænsning	Scope afgrænsning	
Rengøring	• Almindeligt rengøring af kaserne arealer	■	
	• Slutrengøring efter værnepligtige	■	
	• Hotelrengøring	■	
	• Vinduespolering	■	
	• Rensning og vask af linned, gardiner mm.	■	
	• Måtterens	■	
	• Planteservice	■	
Kantine	• Servering til fastansatte og gæster	■	
	• Fuld forplejning til værnepligtige	■	
	• Mødeforplejning	■	
	• Rengøring I produktionskøkkenerne	■	
	• Arealpleje, renholdelse og simpel vedligehold af bl.a. veje, pladser og græsarealer på <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaserner</li> <li>• Skydebaner</li> <li>• Skydeterræn</li> <li>• Øvelsesterræn</li> <li>• Tank- og Depotområder</li> </ul>	■	
Arealpleje	• Arealpleje af "vilde" arealer med plejeplan såsom skovdrift	■	
	• Skovdrift	■	
	• Teknisk udstyr på skydebanerne	■	
	• Interne udgifter til affaldshåndtering	■	
	• Affaldsbortskaffelse	■	
	• Bygningsvedligehold (eksterne håndværkere)	■	
			■

**Kun tre områder er ikke med i Baseline:**

- Teknisk udstyr på skydebanerne
- Affaldsbortskaffelse
- Bygningsvedligehold (eksterne håndværkere)

# 01. INTRODUKTION OG METODE (3/3)

## Overordnet metode for opbygning af baseline

Vest

- Indsamling af data for omkostninger fra specifikke konti som kan relateres til driften af kantine, rengøring, arealpleje
- Indirekte omkostninger er allokeret til enkelte serviceområder baseret på vurdering af relevante omkostninger
- Data er efterprøvet løbende med FKO

Øst

- Fordeling af omkostninger er foretaget ved benyttelse af nøgletal fra DEMARS.
- Indirekte omkostninger er udledt af totale FKO omkostninger med fravalg af områder der ikke relateres til service områderne. Disse er derefter allokeret ud på serviceområder.
- Data er ikke efterprøvet i løbet af processen, men tilpasset ved en FKO vurdering senere i forbindelse med udbuddet.

# 02. DET ØKONOMISKE RATIONALE VED UDBUD OG OPTIMERING AF FACILITY MANAGEMENT I VEST

## 1. Baseline

- A. Baseline for vest er opgjort til 475 millioner kr. brutto\* og 389 millioner kr. netto\*\*

## 2. Potentiale ved udbud

- A. Potentialet ved udbud af kantine, rengøring og arealpleje i vest er estimeret til 124 millioner kr. svarende til en besparelse på 26%.
- B. Besparelspotentialet ved udbud af arealpleje er på 74 millioner kr.
- C. Heraf udgør den mulige besparelse på græspleje alene et beløb på 44 millioner kr svarende til 59% af den samlede besparelse på areal.
- D. Udbydes arealpleje med et kvalitetsniveau svarende til de beskrevne men ikke realiserede plejeplaner reduceres den mulige besparelse med 20 millioner kr.
- E. Besparelspotentialet ved udbud af kantine er på 25 millioner kr.
- F. Besparelspotentialet ved udbud af rengøring er på 25 millioner kr.

## 3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration

- A. I potentiale ved udbud er inkluderet en samlet besparelse for de 3 områder på 16 millioner. kr. fra reduktion af ledelse og administration.
- B. Reduktion af ledelse og administration er vurderet til primært at ramme FBE stab og FPT.

## 4. Potentiale ved intern optimering

- A. Der vurderes at være en yderligere besparelse indenfor de tre områder såfremt interne optimeringsinitiativer iværksættes. Dette yderligere potentiale er p.t. ikke opgjort.

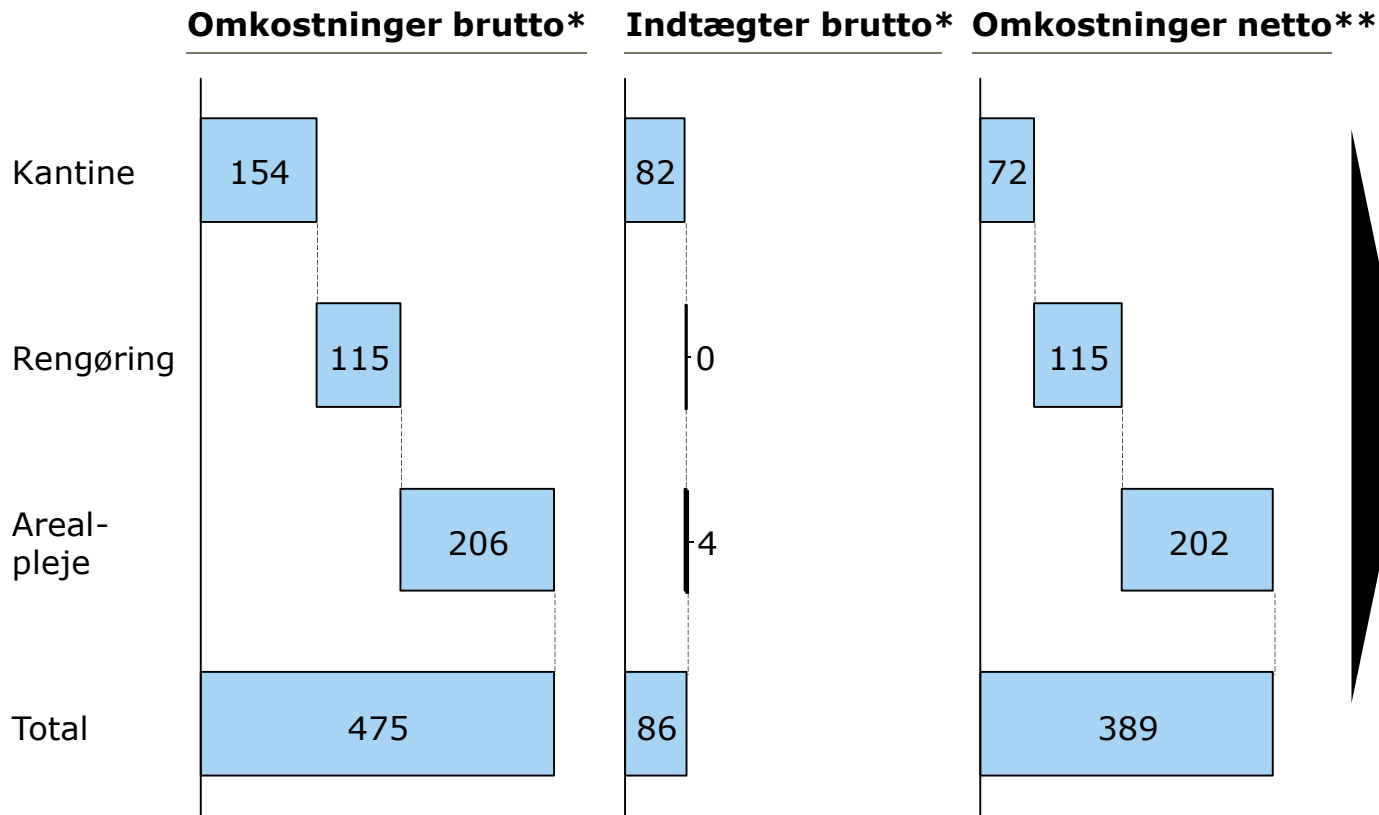
**RAMBOLL**

Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig, \*Brutto omkostninger udgør de totale omkostninger uden indtægter, \*\*Netto udgør omkostninger minus indtægter

Kilde: SAP data, central data og løn træk

## 02.1.A. BASELINE FOR VEST ER OPGJORT TIL 475 MIO BRUTTO\* OG 389 MIO NETTO\*\*

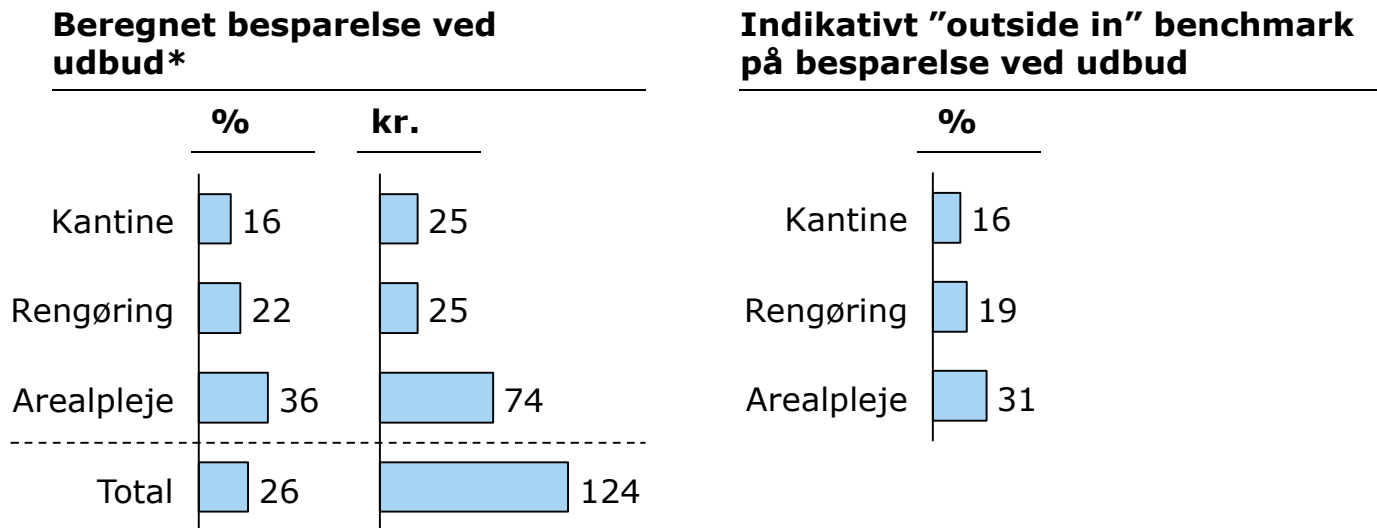
**Vest baseline, 2011**  
millioner kr.



- **Brutto\* baseline er på 475 millioner kr.**
- **Totalindtægter er på 86 millioner**
- **Netto\*\* baseline er på 389 millioner**

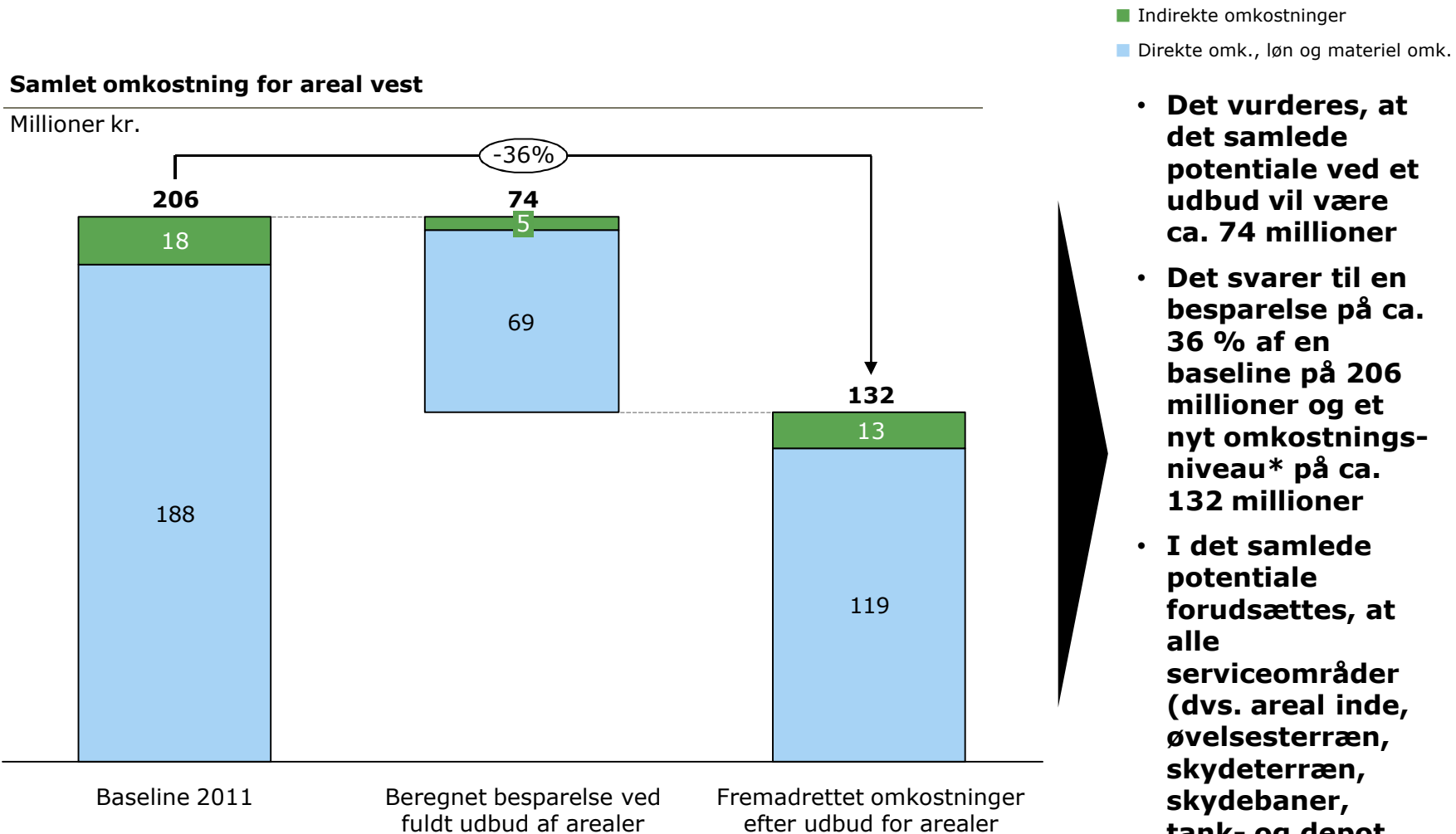


## 02.2.A. POTENTIALALET VED UDBUD AF KANTINE, RENGØRING OG AREALPLEJE I VEST ER ESTIMERET TIL 124 MIO\* KR SVARENDE TIL EN BESPARELSE PÅ 26%



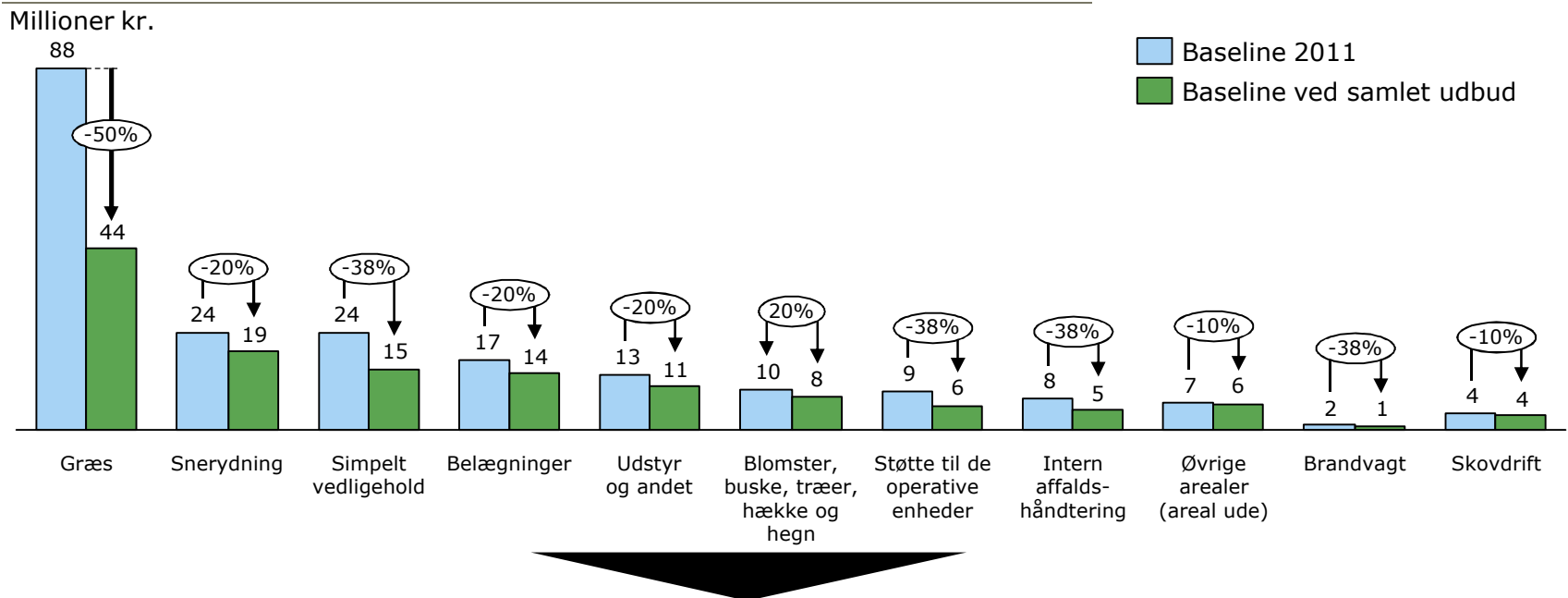
- **Baseret på detaljerede potentialeberegninger med udgangspunkt i data fra FKO's økonomisystem SAP samt en række grundlæggende forudsætninger er det samlede potentiale ved udbud opgjort til 124 millioner**
- **Skeles til erfaringsbaserede "outside in" benchmarks viser det sig at det beregnede potentiale ligger tæt på de gennemsnitlige besparelser opnået i tidligere udbud**

## 02.2.B BESPARELSESPOTENTIALIALET VED UDBUD AF AREALPLEJE ER PÅ 74 MILLIONER KR



## 02.2.C. HERAF UDGØR DEN MULIGE BESPARELSE PÅ GRÆSPLEJE ALENE ET BELØB PÅ 44 MIO KR. SVARENDE TIL 59% AF DEN SAMLEDE BESPARELSE PÅ AREAL

### Samlet omkostning for areal pr. opgave, Vest 2011



- Omkostning til græs kan reduceres med ca. 44 millioner kr., hvilket svarer til 59% af den samlede estimerede besparelse. Reduktionen i omkostningerne skyldes frem for alt en volumeneffekt, der opstår ved at udbyde meget store mængder, samt anvendelsen af bedre teknologi i leverandørens opgaveløsning.
- På simpelt vedligehold kan omkostningerne reduceres med ca. 9 millioner kr., mens snerydning kan reduceres med ca. 5 millioner kr. De tre nævnte områder udgør samlet set 77% af det samlede besparelspotentiale.
- Besparelserne på de øvrige opgaver ligger fra ca. 4 millioner kr. og nedefter.

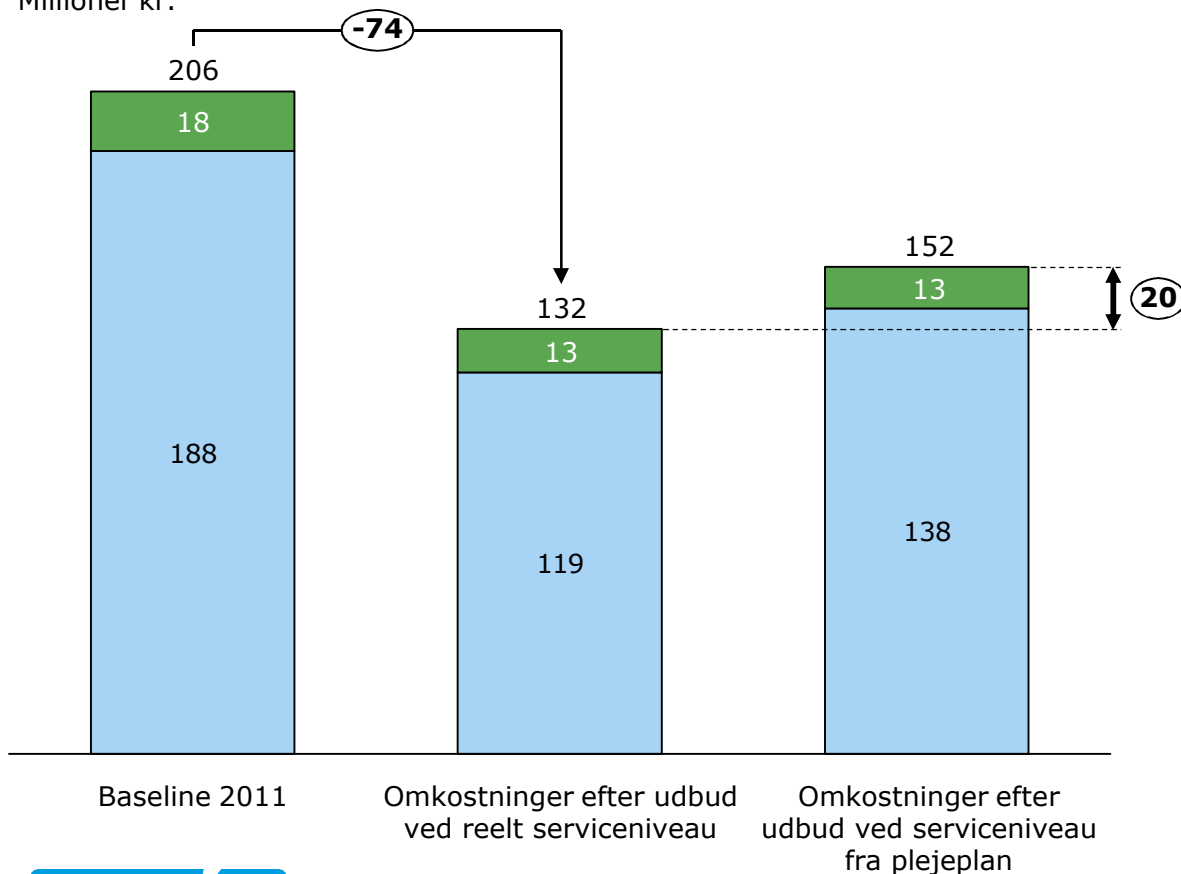
Note: Fordelingen af omkostningerne på de enkelte opgaver er baseret på de estimerede enhedspriser og mængder i den opgjorte baseline. SAP indeholder ikke et detaljeret omkostningsbreakdown på opgaver

Kilde: Orbicon; FKO spørgeskemaer; Skovdyrkerne; Interviews og besøg på etableringer team analyse

## 02.2.D. UDBYDES AREALPLEJE MED ET KVALITETSNIVEAU SVARENDE TIL DE BESKREVNE MEN IKKE REALISEREDE PLEJEPLANER REDUCERES DEN MULIGE BESPARELSE MED 20 MIO KR

### Samlet omkostning for areal vest

Millioner kr.



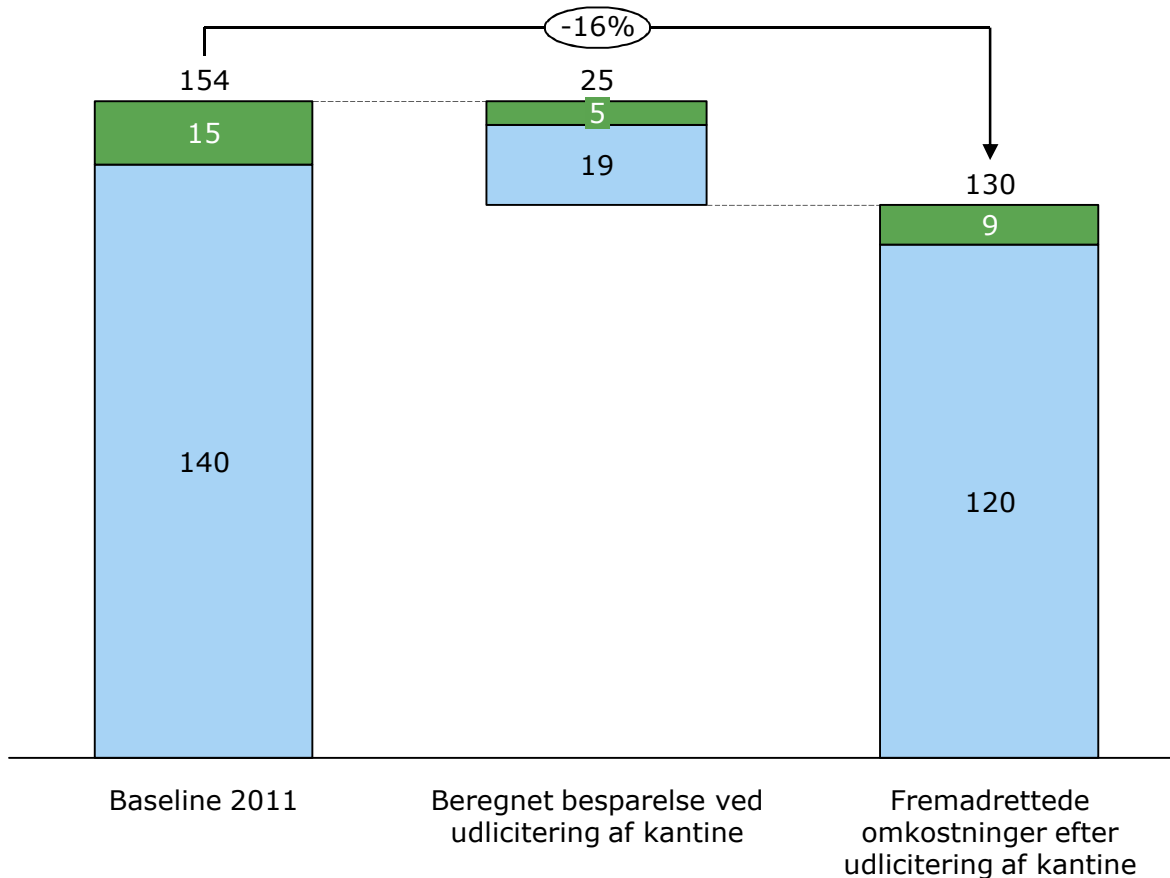
- Indirekte omkostninger
- Direkte omk., løn og materiel omk.

**Udbydes arealpleje med serviceniveauet fra de nuværende plejeplaner vil besparelsen reduceres med 20 millioner set i forhold til at udbyde med det nuværende reelle serviceniveau**

## 02.2.E. BESPARELSESPOTENTIALIALET VED UDBUD AF KANTINE ER PÅ 25 MILLIONER

### Estimeret besparelse ved udbud af kantine i Forsvaret, region Vest

Millioner kr.



- Indirekte omkostninger
- Direkte omk., løn og materiel omk.

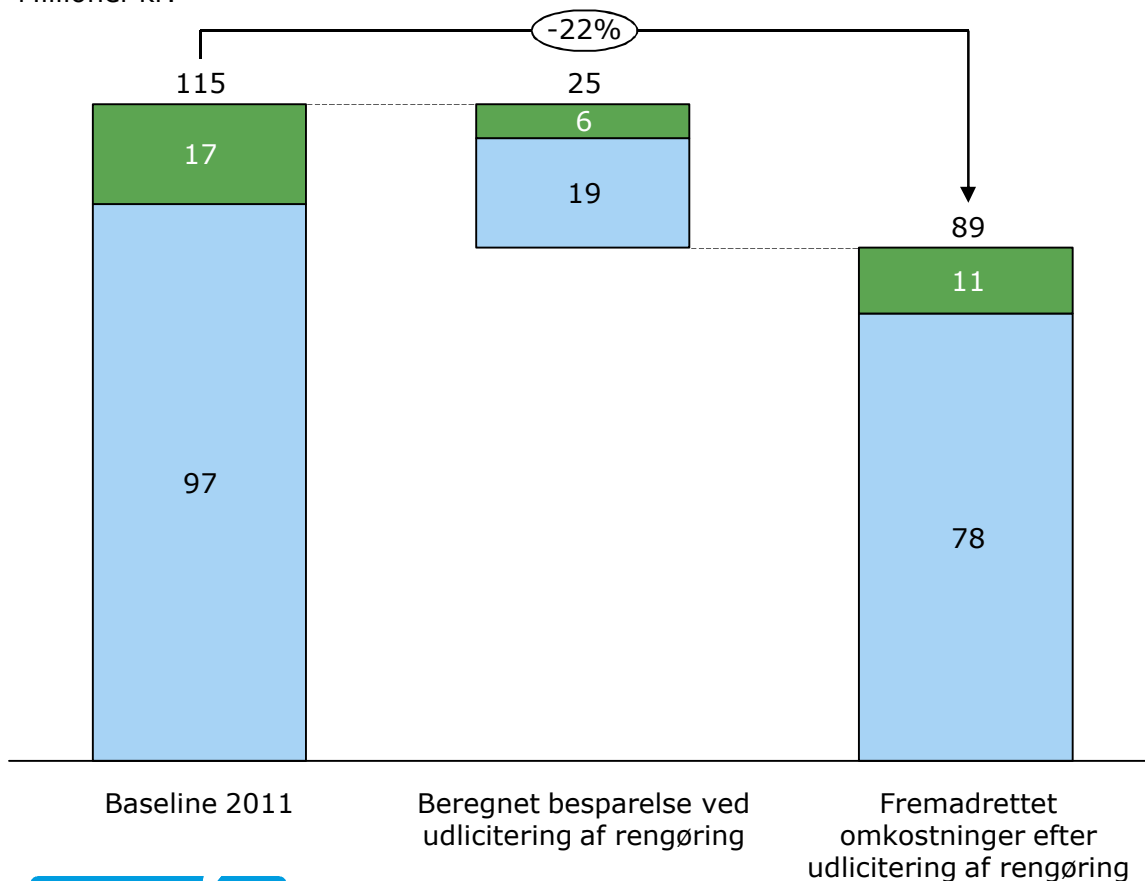
- Det vurderes, at det samlede potentiale ved udbud vil være ca. 25 mio
- Det svarer til en besparelse på ca. 16 % af en baseline på 154 mio og et nyt omkostningsniveau på ca. 130 mio

Estimatet inkluderer besparelser på indirekte omkostninger  
Note: Alle tal er brutto, dvs. eksklusive indtægter  
Kilde: Baseline data fra Forsvaret; team analyser

## 02.2.F. BESPARELSESPOTENTIALIALET VED UDBUD AF RENGØRING ER PÅ 25 MILLIONER

### Samlet omkostning for rengøring vest

Millioner kr.



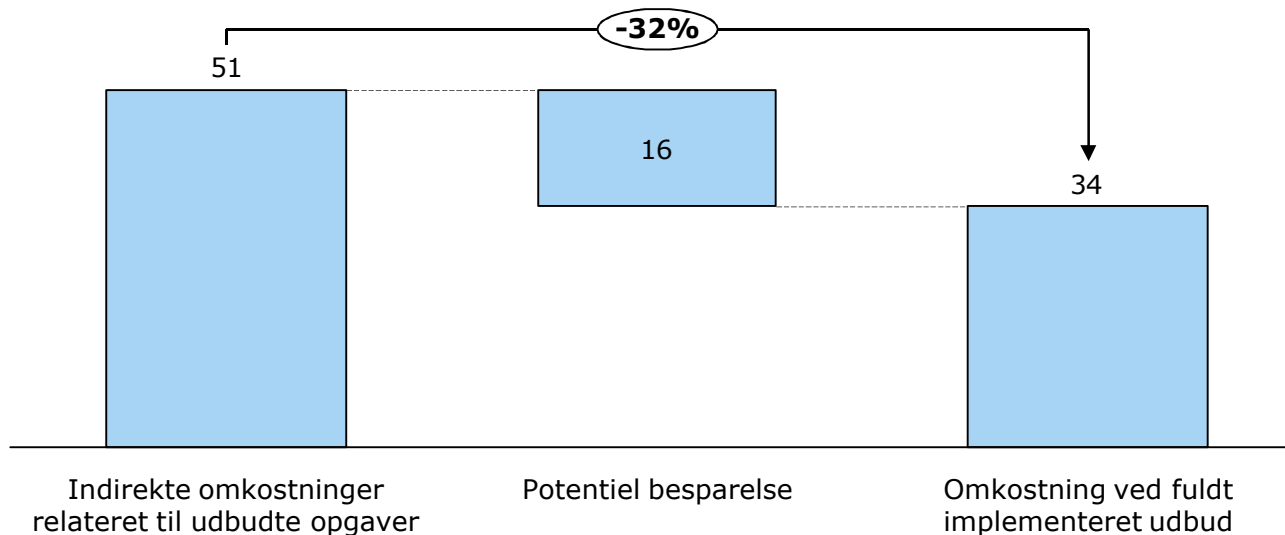
- Indirekte omkostninger
- Direkte omk., løn og materiel omk.

- **Det vurderes, at det samlede potentiale ved et udbud vil være ca. 25 mio**
- **Det svarer til en besparelse på ca. 22 % af en baseline på 115 mio og et nyt omkostningsniveau på ca. 89 mio**
- **Besparelsespotentialiet er fremkommet ved at multiplicere Øst priser med Vest mængder for de enkelte ydelser**

## 02.3.A. I POTENTIALE VED UDBUD ER INKLUDERET EN SAMLET BESPARELSE FOR DE 3 OMRÅDER PÅ 16 MIO KR FRA REDUKTION AF LEDELSE OG ADMINISTRATION

### Indirekte omkostninger for udbudte opgaver, vest 2011

Millioner kr.



**Udbydes kantine, rengøring og arealpleje er der en potentiel besparelse på 16 mio kr. via reduktion af ledelse og administration**

## 02.3.B. REDUKTION AF LEDELSE OG ADMINISTRATION ER VURDERET TIL PRIMÆRT AT RAMME FBE STAB OG FPT

	Nuværende bemanning		Ændring		Forklaring
	millioner kr.	ÅV	millioner kr.	ÅV	
FBE stab	32	64	-10	-22	Primære besparelser findes ifm. færre rammeaftaler i Handelsafdelingen samt i HR og Driftsdivisionen.
RCV	3	6	0	0	Primære besparelser findes i driftsafdelingen. Pga. de få årsværk vurderes det at besparelser ikke kan realiseres. <sup>1</sup>
KCDK	6	14	0	0	Ingen besparelser. Opgaverne vurderes ikke at bortfalde. <sup>2</sup>
FPT	7	9	-7	-9	Besparelser ift. andel af medarbejdere, som FPT ved udbud ikke længere skal betjene. Anvendelse af enhedsomkostninger per medarbejder på 9.933 kr. per år. <sup>3</sup>
FKIT	2	na	-2	0	Besparelser ift. antal af IT stationer som tages ud af drift. Besparelse reduceret da flere abonnementsomk. ikke betales individuelt, men som del af større pakke og derfor ikke kan realiseres fuldt ud.
Ekstra	0	na	2	+6	Det vurderes, at ca. 6 ÅV skal varetage det nye udbud, svarende til ca. 2,4 mio kr. De 6 ÅV indeholder ledelse, controller, servicespecialister, økonomi og koordinerende medarbejdere. <sup>4</sup>
Total	51	93	-16	-25	

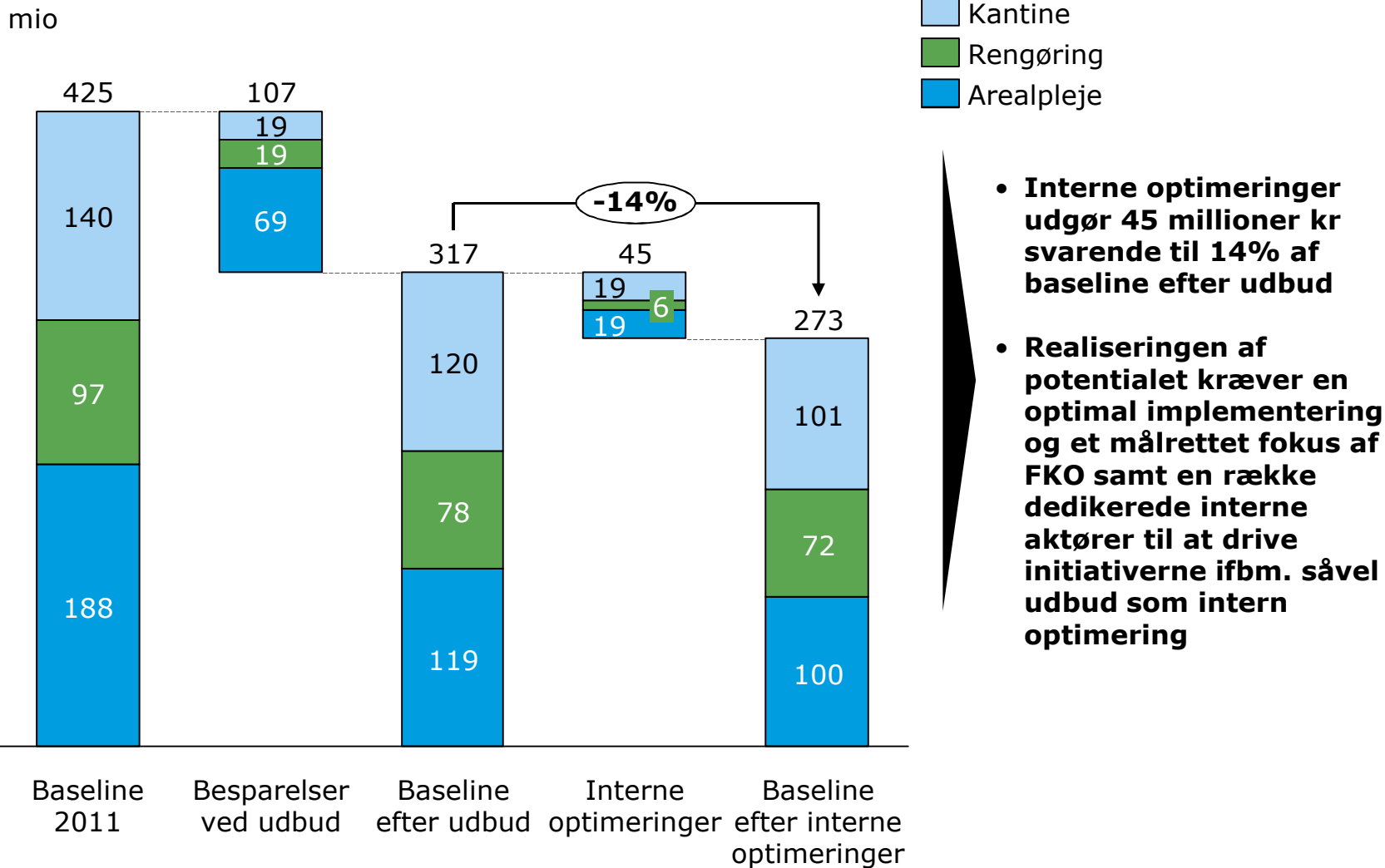
<sup>1</sup> Vurderet af Grith Sandst Poulsen. Yderligere kvalifikation af vurderingen bør foretages <sup>2</sup> Vurderet af Grith Sandst Poulsen. Yderligere kvalifikation af vurderingen bør foretages <sup>3</sup> Kilde: Valideringen af kontrolbuddet fra Øst <sup>4</sup> ÅV er anslået af Grith Sandst Poulsen.

Note: Der er her ikke taget hensyn til igangværende intern besparelses analyse i FPT. Eventuelle resultater af denne vil muligvis påvirke ovenstående



## 02.4.A. DET SAMLEDE POTENTIALE FOR INTERNE OPTIMERINGER ER PÅ CA. 14%

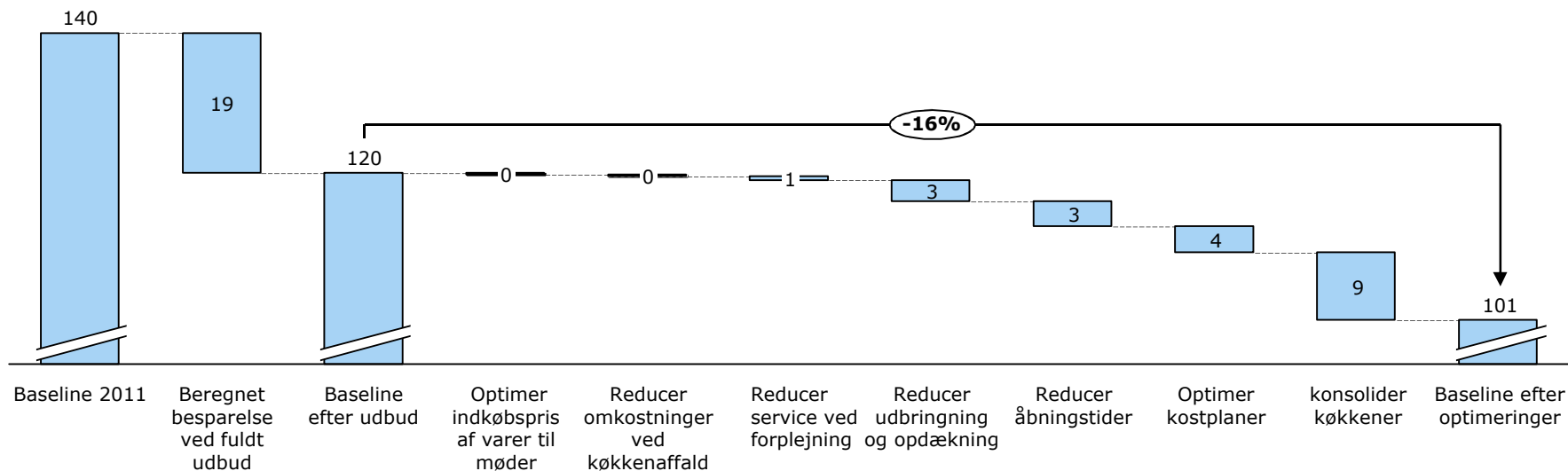
### Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering\*



\*fraregnet indirekte omkostninger  
Kilde: Prokura og Rambøll

## 0.2.4.A POTENTIALTET FOR INTERNE OPTIMERINGER FOR KANTINER ER PÅ 16% (19 MIO KR)

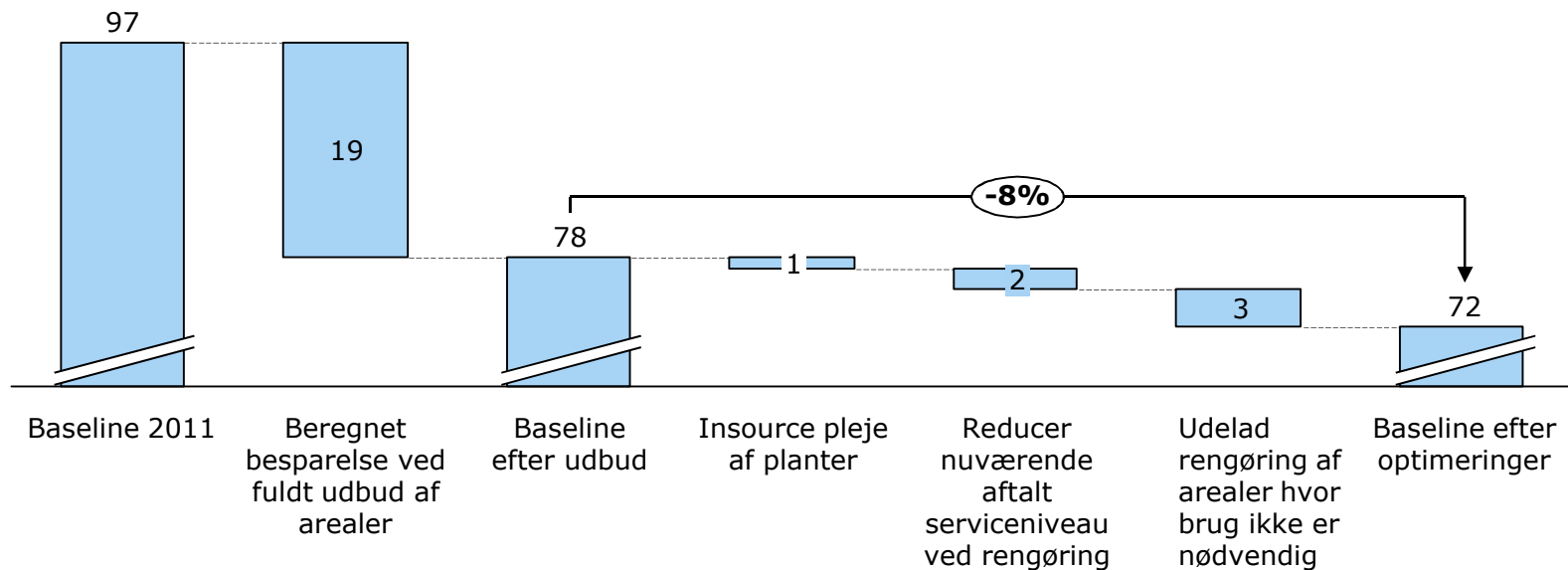
Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio\*.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 28% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 39 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 114 mio.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering

## 0.2.4.A POTENTIALTET FOR INTERNE OPTIMERINGER FOR RENGØRING ER PÅ 8% (6 MIO KR)

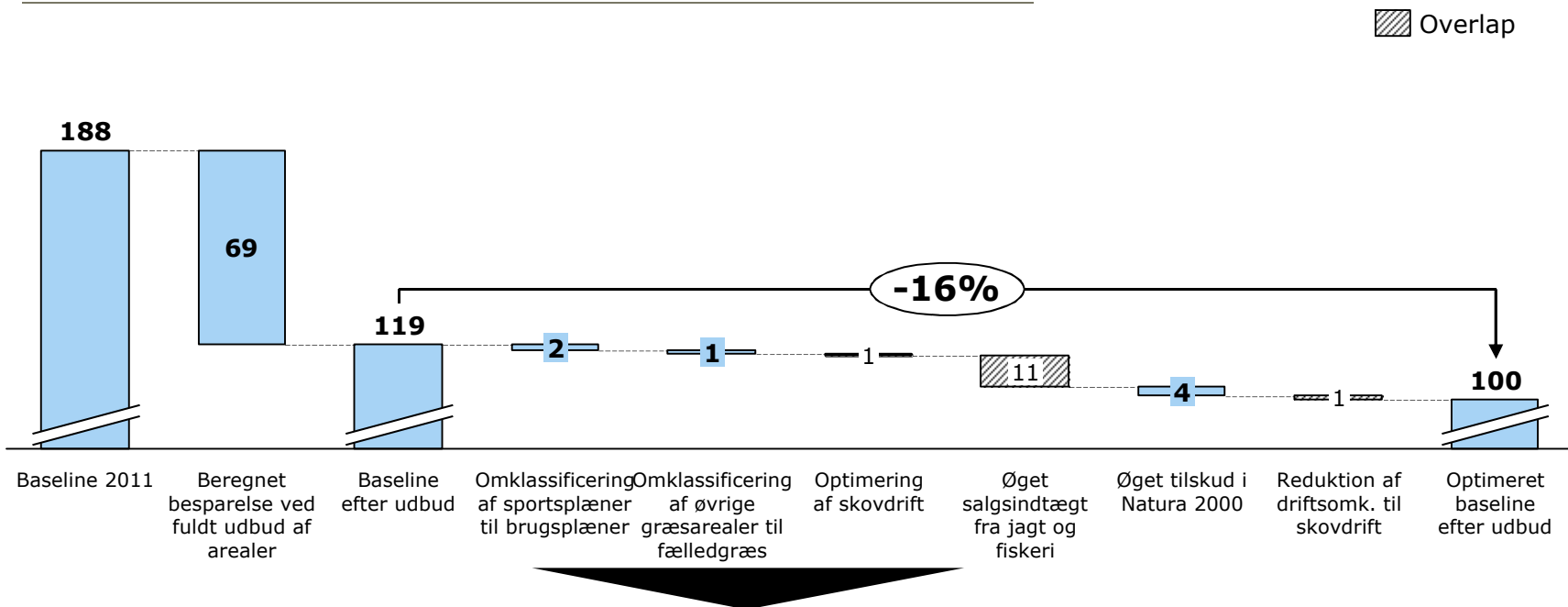
Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio\*.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 26% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 25 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 72 mio.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering

## 0.2.4.A POTENTIALT FOR INTERNE OPTIMERINGER FOR AREAL ER PÅ 16% (19 MIO KR)

Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio\*.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 45% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 93 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 100 mio eksklusiv indirekte omkostninger.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering.
- Derudover vil man kunne opnå engangsindtægter ved salg af aktiver på ca. 100 mio. kr. Dette kræver også en stærk organisatorisk opbakning samt dedikerede aktører internt.

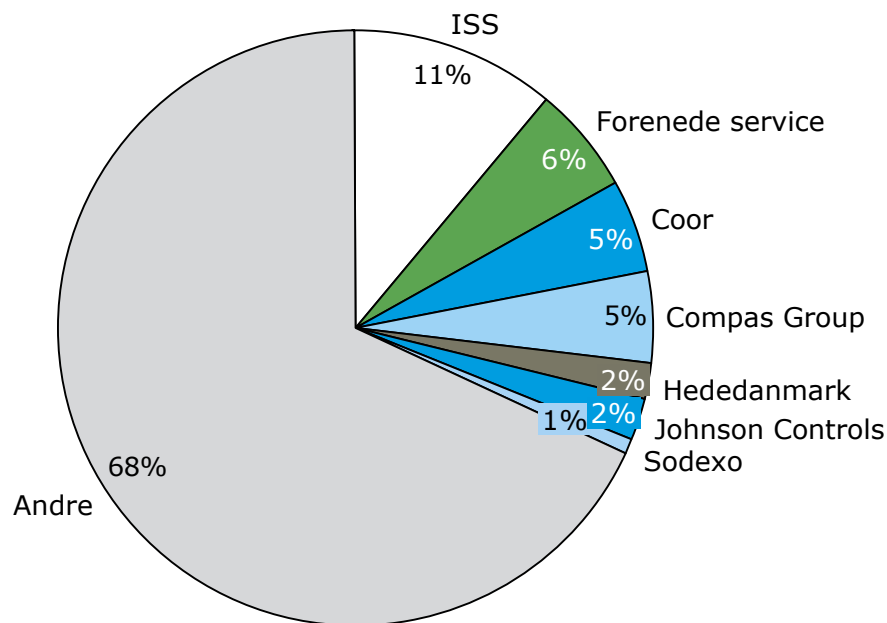
\*fraregnet indirekte omkostninger

Kilde: Rambøll

### 03. TOP 4 FM-LEVERANDØRER I DANMARK UDGØR >25% AF DET TOTALE OUTSOURCEDE FM-MARKED I DANMARK

#### Mækedandsandele i det danske outsourcete FM marked, 2010








100% = 37 mia kr.



- **Der findes ca. 250\* FM leverandører i DK**
- **Top 4 havde mere end 25% af FM markedet i 2010**
- **Top 4 dominansen er vokset siden 2010**

# 03. MARKEDSSTRUKTUR FOR FM LEVERANDØRER I DANMARK

- Har in-house kompetence
- ◐ Benytter underleverandører
- Ikke aktive i denne funktion

Leverandør	Kompetencer				Tilstedeværelse i Vestdanmark	Tendenser
	Rengøring	Kantine	Areal inde	Areal ude*		
	●	●	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dække hele Vestdanmark for alle kategorier, er koncentreret omkring store byer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I-FS er strategisk mål</li> <li>Accepterer normalt ikke prisen som eneste konkurrenceparameter</li> </ul>
	●	●	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er repræsenteret i Vestdanmark via Politiets udbud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortsat stor fokus på udvidelse af integrerede løsninger</li> <li>Accepterer priskonkurrence</li> </ul>
	●	●	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er repræsenteret i store dele af Vestdanmark, er koncentreret omkring store byer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vækststrategi for at tilbagevinde markedsandel</li> </ul>
	◐	◐	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meget svagt repræsenteret i Jylland (koncentreret om globale private virksomheder)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Primært international fokus</li> </ul>
	●	●	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er repræsenteret i få store byer i Vestdanmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FM strategi uklar</li> </ul>
	○	○	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er stærkt repræsenteret i Vestdanmark</li> <li>Potentiel hovedleverandør</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortsat single service fokus</li> </ul>
	●	●	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svagt repræsenteret i Jylland</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>FM strategi uklar</li> <li>Overvægt på kantineområdet</li> </ul>

Note: Elite miljø er store på rengøring og vinduespolering i sundhedssektoren og for kommuner i Jylland

\* Skydebaner, skydeterræn, øvelsesterræn, tank- og depotområder og skov

Kilde: The Market for Facilities Management in the Nordic Countries, 2011; virksomhedshjemmesider; Rambøll

# 04. MARKEDSANALYSE OG KONSOLIDERET ANBEFALING

## Beskrivelse

---

### 1. Hvordan er markedet struktureret?

### 2. Hvilke tendenser er der i markedet?

### 3. Hvordan udbydes områderne bedst muligt?

- ~62% (svarende til 36 mia kr) af det danske FM marked er outsourced
- Det danske outsourcete FM marked udgøres af mere end 250\* leverandører hvoraf de 4 største integrerede FM leverandører vurderes at have mere end 25% af markedet i Danmark
- De 4 store integrerede FM leverandører har sammenlagt solid erfaring med drift af kantine og rengøring samt nogen erfaring med "arealpleje inde"
- Af de store FM leverandører har kun FM specialisten Hededanmark pt. kompetencer indenfor serviceområder dækkende "arealpleje ude"
- Seneste års tendenser tyder på at de store integrerede FM leverandører bliver større og breder sig på flere ydelsesområder
- Der bliver lukket flere og flere kontrakter med integrerede løsninger
- Tendenser går på at outsource FM frem for at sikre besparelser ved at optimere internt (kulturændringer besværliggør interne optimeringer)
- Der er et økonomisk rationale ved udbud på 125\*\* millioner kr
- FKO er i stand til at varetage udbud for alle tre områder, men optimal pris er tvivlsom hvis ikke FKO får opgjort et detaljeret datagrundlag
- Det anbefales at udbyde en fuldt integreret løsning
  - Det vurderes at driftsomkostning ved håndtering af multiple kontrakter er større end det ekstra potentiale ved funktionelt og geografisk opdelt udbud
  - Markedet vurderes at være i stand til at kunne levere de ønskede services på de udbudte områder både kompetencemæssigt og geografisk. Dog vurderes at alle vil skulle bruge underleverandører og/eller opbygge egne kompetencer ved ét samlet integreret udbud (specielt ved arealpleje)
  - Ved et fuldt integreret udbud vil antal leverandører være få, men der forventes stadig at være en god konkurrencesituation

\* Hvis der ses bort fra enkeltmandsvirksomheder

\*\* Eksklusive interne optimeringer, eksempelvis frasalg af skov

Kilde: Rambøll; "FM Markedsundersøgelse" 2009

## 04.1. SCOPE FOR UDBUD I VEST

**A**

**Er der økonomisk rationale ved udbud?**

Totalt potentiale ved udbud på 124 mio kr fordelt på

- Kantine: 25 mio kr
- Rengøring: 25 mio kr
- Arealpleje: 74 mio kr

**B**

**Er markedet i stand til at levere de udbudte områder (kompetencer og geografi)**

- A. Udbud anbefales da det identificerede besparelspotentiale ved udbud er på 125 millioner kr**
- B. Det anbefales at kantine, rengøring og arealpleje medtages i udbuddet da leverandører kan levere disse services mht. kompetence og geografi**
- C. FKO er i stand til at varetage udbud for alle tre områder, men optimal pris er tvivlsom hvis ikke FKO får opgjort et detaljeret datagrundlag**

- Kantine & rengøring: bred kompetencemæssig dækning fra små special samt store integrerede FM leverandører. Geografisk varierende dækning i Vest af store integrerede FM leverandører
- Arealpleje: kun 1 stor specialleverandør i DK vil være i stand til at byde. De store integrerede FM leverandører har pt. ikke kompetencerne (specielt på areal ude\*) og vil skulle gøre brug af mange underleverandører\*\*

**C**

**Er FKO i stand til at byde ud**

- Kantine & rengøring: FKO har erfaring fra Øst-udbuddet
- Arealpleje: Risiko for at FKO ikke får beskrevet arealpleje ude\* dybt nok, og dermed pålægges risiko på leverandør som kan lede til høj pris eller at leverandør ikke vil byde
- Datagrundlag for alle tre områder er usikkert, rengøring vurderes som det bedste

\* Skydebaner, skydeterræn, øvelsesterræn, tank- og depotområder og skov

\*\* Kompetenceoverlevering fra FKO til ny leverandør er essentiel for at mindske leverandørens risici

Kilde: Rambøll



# RAPPORTEN ER DELT I TO DELE

## Indhold

---

### 0. Executive summary

- Afsnittet indeholder et kort sammendrag af de vigtigste konklusioner og analyseresultater

### 1. Detaljerede analyser

- Afsnittet indeholder metodebeskrivelser og detaljerede beskrivelser af analyser samt deres resultater

# 1. INTRODUKTION OG METODE

**Der er ved opgavens løsning arbejdet på to hovedområder:**

1. Potentiale vurdering
2. Markedsanalyse og konsolideret anbefaling

## **Ad 1.**

- For at kunne vurdere den potentielle besparelse ved udbud er der først foretaget en beregning af det økonomiske udgangspunkt for området baseret på 2011 tal (herefter benævnt baseline)
- Herefter er der gennemført en analyse af de potentielle besparelsesmuligheder for kantine, rengøring og areal i vest
- Potentialet er opgjort ved at beregne på 3 uafhængige faktorer
  1. Potentiale ved at sende områderne i udbud
  2. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
  3. Potentiale ved intern optimering
- Rambøll har haft en omfattende kontakt til og fået stor hjælp til datafremskaffelse og test af analyser og resultater fra nøglepersoner i organisationen

## **Ad 2.**

- Markedet og markedsforholdene i vest er blevet analyseret og vurderet i forhold til udbuddet. Herunder er der blevet set på
  1. Hvordan markedet er struktureret
  2. Hvilke tendenser der er i markedet
  3. Hvordan områderne bedst muligt udbydes
- Rambølls egne fageksperter og økonomer har bidraget med anbefalinger til det videre arbejde med udbudsmateriale

# 1.A VURDERING AF FORSVARETS UDBUD AF FACILITY MANAGEMENT

	<b>Beskrivelse</b>	<b>Delanalyser</b>
<b>A. Potentiale vurdering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kortlægning af det samlede totale potentiale ved udbud og intern optimering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A.1. Baseline</li><li>A.2. Potentiale ved udbud</li><li>A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration</li><li>A.4. Potentiale ved intern optimering</li></ul>
<b>B. Markedsanalyse og konsolideret anbefaling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forståelse af markedet i relation til den geografiske og funktionelle strukturering af udbuddet</li><li>• Anbefaling af hvordan udbuddet tilrettelægges optimalt for at sikre den bedste konkurrence i udbuddet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>B.1. Hvordan er markedet struktureret</li><li>B.2. Hvilke tendenser er der i markedet</li><li>B.3. Hvordan udbydes områderne bedst muligt</li></ul>

# 1.A.1 AGENDA

## A. Potentiale vurdering

- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje

# 1.A.1 AFGRÆNSNING AF KATEGORIER INDEHOLDT I BASELINE

	Afgrænsning	Scope afgrænsning	
Rengøring	• Almindeligt rengøring af kaserne arealer	■	<p>■ Med i scope</p> <p>■ Ej med i scope</p>
	• Slutrengøring efter værnepligtige	■	
	• Hotelrengøring	■	
	• Vinduespolering	■	
	• Rensning og vask af linned, gardiner mm.	■	
	• Måtterens	■	
	• Planteservice	■	
Kantine	• Servering til fastansatte og gæster	■	
	• Fuld forplejning til værnepligtige	■	
	• Mødeforplejning	■	
	• Rengøring I produktionskøkkenerne	■	
	• Arealpleje, renholdelse og simpel vedligehold af bl.a. veje, pladser og græsarealer på	■	
Arealpleje	• Kaserner		
	• Skydebaner		
	• Skydeterræn		
	• Øvelsesterræn		
	• Tank- og Depotområder		
	• Arealpleje af "vilde" arealer med plejeplan såsom skovdrift	■	
	• Skovdrift	■	
	• Teknisk udstyr på skydebanerne	■	
	• Interne udgifter til affaldshåndtering	■	
	• Affaldsbortskaffelse	■	
• Bygningsvedligehold (eksterne håndværkere)	■		

**Kun tre områder er ikke med i Baseline:**

- Teknisk udstyr på skydebanerne
- Affaldsbortskaffelse
- Bygningsvedligehold (eksterne håndværkere)

# 1.A.1 OVERORDNET METODE FOR BASELINEUDREGNING

## Overordnet metode for opbygning af baseline

---

Vest


- Indsamling af data for omkostninger fra specifikke konti som kan relateres til driften af kantine, rengøring, arealpleje
- Indirekte omkostninger er allokeret til enkelte serviceområder baseret på vurdering af relevante omkostninger
- Data er efterprøvet løbende med FKO

Øst

- Fordeling af omkostninger er foretaget ved benyttelse af nøgletal fra DEMARS.
- Indirekte omkostninger er udledt af totale FKO omkostninger med fravalg af områder der ikke relateres til service områderne. Disse er derefter allokeret ud på serviceområder.
- Data er ikke efterprøvet i løbet af processen, men tilpasset ved en FKO vurdering senere i forbindelse med udbuddet.

# 1.A.1 SAMMENLIGNING MELLEM ØST OG VEST: NØGLETAL

	Øst 2009	Vest 2011	Forskel fra Øst til Vest I %
Antal Ansatte	9.621	15.221	58%
Antal Værnepligtige	1.765	2.854	60%
Øvelses og skydeterræn	Ca. 9.000* hektar	Ca 26.000* hektar	Ca.180%
Rengørings m <sup>2</sup>	306.000	479.000	57%
Total Baseline	383mio	475mio	24%
Omkostning: Rengøring	111mio	115mio	4%
Omkostning: Kantine	173mio	154mio	-10%
Omkostning: Arealpleje	98mio	206mio	110%



**Vest er på mange parametre ca. 60% større end Øst**

\* er ikke verificeret

Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig

Kilde: SAP data, central data og løn træk, FSV Baseline 2009 v2 04, Serviceaftale A - Kalkulationsgrundlag 2011-08-28, Forsvaret \_Consolidation af areal\_v4, Gunnar Rose

# 1.A.1 BASELINE BESTÅR AF 4 OMKOSTNINGSTYPER INDSAMLET EFTER FBE'S DATASTRUKTUR

- Interne omkostninger
- Eksterne omkostninger

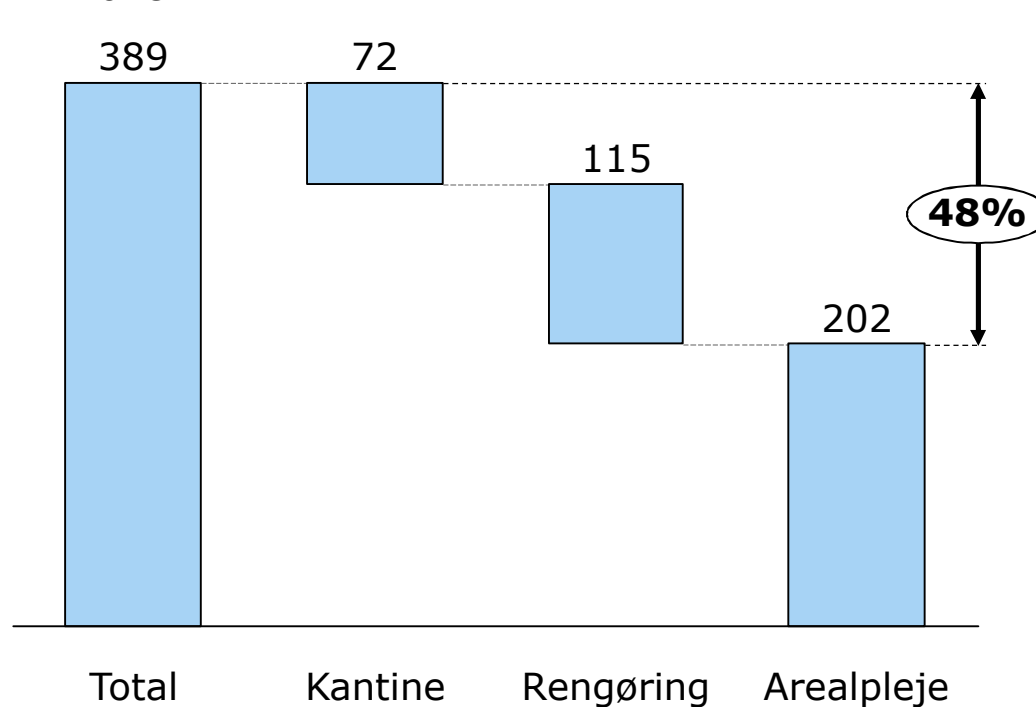
<b>Baseline</b>	=	<b>Løn</b>	+	<b>Indirekte omkostninger</b>	+	<b>Direkte omkostninger</b>	+	<b>Materiel</b>
<b>Beskrivelse</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Løn betalt til FBE ansatte på LSE'erne. Lønnen er derefter fordelt ud på serviceområderne gennem central data</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Udgifter til andre tjenester associeret med serviceområderne, f.eks. FPT og FKIT samt ledelse/administration på FBE-niveau</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Driftsforbrug købt hos eksterne leverandører, f.eks. madvarer og rengøringsartikler, samt services f.eks. Eksterne vikarer og rengøring</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Køb af varigt inventar, f.eks. kontorinventar, hvidevare, maskiner etc.</li> </ul>
<b>Kilder</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>KCDK med lønoplysninger 24-4-2012 0.03 HSL, 2012 data</li> <li>RCV med lønoplysninger 24-4-2012 0.03 HSL (uden cpr), 2012 data</li> <li>Central data, 2012 data</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>SAP træk på omkostninger i tjenesterne, vurdering og fordeling af relevante omkostninger på serviceområder af Grith Sand Poulsen og Øvli Øvlisen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>SAP træk af direkte forbrug, 2011 data</li> <li>Arealomkostninger er fordelt på serviceområder efter nøgle af Øvli Øvlisen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>SAP træk af materiel forbrug fordelt serviceområder af Øvli Øvlisen, 2012 data</li> </ul>
<b>Kontaktperson</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gunnar van der Leeden</li> <li>Camilla Serpell-Morris</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Øvli Øvlisen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Christian Elander Rasmussen</li> <li>Øvli Øvlisen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Christian Elander Rasmussen</li> <li>Øvli Øvlisen</li> </ul>



# 1.A.1 NETTO\* BASELINE ER KR. 389 MILLIONER FOR VEST FORDELT PÅ KANTINE, RENGØRING OG AREALPLEJE

## Netto\* baseline, Vest 2011

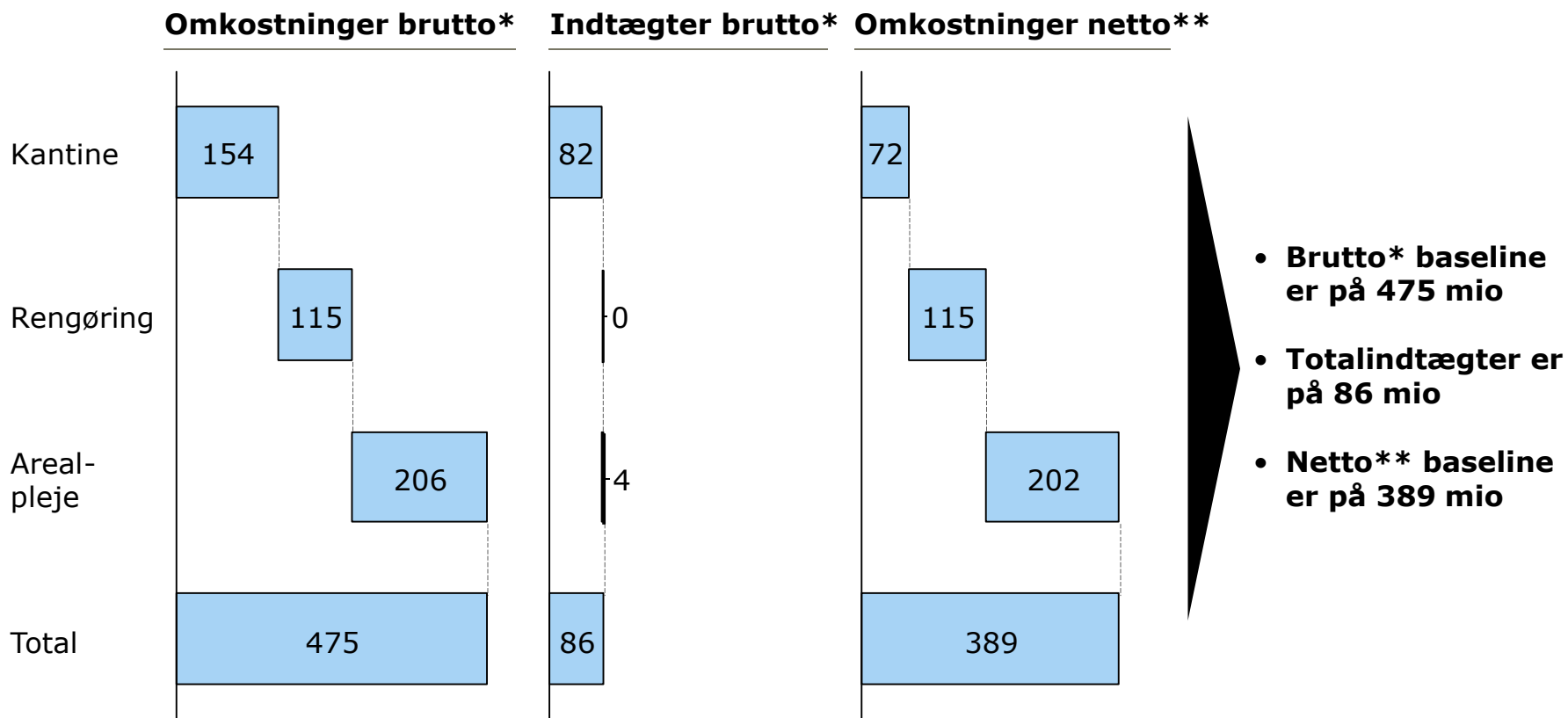
millioner kr.



- **Netto\* baseline udgør 389 mio**
- **Heraf udgør arealpleje 52%**

# 1.A.1 BRUTTO\* BASELINE FOR VEST ER PÅ KR. 475 MILLIONER

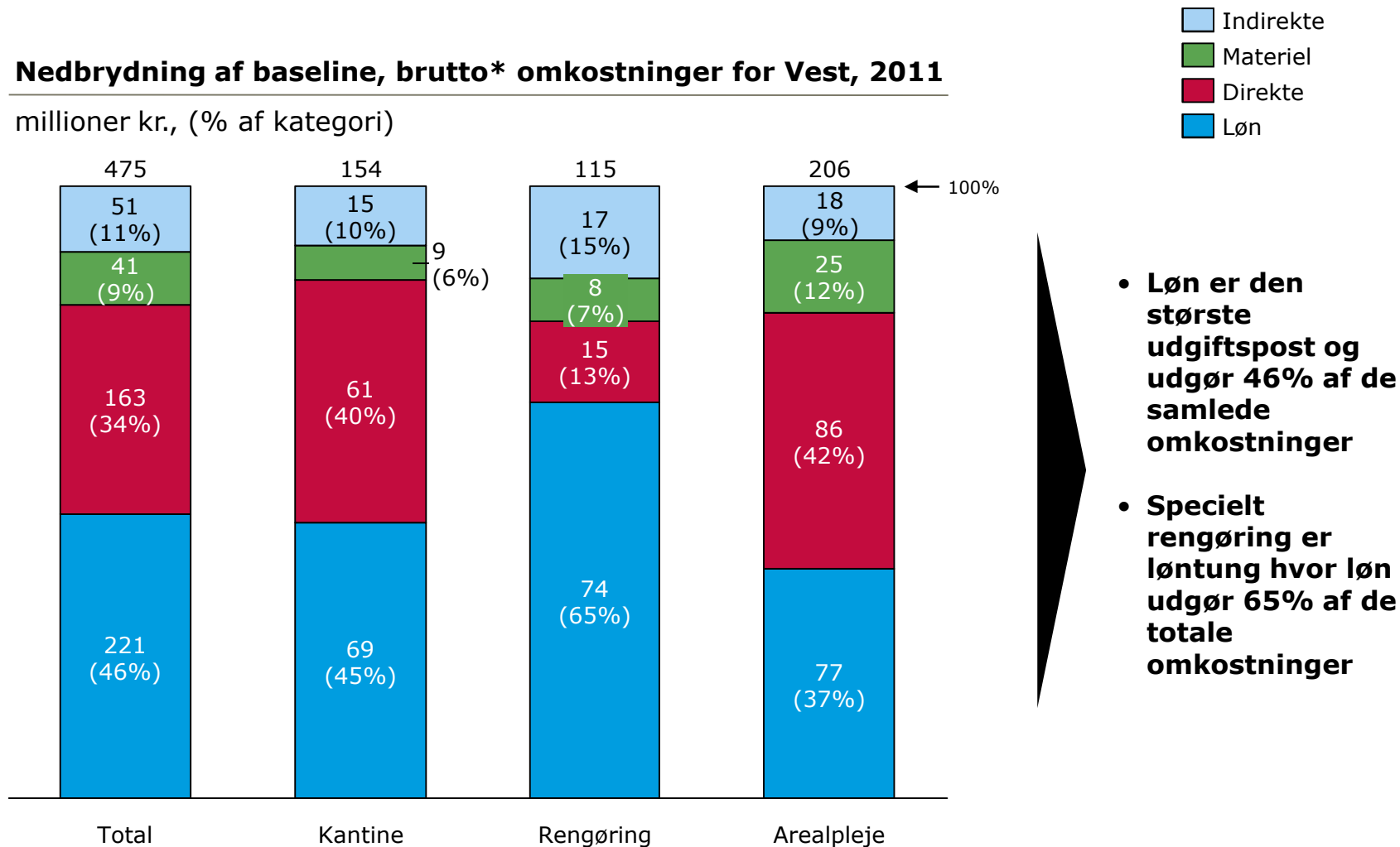
**Vest baseline, 2011**  
millioner kr.



# 1.A.1 LØN UDGØR 46% AF DE TOTALE OMKOSTNINGER I BASELINE

## Nedbrydning af baseline, brutto\* omkostninger for Vest, 2011

millioner kr., (% af kategori)



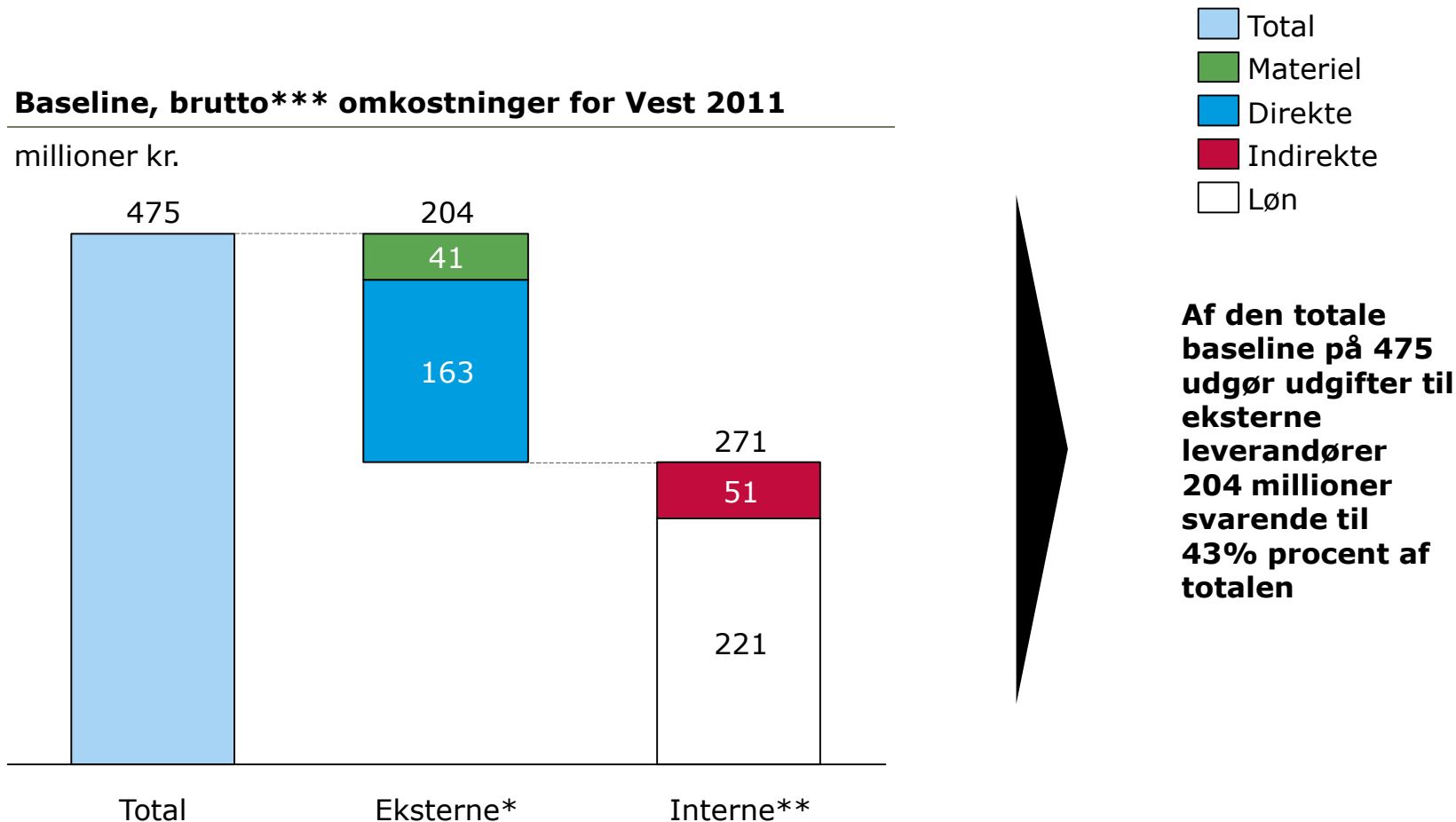
Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig, \*Brutto omkostninger udgør de totale omkostninger uden indtægter

Kilde: SAP data, central data og løn træk

# 1.A.1 INTERNE OMKOSTNINGER UDGØR KR. 271 MILLIONER

## Baseline, brutto\*\*\* omkostninger for Vest 2011

millioner kr.



\*Udgifter til eksterne leverandører, \*\*Udgifter til forsvarrets ansatte og tjenester, \*\*\*Brutto omkostninger udgør de totale omkostninger uden indtægter

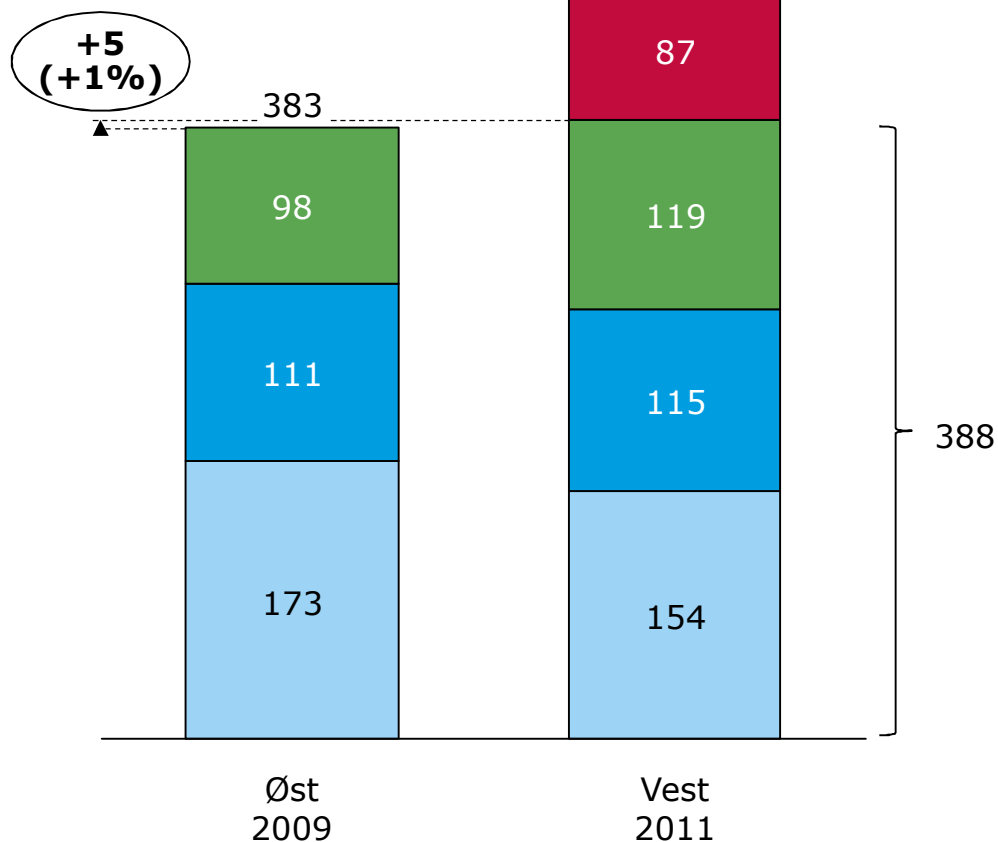
Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig

Kilde: SAP data, central data og løn træk

# 1.A.1 VEST BASELINE ER 5 MIO HØJERE PÅ DE UDBUDTE OMRÅDER END ØST

## Baseline, brutto\* omkostninger

millioner kr.



- Andre areal omkostninger
- Arealpleje inde
- Rengøring
- Kantine

- Ved sammenligning af baseline skal andre areal omkostninger for vest ekskluderes
- På trods af at fysiske arealer for de udbudte områder er højere i Vest end i Øst er Vest baseline kun 1% højere end Øst svarende til 5 mio når andre areal omkostninger udelades
- Forskellen bliver analyseret på de følgende sider

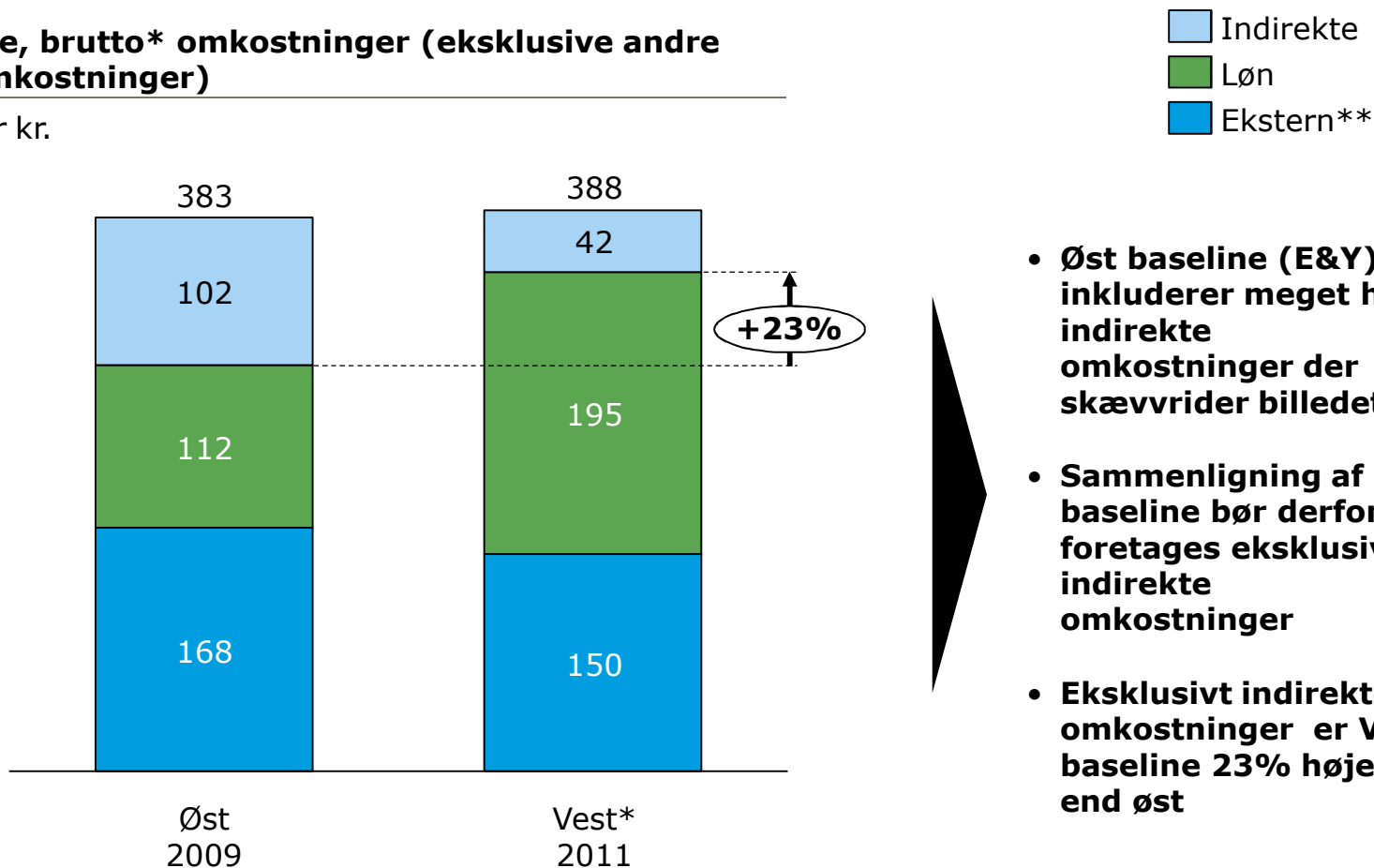
Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig, \*brutto omkostninger udgør de totale omkostninger uden indtægter

Kilde: SAP data, central data og løn træk

# 1.A.1 INDIREKTE OMKOSTNINGER I ØST BASELINE SKÆVVRIDER BILLEDET

## Baseline, brutto\* omkostninger (eksklusive andre arealomkostninger)

millioner kr.



\*Brutto omkostninger udgør de totale omkostninger uden indtægter, inkluderer ikke arealtyper der ikke blev udbudt i Øst

\*\*Inkluderer direkte og materiel udgifter

Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig

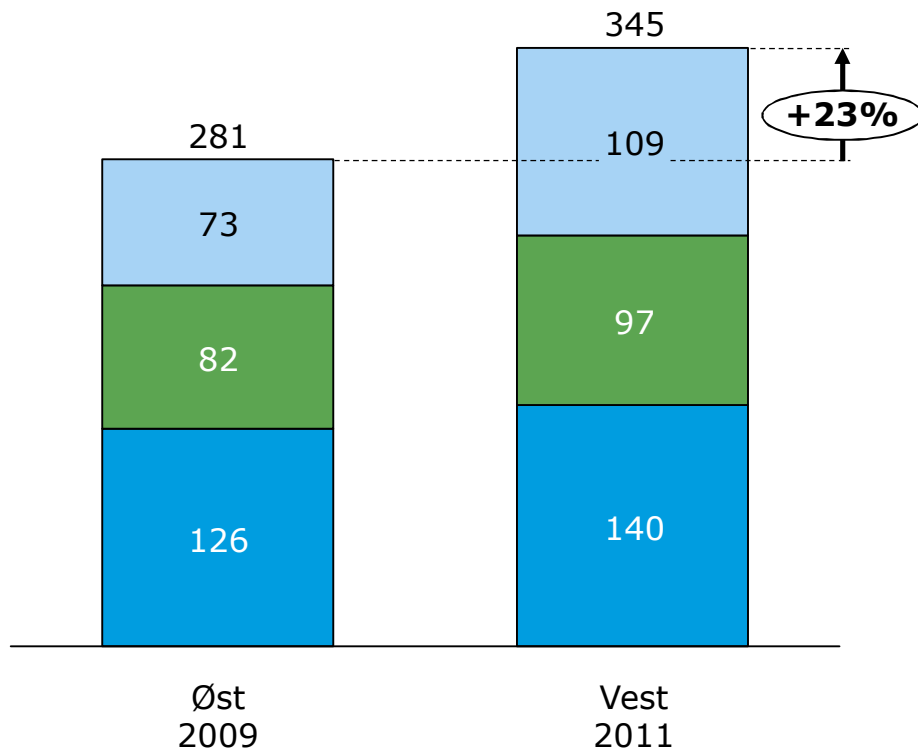
Kilde: SAP data, central data og løn træk

# 1.A.1 ØST OG VEST BASELINE SAMMENLIGNING EKSKLUSIVE INDIREKTE OG ANDRE AREALOMKOSTNINGER

**Baseline, brutto\* omkostninger (eksklusive andre arealomkostninger og indirekte omkostninger)**

millioner kr.

■ Arealpleje Inde  
■ Rengøring  
■ Kantine



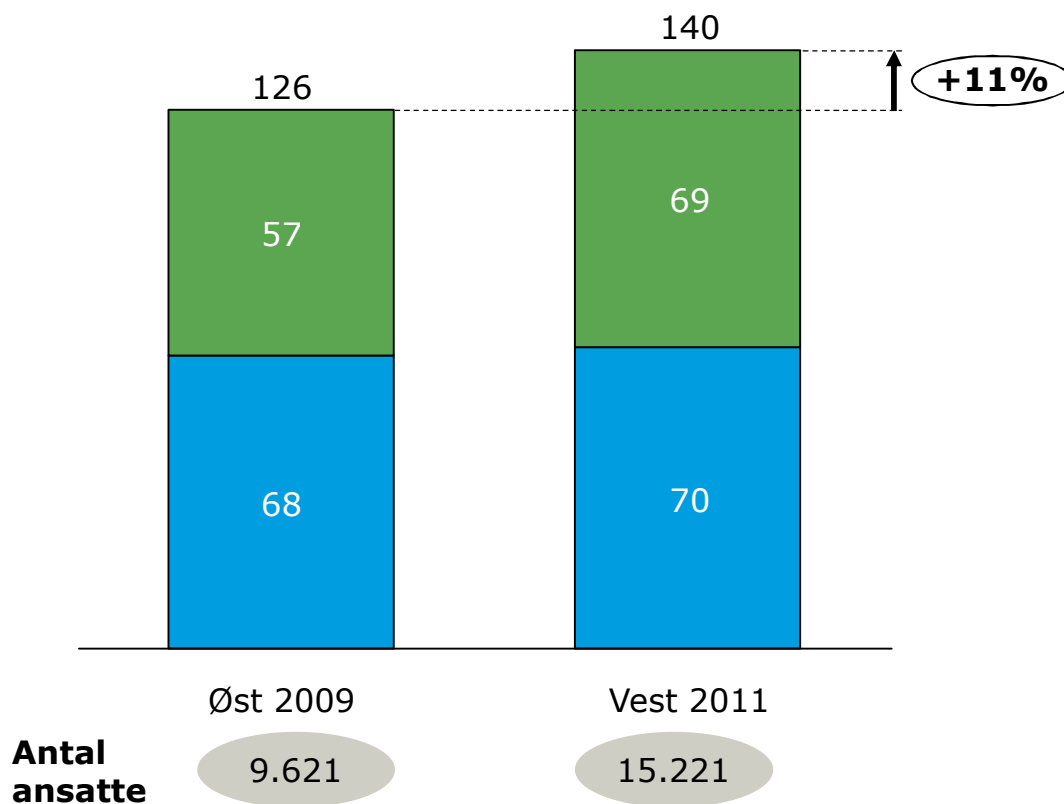
- **Forskellen mellem øst og vest baseline er på**
  - **kr. 36 millioner for arealpleje inde**
  - **kr. 15 millioner for rengøring**
  - **kr. 14 millioner for kantine**
- **På de efterfølgende sider bliver forskellen på rengøring og kantine analyseret**

# 1.A.1 KANTINE ER 11% HØJERE I VEST MED OMKOSTNINGER PÅ KR. 140 MILLIONER

■ Løn  
■ Ekstern\*\*

## Baseline kantine, brutto\* omkostninger

millioner kr.



- **Omkostninger til kantinedriften er 11% større i Vest end i Øst. Dette kan virke underligt givet at Vest har 50% flere fastansatte**
- **Forklaringen kan bl.a. findes i interne optimeringer gennemført fra 2009 til 2011 i Vest, f.eks.**
  - **Personalereduktioner**
  - **Rammeaftaler på indkøb**
  - **Afvejning af mad fra buffeten**
- **Alternative årsager kan være**
  - **Lavere lønniveau i Vest end i Øst**
  - **Geografiske afstande der får ansatte til at bruge alternativer til kantinemad**

\*Brutto omkostninger er de totale omkostninger eksklusiv indtægter, \*\*Ekstern inkluderer direkte omkostninger og materiel

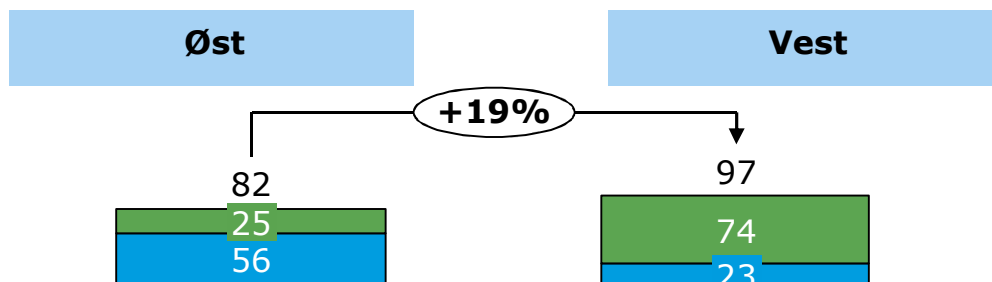
Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig

Kilde: SAP data, central data og løn træk, FSV Baseline 2009 v2 04, Grith Sandst Poulsen



# 1.A.1 19% FORSKEL PÅ ØST OG VEST BASELINE FOR RENGØRING FOREKOMMER TROVÆRDIGT

## Baseline rengøring, brutto\* omkostninger, millioner



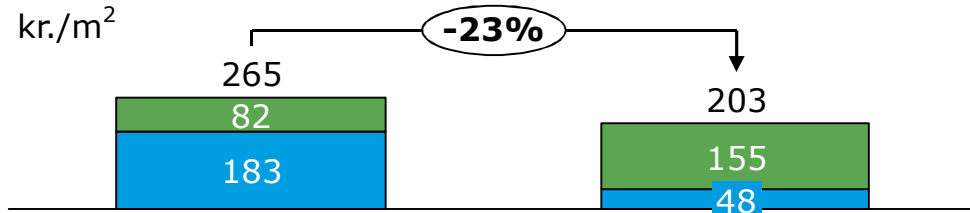
## Rengøringsareal\*\*

X1000 m<sup>2</sup>



## Omkostning per kvm rengøringsareal

kr./m<sup>2</sup>



Øst 2009

Vest 2011

■ Løn  
■ Ekstern

- Omkostninger per kvadratmeter for øst og vest burde alt andet lige være ens
- Vest er dog 23% lavere end øst
- Dette skyldes interne optimeringer gennemført i Vest efter Øst baseline blev lavet i 2009, herunder nedjustering af frekvens / rengøringsprofiler
- Forskellen på øst og vest virker derfor naturlig
- Forenedes bud på Øst ligger på 173 kr./m<sup>2</sup> inklusiv indirekte omkostninger hvilket indikerer mulighed for besparelse på 30 kr./m<sup>2</sup>

\*Brutto omkostninger er totale omkostninger eksklusivt indtægter

\*\*Der er ikke taget højde for kvalitetsprofiler. Vest arealer inkluderer kun arealer markeret aktive i How2Plan (Aktivt: 479000, Total: 729.000), alle tal er uden indirekte omkostninger, Øst arealer er kommet fra kontrolbuddet tillagt estimeret hotelrengøring på 36.000 kvm baseret på omkostning og kvalitetsprofil 4 priser.

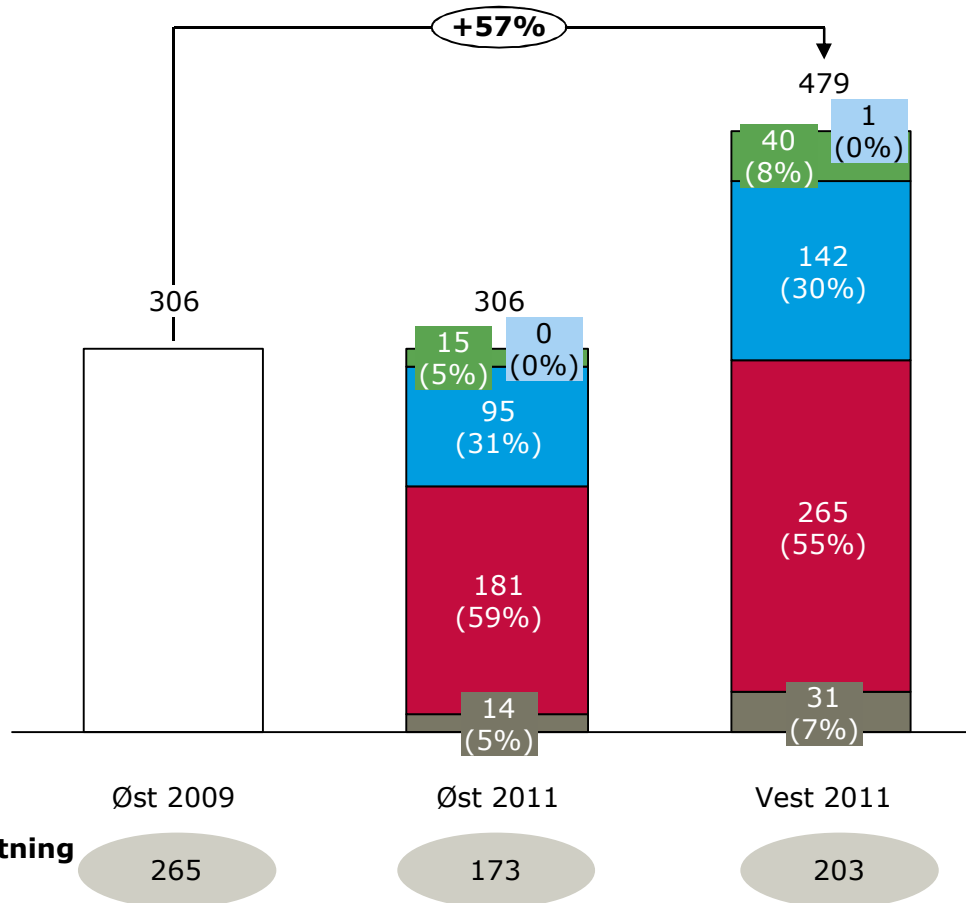
Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig

Kilde: SAP data, central data og løn træk, FSV Baseline 2009 v2 04, Serviceaftale A - Kalkulationsgrundlag 2011-08-28, Forsvaret \_Consolidation af areal\_v4

# 1.A.1 ØST OG VEST SAMMENLIGNET: RENGØRINGSPROFILER

## Rengøringsareal fordelt på kvalitetsprofiler\*

X000 m<sup>2</sup> (% af kategori)



- Splittet i kvalitetsprofiler for Øst baseline 2009 er ukendt, men antallet af kvm antages at være lig kontrolbuddet
- Interne optimeringer har flyttet flere arealer blandt andet kontorer og gange ned i kvalitetsprofil mellem Øst 2009 og Øst 2011
- Fordelingen af kvalitetsprofiler mellem kontrolbuddet i Øst og Vest Baseline er forholdsvis ens. Dvs. der er ingen strukturelle forskelle på rengøring i Øst og Vest
- Forskellen i kvadratmeterprisen må derfor forklares i interne optimeringer 2009-2011

\*Hotelarealer for øst er estimeret.. Hotel arealer blev udbudt som kvalitetsprofil 4 i Øst, men er opgjort som kategori 3 i Vest,. De er her listet som kvalitetsprofil 3 til sammenligning. Kun arealer markeret aktive i How2Plan er medtaget i Vest 2011

Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig

Kilde: SAP data, central data og løn træk, FSV Baseline 2009 v2 04, Serviceaftale A - Kalkulationsgrundlag 2011-08-28, Forsvaret \_Consolidation af areal\_v4

# 1.A.1 ANTAGELSER

## Antagelse

---

### Moms

- Tallene på baseline er rapporteret som angivet i SAP, dvs. eksklusiv moms på alle udgifter der ikke er momspligtige, momspligtige udgifter inkluderer enkelte poster på kantinedriften

### Fordeling af Direkte og Materiel på Arealpleje

- Direkte og Materiel træk fra SAP på areal inde, affaldshåndtering og simpelt vedligehold er fordelt ud på serviceområder efter nøgle af Øvli Øvlisen
- Fordelingen er baseret på et skøn over antal netto etage m<sup>2</sup>, facilitetstypen og hvor stor opgaven er på hver facilitetstype

### Inkluderede LSE'er

- Baseline inkluderer data fra følgende LSE'er: LSEBOR, LSEFRC, LSEFRH, LSEFAA, LSEHOL, LSEKAR, LSEOKS, LSESKI, LSESKP, LSEVAR, LSEAAL

### Skovdrift

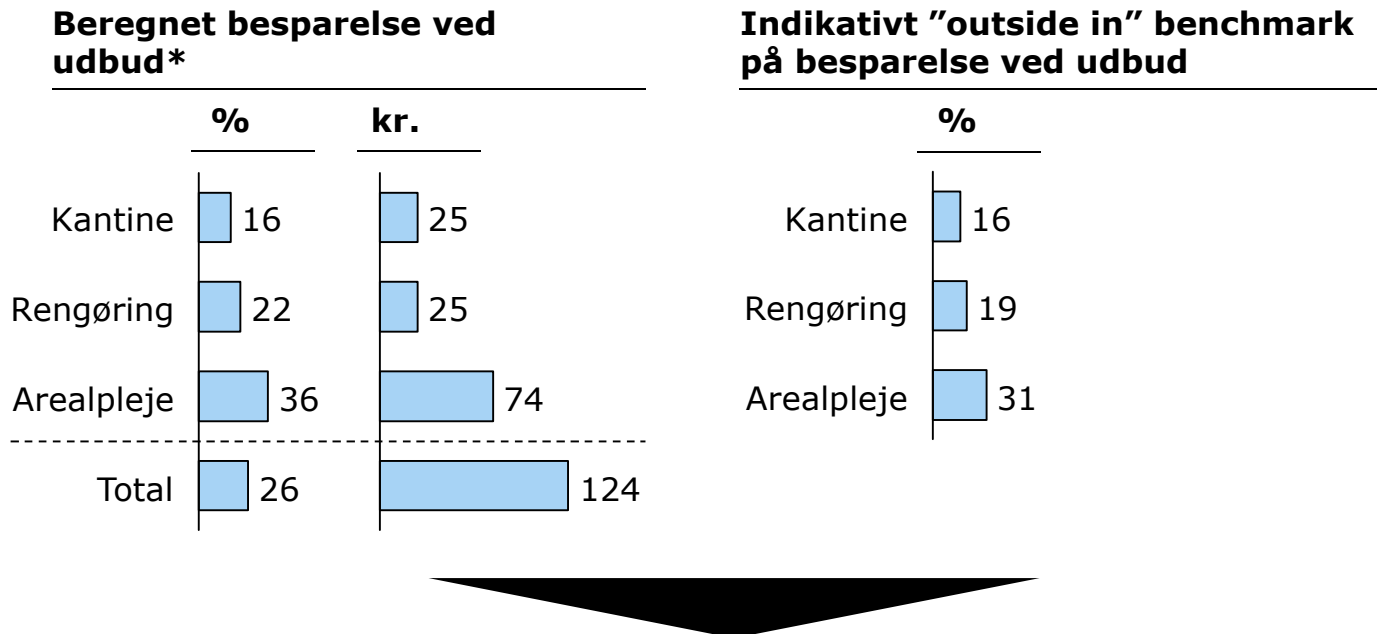
- Udgifter og indtægter på skovdrift er delt efter fordelingsnøglen 70% Øst, 30% Vest af Øvli Øvlisen

# 1.A.2 AGENDA

## A. Potentiale vurdering

- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje

# 1.A.2 POTENTIALE VED UDBUD ER ESTIMERET TIL 26% SVARENDE TIL 124 MILLIONER\*



- **Baseret på detaljerede potentialeberegninger med udgangspunkt i data fra FKO's økonomisystem SAP samt en række grundlæggende forudsætninger er det samlede potentiale ved udbud opgjort til 124 millioner**
- **Skeles til erfaringsbaserede "outside in" benchmarks viser det sig at det beregnede potentiale ligger tæt på de gennemsnitlige besparelser opnået i tidligere udbud**

# 1.A.2.1 AGENDA

## A. Potentiale vurdering

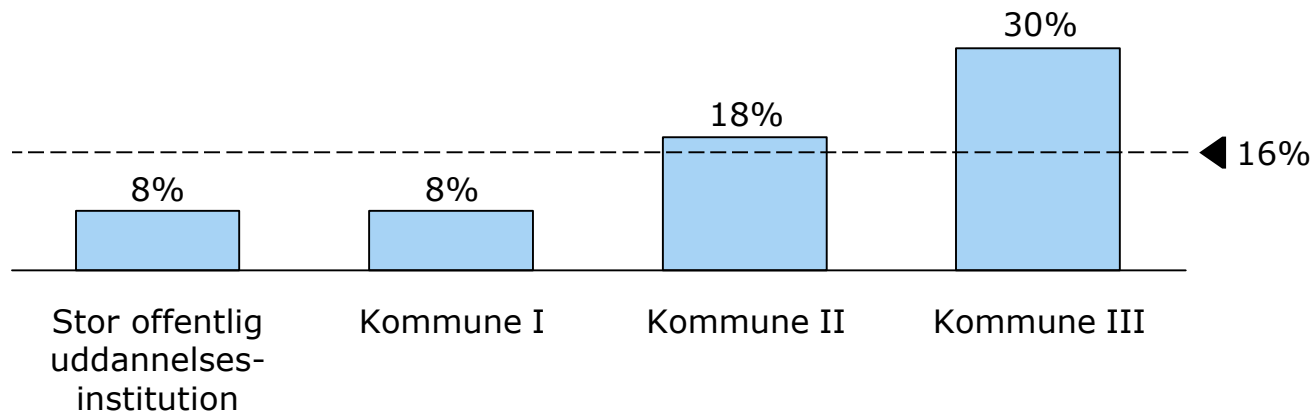
- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje

# 1.A.2.1 ERFARING VISER AT UDBUD AF KANTINEDRIFT TYPISK GIVER MELLEM 8% OG 30% I BESPARELSER

## Erfaringsmæssige besparelser opnået ved udbud af kantinedrift

KLIENT EKSEMPLER

% besparelse ud fra baseline



**I gennemsnit, over de 4 udvalgte benchmarks, har der været en besparelse på 16% ved at gennemføre udbud af kantinedrift**

- Udbud af kantineydelse, mødeservice og kursus
- Alle institutionens kantiner
- Udbud af produktion og levering af varm & kold mad
- Levering til alle Kommunens ældre borgere, som er visiteret til madservice
- Udbud af produktion og levering af mad til kommunens plejecentre samt levering af mad til ældreboliger (ca. 560 beboere) samt ældreboliger
- Udbud af levering af middagsmåltider og døgnkost til hjemmeboende borgere og beboere på kommunens tolv plejecentre samt levering af frokost til salg i fem cafeer i kommunen

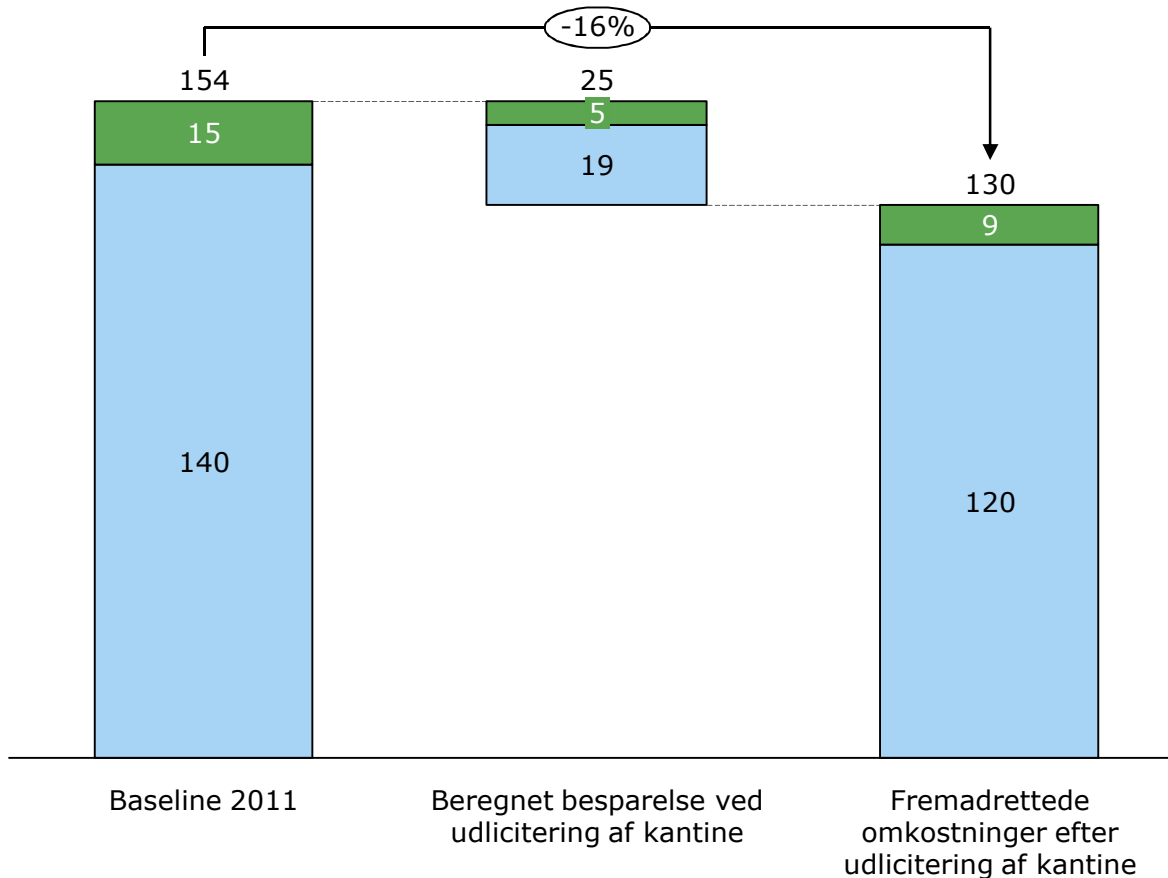
NB. Det eksterne benchmark er ikke benyttet til potentiale vurdering og er kun medtaget som indikativ sammenligning

**RAMBOLL**

# 1.A.2.1 UDLICITERING AF KANTINE VURDERES TIL AT HAVE ET POTENTIALE PÅ 16% ELLER 25 MILLIONER

## Estimeret besparelse ved udbud af kantine i Forsvaret, region Vest

Millioner kr.



- Indirekte omkostninger
- Direkte omk., løn og materiel omk.

- **Det vurderes, at det samlede potentiale ved udbud vil være ca. 25 mio**
- **Det svarer til en besparelse på ca. 16 % af en baseline på 154 mio og et nyt omkostningsniveau på ca. 130 mio**

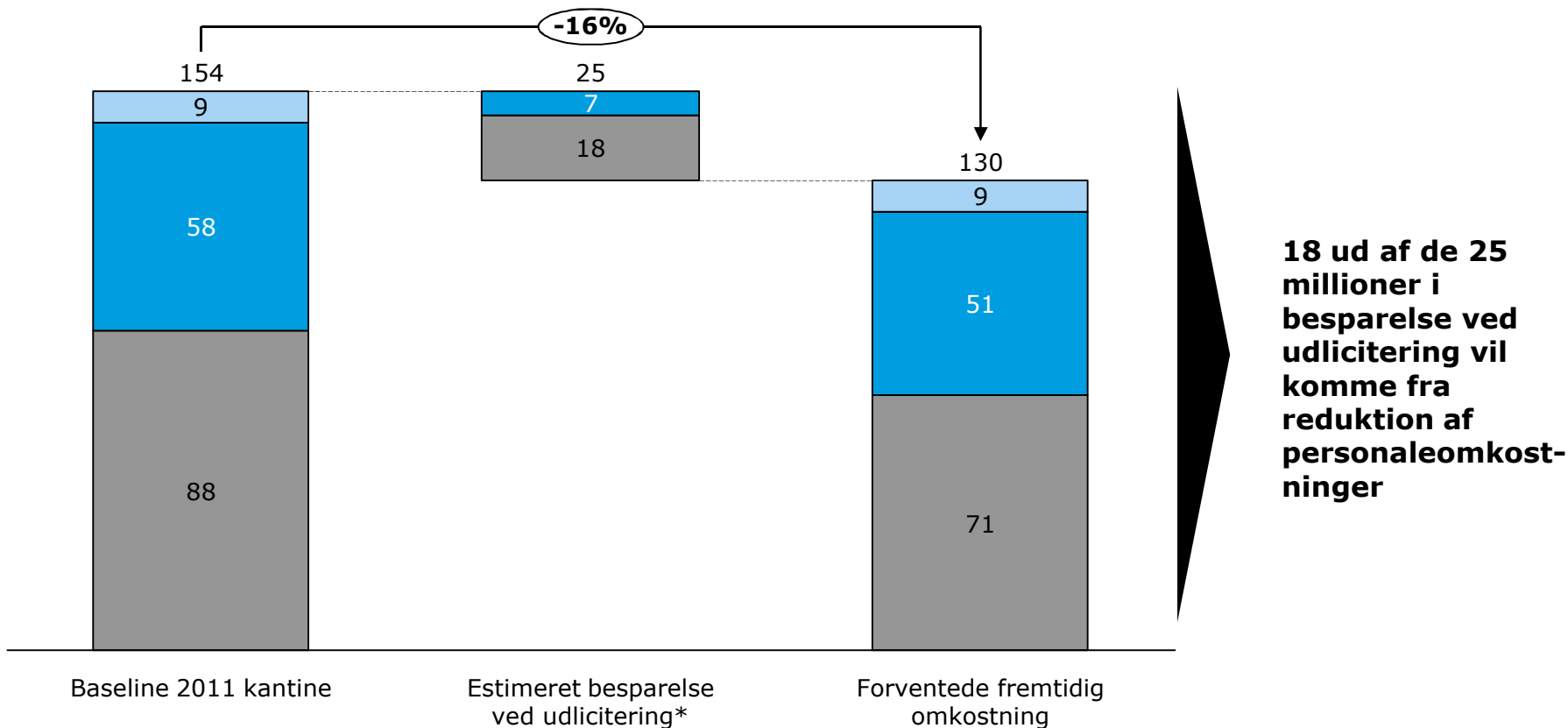


# 1.A.2.1 STØRSTE BESPARELSER VIL OPSTÅ SOM REDUKTION AF PERSONALEOMKOSTNINGER

## Estimeret besparelse ved udlicitering af kantine i Forsvaret, region Vest

Millioner kr.

- Anlægsinvesteringer\*
- Materialer
- Personaleomkostninger



\*Der er ikke regnet på den potentielle besparelse på anlægsinvesteringer. Et tidligt estimat af effekt på anlægsinvesteringer er opgjort til 5-12%, svarende til 0,5-1 Millioner

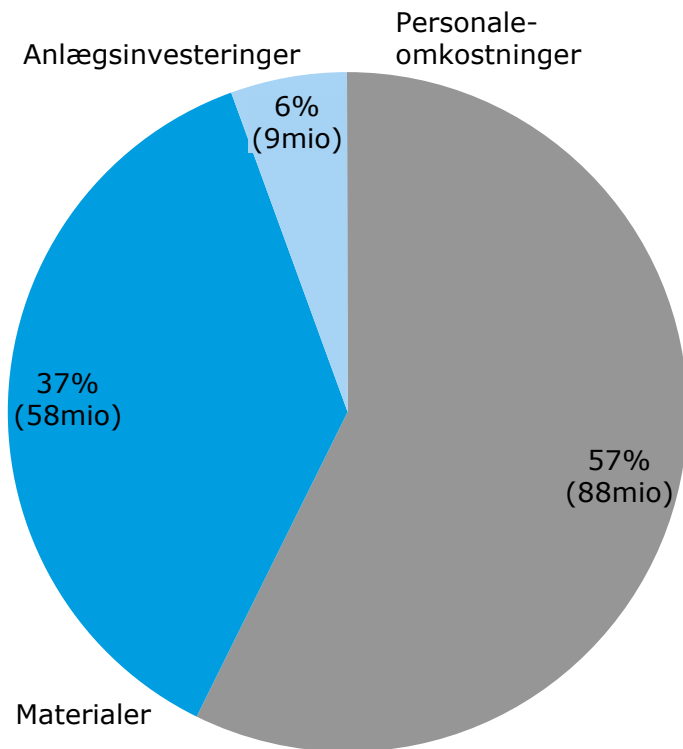
Estimatet inkluderer besparelser på indirekte omkostninger

Note: Alle tal er brutto, dvs. eksklusive indtægter

Kilde: Baseline data fra Forsvaret; team analyser

# 1.A.2.1 PERSONALEOMKOSTNINGER OG MATERIALER UDGØR 94% AF DE SAMLEDE KANTINEOMKOSTNINGER

Kantine vest baseline, 2011



Metode til estimat af besparelspotentiale for kantinedrift ved udlicitering

1

## Persone- omkost- ninger

- Sammenligning af Forsvarets nuværende lønniveau, arbejdstid, ferie og fridage samt omk. ved sygdom med tilsvarende omkostninger ved udlicitering for de forskellige roller forbundet med kantinedrift (kantinebestyrer, kok, assistent og andet)
- Aggregering af dette til en samlet besparelse samt addition ift. antal af ansatte med disse roller i Vest

2

## Materi- aler

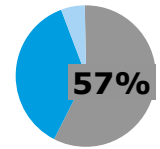
- Analyse af forventelige volumenrabatter fordelt på madgrupper (mejerivarer, frugt & grønt, kioskvarer etc.) som kan opnås af ekstern leverandør
- Udregning af gennemsnitlig besparelse på de nuværende købsmængder for Vest

3

## Anlægsi- nvesteri- nger

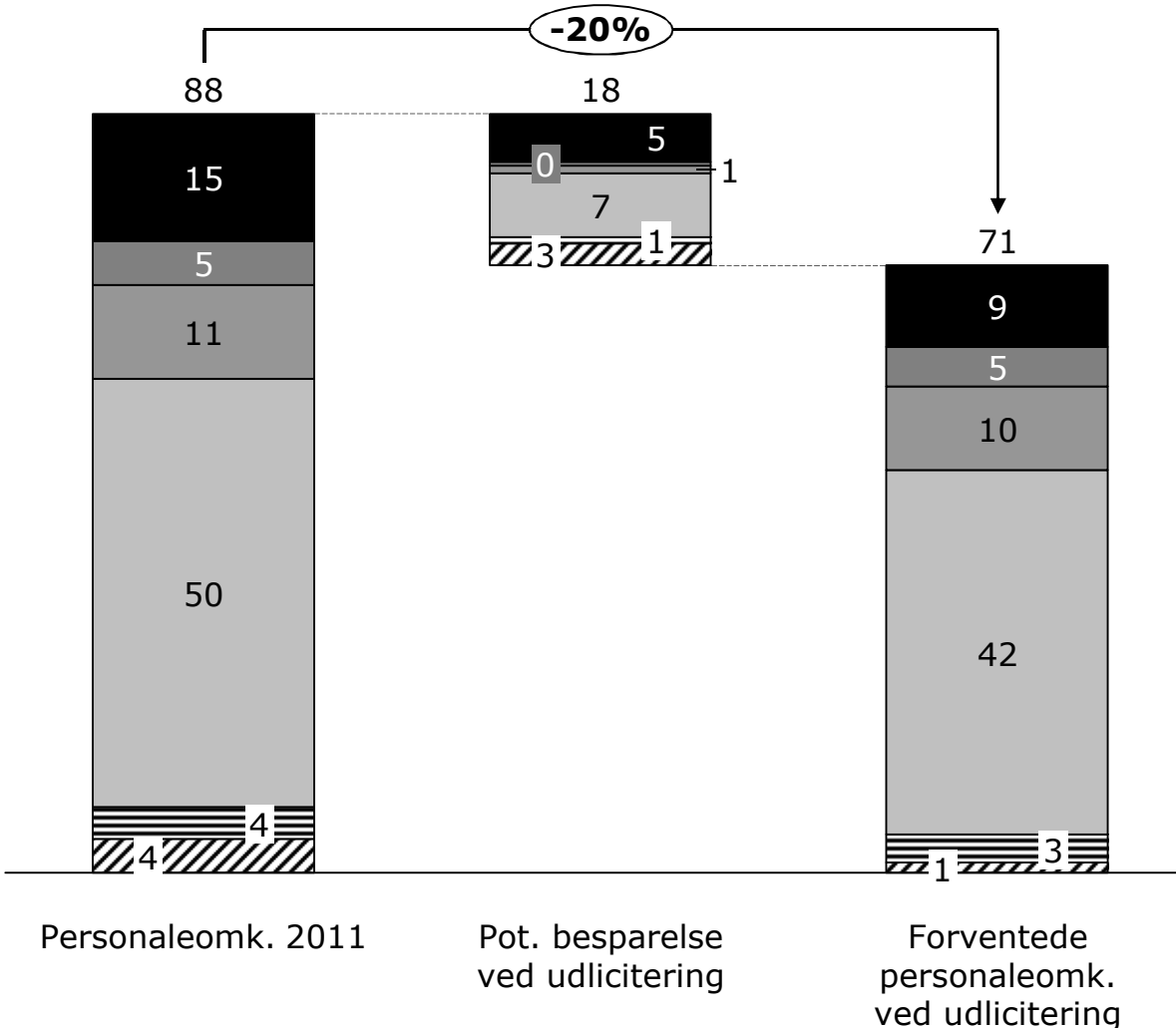
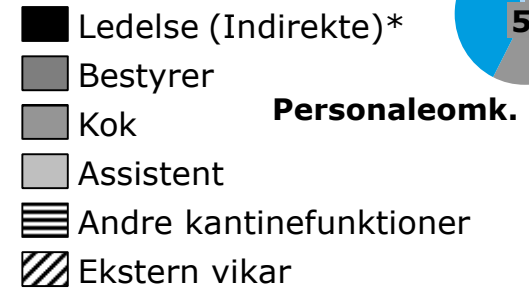
- Benchmark på stordriftsfordele i forhold til maskiner på hhv. indkøb og service
- Besparelser udregnes ud fra nuværende genkøbs- og service niveau

# 1.A.2.1 SAMLET SET ER DER PÅ PERSONALEOMKOSTNINGER ET POTENTIALE PÅ 18 MIO



## Optimering af personaleomkostninger forbundet med kantinedrift for Forsvaret i region Vest

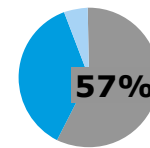
Millioner kr.



- Ved udlicitering vil der være en besparelse på personaleomkostninger via optimering af: Løn, effektiv arbejdstid, ferie & fridage, omkostninger ved sygedage samt indirekte omkostninger
- Denne besparelse er estimeret til at udgøre 20% eller 18 mio
- Yderligere vil der være en mindre endnu ikke opgjort besparelse ifm. med afskaffelse af betalt FUT samt konverterede omsorgsdage

Kilde: Forsvaret løndata Note: Denne figur er eksklusiv indtægter  
 \*Reduktion af ledelseslaget er lig den reduktion der beskrives senere under potentiale ved reduktion af ledelse og administration. Besparelse eksklusiv ledelse er på 17%.

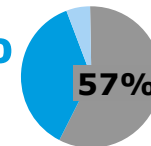
# 1.A.2.1 PERSONALEOMKOSTNINGER INDEHOLDER EN RÆKKE TEMAER DER HVER HAR DERES POTENTIALER



Personaleomk.

Besparelsestemaer		Metode	Potentiale
A. Løn	A1. Lønniveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark mellem lønninger af kantineansatte i det private mod det offentlige/statslige – per rolle</li> </ul>	Stort potentiale – behandlet efterfølgende
	B1. Længde af arbejdsuge	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark ift. længde af arbejdsuge i det private mod det offentlige/statslige</li> <li>Længden af arbejdsuger er ens</li> </ul>	Intet potentiale
B. Effektiv arbejdstid	B2. Betalt FUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forsvaret betaler 2 timers FUT ugentligt som ikke betales af det private, men mængden af faktisk FUT dyrket er ikke registreret</li> </ul>	Lille potentiale – ikke behandlet efterfølgende
	B3. Betalt frokostpause	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forsvaret betaler for ½ times frokostpause om dagen, altså 2,5 timer om ugen den udgift afholdes ikke i det private</li> </ul>	Stort potentiale – behandlet efterfølgende
	B4. Tid brugt på koordinering af arbejde	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forsvaret har på nogen områder selvplanlæggende grupper, hvilket kan være meget tidskrævende</li> <li>Kantinen benytter ikke selvplanlæggende grupper</li> </ul>	Intet potentiale
	C1. Ferie & fridage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark ift. længde af ferie og fridage i det private mod det offentlige/statslige</li> <li>Antal ferie- og fridage er ens</li> </ul>	Intet potentiale
C. Ferie og fridage	C2. Omsorgsdage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benchmark ift. forhold vedr. omsorgsdage i det private og det offentlige/statslige</li> <li>Antal omsorgsdage er ens</li> </ul>	Intet potentiale
	C3. Konverterede omsorgsdage	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forsvaret arbejder med konverterede omsorgsdage</li> <li>Her er der en lille forskel til det private</li> </ul>	Lille potentiale – ikke behandlet efterfølgende
D. Sygdom	D1. Omkostning forbundet med sygdom	<ul style="list-style-type: none"> <li>Omkostning til vikarer (eksklusiv vikarer brugt til opgaver der ikke relaterer sig til sygdom)</li> </ul>	Stort potentiale – behandlet efterfølgende

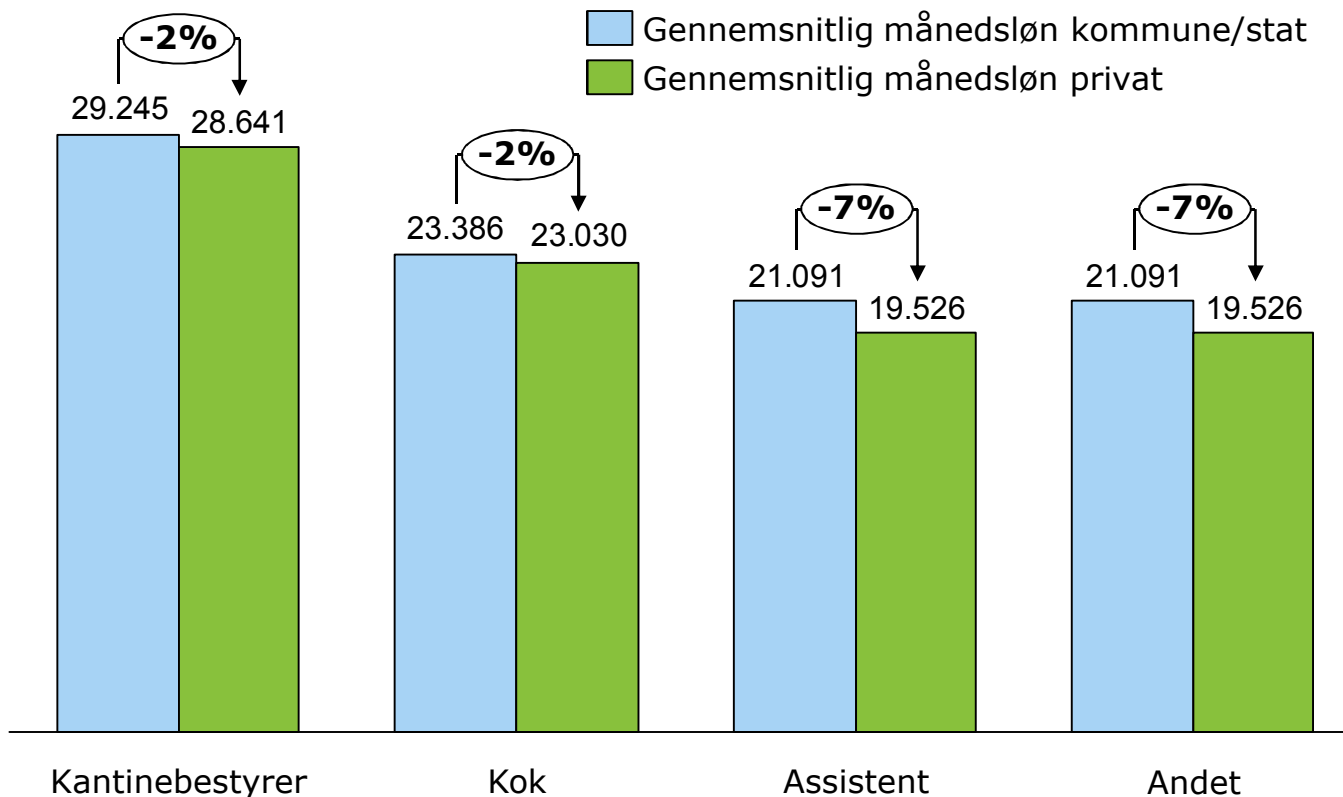
# 1.A.2.1.A1 DER ER FORSKEL I LØNNNIVEAUET PÅ 2-7% MELLEM DET PRIVATE OG DET OFFENTLIGE



Personaleomk.

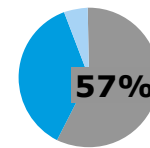
## Løn niveau: Sammenligning af grundløn for kantineansatte

Kr. per måned



- Der er en besparelse på grundlønnen for assistenter og andre kantineansatte på 7%
- Ligeledes er der en besparelse på 2% for bestyrere og kokke

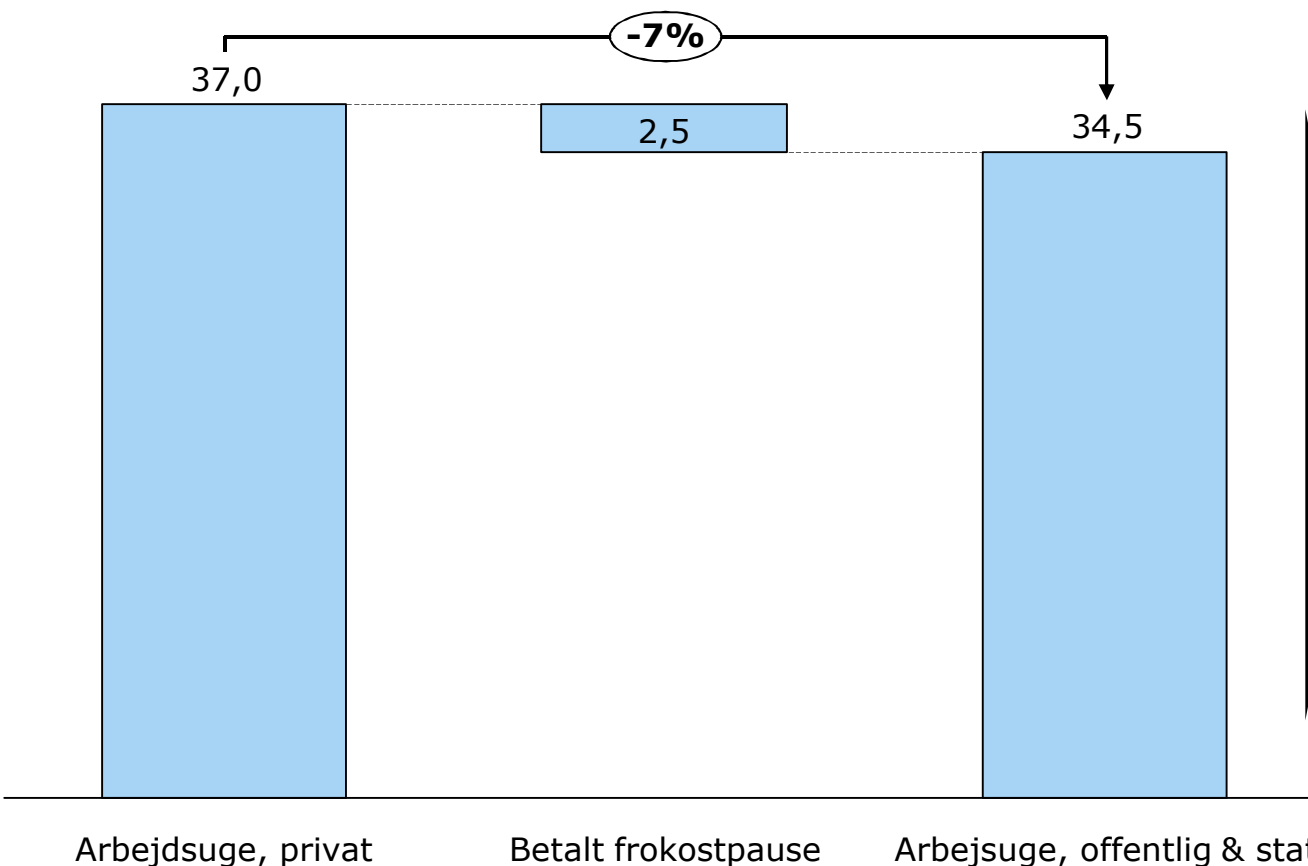
# 1.A.2.1.B3 I DET PRIVATE ER DER IKKE BETALT FROKOSTPAUSE ALTSÅ ER ARBEJDSUGEN 2,5 TIMER LÆNGERE



Personaleomk.

Arbejdstid: Forskellen i arbejdstimer per uge – Privat / Offentlig

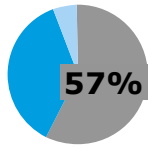
Timer



- Det private har ikke en halv times betalt frokost
- Dette giver en besparelse på 2,5 time svarende til 7% af arbejdstiden

RAMBOLL

# 1.A.2.1.D1 OMKOSTNINGER TIL VIKARER DER TILKALDES PGA. SYGDOM PÅ 2.6 MIO KAN SPARES VÆK

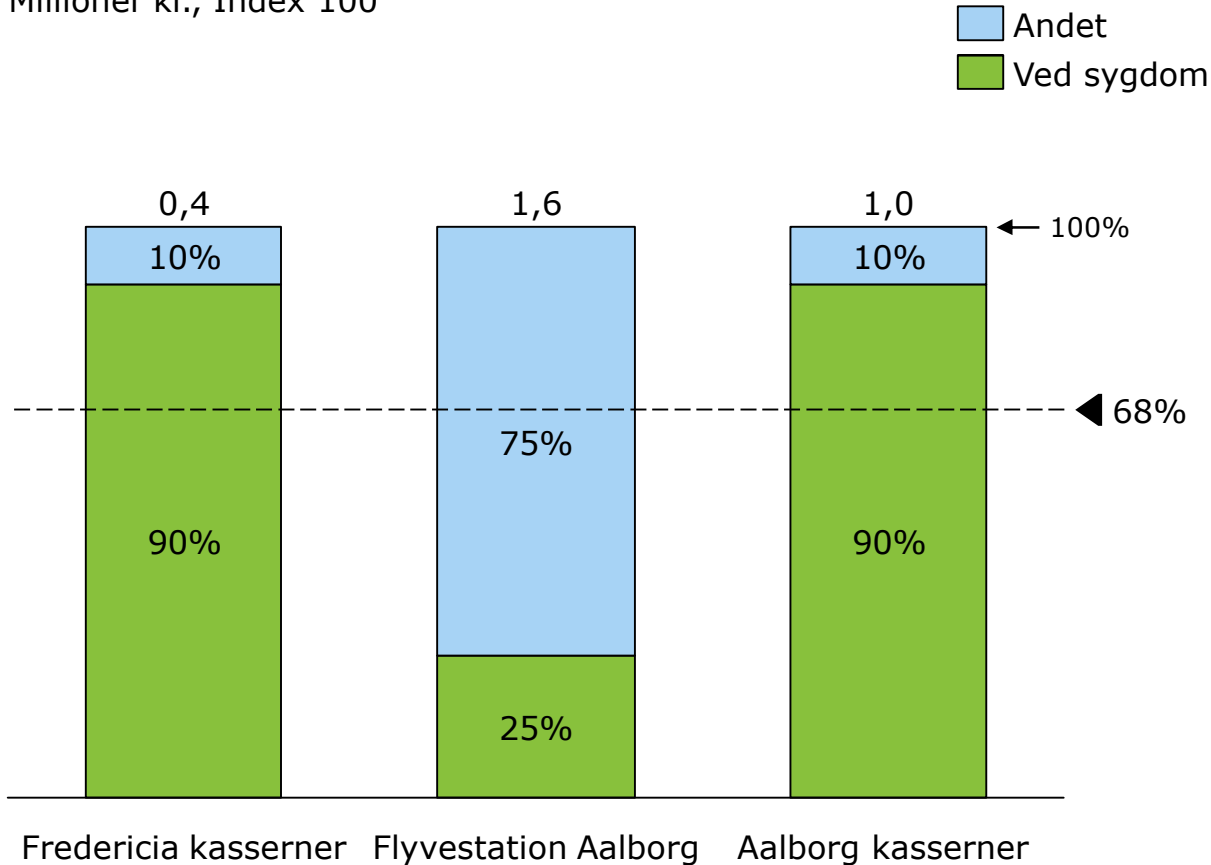


Personaleomk.

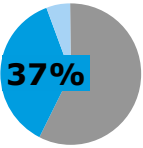
## Omkostninger ved sygdom: Brug af vikarer

INTERVIEWBASERET

Millioner kr., Index 100



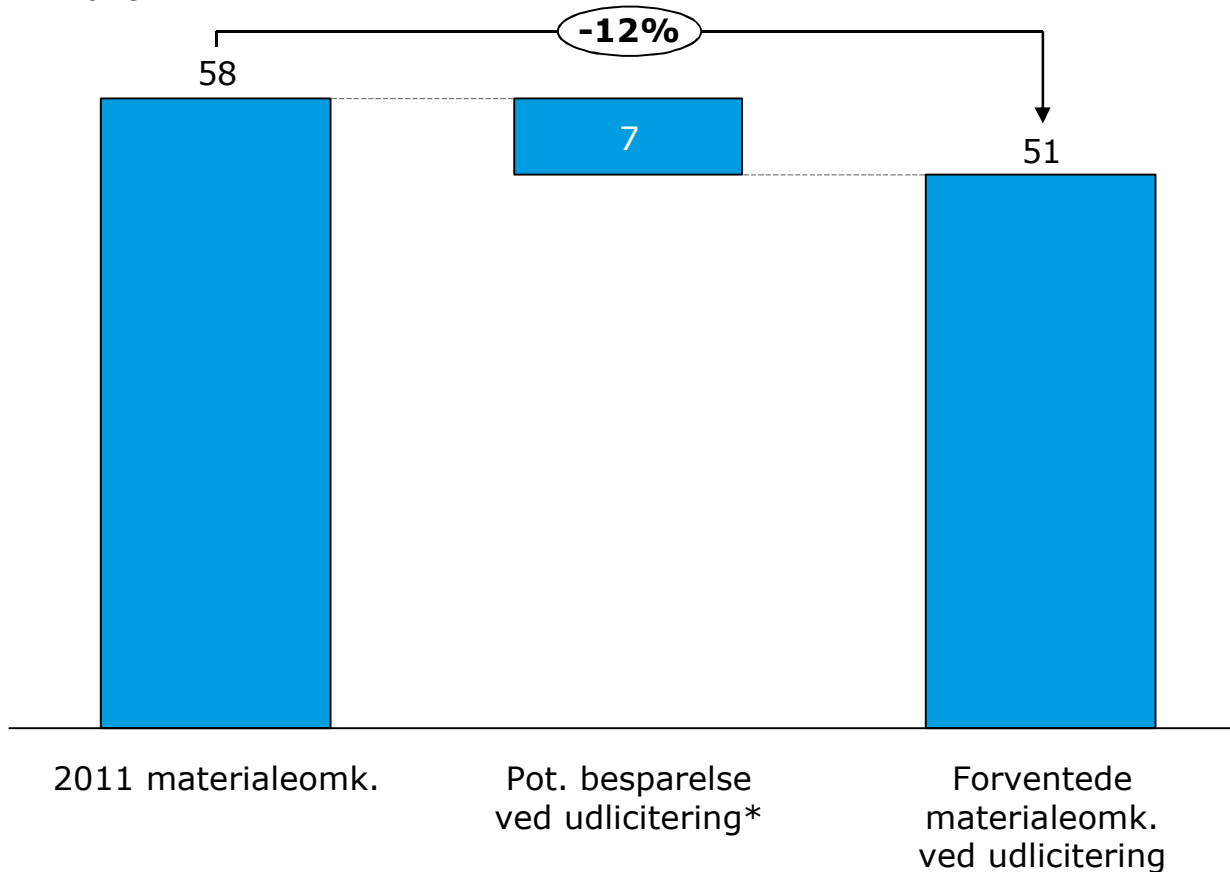
- Et fladt gennemsnit indikerer at 68% af alle vikarer på kantineområdet tilkaldes pga. sygdom, mens resten tilkaldes af andre grunde, f.eks. underbemanding
- Denne ekstraomkostning frafalder ved udlicitering – altså en besparelse på 2,6 mio\*



# 1.A.2.1 SAMLET SET ER DER PÅ MATERIALER ET POTENTIALE PÅ 7 MIO

## Optimering af materialeomkostninger forbundet med kantinedrift

Millioner kr.

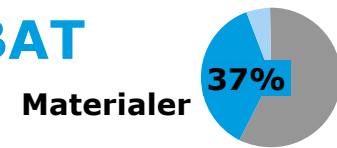


**I gennemsnit kan der opnås en besparelse på 12% eller 7 mio**

\* Forsvarets data for materiale-omkostninger kan ikke nedbrydes yderligere, og det har derfor ikke været muligt at regne en besparelse per materialetype  
Note: Denne figur er eksklusiv indtægter  
Kilde: Prokura data fra Forenede;

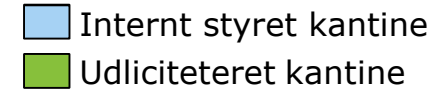
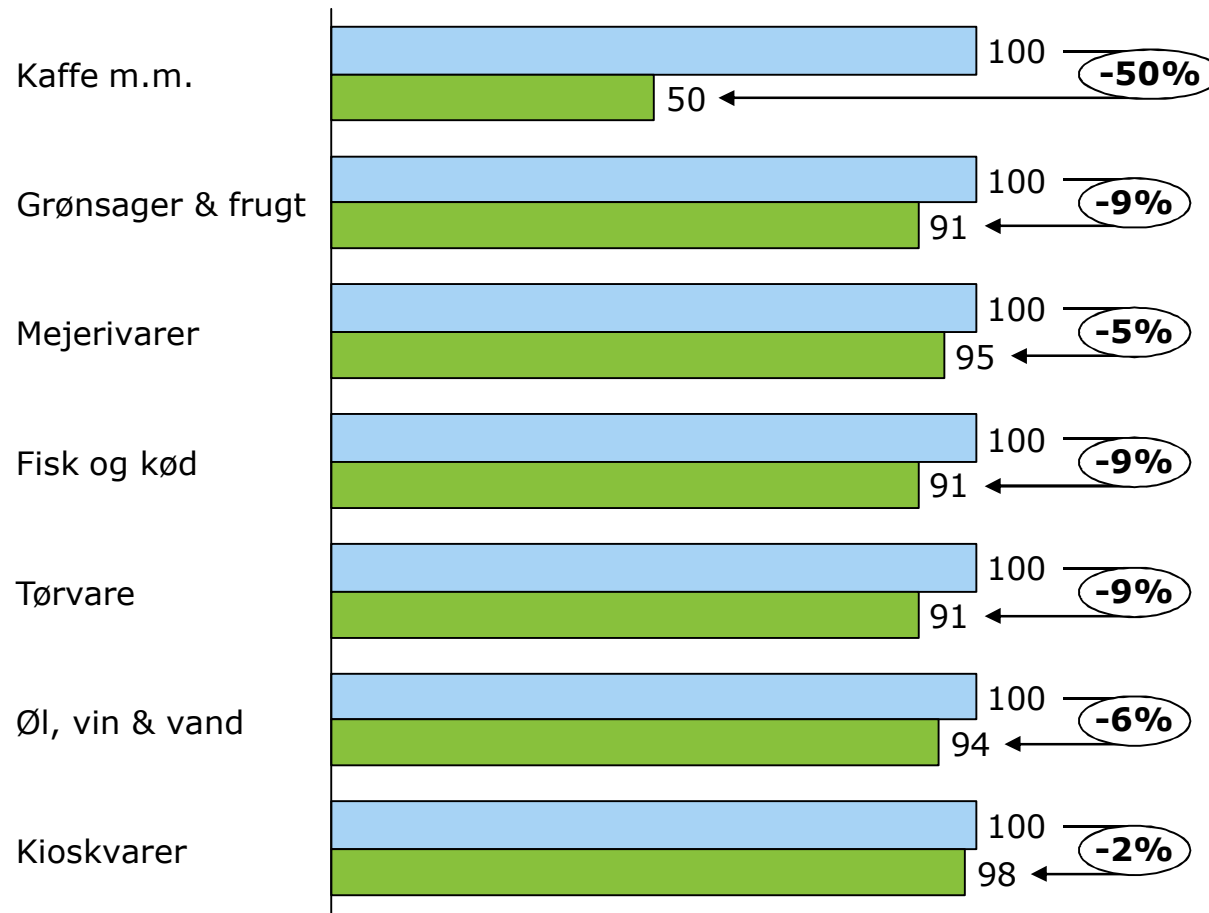


# 1.A.2.1 I GENNEMSNIT KAN DER OPNÅS 12% RABAT PÅ DIVERSE MATERIALEGRUPPER



## Indkøbspriser på materialer, fordelt over materialegrupper

Index 100



- **Rabat per materialegruppe svinger fra 50% til 2%**
- **I gennemsnit kan der opnås omkring 12% besparelser på indkøbet**

# 1.A.2.2 AGENDA

## A. Potentiale vurdering

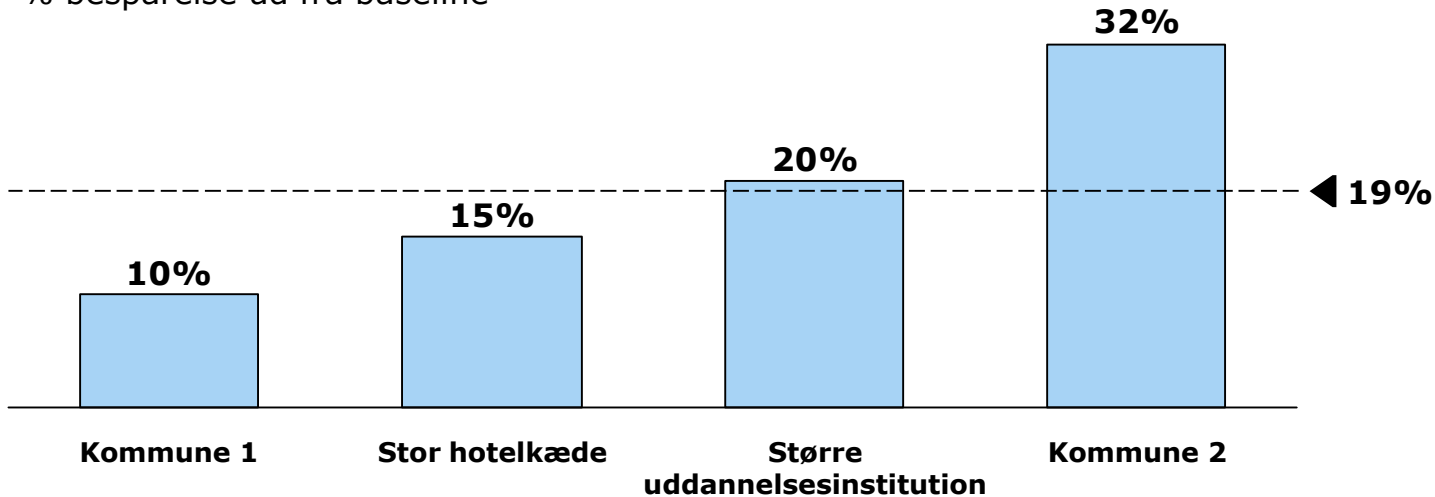
- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje

# 1.A.2.2 ERFARING VISER AT UDBUD AF RENGØRING TYPISK GIVER MELLEM 10% OG 32% I BESPARELSER

KLIENT EKSEMPLER

## Erfaringsmæssige besparelser opnået ved rengøringsudbud

% besparelse ud fra baseline



I gennemsnit over de 4 udvalgte benchmarks har der været en besparelse på 19% ved at gennemføre udbud af rengøring

NB. Det eksterne benchmark er ikke benyttet til potentialevurdering og er kun medtaget som indikativ sammenligning

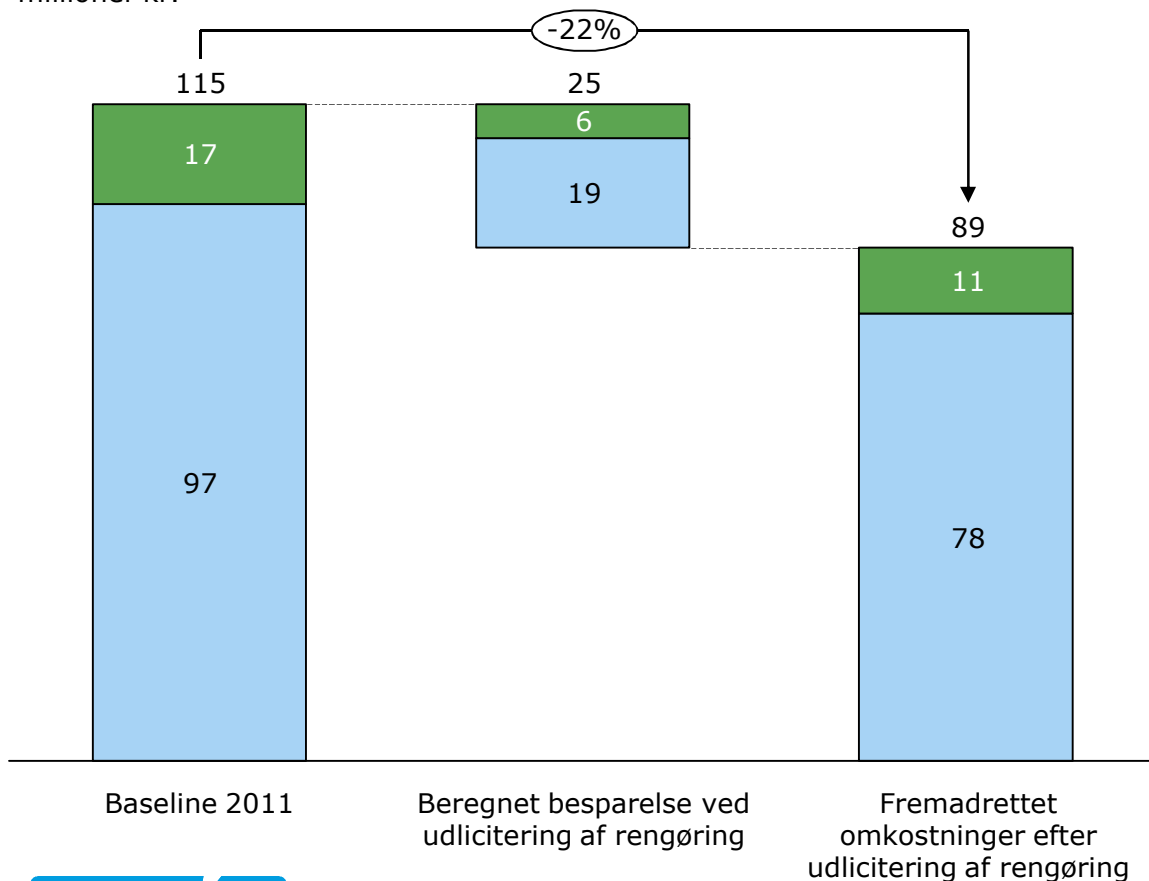
- Udbud af bygningsrengøring baseret på udfaldskrav (fastlagte kvalitetsdefinition er for forskellige lokaletyper og grupper af overflader samt snavstyper)
- Alle kommunens bygninger
- Udbud af rengøring inkl. vinduespuds, tæpperens, linnedservice og andre ad hoc ydelser
- 70 hoteller og 80 indkøbscentre fordelt over Norge
- Udbud af alle rengøringsydels er med følgende udlicitering af rengøring
- Alle uddannelsesinstitutionernes bygninger fordelt i Danmark
- Begrænset udbud af rengøring og vinduespolering
- Alle kommunens bygninger hhv. daginstitutioner, skoler, SFO'er, klubber, fire biblioteker og en svømmehal

Kilde: Prokura og Rambøll; besparelser opnået på tidligere klient projekter ved at sende rengøring i udbud. Interne optimeringer så vidt muligt ikke medregnet i viste besparelser

# 1.A.2.2 UDLICITERING AF RENGØRING FOR FORSVARET VURDERES TIL AT HAVE ET POTENTIALE PÅ 25 MIO

## Samlet omkostning for rengøring vest

millioner kr.



- Indirekte omkostninger
- Direkte omk., løn og materiel omk.

- **Det vurderes, at det samlede potentiale ved et udbud vil være ca. 25 mio**
- **Det svarer til en besparelse på ca. 22 % af en baseline på 115 mio og et nyt omkostningsniveau på ca. 89 mio**
- **Besparelses-potentialet er fremkommet ved at multiplicere Øst priser med Vest mængder for de enkelte ydelser**

# 1.A.2.2 ESTIMAT AF BESPARELSESPOTENTIALIA FOR RENGØRING VED UDLICITERING ER OPGJORT VED AT MULTIPLICERE ØST PRISER MED VEST VOLUMENER

## Udregningsmetoden for besparelsesberegningen

- m2 arealer rengjort er taget fra How2Plan
- Antal planter er baseret på planter i Øst ekstrapoleret med arealfaktoren
- Bestillingsydelser udgør historisk 5% af totalomkostningen og er derfor udregnet som en 5%-del

- Vest volumener er ganget på Øst priser
- Alle ydelser er adderet

Vest		Øst			=	Forventet total omkostning ved Vest volumen udbudt (DKK)
Areal i m2 eller planter i styk	Opgave & kvalitet	Opgave & kvalitet	Pris	Enhed		
		x				

- Ydelsespriserne for Øst er taget fra kontrakten og budarket fra Forenede Service A/S
- Priserne er registreret per serviceniveau og per ydelsestype
- Priserne er inkl. Forenedes rabat og ligeledes er der modregnet for fastpriselementet (25% af volumen)

# 1.A.2.2 DEN TOTALE OMKOSTNING FOR VEST EFTER UDLICITERING ER VURDERET TIL AT VÆRE CA. 89 MIO

Vest		Øst			Forventet total omkostning ved Vest volumen udbudt (DKK)		
Areal i m2 eller planter i styk	Opgave & kvalitet	x	Opgave & kvalitet	Pris	Enhed	=	
25% af faste omk. modregnet i			Faste udgifter		25 %		14.818.315
31.314	A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K1		A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K1	84,95	kr/m2/år		2.660.020
265.066	A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K2		A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K2	99,10	kr/m2/år		26.269.160
142.336	A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K3		A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K3	148,65	kr/m2/år		21.158.493
39.542	A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K4		A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K4	198,21	kr/m2/år		7.837.535
634	A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K5		A.I Almen rengøring, kvalitetsprofil K5	297,31	kr/m2/år		188.363
Inkl. i Alm. reng.	A.II Hotelrengøring, daglig rengøring (K4)		A.II Hotelrengøring, daglig rengøring (K4)	26,95	kr/stk/år		Inkl. i Alm. reng.
Inkl. i Alm. reng.	A.II Hotelrengøring, slutrengøring (K4)		A.II Hotelrengøring, slutrengøring (K4)	71,68	kr/stk/år		Inkl. i Alm. reng.
3.007	A.IV Beplantning på kontorer og fællesarealer, gulvplanter		A.IV Beplantning på kontorer og fællesarealer, gulvplanter	280,59	kr/stk/år		843.796
1.504	A.IV Beplantning på kontorer og fællesarealer, vinduesplanter		A.IV Beplantning på kontorer og fællesarealer, vinduesplanter	210,09	kr/stk/år		315.894
							74.091.576
Vest		Øst			Forventet total omkostning ved Vest volumen udbudt (DKK)		
Areal i m2 eller antal i styk	Opgave & kvalitet	x	Opgave & kvalitet	Pris	Enhed	=	
5% af totalomk. (bestilling og faste ydelser)			Vinduespolering, ekstra rengøring, linnedservice til værnepligtige, måtterens samt rengøringsartikler og andre diverse		5 %		3.899.557
<b>Total eksterne omkostninger Vest, ved brug af Øst priser og Vest volumener</b>							<b>77.991.132</b>
<b>Total indirekte omkostninger Vest</b>							<b>11.472.214</b>
<b>Total omkostning ved outsourcing</b>							<b>89.463.346</b>

- Sammenholdt med baseline på 115 mio indikerer dette en besparelse på 22% eller 25 mio
- Dette er et konservativt estimat da timeprisforskel Vest-/Østdanmark ikke er medregnet – denne forskel udgør i gennemsnit 8%\* for lønmodtagere uden lederansvar

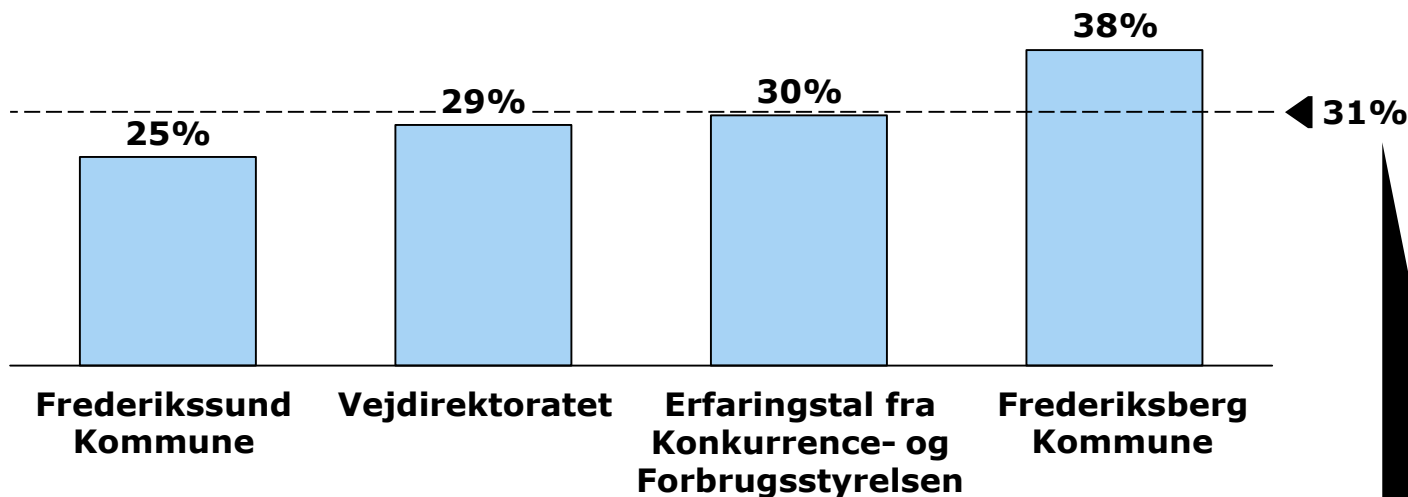
# 1.A.2.3 AGENDA

## A. Potentiale vurdering

- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje

# 1.A.2.3 ERFARINGER FRA GENNEMFØRTE UDBUD INDENFOR AREALER/GRØNNE OMRÅDER

Erfaringsmæssige besparelser opnået/forventet ved udbud af arealer/grønne områder  
% besparelse ud fra basislinje



- Udbud af pleje af vej- og parkanlæg
- Forventet årlig besparelse på 10 mio kr.
- Kommunens Vej og Park afgav kontrolbud med en besparelse på 4 mio kr.

- Udbud af pleje af rabatter, grøfter og rasteplasser via partnering
- Udbud med et fast kendt beløb
- Vinderen leverer mest inden for den aftalte økonomi.

- Udbudsmuligheder i kommunerne inden for pleje af grønne områder, herunder græsslåning og klipning af hæk.
- Gennemsnit ca. 50 % difference på de dyreste kommuner kontra de billigste leverandører.

- Udbud af arealpleje af grønne områder, herunder græsslåning og belægninger
- ~45% besparelser på faste og løse belægninger.

- Erfaringer fra gennemførte udbud viser væsentlig besparelspotentialer, der i gennemsnit ligger på ca. 30% af de samlede omkostninger.

- Typisk kan besparelser realiseres på græsslåning, klipning af hække, vedligehold af belægninger og bekæmpelse af ukrudt

NB. Det eksterne benchmark er ikke benyttet til potentiale vurdering og er kun medtaget som indikativ sammenligning

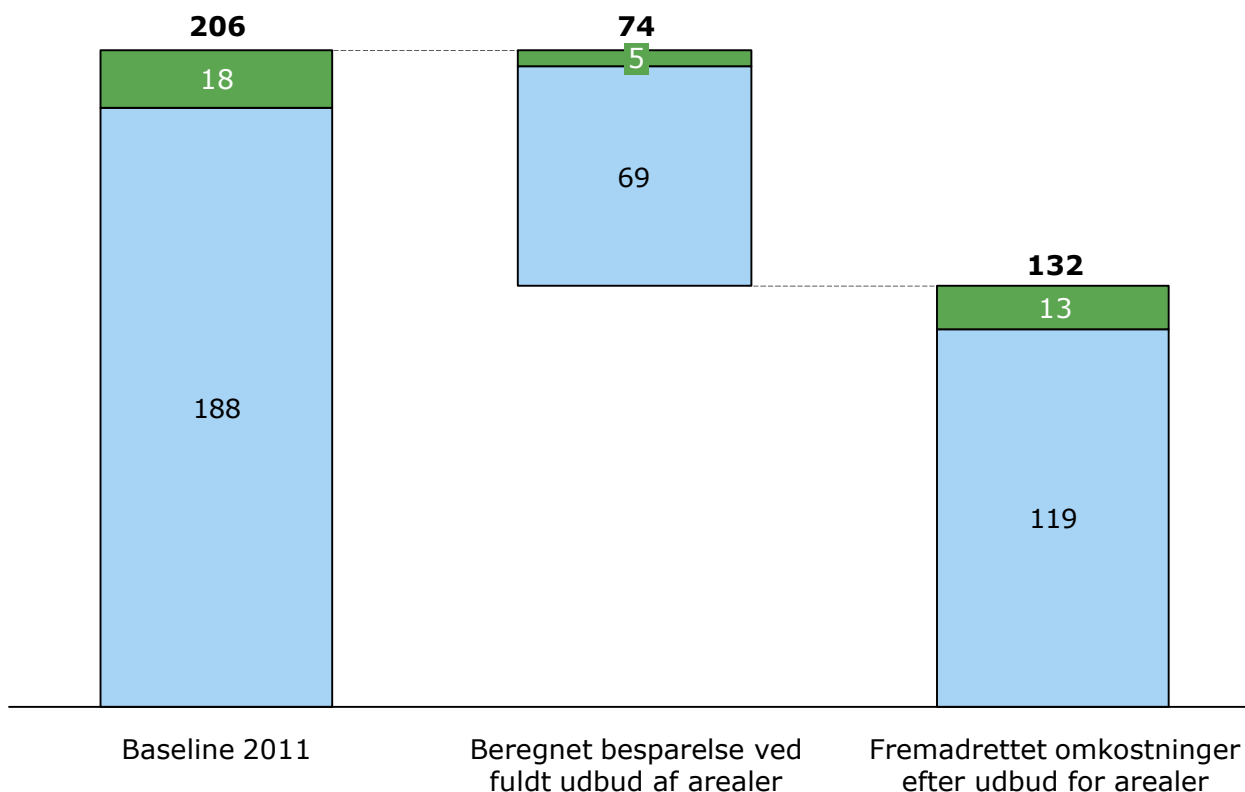


# 1.A.2.3 BESPARELSESPOTENTIALIA VED UDBUD AF AREALPLEJE ER PÅ 74 MILLIONER

- Indirekte omkostninger
- Direkte omk., løn og materiel omk.

## Samlet omkostning for areal vest

Millioner kr.



- Det vurderes, at det samlede potentiale ved et udbud vil være ca. 74 mio
- Det svarer til en besparelse på ca. 36 % af en baseline på 206 mio og et nyt omkostningsniveau\* på ca. 132 mio
- I det samlede potentiale forudsættes, at alle serviceområder (dvs. areal inde, øvelsesterræn, skydeterræn, skydebaner, tank- og depot samt skov) udbydes.

**RAMBOLL**

\* Ved reelt serviceniveau

Note: Alle tal er afrundede. Enkelte steder giver det små unøjagtigheder i totalbeløb.

Kilde: Orbicon; FKO spørgeskemaer; Skovdyrkerne; Interviews og besøg på etableringer team analyse

## 1.A.2.3 METODE FOR POTENTIALBEREGNING FOR AREAL (1/6)

- I det følgende beskrives metoden bag potentialeberegningen for Areal. Analysen tager udgangspunkt i data fra FKO's økonomisystem SAP samt en række grundlæggende forudsætninger.
- Der er flere udfordringer ifbm. analysen af areal, og det har metodisk været nødvendigt at lave en række mellemregninger og kvalificerede antagelser for at kunne beregne et realistisk besparelspotentiale og effekten af et udbud.
- Udfordringerne er overordnet set knyttet til tre punkter:
  - Manglende detaljeniveau i FKO's økonomisystem SAP
  - Manglende opgørelse af volumen og timeforbrug for opgaver, herunder snerydning, støtte til operative enheder, intern affaldshåndtering, simpelt vedligehold, m.fl.
  - Stor usikkerhed omkring de praktisk anvendte serviceniveauer i den aktuelle opgaveløsning.

## 1.A.2.3 METODE FOR POTENTIALEBEREGNING FOR AREAL (2/6)

- Potentialeberegningen er baseret på en sammenligning mellem det aktuelle omkostningsniveau i basisåret 2011 og det estimerede omkostningsniveau i 2013 ved fuldt udbud af arealer.
- I analysen bliver Arealer opgjort ved følgende ligning, der indbefatter fire komponenter:

$$\text{Mængder} \times \text{Serviceniveau} \times \text{Enhedspriser} = \text{Totalomkostning}$$

- Nøglen til omkostningsreduktionen er lavere enhedspris pr. mængde/opgave ved udbud. Det betyder, at en fremtidig enhedspris ved et udbud er blevet estimeret på baggrund af FKO's nuværende mængder og et givet serviceniveau.
- På de respektive områder har udgangspunktet været følgende:
  - Mængder har for hovedparten af de relevante opgaver/arealtyper været mulige at opgøre via interview og analyser forestået af Orbicon. Dog har det været nødvendigt at estimere omkostninger til bl.a. snerydning, simpelt vedligehold og affaldshåndtering.
  - Serviceniveau er angivet i FBE's kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner, men der er identificeret afvigelser i forhold til de angivne kvalitetsniveauer adskillige steder. Derfor har det været nødvendigt at estimere det reelle serviceniveau på specifikke opgaver.
  - Enhedspriser for opgaver, som i dag bliver løst af LSE'erne, har ikke været mulige at opgøre via SAP-systemet. I den sammenhæng har det været nødvendigt at estimere enhedspriser for alle relevante opgaver.
  - Totalomkostninger for basisår 2011 er opgjort via SAP-systemet.
- De enkelte trin i potentialeberegningen er præsenteret systematisk på de næste sider.

# 1.A.2.3 METODE FOR POTENTIALBEREGNING FOR AREAL (3/6)

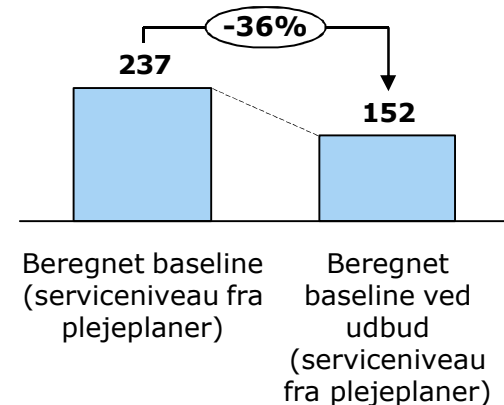
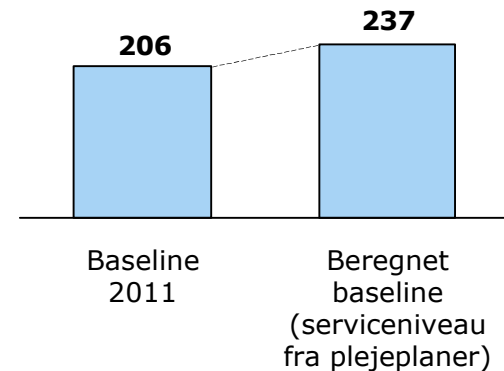
## Trin 1

- Første trin består i at sammenligne baseline fra SAP med en beregnet baseline, der angiver det estimerede omkostningsniveau for alle arealer og de opgjorte mængder.
- Enhedspriser er baseret på V&S-priser og andre standardpriser for relevante opgaver. V&S-priser er de indsamlede gennemsnitspriser pr. enhed på specifikke opgaver fra udbud i Danmark og indikerer markedsprisen for relevante opgaver ifbm. arealpleje fremadrettet.\*
- **Kommentar til beregnet baseline:** Omkostningsniveau i den beregnede baseline vurderes at være for højt, da det dækker FBE's kvalitetskrav og det i FBE's kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplanerne angivne serviceniveau, som kun delvist efterleves i dag.

## Trin 2

- Antager man, at serviceniveauet i den beregnede baseline er det samme som angivet i FBE's kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner, vil besparelspotentialet ligge på ca. 86 mio kr.
- Besparelsen forudsætter, at alle serviceområder inkluderes i et udbud.
- Besparelsen er et udtryk for effekten af et udbud, dvs. prisreduktionen ifbm. et udbud af store volumener, konkurrencen mellem leverandører og en forventet bedre teknologi hos den fremtidige leverandør.
- Besparelsen indeholder ikke intern optimering. Dette potentiale vil ligge ud over den angivne effekt.
- Trin 2 indikerer de fremtidige omkostninger ved et udbud, hvis FKO skal have løst de opgjorte opgaver til det serviceniveau, som angives i FBE's kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner.

Samlet omkostning, mio



# 1.A.2.3 METODE FOR POTENTIALBEREGNING FOR AREAL (4/6)

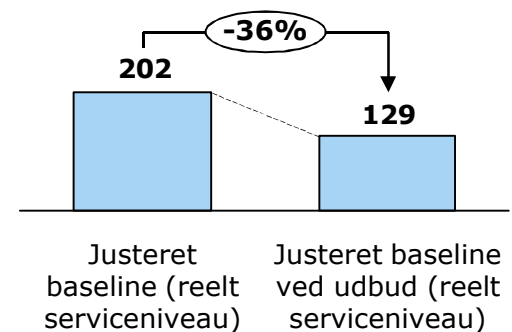
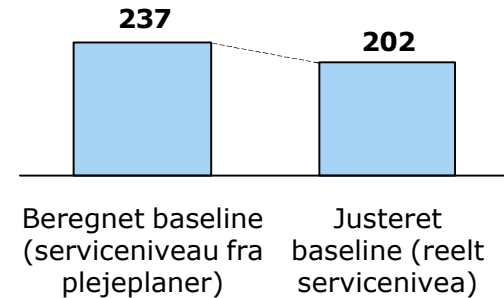
## Trin 3

- Tredje trin består i at justere den beregnede baseline til det serviceniveau, som er observeret ved besøg på LSE'erne og interview med nøglemedarbejdere.
- Det justerede serviceniveau er lavere end det angivne i FBE's kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner. Det svarer til daglig praksis og dermed det reelle serviceniveau på LSE'erne. Den justerede baseline er det mest præcise skøn på, hvad de nuværende opgaver kan løses for til markedspriser uden at lave et udbud.
- Desuden indeholder nedjusteringen en korrektion af enkelte V&S-priser, så de svarer til den relevante opgaveløsning i LSE'erne.

## Trin 4

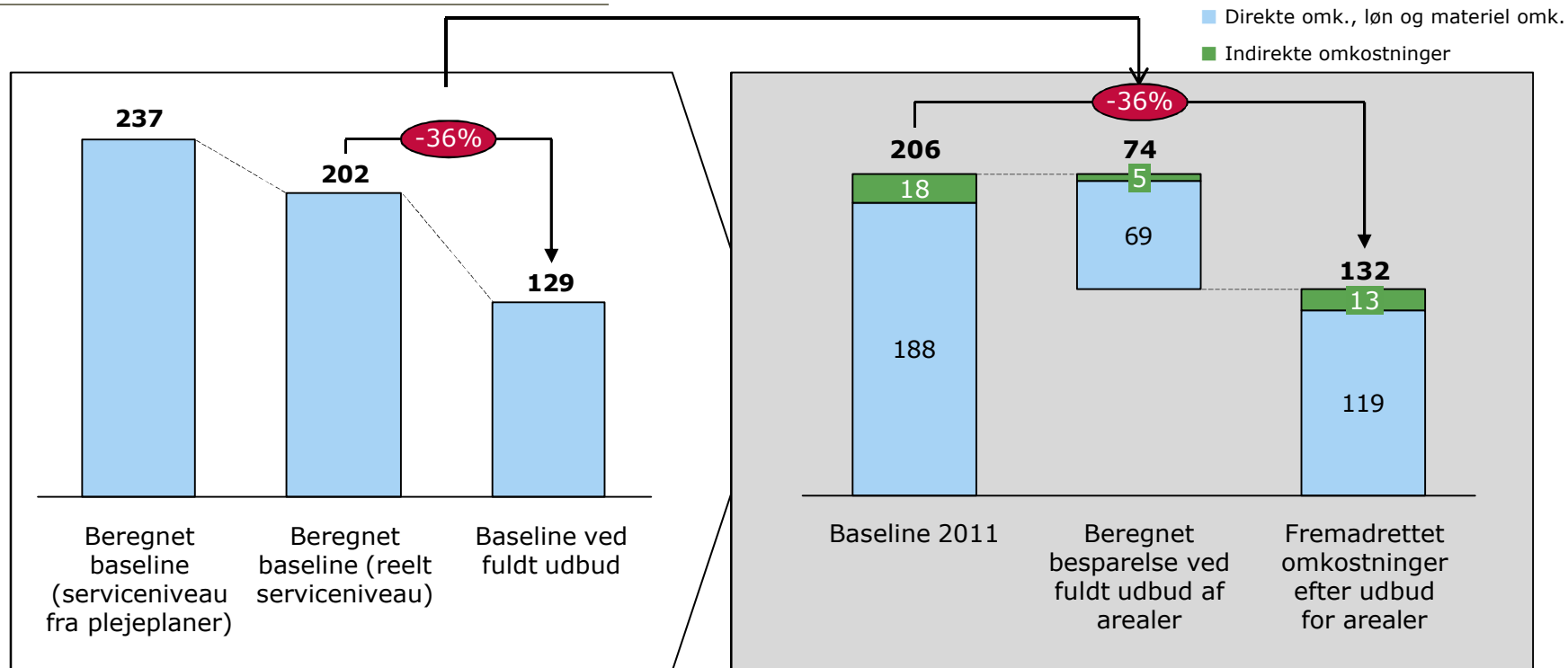
- Fjerde trin består i at vurdere det omkostningsniveau, der vil kunne realiseres for de relevante opgaver og de opgjorte mængder ved et samlet udbud.
- Besparselsen er opgjort til 36 % af baseline.
- Baseline ved fuldt udbud af alle arealer tager højde for den forventede volumeneffekt samt effekten af en skærpet priskonkurrence mellem leverandører.
- Serviceniveauet svarer til det reelle serviceniveau i dag.
- Den beregnede besparelse på 36 % er direkte input til at beregne besparelsen på baseline 2011. Det betyder i praksis, at besparelspotentialet lægges over på den nuværende omkostningsbase. Heraf fremkommer et samlet besparelspotentiale på 74 mio kr., som det er illustreret på næste side.

### Samlet omkostning, mio



# 1.A.2.3 METODE FOR POTENTIALBEREGNING FOR AREAL – OPSUMMERING (5/6)

## Samlet omkostning for areal, mio kr.



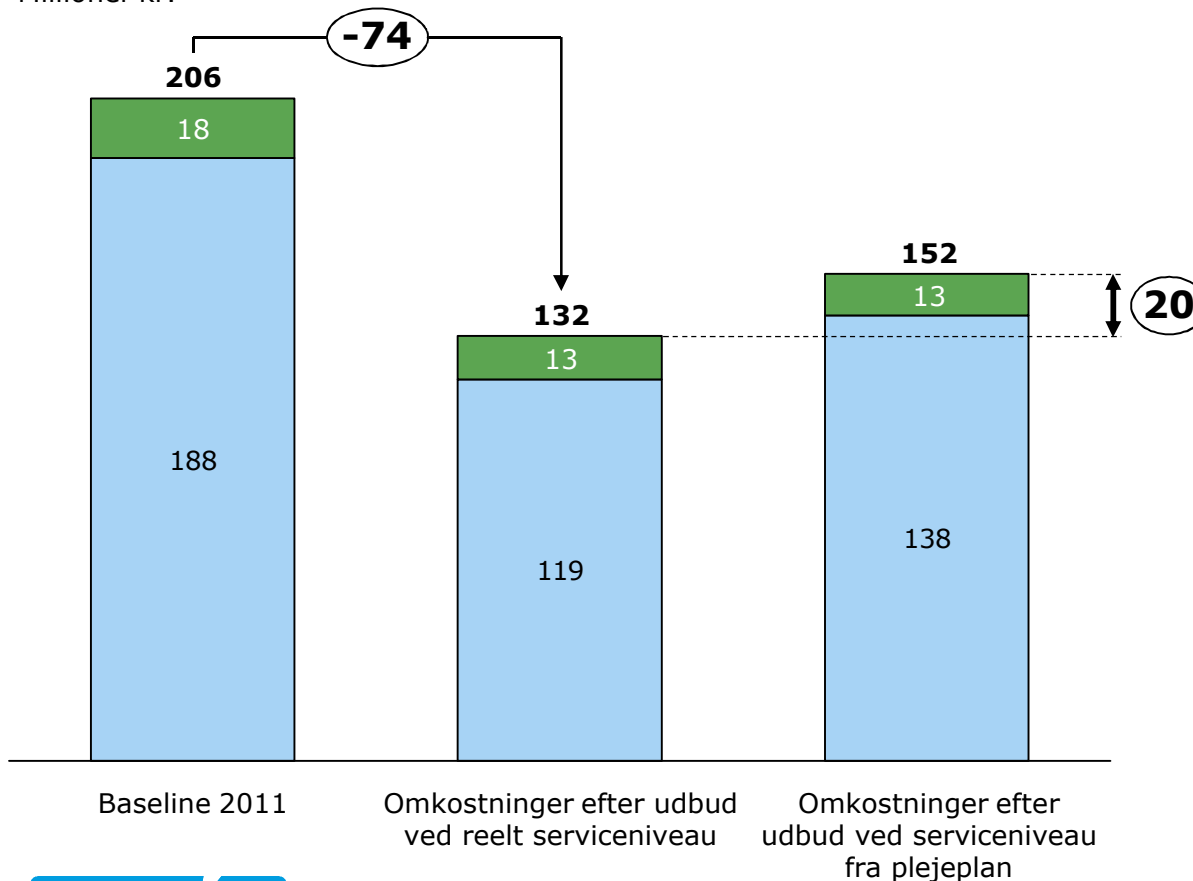
- Den samlede besparelse ved et udbud estimeres til 36% af baseline 2011 på tværs af serviceområder. Besparelsen er baseret på den beregnede baseline og omkostningsreduktionen ved fuldt udbud af alle arealer.
- De indirekte omkostninger for arealer udgør 18 mio kr. af de samlede nuværende omkostninger i baseline 2011. Af de interne omkostninger vurderes det, at 5 mio kr. kan reduceres. Dermed tages der højde for den fremadrettede administration af leverandørsituationen efter udbud vil ligge på ca. 13 mio kr.

# 1.A.2.3 UDBYDES AREALPLEJE MED SERVICENIVEAU FRA PLEJEPLANER REDUCERES BESPARELSERNE MED 20 MILLIONER

- Indirekte omkostninger
- Direkte omk., løn og materiel omk.


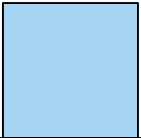



## Samlet omkostning for areal vest

Millioner kr.



**Udbydes arealpleje med serviceniveauet fra de nuværende plejeplaner vil besparelsen reduceres med 20 millioner set i forhold til at udbyde med det nuværende reelle serviceniveau**

## 1.A.2.3 METODE FOR POTENTIALBEREGNING FOR AREAL – OPSUMMERING (6/6)

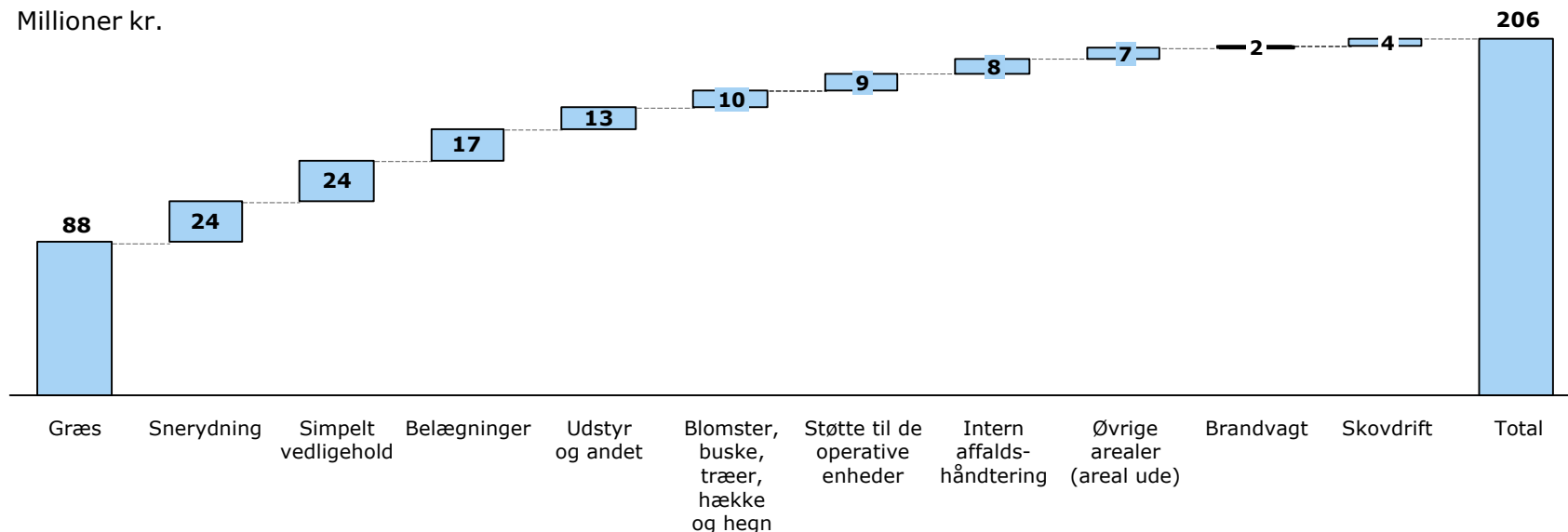
Betegnelse	Beløb, mio kr.	Mængde	Serviceniveau	Enhedspris	Totalomkostning
Baseline 2011.	<p style="text-align: center;"><b>206</b></p> 	Aktuel mængdedata.	Reelt serviceniveau.	Enhedspriser mangler i FKO's økonomisystem.	Udtryk for den reelle omk. i dag. Omk. hentet via FKO økonomisystem.
Beregnet baseline (serviceniveau fra plejeplaner).	<p style="text-align: center;"><b>237</b></p> 	Aktuel mængdedata.	Serviceniveau angivet i FBE's kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner.	V&S priser og andre standardpriser er anvendt.	Udtryk for forventede omk. uden udbud, hvis plejeplanerne i dag blev overholdt.
Beregnet baseline ved udbud (serviceniveau fra plejeplaner).	<p style="text-align: center;"><b>152</b></p> 	Aktuel mængdedata.	Serviceniveau angivet i FBE's kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner.	Forventede udbudspriser er anvendt.	Udtryk for forventede omk. ved udbud, hvis plejeplanerne blev overholdt.
Justeret baseline (reelt serviceniveau).	<p style="text-align: center;"><b>202</b></p> 	Aktuel mængdedata.	Reelt serviceniveau, baseret på funktionskrav.	V&S priser og andre standardpriser er anvendt.	Udtryk for omk. i dag uden udbud, hvis standardpriser for de forskellige opgaver anvendes.
Justeret baseline ved udbud (reelt serviceniveau).	<p style="text-align: center;"><b>129</b></p> 	Aktuel mængdedata.	Reelt serviceniveau, baseret på funktionskrav.	Forventede udbudspriser er anvendt.	Udtryk for omk. ved udbud ved varetagelse af opgaver baseret på funktionskrav.



## 1.A.2.3 FÅ OPGAVER DRIVER STØRSTEPARTEN AF OMKOSTNINGERNE FOR AREALPLEJE

### Samlet omkostning for areal pr. opgave, Vest 2011

Millioner kr.



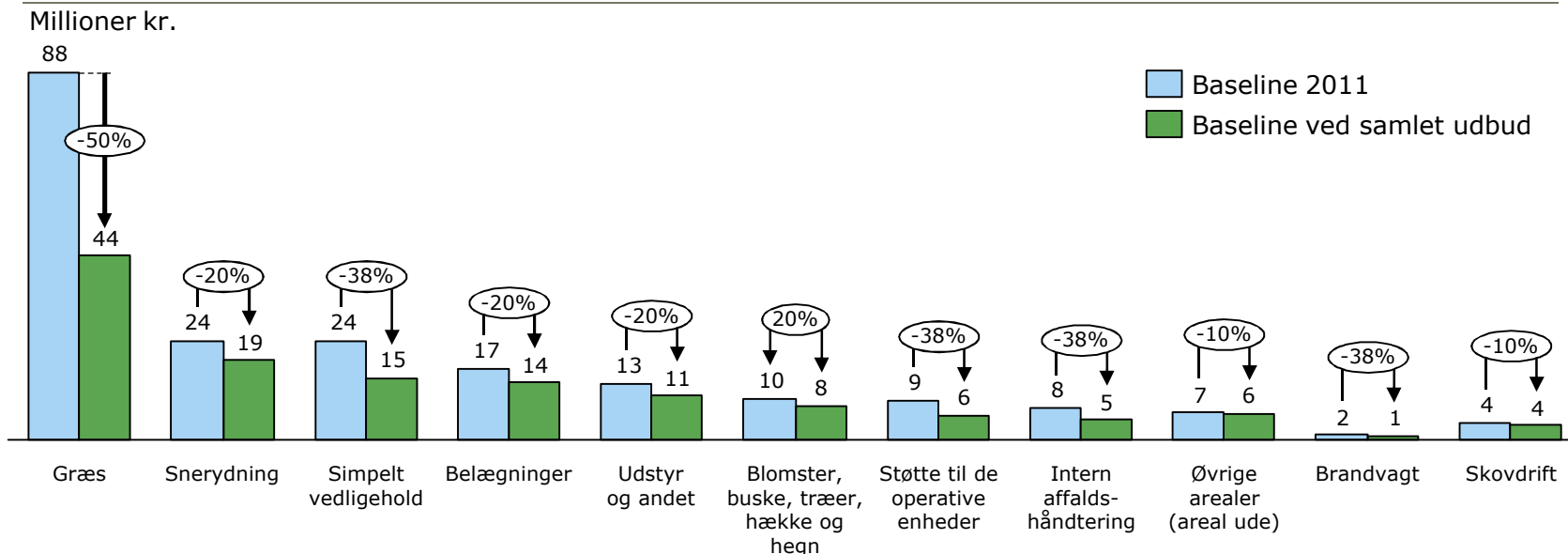
- Inddeles de samlede omkostninger på opgaver, er den væsentligste omkostning Græs på ca. 88 mio kr., hvilket svarer til 42% af de samlede omkostninger.
- De fem største opgaver udgør ca. 81 % af de samlede omkostninger og dækker græs, snerydning, simpelt vedligehold, belægninger samt udstyr og andet. Snerydning er med 24 mio kr. den næststørste post og udgør ca. 12% af den samlede baseline.
- Få store opgaver driver således hovedparten af omkostninger og bør være i særligt fokus ved udbud, da de væsentlige besparelsespotentialer vil ligge i disse opgaver.

Note: Fordelingen af omkostningerne på de enkelte opgaver er baseret på de estimerede enhedspriser og mængder i den opgjorte baseline. SAP indeholder ikke et detaljeret omkostningsbreakdown på opgaver.

Kilde: Orbicon; FKO spørgeskemaer; Skovdyrkerne; Interviews og besøg på etableringer team analyse

# 1.A.2.3 59% AF ESTIMEREDE BESPARELSER FINDES VED UDBUD AF GRÆSPLEJE

## Samlet omkostning for areal pr. opgave, Vest 2011



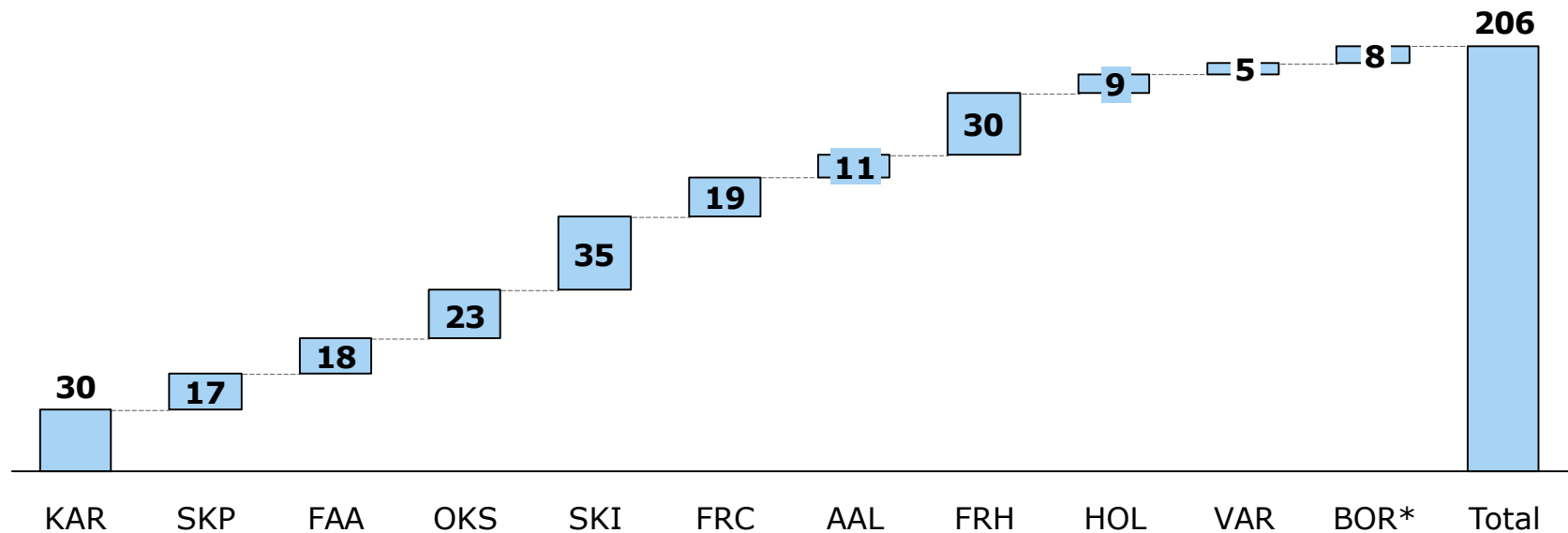
- Omkostning til græs kan reduceres med ca. 44 mio kr., hvilket svarer til 59% af den samlede estimerede besparelse. Reduktionen i omkostningerne skyldes frem for alt en volumeneffekt, der opstår ved at udbyde meget store mængder, samt anvendelsen af bedre teknologi i leverandørens opgaveløsning.
- På simpelt vedligehold kan omkostningerne reduceres med ca. 9 mio kr., mens snerydning kan reduceres med ca. 5 mio kr. De tre nævnte områder udgør samlet set 77% af det samlede besparelspotentiale.
- Besparelserne på de øvrige opgaver ligger fra ca. 4 mio kr. og nedefter.

Note: Fordelingen af omkostningerne på de enkelte opgaver er baseret på de estimerede enhedspriser og mængder i den opgjorte baseline. SAP indeholder ikke et detaljeret omkostningsbreakdown på opgaver

Kilde: Orbicon; FKO spørgeskemaer; Skovdyrkerne; Interviews og besøg på etableringer team analyse

## 1.A.2.3 AREALOMKOSTNINGER ER JÆVNT FORDELT PÅ LSE'ER

Samlet omkostning for areal pr. LSE, mio kr.



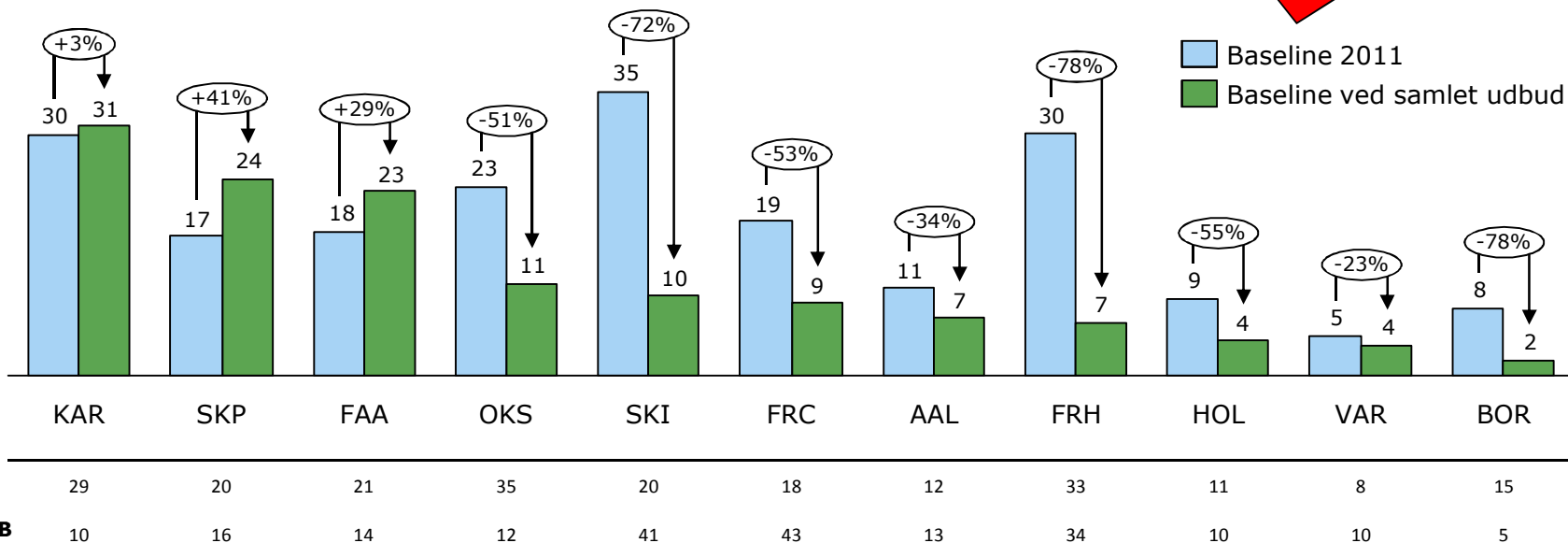
- Tre store LSE'er (SKI, KAR og FRH) udgør ca. 50 % af de samlede omkostninger til areal.
- Omkostningerne er ellers generelt relativt ligeligt fordelt på LSE'erne. Fire LSE'er har omkostninger til areal på mindre end 10 mio kr.

\*LSE Borris udgør en forholdsvis lav andel af totalomkostningerne, da de har relativt få plejekrævende arealer.

# 1.A.2.3 BESPARELSER FOR AREAL LIGGER PÅ FÅ LSE'ER

Datagrundlaget for fordelingen af omkostningerne er baseret på estimater, og resultaterne skal derfor ses som **indikative**.

Samlet omkostning for areal pr. LSE, mio kr.



- Den beregnede besparelse fordeler sig ujævnt på de enkelte LSE'er. Hovedparten af besparelsen ligger på fire LSE'er (OKS, SKI, FRC og FRH), der samlet set står for ca. 90% af den samlede omkostningsreduktion.
- Det fremtidige estimerede omkostningsniveau er beregnet på baggrund af de opgjorte arealer på LSE'erne og indeholder en proportional fordeling af alle fremtidige omkostninger.
- På KAR, SKP og FAA er der estimeret en højere omkostning fremadrettet på baggrund af de opgjorte arealer.

# 1.A.2.3 DEFINITION AF SERVICEOMRÅDER FOR AREAL (1/3)

## Beskrivelse

### Arealpleje inde

- **Arealpleje:** Arealer og områder, hvor der typisk anvendes haveredskaber og lign., som er beskrevet i FBE's kvalitetsbeskrivelser og tilhørende arealkort og områdeliste
- **Vintertjeneste:** Gennemførelse af vintertjenesten er opdelt i tre prioriteter for det enkelte etablisement, hvor : Prioritet 1 er den faste ydelse; Prioritet 2 og 3 kan fravælges
- **Simpelt vedligehold:** Vedligeholdende arbejde, vedligeholdelse og reparationer ved myndigheden, der ikke kræver autorisation eller en håndværksmæssig uddannelse.
- **Intern affaldshåndtering:** Intern affaldshåndtering omfatter bortfjernelse af dagligt affald/genbrug og aflevering i aftalt deponi.

### Skydebaner

- Skydebaner i denne kategori defineres som afspærringsfri skydebaner, hvor der primært gennemføres enkeltmandsskydeuddannelse med ammunition op til og med 10 mm.
- **Garnisonsnæreskydebane:** Garnisonsnære skydebaner er geografisk placeret i tilknytning til en garnison.
- **Selvstændige Skydebane:** Selvstændige skydebaner er geografisk spredt over hele Vestdanmark og anvendes hovedsageligt af hjemmeværnet
- **Øvrige Skydebaner:** Øvrige skydebaner omfatter salonskydebaner, indendørs skydebaner, mindre lokale skydebaner mv.
- **Daglig drift af skydebaner:** Den daglige drift dækker alle aktiviteter, der er nødvendige for at fastholde skydebanens funktionalitet og anvendelse
- **Støtte til skydende enheder:** Støtte til skydende enheder omfatter alle aktiviteter i forbindelse med en skydende enhed. Før: Fx klargøring og opstilling af SKYMAT. Under: Fx hvis banen er bemanded og/eller der er tilkaldevagt under skydningen. Efter: Nedtagning af SKYMAT og oprydning på banen
- **Arealpleje:** Arealpleje er beskrevet i FBE kvalitetsbeskrivelser og tilhørende arealkort og områdeliste
- **Vintertjeneste:** Gennemførelse af vintertjenesten er opdelt i tre prioriteter for det enkelte etablisement, hvor : Prioritet 1 er den faste ydelse og Prioritet 2 og 3 kan fravælges
- **Simpelt vedligehold:** Vedligeholdende arbejde, vedligeholdelse og reparationer ved myndigheden, der ikke kræver autorisation eller en håndværksmæssig uddannelse
- **Affaldshåndtering:** Affaldshåndtering omfatter bortfjernelse af skydebanens affald og genbrug, herunder aflevering i aftalt deponi.

# 1.A.2.3 DEFINITION AF SERVICEOMRÅDER FOR AREAL (2/3)

## Beskrivelse

### Skydeterræn

- **Daglig drift af skydeterræn:** Den daglige drift af skydeterræn dækker alle aktiviteter, der skal gennemføres for at fastholde terrænets funktion som øvelsesterræn.
- **Støtte til skydende enheder:** Dækker alle aktiviteter i forbindelse med en skydende enhed. Før: Fx klargøring og opstilling af SKYMAT. Under: Fx hvis banen er bemanded og/eller der er tilkaldevagt under skydningen. Efter: Nedtagning af SKYMAT og oprydning på banen
- **Arealpleje:** Arealpleje er beskrevet i FBE kvalitetsbeskrivelser og tilhørende arealkort og områdeliste
- **Vintertjeneste:** Gennemførelse af vintertjenesten er opdelt i tre prioriteter for det enkelte etablissement, hvor : Prioritet 1 er den faste ydelse og Prioritet 2 og 3 kan fravælges
- **Simpelt vedligehold:** Vedligeholdende arbejde, vedligeholdelse og reparationer ved myndigheden, der ikke kræver autorisation eller en håndværksmæssig uddannelse
- **Affaldshåndtering:** Affaldshåndtering omfatter bortfjernelse af skydeterrænets affald og genbrug, herunder aflevering i aftalt deponi.

### Øvelsesterræn

- **Daglig drift af øvelsesterræn:** Den daglige drift af øvelsesterræn omfatter alle aktiviteter, der skal gennemføres for at fastholde terrænets funktion som øvelsesterræn.
- **Støtte til øvelsesaktiviteter:** Dækker alle aktiviteter i forbindelse med en øvende enhed. Før: Fx etablering af stillingsområde. Efter: Oprydning, opfyldning af stillingsområder.
- **Arealpleje:** Arealpleje er beskrevet i FBE kvalitetsbeskrivelser og tilhørende arealkort og områdeliste
- **Vintertjeneste:** Gennemførelse af vintertjenesten er opdelt i tre prioriteter for det enkelte etablissement, hvor : Prioritet 1 er den faste ydelse og Prioritet 2 og 3 kan fravælges
- **Simpelt vedligehold:** Vedligeholdende arbejde, vedligeholdelse og reparationer ved myndigheden, der ikke kræver autorisation eller en håndværksmæssig uddannelse
- **Affaldshåndtering:** Affaldshåndtering omfatter bortfjernelse af øvelsesterrænets affald og genbrug, herunder aflevering i aftalt deponi.

# 1.A.2.3 DEFINITION AF SERVICEOMRÅDER FOR AREAL (3/3)

## Tank- og depotområder

### Beskrivelse

---

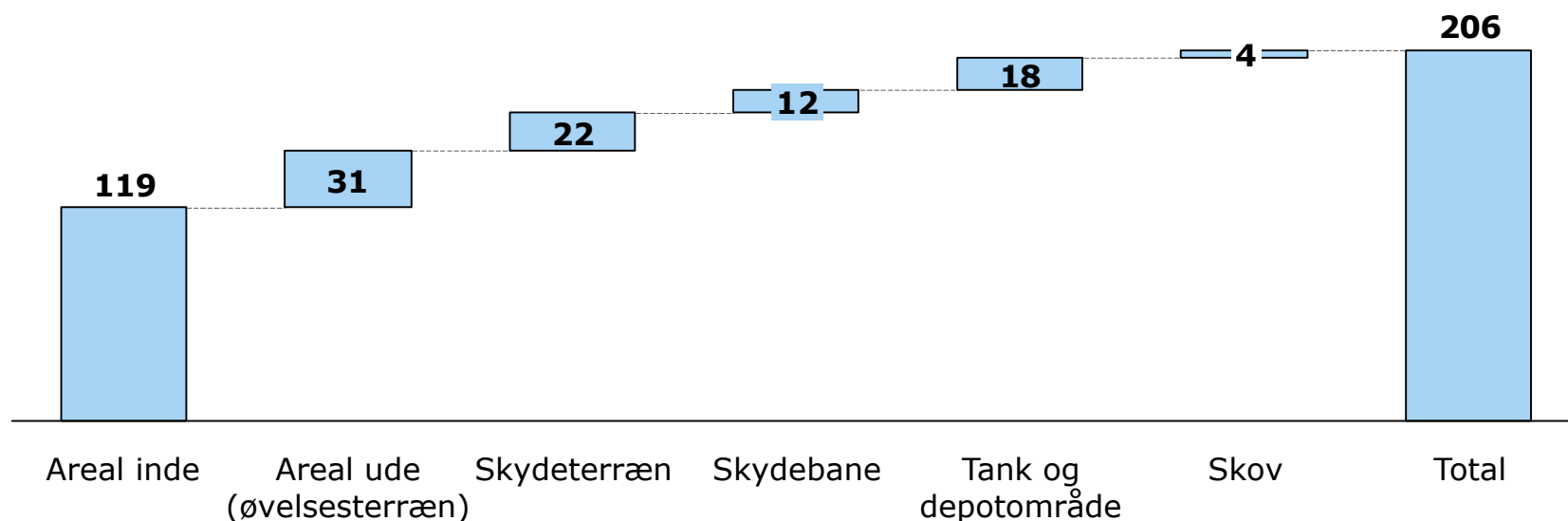
- **Daglig drift af tank- og depotområder:** Den daglige drift af tank- og depotområder omfatter alle aktiviteter, der skal gennemføres for at fastholde terrænets funktion.
  - **Støtte til aktiviteter:** Støtte til aktiviteter dækker alle opgaver og arbejder, der direkte relaterer til enheder i terrænet.
  - **Arealpleje:** Arealpleje er beskrevet i FBE kvalitetsbeskrivelser og tilhørende arealkort og områdeliste.
  - **Vintertjeneste:** Gennemførelse af vintertjenesten er opdelt i tre prioriteter for det enkelte etablissement, hvor : Prioritet 1 er den faste ydelse og Prioritet 2 og 3 kan fravælges.
  - **Simpelt vedligehold:** Vedligeholdende arbejde, vedligeholdelse og reparationer ved myndigheden, der ikke kræver autorisation eller en håndværksmæssig uddannelse.
  - **Affaldshåndtering:** Affaldshåndtering omfatter bortfjernelse af områdets affald og genbrug, herunder aflevering i aftalt deponi.
- 

## Skov

- **Daglig drift af skov:** Den daglige drift af skovområder omfatter alle aktiviteter, der skal gennemføres for at fastholde skovens funktion.
- **Arealpleje:** Arealpleje er beskrevet i FBE kvalitetsbeskrivelser og tilhørende arealkort og områdeliste.
- **Vintertjeneste:** Gennemførelse af vintertjenesten er opdelt i tre prioriteter for det enkelte etablissement, hvor : Prioritet 1 er den faste ydelse og Prioritet 2 og 3 kan fravælges.
- **Simpelt vedligehold:** Vedligeholdende arbejde, vedligeholdelse og reparationer ved myndigheden, der ikke kræver autorisation eller en håndværksmæssig uddannelse.
- **Affaldshåndtering:** Affaldshåndtering omfatter bortfjernelse af områdets affald og genbrug, herunder aflevering i aftalt deponi.

## 1.A.2.3 OPGJORT PÅ SERVICEOMRÅDER UDGØR AREAL INDE CA. 58%

Samlet omkostning for areal pr. serviceområde, mio kr.

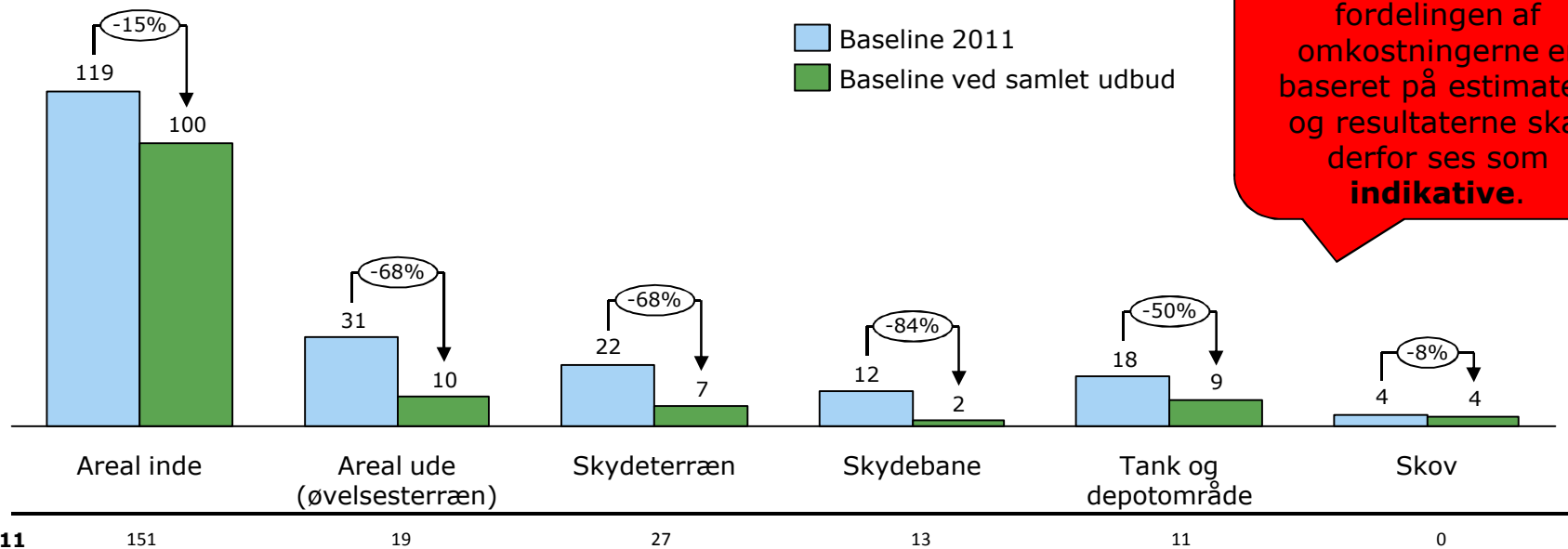


- Areal inde udgør 119 mio kr., dvs. ca. 58% af de samlede omkostninger på areal i 2011.
- De resterende omkostninger på areal er jævnt fordelt på de øvrige serviceområder. Skov udgør dog en mindre del på ca. 4 mio kr.
- SAP-økonomisystemet indeholder ikke direkte disse servicedefinitioner, så derfor er der anvendt en nøgle til allokering af omkostninger ned på de enkelte områder. Fordelingen af omkostningerne er baseret på bedste skøn indhentet fra FBE. Analysen kan derfor indeholde usikkerheder og bør ses som indikativ.



## 1.A.2.3 BESPARELSER FORDELER SIG JÆVNT PÅ TVÆRS AF SERVICEOMRÅDER

Samlet omkostning for areal pr. serviceområde, mio kr.



- De beregnede besparelse fordeler sig jævnt på tværs af serviceområder. Der er forholdsmæssigt størst besparelser på de mindre serviceområder, hvor potentialet ligger mellem 50% og 84%, mens Areal inde ligger på ca. 15%.
- Ved samlet udbud forventes omkostningerne til areal inde at udgøre 101 mio kr. svarende til 76% af de totale omkostninger, hvor de i dag udgør ca. 58%.

# 1.A.2.3 OBSERVATIONER FOR AREAL – SOM INPUT TIL UDBUD

## Kommentar

---

Areal inde

- Interview og besøg viser, at FBE i dag udfører en del af arealplejen, herunder græsslåning, efter behov og dermed i praksis er gået over til funktionskrav.
- Serviceniveauet er dermed justeret til et lavere niveau end i FBE's kvalitetsbeskrivelser. Det er væsentligt at få integreret det reelle serviceniveau i udbudsteksten, således at det nuværende kvalitetsniveau ikke bliver højere.

Andre arealer

- Der er en række områder med begrænset dokumentation, som vil kræve yderligere beskrivelse ifbm. et udbud.

Detaljeret udbudsgrundlag

- Krav til serviceniveauer på andre arealer er generelt ikke defineret. Det samme gælder i en vis udstrækning for skydebaner og skydeterræner, idet disse primært passes ifht. ønsker og krav fra de operative enheder.
- Et ensartet kvalitetskrav er nødvendigt for at gennemføre et udbud og fremadrettet konsistens i opgaveløsningen.

Kompetencemangel/  
udfordringer

- På arealpleje ude er der medarbejdere med specialviden. Der er en risiko for at miste viden i FBE, hvis disse medarbejdere overdrages til en ny leverandør.
- Modsat er der en risiko for, at en kommende leverandør ikke vil være i stand til at løse opgaverne tilfredsstillende, hvis disse medarbejdere ikke overdrages.

ÅV pr LSE

- Ved vurdering af årsværk pr ETAB og LSE er der en risiko for, at potentialer ikke i praksis kan realiseres, idet antal faktiske timer pr etab er få.
- En optimering af personel – evt. flyverkorps vil kunne være en løsning

# 1.A.3 AGENDA

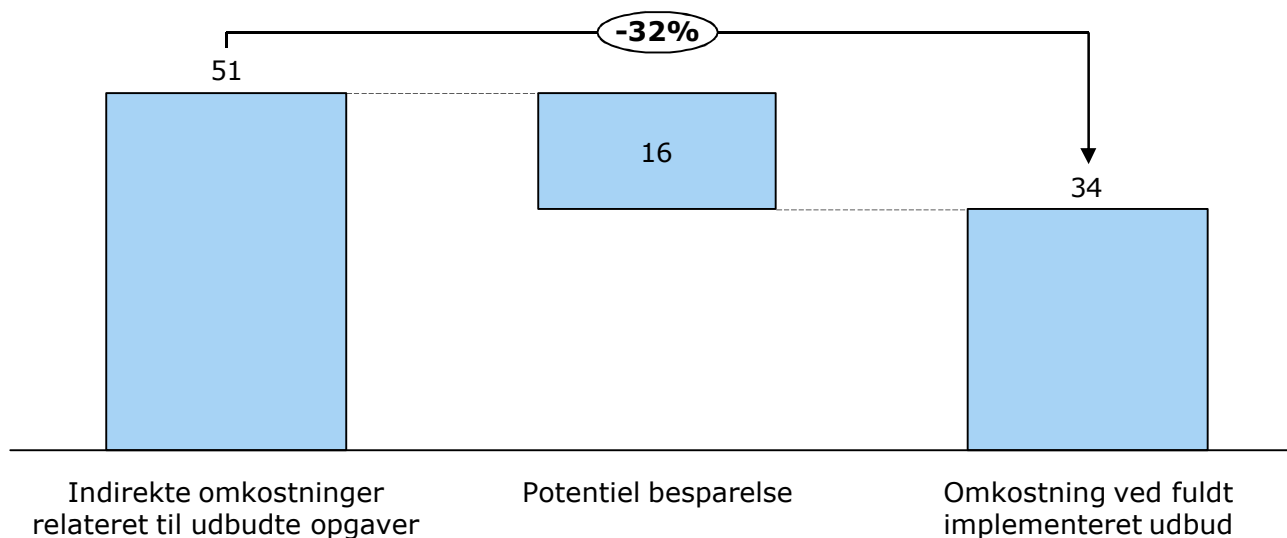
## A. Potentiale vurdering

- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje

# 1.A.3 POTENTIEL BESPARELSE PÅ 16 MIO VED REDUKTION AF LEDELSE OG ADMINISTRATION

## Indirekte omkostninger for udbudte opgaver, vest 2011

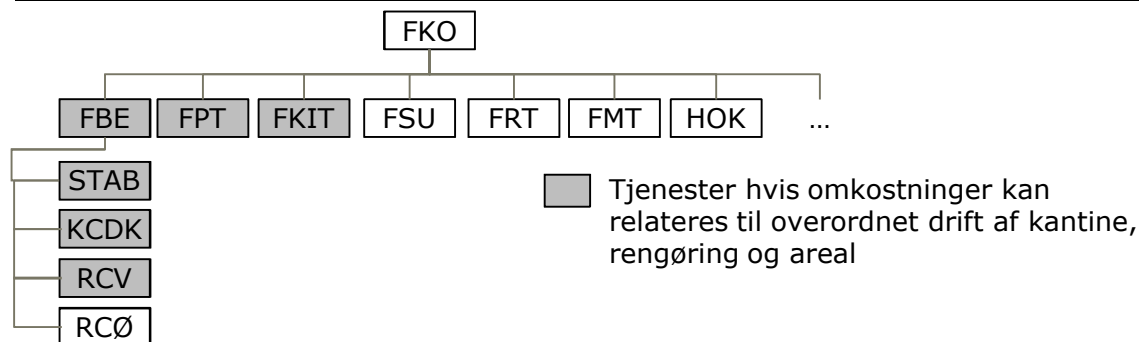
Millioner kr.



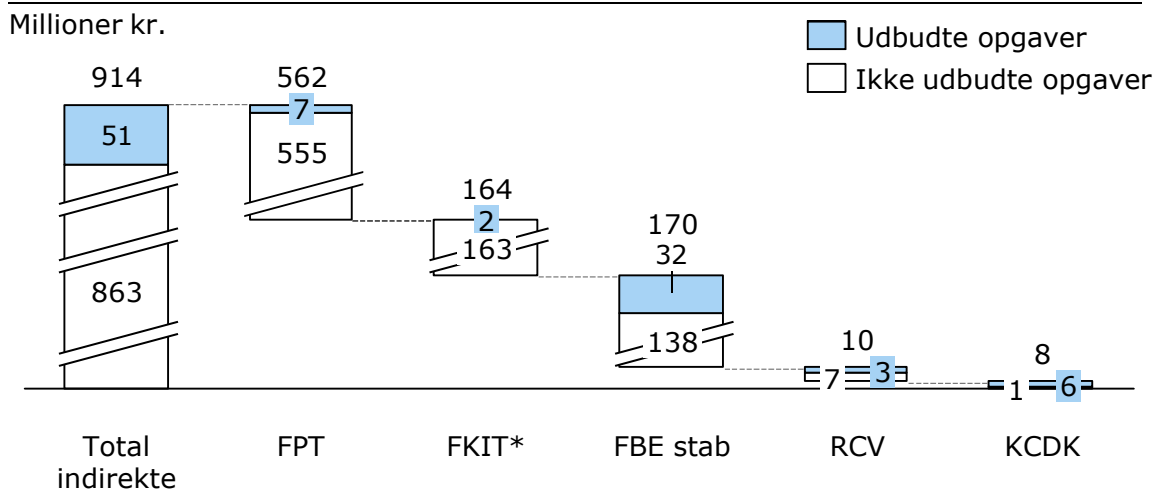
**Udbydes kantine, rengøring og arealpleje er der en potentiel besparelse på 16 mio via reduktion af ledelse og administration**

# 1.A.3 INDIREKTE OMKOSTNINGER DER PÅVIRKES AF UDBUDET ER RELATERET TIL STABEN I FBE, RCV, KCDK SAMT FPT OG FKIT

## Forsvarets organisation



## Fordeling af total indirekte omkostningsbase, vest 2011



- **Total omkostningsbase på 914 mio for tjenester hvis omkostninger kan relateres til overordnet drift af kantine, rengøring og areal**
- **Af disse kan 51 mio direkte relateres til de udbudte opgaver**

\* Eksklusive FKIT investeringer

Kilde: FPT og FKIT: SAP træk (Christian Elander Rasmussen). FBE: SAP træk (Øvli Øvlisen). Fordelingsnøgler: Øvli Øvlisen og Grith Sandst Poulsen  
 Note: Der er her ikke taget hensyn til igangværende intern besparelses analyse i FPT. Eventuelle resultater af denne vil muligvis påvirke ovenstående

# 1.A.3 FORVENTET BESPARELSE PÅ 16 MIO (25 ÅV) SOM PRIMÆRT RAMMER FBE STAB OG FPT

	Nuværende bemanning		Ændring		Forklaring
	millioner kr.	ÅV	millioner kr.	ÅV	
FBE stab	32	64	-10	-22	Primære besparelser findes ifm. færre rammeaftaler i Handelsafdelingen samt i HR og Driftsdivisionen.
RCV	3	6	0	0	Primære besparelser findes i driftsafdelingen. Pga. de få årsværk vurderes det at besparelser ikke kan realiseres. <sup>1</sup>
KCDK	6	14	0	0	Ingen besparelser. Opgaverne vurderes ikke at bortfalde. <sup>2</sup>
FPT	7	9	-7	-9	Besparelser ift. andel af medarbejdere, som FPT ved udbud ikke længere skal betjene. Anvendelse af enhedsomkostninger per medarbejder på 9.933 kr. per år. <sup>3</sup>
FKIT	2	na	-2	0	Besparelser ift. antal af IT stationer som tages ud af drift. Besparelse reduceret da flere abonnementsomk. ikke betales individuelt, men som del af større pakke og derfor ikke kan realiseres fuldt ud.
Ekstra	0	na	2	+6	Det vurderes, at ca. 6 ÅV skal varetage det nye udbud, svarende til ca. 2,4 mio kr. De 6 ÅV indeholder ledelse, controller, servicespecialister, økonomi og koordinerende medarbejdere. <sup>4</sup>
Total	51	93	-16	-25	

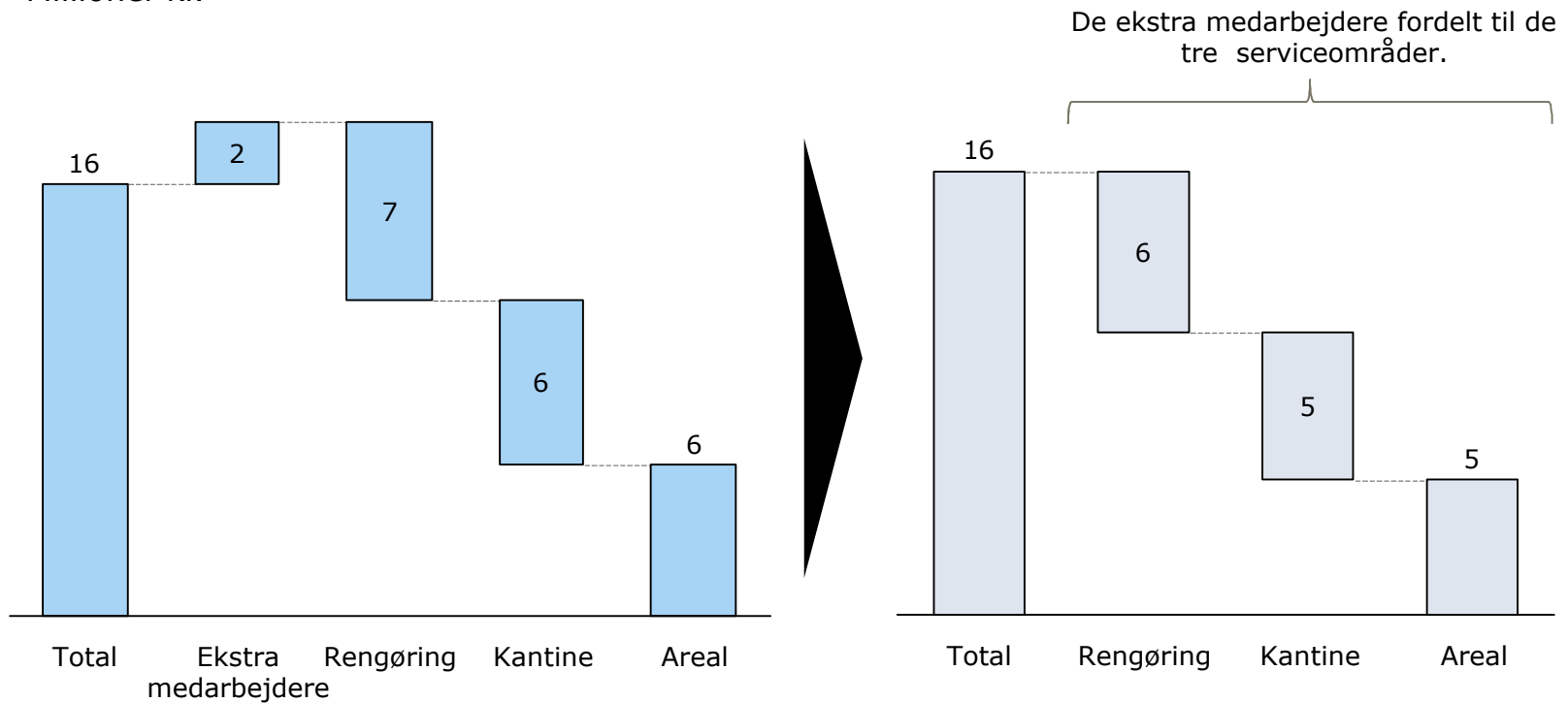
<sup>1</sup> Vurderet af Grith Sandst Poulsen. Yderligere kvalifikation af vurderingen bør foretages <sup>2</sup> Vurderet af Grith Sandst Poulsen. Yderligere kvalifikation af vurderingen bør foretages <sup>3</sup> Kilde: Valideringen af kontrolbuddet fra Øst <sup>4</sup> ÅV er anslået af Grith Sandst Poulsen.

Note: Der er her ikke taget hensyn til igangværende intern besparelses analyse i FPT. Eventuelle resultater af denne vil muligvis påvirke ovenstående

# 1.A.3 BESPARELSERNE VURDERES AT RAMME LIGELIGT PÅ DE UDBUDTE OPGAVER

## Fordeling af indirekte besparelser på udbudte opgaver, vest 2011

Millioner kr.



# 1.A.4 AGENDA

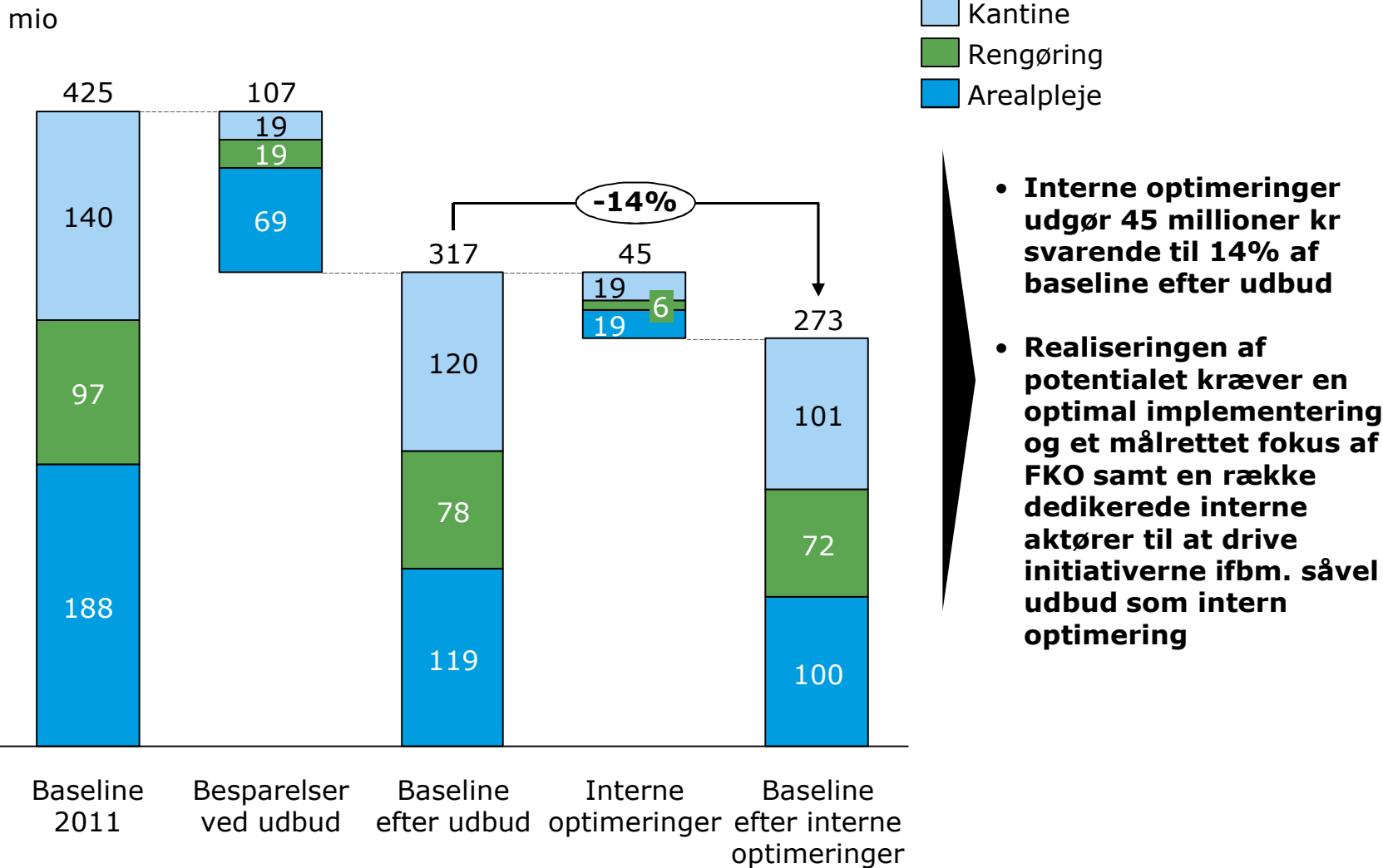
## A. Potentiale vurdering

- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje



# 1.A.4 DET SAMLEDE POTENTIALE FOR INTERNE OPTIMERINGER ER PÅ CA. 14%

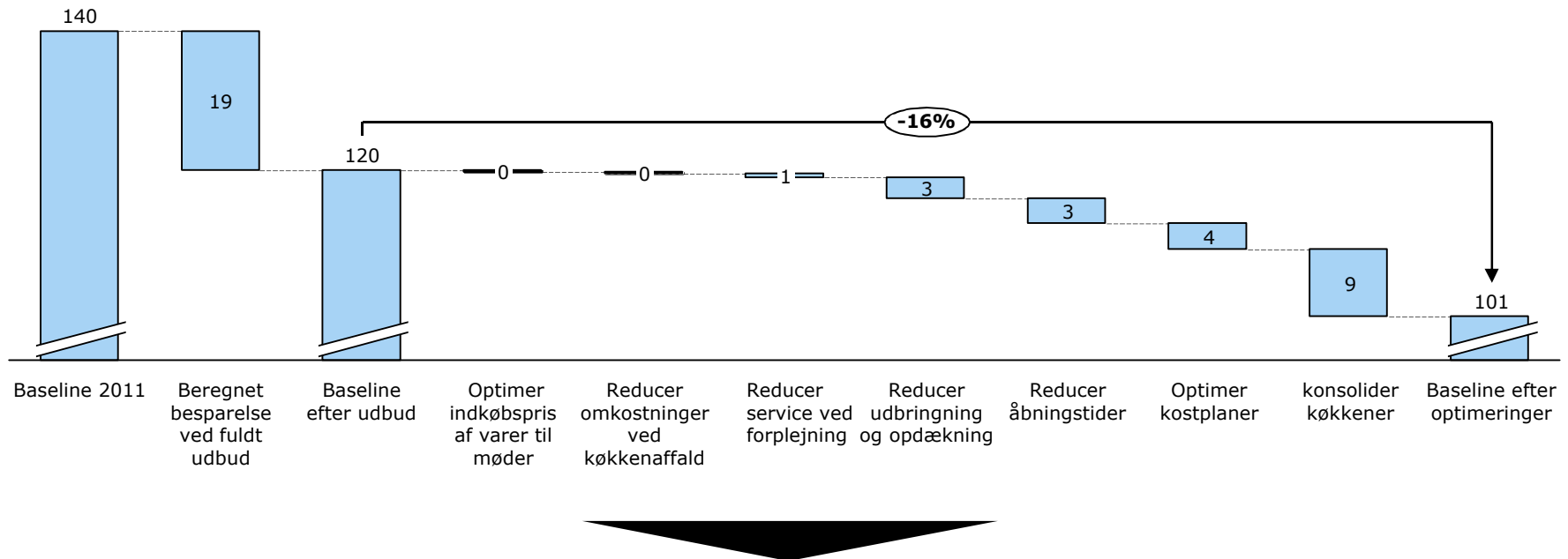
## Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering\*



\*fraregnet indirekte omkostninger  
Kilde: Prokura og Rambøll

# 1.A.4 POTENTIALT FOR INTERNE OPTIMERINGER FOR KANTINER ER PÅ 16% (19 MIO KR)

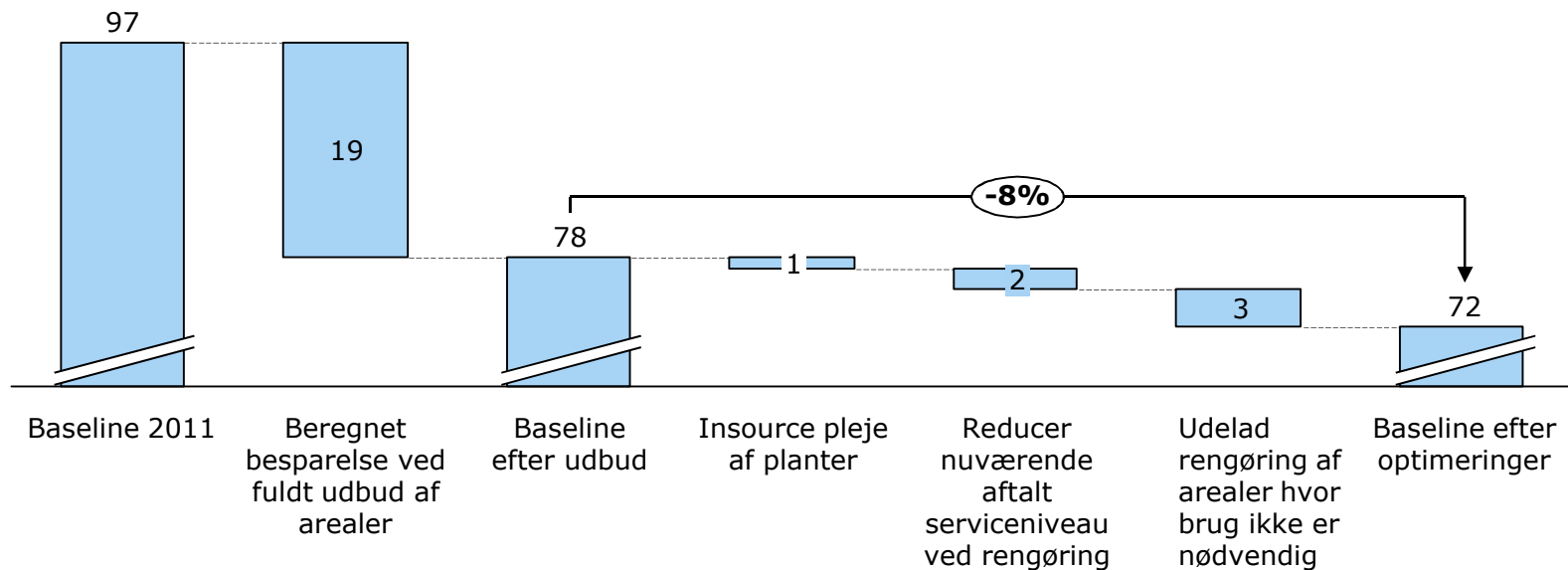
Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio\*.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 28% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 39 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 114 mio.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering

# 1.A.4 POTENTIALTET FOR INTERNE OPTIMERINGER FOR RENGØRING ER PÅ 8% (6 MIO KR)

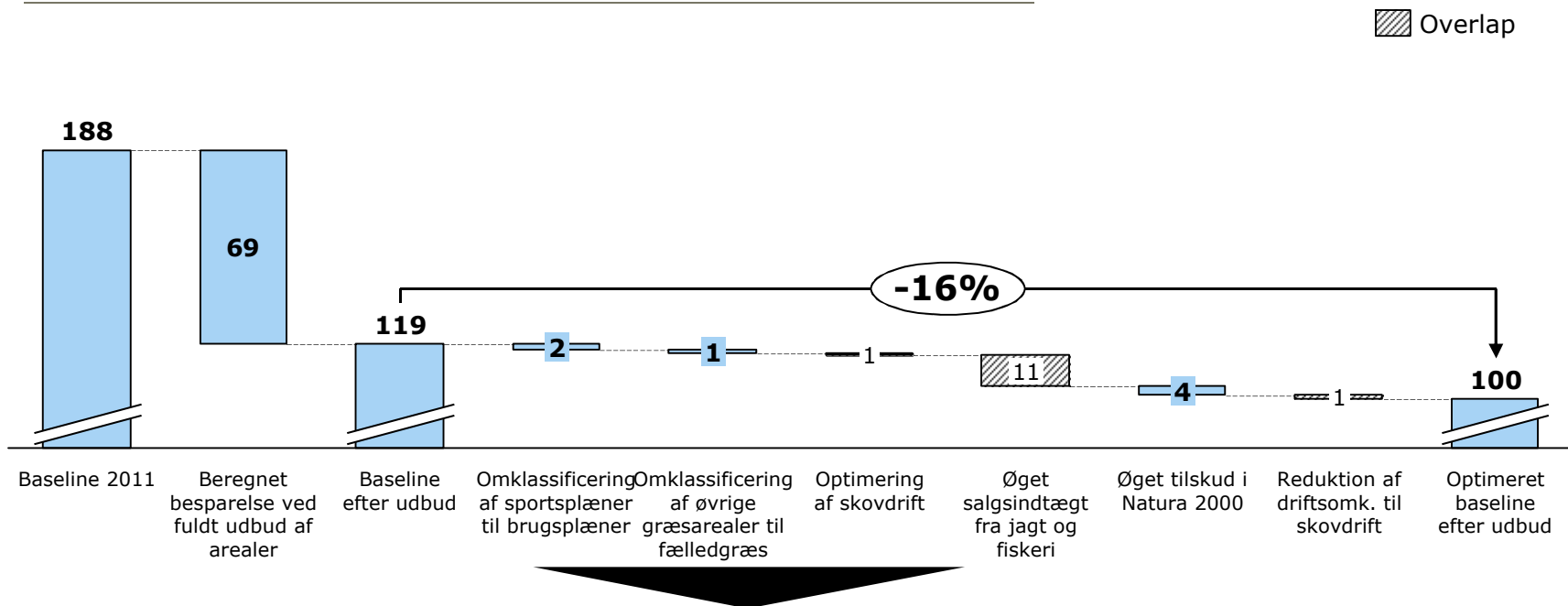
Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio\*.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 26% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 25 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 72 mio.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering

# 1.A.4 POTENTIALTET FOR INTERNE OPTIMERINGER FOR AREAL ER PÅ 16% (19 MIO KR)

Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio\*.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 45% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 93 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 100 mio eksklusiv indirekte omkostninger.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering.
- Derudover vil man kunne opnå engangsindtægter ved salg af aktiver på ca. 100 mio. kr. Dette kræver også en stærk organisatorisk opbakning samt dedikerede aktører internt.

\*fraregnet indirekte omkostninger

Kilde: Rambøll

# 1.A.4.1 AGENDA

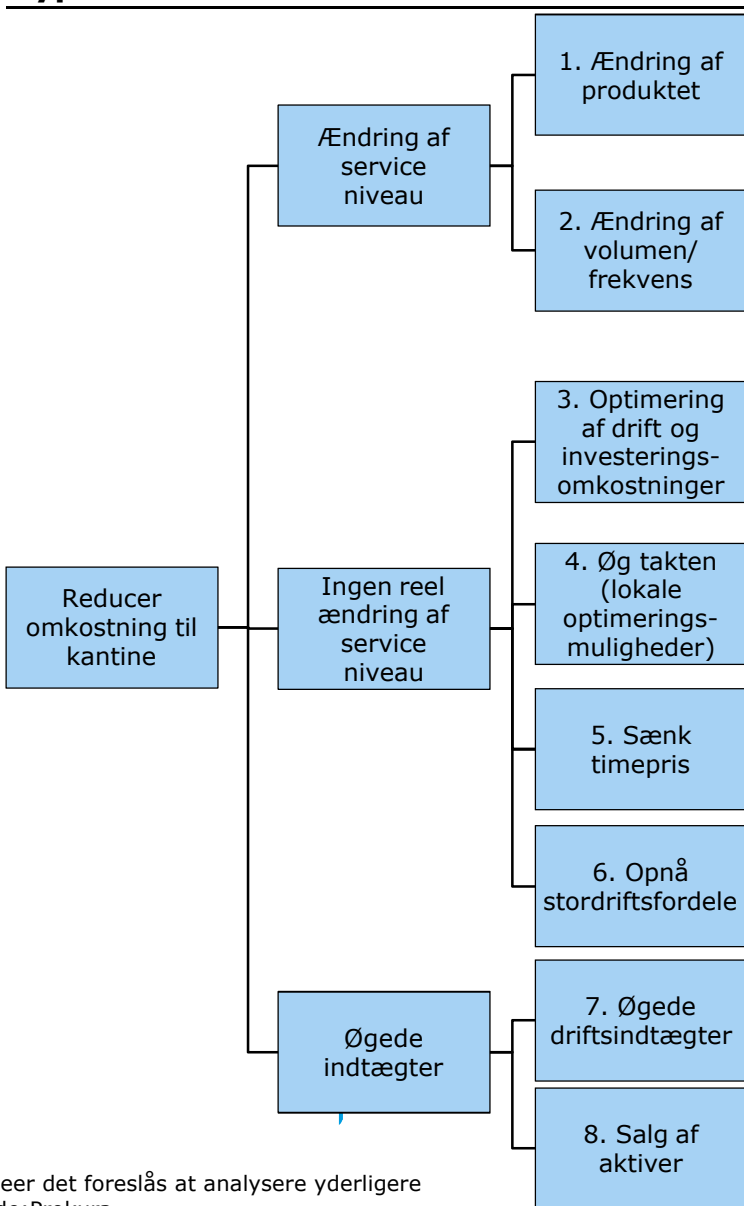
## A. Potentiale vurdering

- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje

# 1.A.4.1 INTERNE OPTIMERINGER AF KANTINEOMRÅDET KAN INDDILES I 8 GRUPPER

■ Analyser foretaget

## Typen af ideer













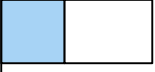

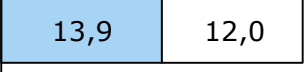
## Løftestænger

- 1.1 Optimer indkøbspris af varer til buffet gennem standardisering, konsolidering og forhandling mv.
- 1.2 Optimer indhold af mødepakker
  - 1.2.1 Reducer udbringning og opdækning ved møder
  - 1.2.2 Optimer indkøbspris af varer til møder gennem standardisering, konsolidering og forhandling mv.
- 2.1 Optimer menu i buffet for at købe mindre volumen, tilberede mindre, servere mindre, rengøre mindre og smide mindre ud
  - 2.1.1 Optimer kostplaner
  - 2.1.2 Optimer vareudvalg i kantiner
- 2.2 Reducer åbningstider for at reducere lønomkostninger
- 2.3 Optimer volumen af mødepakker
  - 2.3.1 Tilsikre at serviceniveau ved forplejning ikke overskrider aftalt niveau for at reducere merarbejde
  - 2.3.2 Reducer nuværende aftalt serviceniveau ved forplejning (hvem må få forplejning og hvor meget forplejning man må få)
- 3.1 Udskift gamle køkkenmaskiner/udstyr for at reducere vedligeholdelsesomkostninger samt elforbrug
- 3.2 Udskift gamle automater for at reducere vedligeholdelsesomkostninger, strøm, drift og lejeudgifter
- 3.3 Optimer energiforbrug i forbindelse med madlavningsprocessen
- 3.4 Reducer omkostninger ved køkkenaffald, eks. gennem sortering og salg af værdifuldt affald
- 3.5 Optimer indkøbs af investeringer ved standardisering, konsolidering og forhandling mv.\*
- 3.6 Reducer lageromkostninger gennem optimering af lagerniveau og leveringsfrekvens
- 4.1 Minimere rengøring/oprydning/opvask ved at fjerne bakker fra kantinen
- 4.2 Optimer rengøring af kantinearealer ved at vurdere lokalt om det skal foretages af rengøringsfolk eller kantineansatte
- 4.3 Optimering af brugeres tidsforbrug i kantinen for at reducere arbejde
- 4.4 Optimer planlægning af antal bespiste for at undgå merarbejde og spill\*
- 5.4 Opnå best practice takt i forhold til intern benchmark på tværs af LSE'er
- 5.1 Reducer lønomkostninger ved at bruge lavere lønnede medarbejdertyper
- 5.2 Reducer lønomkostninger ved at sikre ensartet aflønning af medarbejdergrupper
- 5.3 Reducer omkostninger til lokal ledelse
- 6.1 Opnå stordriftsfordel ved konsolidering af produktionskøkkener og kantiner
- 7.1 Optimer buffetindtjening ved at øge priser
- 7.2 Optimer udvalg og prissætning på eksisterende og potentielt sortiment udover buffet for at øge indtjeningen\*
- 8.1 Sælg overskydende aktiver eks. ved nedlægning af køkkener/konsolideringer

\*ideer det foreslås at analysere yderligere

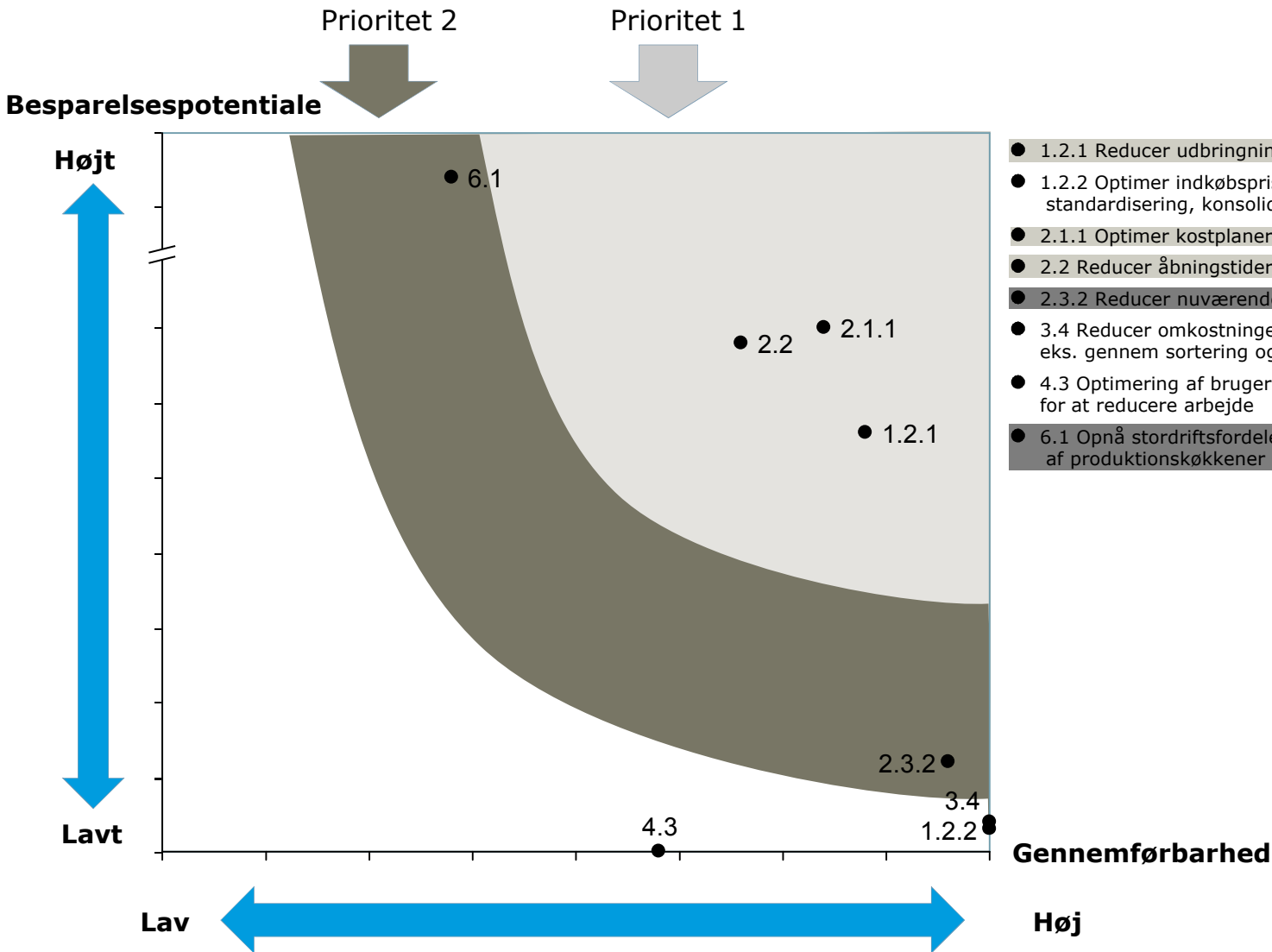
# 1.A.4.1 DER ER MELLEM 14 OG 26 MILLIONER KR I POTENTIALE PÅ KANTINEOMRÅDET

■ Min besparelse  
 Max besparelse

Analyse	Besparelspotentiale <i>Millioner kr</i>	Gennemførlighed <i>4=højest, 0=lavest</i>	Gennemføres som del af udbud
1.2.1 Reducer udbringning og opdækning ved møder	 3,2	 3	<input type="checkbox"/>
1.2.2 Optimer indkøbspris af varer til møder gennem standardisering, konsolidering og forhandling mv.	0,2	 4	<input checked="" type="checkbox"/>
2.1.1 Optimer kostplaner	 4,0	 3	<input type="checkbox"/>
2.2 Reducer åbningstider for at reducere lønomkostninger	 4,5	 3	<input type="checkbox"/>
2.3.2 Reducer nuværende aftalt serviceniveau ved forplejning	 0,8	 4	<input type="checkbox"/>
3.4 Reducer omkostninger ved køkkenaffald, eks. gennem sortering og salg af værdifuldt affald	0,2	 4	<input checked="" type="checkbox"/>
4.3 Optimering af brugeres tidsforbrug i kantinen for at reducere arbejde			
6.1 Opnå stordriftsfordele ved konsolidering af produktionskøkkener og kantiner	 13,0*	 1	<input checked="" type="checkbox"/>
<b>Total potentiale for interne besparelser på kantine</b>	 <b>13,9</b> <b>12,0</b> <b>25,9</b>		

\*eksklusiv investeringsomkostninger  
Kilde: Prokura

# 1.A.4.1 5 INITIATIVER BØR HAVE HØJ PRIORITET PGA. DERES GENNEMFØRBARHED OG BESPARELSESPOTENTIALE



- 1.2.1 Reducer udbringning og opdækning ved møder
- 1.2.2 Optimer indkøbspris af varer til møder gennem standardisering, konsolidering og forhandling mv.
- 2.1.1 Optimer kostplaner
- 2.2 Reducer åbningstider for at reducere lønomkostninger
- 2.3.2 Reducer nuværende aftalt serviceniveau ved forplejning
- 3.4 Reducer omkostninger ved køkkenaffald, eks. gennem sortering og salg af værdifuldt affald
- 4.3 Optimering af brugeres tidsforbrug i kantinen for at reducere arbejde
- 6.1 Opnå stordriftsfordele ved konsolidering af produktionsskøkkener og kantiner

Kilde: Prokura



# 1.A.4.1 INITIATIVERNE 3.5, 4.4 OG 7,2 BØR UNDERSØGES NÆRMERE. FLERE INITIATIVER BØR OGSÅ OVERFØRES TIL ØST

- I forbindelse med analysen af kantine er der gjort en række observationer, som kunne danne udgangspunkt for initiativer med et væsentligt besparelsespotentiale. Inden for dette projekt har det ikke været muligt at fremskaffe de relevante data fra eksisterende systemer eller gennemføre de nødvendige analyser for at kunne vurdere potentialernes størrelse.
- Det drejer sig om tre initiativer:
  - 1. Kantine: Optimer indkøb af investeringer ved standardisering, konsolidering og forhandling mv.**

Hvis leverandøren ikke overtager investeringsopgaven men benytter forsvarets udstyr vil det være relevant at kigge på det nuværende forbrug på 8.6 millioner for at sikre besparelser gennem en mere centraliseret tilgang til indkøbet.
  - 2. Kantine: Optimer planlægning af antal bespiste for at undgå merarbejde og spild**

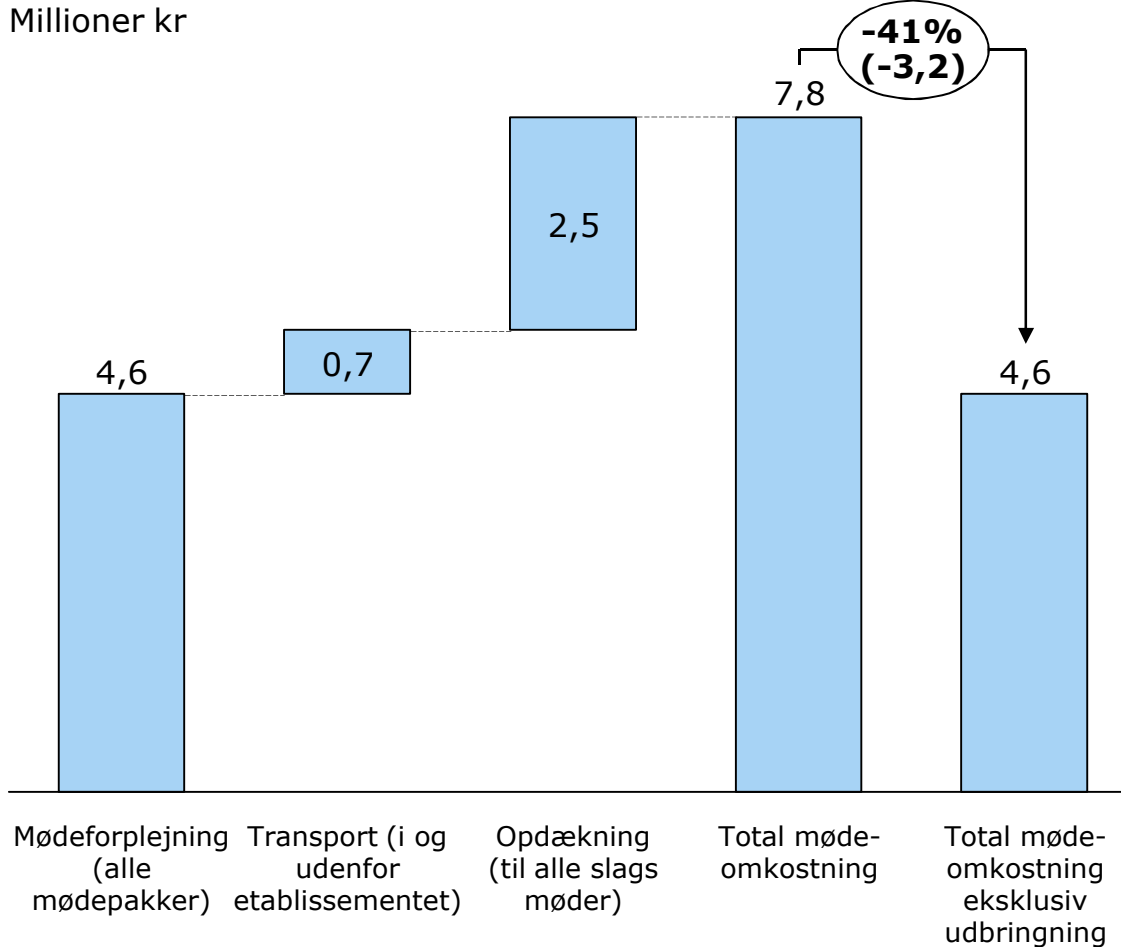
8 ud af 18 adspurgte LSE'er nævner at det er svært at planlægge baseret på kostmeldinger da disse ikke altid reflekterer antallet af bespiste, soldater på madpakker i øvelsesterræn kommer ind og spiser alligevel, antal deltagere til arrangementer og øvelser bliver ændret i sidste øjeblik, øvende/kursister tvinges i internatkost de ikke spiser etc. Dette er en af de store årsager til forsvarets spild på forarbejdet mad på 130 tons svarende til 10 millioner. Løsninger vil muligvis være LSE bestemte.
  - 3. Kantine: Optimer udvalg og prissætning på eksisterende og potentielt sortiment udover buffet for at øge indtjeningen.**

Der er måske muligheder for at øge kantineindtjeningen ved at optimere i pris og udvalg på de varer der bliver solgt i kantinen udover standard buffeten. Givet muligheden vil en leverandør med større erfaring med salg kunne opnå en bedre finansiering af kantineomkostninger gennem indtjening
- Herudover vurderes det at der er et signifikant besparelsespotentiale ved at udrulle mange af de identificerede initiativer til Øst

# 1.A.4.1.1.2.1 REDUCER UDBRINGNING OG OPDÆKNING VED MØDER (I/II)

## Oversigt over den årlige omkostning forbundet med møder, Vest

Millioner kr



- Ved at fjerne muligheden for transport og opdækning kan der spares 30-41% af mødeudgifterne (2,4-3,2 millioner) afhængig af om 75% eller 100% af transport og opdækning afskaffes
- Derudover har en reduktion i mødeservice typisk den effekt at der bestilles mindre mødeforplejning

Antagelser: Potentialet bygger på et meget begrænset datagrundlag, det har derfor været nødvendigt at anvende en række antagelser. De er at finde på næste slide. Analysen er senere valideret med Dorthe Bøgeskov

# 1.A.4.1.1.2.1 REDUCER UDBRINGNING OG OPDÆKNING VED MØDER (II/II)

## Antagelse

---

### Mødeomkostning

- Spørgeskemaer viser at 7% af kantined medarbejdernes tid bruges på tjenester i forhold til møder
- Det er derfor antaget at af de samlede omkostninger på 120 millioner (eksklusiv indirekte) udgør 7% omkostninger til møder, svarende til 8 millioner
- Denne omkostning er fordelt ned på mødeforplejning, opdækning og transport baseret på pris en per møde for hver udregnet med en antagelse om 5 mand per møde i gennemsnit

### Mødeforplejning

- Prisen på mødeforplejning er regnet som et fladt snit af mødepakke morgenmad, mødekaffe 1, mødekaffe 2, mødefrokost 1 og mødefrokost 2 til 40 kr i gennemsnit per kuvert svarende til 200 kr per møde. Det svarer til 59% af de samlede mødeomkostninger

### Transport

- Prisen på transport indenfor LSE er 49kr, prisen udenfor LSE er 97 kr. Der er antaget et 90/10 split i forhold til frekvens. Det er yderligere antaget at 60% af møder kræver transport. Udgiften til transport udgør derfor 9% af de samlede mødeomkostninger

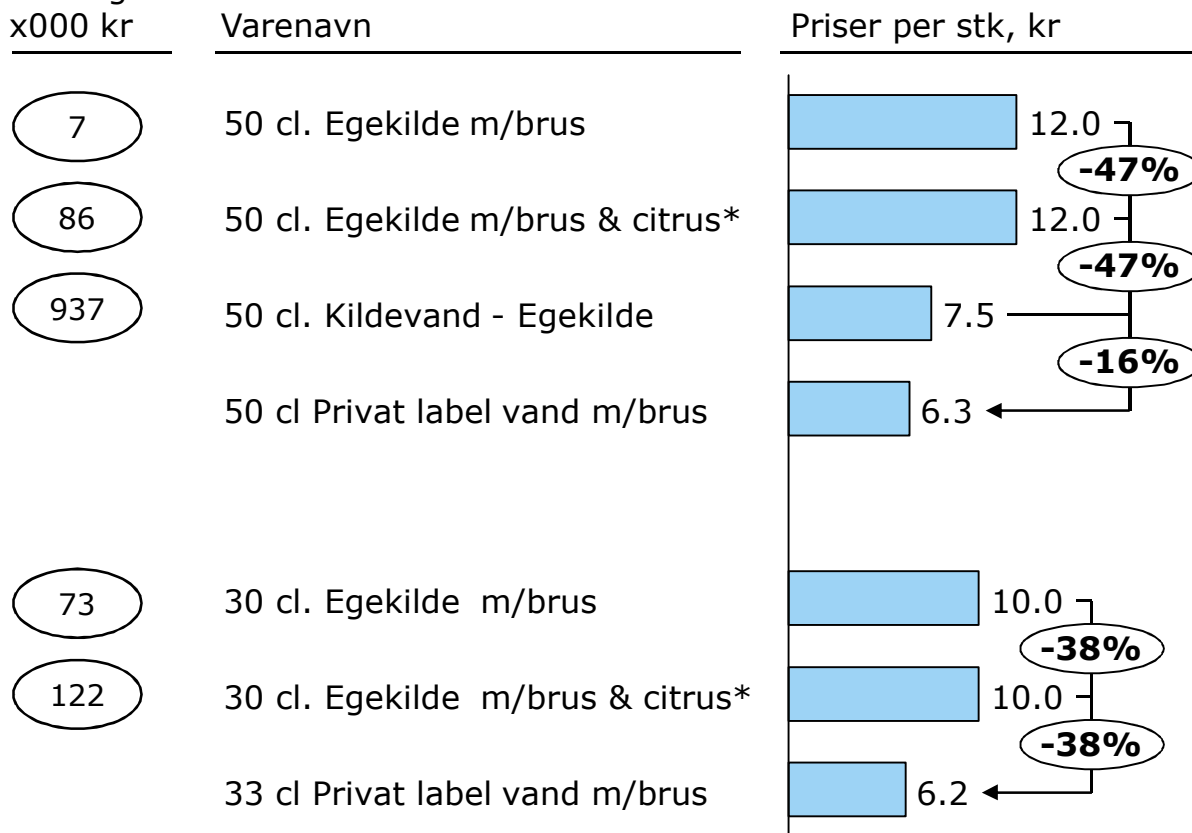
### Mødeopdækning

- Prisen for opdækning op til 20 mand er 200 kr. Prisen for opdækning op til 30 mand er 300 kr. For møder over 30 mand afregnes der på timebasis
- Det er antaget at 90% af møder er under 20 mand og de resterende 10% er mellem 20-30 mand
- Spørgeskemaundersøgelse viser at 51% af alle møder foregår med mødeopdækning
- Mødeopdækning koster derfor i gennemsnit 107 kr per møde svarende til 32% af total mødeomkostning

# 1.A.4.1.1.2.2 OPTIMER INDKØBSPRIS AF VARER TIL MØDER Gennem STANDARDISERING, KONSOLIDERING OG FORHANDLING MV.

**Skift fra brand til non-brand produkter hvor dette ikke fører til kvalitetsforringelse**

Årligt forbrug i x000 kr



- **Alene ved at skifte til non-brand flaskevand kan Forsvaret spare 15% eller 0,15 mio kr årligt til mødeforplejning**
- **Lignende tiltag kan også overvejes på produkter som sodavand, slik og chokolade etc.**

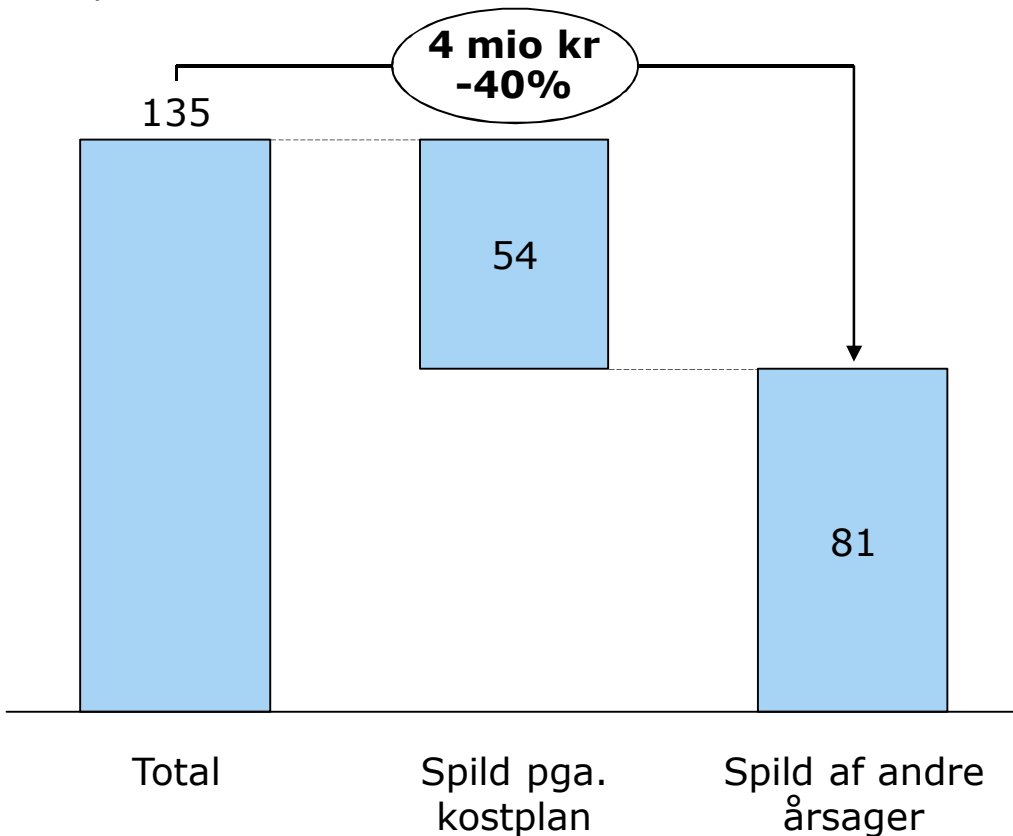
Nøglefakta: Forsvaret bruger nu 1,2 millioner på ovenstående vand typer. Brus og citrus har samme pris som brus og anden smag (eks. Hindbær)

Antagelser: Det antages at 80% af vand salget går til mødeforplejning, det antages at kantinesalget af vand er udgiftsneutralt da kunder dækker udgifterne, samtidig sammenlignes med en baseline der inkluderer indkøbsbesparelser på 6% pga. udbud

# 1.A.4.1.2.1 OPTIMER KOSTPLANER

## Madspild, forarbejdet mad

tons per år



- **40% af de adspurgte LSEer nævner ufleksible madplaner som en hovedårsag til spild af forarbejdet mad**
- **Ved at efterlade mere fleksibilitet i kostplanen vil spild af forarbejdet mad falde**
- **Hvis der kan opnås 100% reduktion af spild pga. kostplan vil besparelsen være på 40% af det forarbejdede madspild, eller 4 mio kr**
- **Hvis der kun opnås 75% effekt vil besparelsen være på 30% af det forarbejdede madspild svarende til 3 mio kr**

Nøglefakta: 135 ud af 164 total tons spildt mad er forarbejdet mad. 7 ud af 18 adspurgte LSEer nævner ufleksibel kostplan som en hovedårsag

Antagelser: Det antages at det koster 77 kr at producere et kg forarbejdet mad

# 1.A.4.1.2.2 REDUCER ÅBNINGSTIDER FOR AT REDUCERE LØNOMKOSTNINGER (I/IV)

Ud fra forbrugsmønstre for kantineindkøb kan LSE'erne inddeles i 3 arketyper

Min besparelse  
 Max besparelse

	Kendetegn ved kantinedriften	LSE'er	Besparelles-potentiale, mio kr
<b>1. Stabs-LSE'er</b>	Kantinedriften omfatter primært servering for fast personale i forbindelse med frokostbespisning	LSEFAA, LSEHJO, LSESG, LSESKP, LSEAAR, JHNSG*	<p>0,4 0,5 0,9</p>
<b>2. LSE'er med værnepligtige</b>	Kantinedriften omfatter servering af 3 måltider om dagen til værnepligtige/ elever samt frokostmåltid til de fastansatte	LSEBAG, LSEFRH, LSEHAD, LSESKI, LSEVAR, LSEKAA, LSEAAL, LSESNB*, LSEHOL*, LSEFRC*	<p>1,8 1,8 3,6</p>
<b>3. LSE'er med øvelser**</b>	Kantinedriften er præget af de mange øvelser der giver et meget varierende kundegrundlag og behov	LSEBOR, LSENYM, LSEOKS*	n/a
		<b>Total</b>	<p>2,3 2,2 4,5</p>

- Hvis Kantinernes åbningstider for normal kantinedrift holdes til perioder med højt salg kan der opnås mellem 2,3 - 4,5 millioner i besparelser
- Der er potentielt flere opnåelige besparelser på LSE'er med øvelser

\*LSE'er hvor data på forbrugsmønstre mangler, \*\*Da salgsmønstret er meget forskelligartet anbefales det at hver LSE vurderes individuelt før eventuel reduktion i åbningstiderne

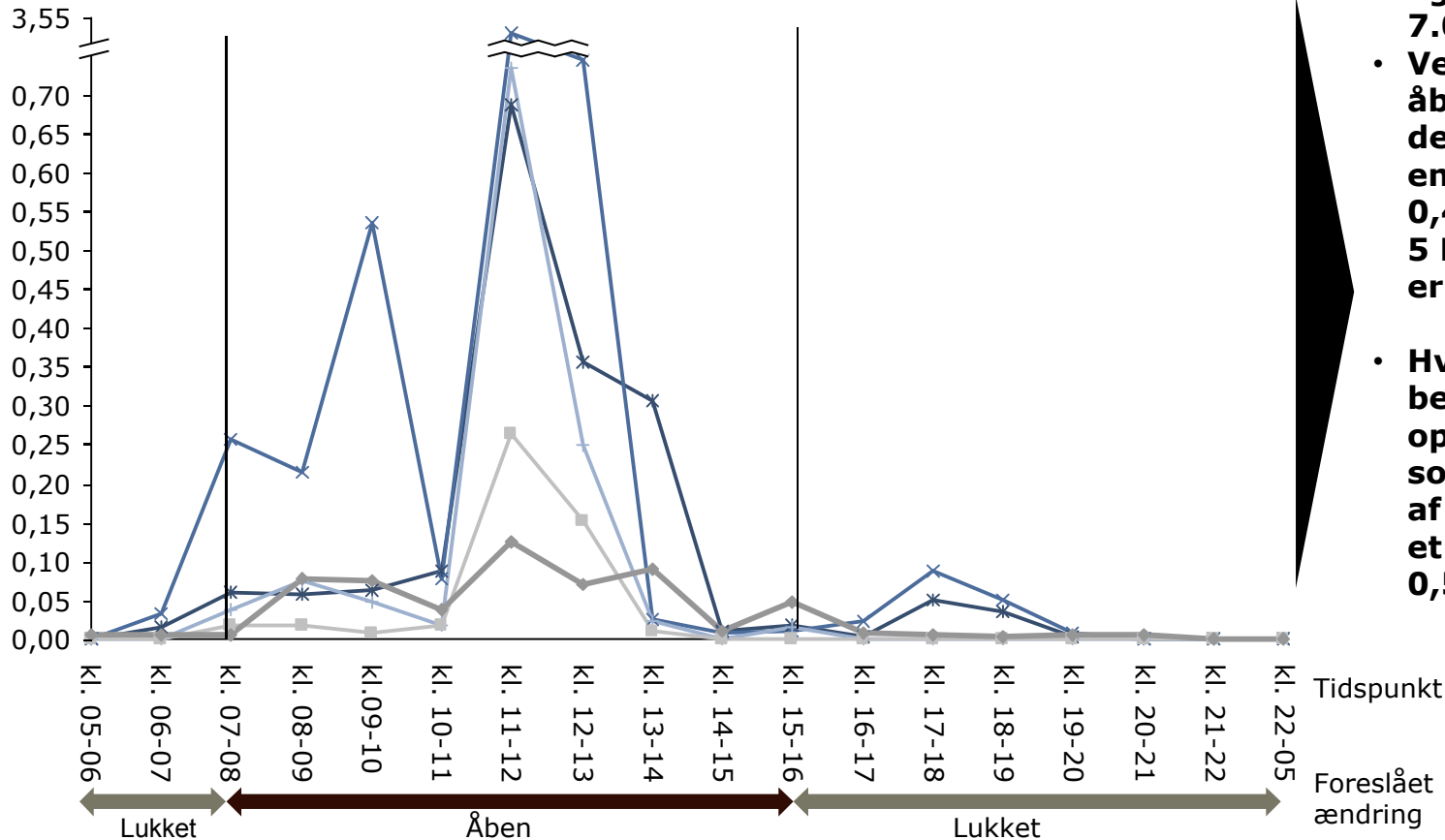
# 1.A.4.1.2 REDUCER ÅBNINGSTIDER FOR AT REDUCERE LØNOMKOSTNINGER (II/IV)

## Stabs-LSE'er

### Kantinesalg per time

Total kasse salg i perioden 01-05-2011-30-04-2012

Salg, mio kr



- **96% af salget ligger i perioden 7.00-15.00**
- **Ved at reducere åbningstiderne til dette tidsrum opnås en besparelse på 0,4-0,8mio kr for de 5 LSE'er hvor data er tilgængeligt**
- **Hvis samme besparelse kan opnås på JHNSG som gennemsnittet af de 5 LSE'er er der et potentiale på 0,5-0,9mio kr**

**Nøglefakta:** Interviews indikerer at det kræver 1 til 2 køkkenassistenter at holde en kantine åben, dette inkluderer kun at holde kassen åben og servere, ikke servicering til møder og arrangementer, Salgsdata inkluderer ikke møder og arrangementer

**Antagelser:** Det antages at besparelsen på JHNSG er den samme som gennemsnittet af de undersøgte kaserner. Besparelsen inkluderer kun løn, givet at forsvarrets kantiner kører med underskud vil et evt. lavere salg også reducere omkostningerne

Kilde: MIL ANALYSE vedr. kantinedata vest til bearbejdning ved OSU\_JR, Central data på åbningstider, Interviews med LSEKA, LSESKP og LSEHJO

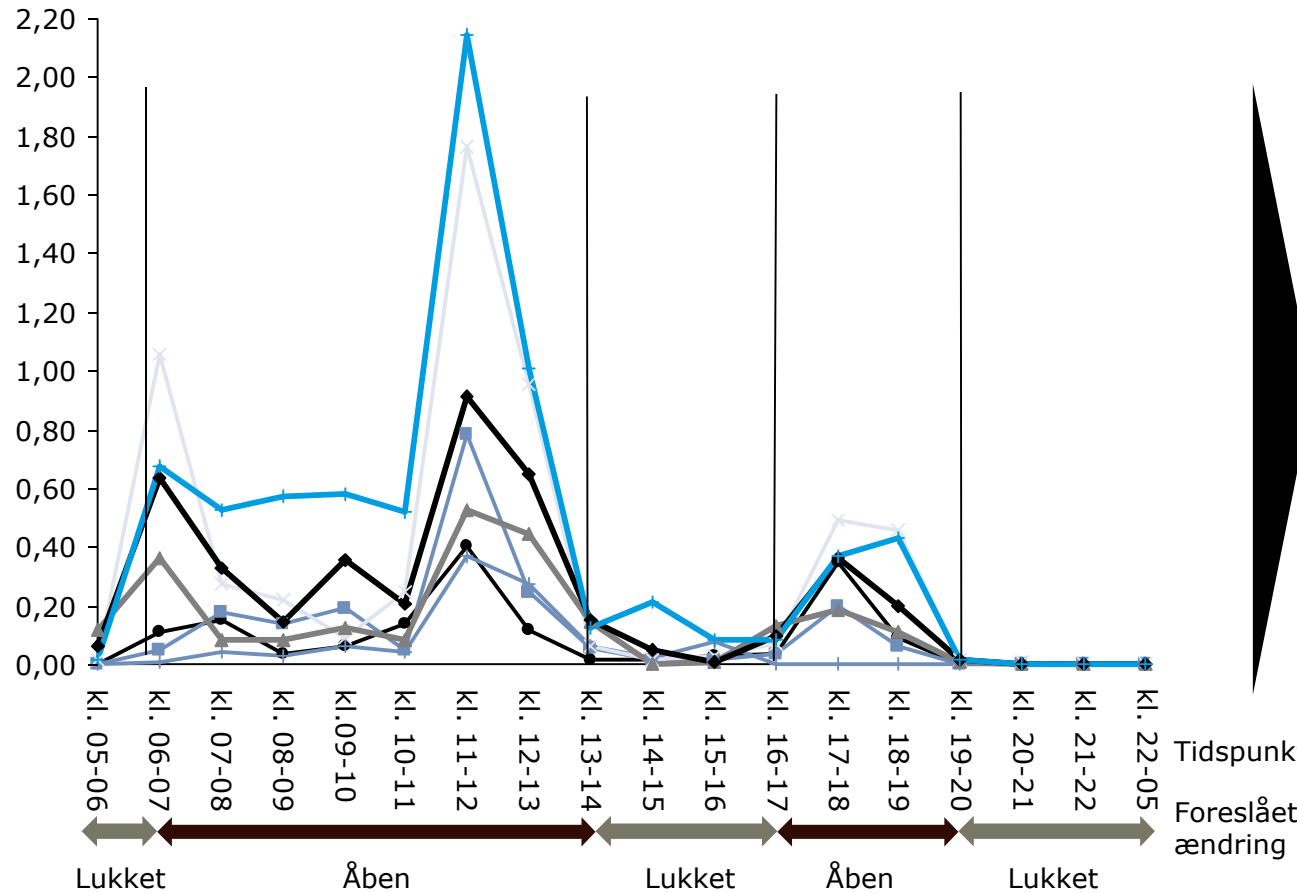
# 1.A.4.1.2.2 REDUCER ÅBNINGSTIDER FOR AT REDUCERE LØNOMKOSTNINGER (III/IV)

## LSE'er med værnepligtige

### Kantinesalg per time

Total kasse salg i perioden 01-05-2011-30-04-2012

Salg, mio kr



- **95% af salget ligger i perioderne 7.00-14.00 og igen mellem 17.00-19.00**
- **Ved at reducere åbningstiderne til disse tidsrum opnås en besparelse på 1,3-2,5 mio kr for de 7 LSE'er hvor data er tilgængeligt**
- **Hvis samme besparelser kan opnås på alle 10 LSE'er i kategorien er der et potentiale på 1,8 - 3,6mio kr**

**Nøglefakta:** Interviews indikerer at det kræver 1 til 2 køkkenassistenter at holde en kantine åben, dette inkluderer kun at holde kassen åben og servere, ikke servicering til møder og arrangementer. Salgsdata inkluderer ikke møder og arrangementer

**Antagelser:** Det antages at besparelsen på de 3 andre kasserne med værnepligtige er den samme som gennemsnittet af de undersøgte kaserne. Besparelsen inkluderer kun løn, givet at forsvarrets kantiner kører med underskud vil et evt. lavere salg også reducere omkostningerne



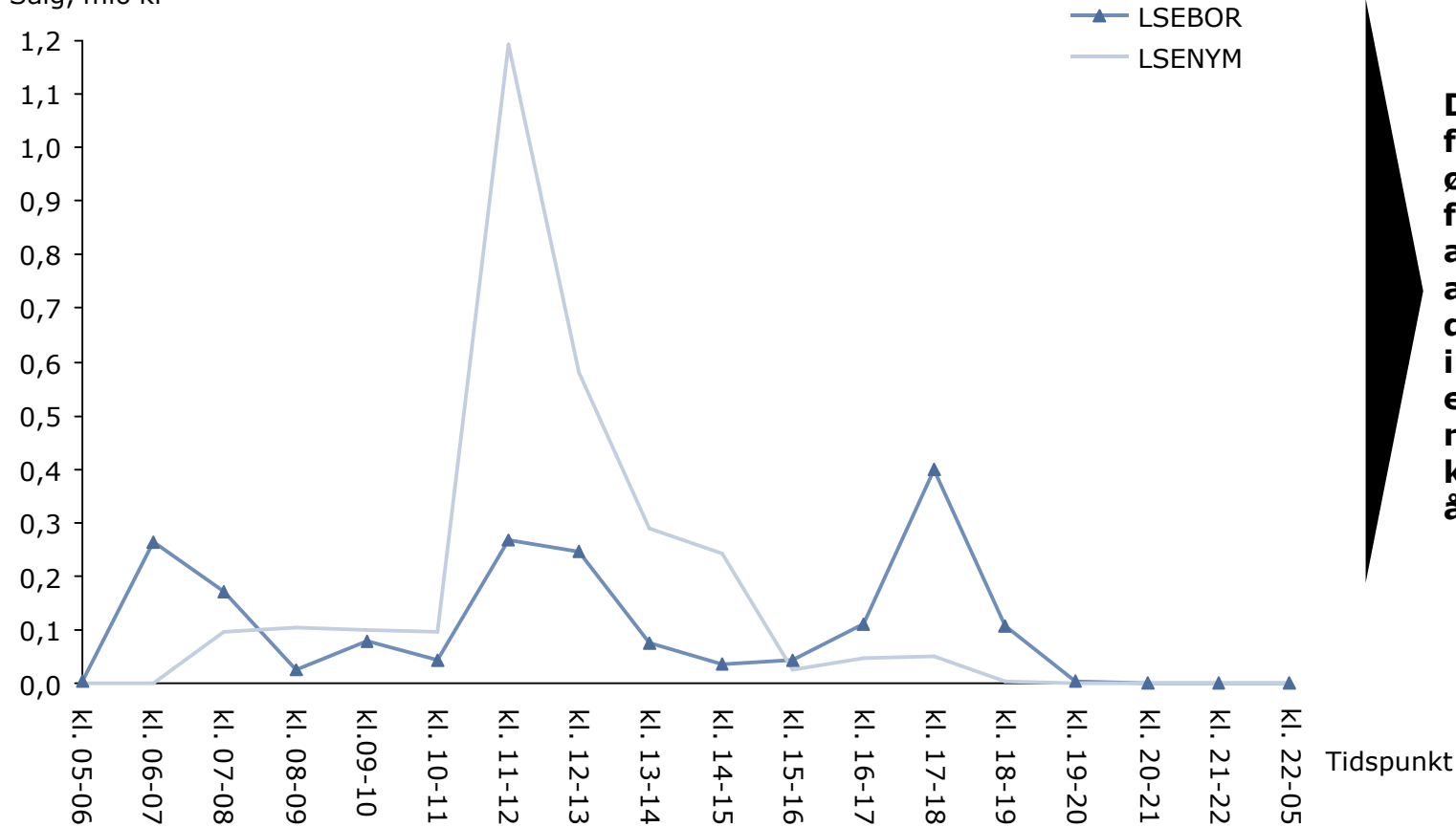
# 1.A.4.1.2.2 REDUCER ÅBNINGSTIDER FOR AT REDUCERE LØNOMKOSTNINGER (IV/IV)

## LSE'er med øvelser

### Kantinesalg per time

Total kasse salg i perioden 01-05-2011-30-04-2012

Salg, mio kr



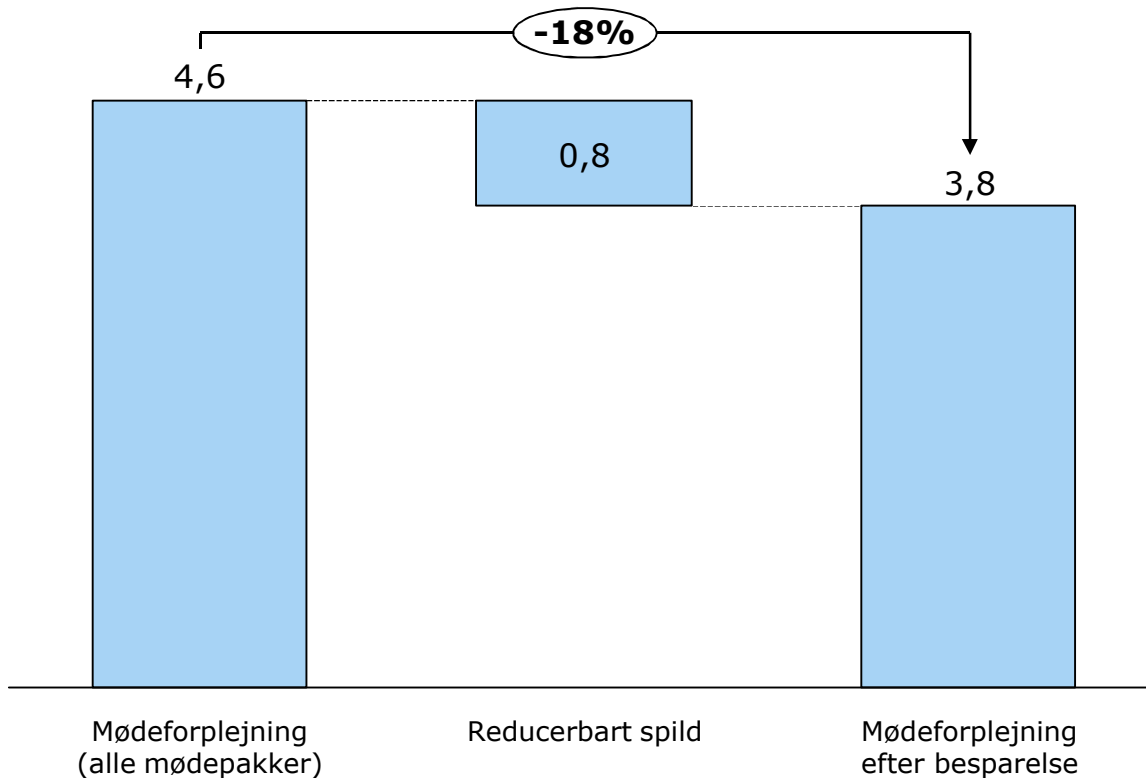
**Da salgsmønstret for LSE'er med øvelser er forskelligartet anbefales at disse analyseres mere dybtgående og individuelt før der eventuelt reduceres i kantinerens åbningstider**

Nøglefakta: Interviews indikerer at det kræver 1 til 2 køkkenassistenter at holde en kantine åben, dette inkluderer kun at holde kassen åben og servere, ikke servicering til møder og arrangementer. Salgsdata inkluderer ikke møder og arrangementer

# 1.A.4.1.2.3.2 REDUCER NUVÆRENDE AFTALT SERVICENIVEAU VED FORPLEJNING (I/III)

## Årlige omkostninger forbundet med mødeforplejning, Vest

Millioner kr

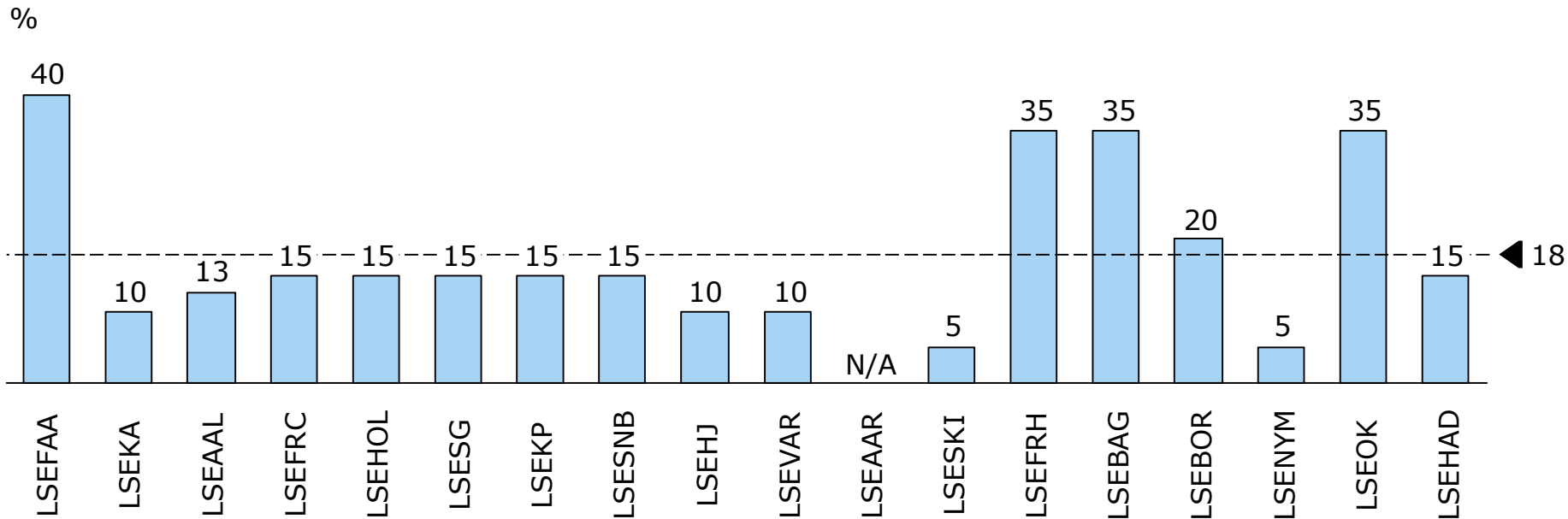


- Ved at reducere størrelsen i mødepakkerne til et mere svarende niveau kan der opnås en besparelse på 18% af den totale omkostning til mødeforplejning svarende til 0,8 millioner
- Hvis kun halvdelen af denne besparelse realiseres kan der opnås 9% af den totale mødeforplejning svarende til 0,4 millioner

Antagelser: Potentialet bygger på et meget begrænset datagrundlag, det har derfor været nødvendigt at anvende en række antagelser for at finde totalomkostningen på mødeforplejningen, de er at finde på slide 1.2.1 (II/II), tallet er senere valideret af Dorthe Bøgeskov

# 1.A.4.1.2.3.2 REDUCER NUVÆRENDE AFTALT SERVICENIVEAU VED FORPLEJNING (II/III)

## Overskydende indhold i mødepakker



- I spørgeskemaerne blev de kantineansvarlige bedt om at angive hvor stor en del af mødeserveringen der ikke blev spist / drukket – gennemsnittet er 18%
- Ved en 18% reduktion i indholdet af mødepakkerne samt hvis der i 2013 forbruges samme mængde mødepakker som i 2012 ville dette betyde en besparelse på 0,8 millioner kr

# 1.A.4.1.2.3.2 REDUCER NUVÆRENDE AFTALT SERVICENIVEAU VED FORPLEJNING (III/III)

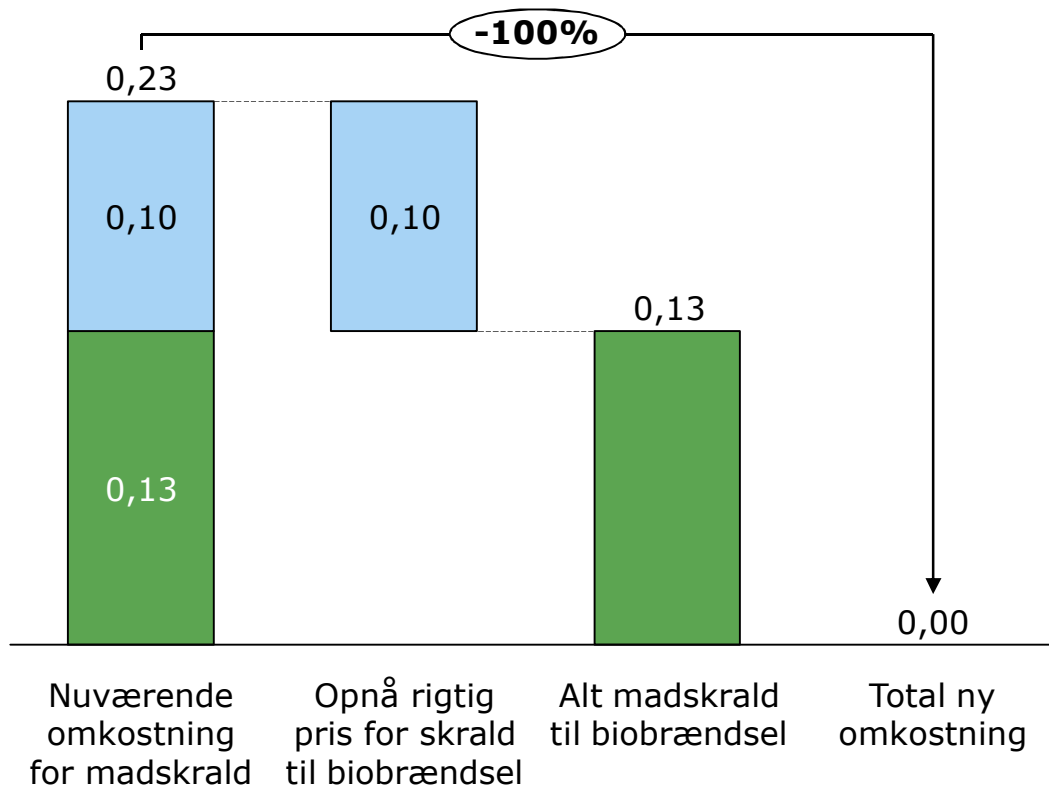
Mødepakker	Indhold per. person	Pris (kr)
Mødepakke Morgenmad	Rundstykke, Groft brød, Smør, 1 slags ost, 2 slags pålæg, udskåret frugt, kaffe & te (2 kopper), Juice samt Kildevand 50 cl	34,21
Mødekaffe 1	Kaffebrød, hjemmebagt kage, chokolade eller kransekage, Kildevand 50 cl og kaffe & te (2 kopper)	19,55
Mødekaffe 2	Udskåret frugt, snackgulerødder, nødde/frugtmiks, Kildevand 50 cl og kaffe og te (2 kopper)	24,43
Mødefrokost 1	Smørrebrød med A/ Sild efter årstiden pyntet med årstidens grønt B/ Røget laks med Stenbidercreme (kun forårssæson), citronette og wasabi C/ Hjemmerørt hønsesalat med konserverede asparges fra Lammefjorden, dampede champignon og sprød bacon D/ Roastbeef at Skotsk højlands Striplion med hjemmekogt sennepspickles og skrabet peberrod E/ Den klassiske mørbradbøf med champignon, bløde løg og nysyltede agurkeskiver F/ Stegt Rødspættefilet med hjemmerørt grov remoulade, citron og dild G/ Blå og hvidskimmelost med druer og kiks. Serveres med brød og smør. Drikkevarer: 1 stk 25 cl. Sodavand eller 50 cl. Kildevand	58,64
Mødefrokost 2	2 Slags sild i variation over årstiden, 3 Kolde fiskeanretninger med alt godt fra hav og sø, 1 Skaldyrssalat fra fjord og hav, 1 Pastasalat (K... Grov-salat (Fiberrig), 1 Grøn salat, Charcuteri med det bedste... egne, 2 Varme fiskeretter, 2 Varme kødanretninger, 1 Veg... Cremekage, 1 Frugtpie, Udvalg af danske Gårdoste med... opskåret frugt, Serveres med brød og smør	63,52

**Forsvarets  
mødepakker er  
størrelsesmæssigt  
meget omfattende**

# 1.A.4.1.3.4 REDUCER OMKOSTNINGER VED KØKKENAFFALD EKS Gennem SORTERING OG SALG AF VÆRDIFULDT AFFALD

## Bortskaffelse og salg af biobrændsel

### Omkostninger forbundet med bortskaffelse af madskrald, Vest Millioner kr



- Til biobrændsel
- Til almindeligt skrald

- **Renovationsvirksomheder tager imod madskrald gebyrfrit, da det bruges til biobrændsel**
- **Ved at opnå en tilsvarende pris på 0 kr på steder hvor skrald allerede sælges til forbrænding kan der spares 0,1 mio kr**
- **For de kantiner der ikke sorterer i dag kan køkkenprocesserne inkludere sortering af madskrald uden markant større tidsforbrug – dette vil give en ekstra besparelse på 0,13 mDKK**
- **Total en besparelse på 0,2 mio kr**

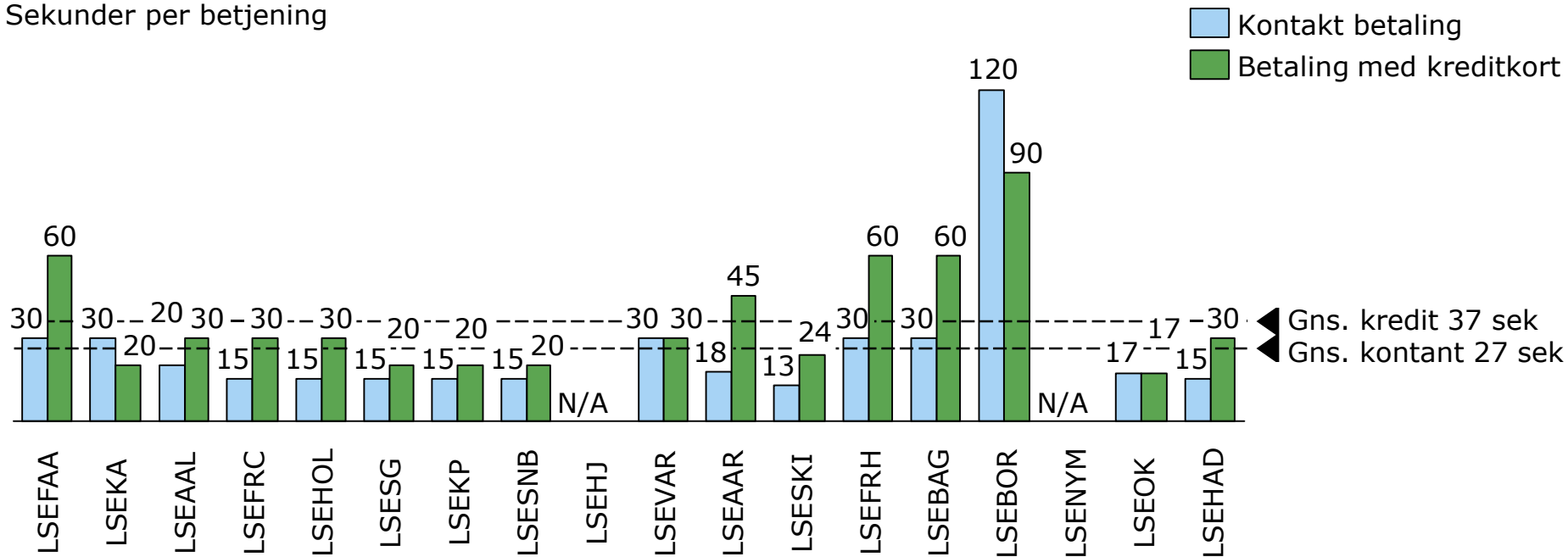
Nøglefakta: Interviews med Lemvig Biogas, Bånlev Biogas og Ribe Biogas viser at de tager imod madskrald gebyrfrit til biobrændsel. Interviews med FRC, AAL og FAA viser at sortering af affald allerede foregår. Der vil derfor ikke være store omkostning i yderligere sortering

Antagelser: Analysen inkluderer ikke transport af madskrald

# 1.A.4.1.4.3.3 OPTIMERING AF BRUGERES TIDSFORBRUG I KANTINEN (I/II)

## Tidsforbrug ved kassen i kantinen

Sekunder per betjening



- **I spørgeskemaerne blev de kantineansvarlige bedt om at angive gennemsnitlig betjeningstid – gennemsnittet er 27 sekunder for kontant betaling og 37 sekunder for betaling med kreditkort**
- **I de kantiner der har en længere behandlingstid end dette bør der være træning af kassepersonale**

Det er ikke muligt med det nuværende datagrundlag at kvantificere effekten af lokale procesoptimeringer

# 1.A.4.1.4.3.3 OPTIMERING AF BRUGERES TIDSFORBRUG I KANTINEN (II/II)

## Yderligere forbedringsforslag til procesoptimering i Forsvarets kantiner:

---

- **Den individuelle kantine:**
  - En ekstra betalingskasse som bemannes på de travleste tidspunkter
  - Er der et logisk flow rundt i kantine? (eksempelvis at alle drikkevarer er placeret sammen, at tallerkner, knive, gafler, servietter etc. forefindes sammen etc.)
  - Udskilning af kassen/kasserne fra resten af buffeten for at undgå kø hele buffeten rundt lige meget hvad brugeren køber
- **Generelt for hele forsvaret:**
  - Der bør laves et notat om at spisende, så vidt muligt, bedes medbringe kontanter i kantine
  - Ved at opgive vejningssystemet kan der spares meget tid
  - Identitetskort med indbygget "kontant optankning" som kan bruges som betalingsmiddel i kantine

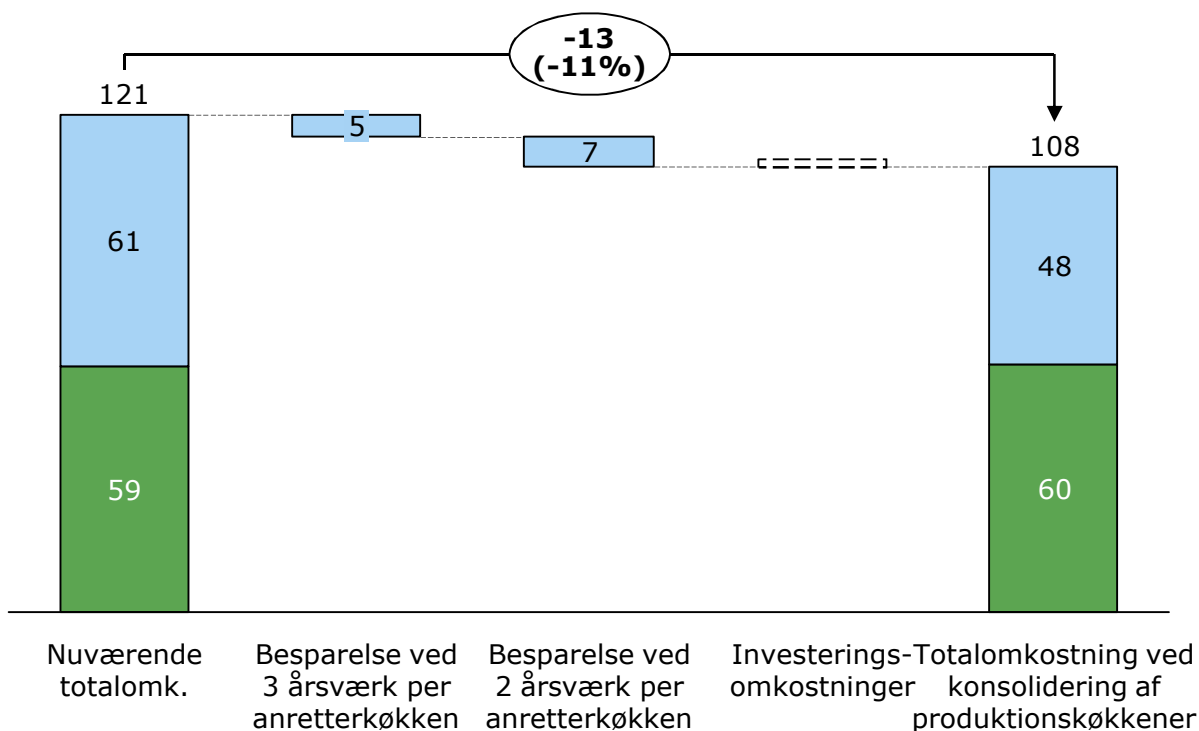
---

Det er ikke muligt med det nuværende datagrundlag at kvantificere effekten af lokale procesoptimeringer

# 1.A.4.1.6.1 OPNÅ STORDRIFTSFORDELE VED AT KONSOLIDERE PRODUKTIONSKØKKENER OG KANTINER (I/III)

## Ændring i omkostning ved konsolidering af produktionskøkkener

Millioner kr



■ Løn  
■ Materialer / CAPEX

- **Estimatet viser en potentiel besparelse på 5-13 millioner om året svarende til 5-11% af totalomkostningen til kantinedrift ved konsolidering til 1-3 produktionskantiner**
- **Investeringsomkostning er på nuværende tidspunkt meget usikker med en øvre grænse på 8 millioner per produktionskøkken**
- **Pga. de store potentielle besparelser i den årlige drift og den store usikkerhed i investeringsomkostningerne anbefales det at undersøge potentialet yderligere ved konsolidering yderligere**

Nøglefakta: Nuværende totalomkostning er eksklusiv indirekte omkostninger, se næste side for nedbrydningen af udregningen

Antagelser: Se næste side



# 1.A.4.1.6.1 OPNÅ STORDRIFTSFORDELE VED AT KONSOLIDERE PRODUKTIONSKØKKENER OG KANTINER (II/III)

## Antagelse

### Mandskab

- Der er antaget bespisning til 9000 måltider baseret på Øst udbuddets fordeling blandt ansatte og antal måltider serveret
- Der oprettes 3 produktionskøkkener med totalt 120 mand ansat
  - 60 assistenter (en per 150 mand)
  - 45 kokke (en per 200 mand)
  - 9 opvaskere (3 per produktionskøkken)
  - 6 ledere/økonomaer (2 per produktionskøkken)
- Køkkenets assistenter og opvaskere arbejder på skift i perioden 4-22 hvorfor der betales tillæg på 1.100.000 kr i alt udover deres løn
- De nuværende 32 kantiner bliver konverteret til anretterkøkkener med 96-160 mand ansat
  - 2-3 assistenter i gennemsnit per køkken, disse varetager mødeforplejning og arrangementer plus servering og opvarmning af mad fra produktionskøkkenet
  - Denne opgave vil kunne kombineres med andre opgaver på LSE'et f.eks. Rengøring for LSE'er hvor der ikke er arbejde til et fuldt årsværk
- Transporten fra produktionskøkkenen til anretterkøkkener varetages af 5 assistenter/chauffører




### Materialer

- Indkøbsomkostningen til råvarer mv. på 50,7 millioner antages at være konstant

### CAPEX

- Det skønnes at kræve 5 kølebiler til 8000 kr/måned i leasing inkl. diesel at servicere de lokale kantiner
- Der skønnes en maksimal engangsinvestering på 8 millioner per produktionskøkken til udstyr og ombygning. Dette beløb påvirkes af:
  - Hvor mange produktionskøkkener der bliver oprettet
  - Om nuværende bygninger kan anvendes til at huse produktionskøkkenerne
  - Om nuværende udstyr fra kantinerne kan integreres i produktionskøkkenerne
  - Om det er nødvendigt at købe yderligere udstyr til anretterkøkkenerne
- Nuværende årlige investeringsomkostninger på 8,6 millioner antages at være konstant

## 1.A.4.1.6.1 OPNÅ STORDRIFTSFORDELE VED AT KONSOLIDERE PRODUKTIONSKØKKENER OG KANTINER (III/III)

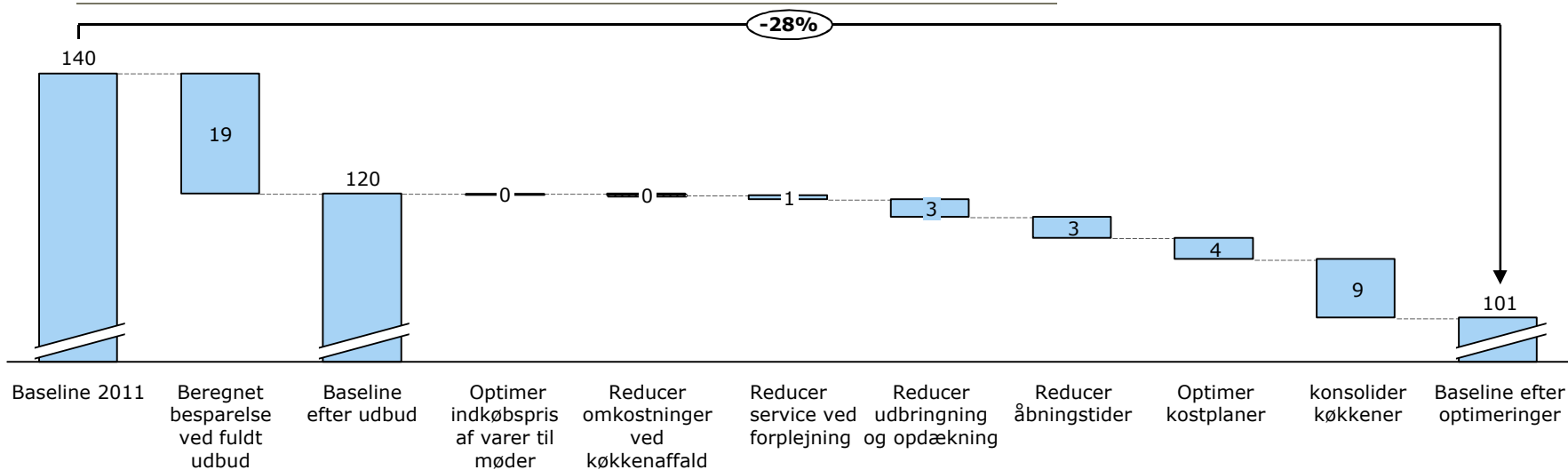
-  Kombinationskøkken
-  Anretter køkken
-  Produktionskøkken



- På nuværende tidspunkt driver Forsvaret 33 kantiner i Vest
- Bevægelser i markedet viser at leverandører opnår besparelser ved at konsolidere produktionskøkkener
- Vurderingen er at Forsvaret kan nøjes med 1-3 storkøkkener i Vest der leverer til modtagerkøkkener
- Leveringssikkerhedsradius ligger på 12 timer ved brug af kølebil

# 1.A.4.1 OPSUMMERING AF KANTINE – DET SAMLEDE POTENTIALER ER PÅ CA. 28%

Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio\*.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 28% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 39 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 114 mio.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering

\*fraregnet indirekte omkostninger  
Kilde: Prokura

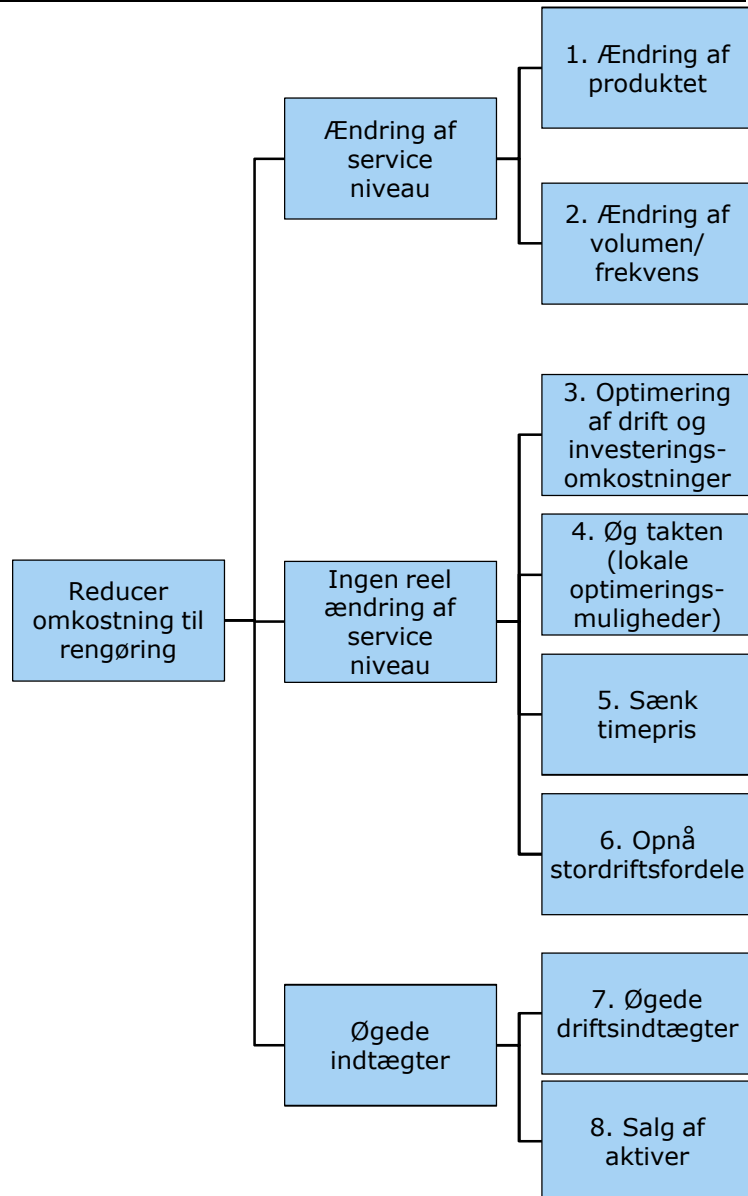
## 1.A.4.2 AGENDA

### A. Potentiale vurdering

- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje

# 1.A.4.2 INTERNE OPTIMERINGER AF RENGØRINGSOMRÅDET KAN INDDILES I 8 GRUPPER

## Typer af ideer



■ Analyser foretaget

## Løftestænger

- 1.1 Nedsæt rengøringsbehov ved polish eller skift af gamle gulvtæpper
- 1.2 Tilsikre at serviceniveau ved rengøring ikke overskrider aftalt niveau
- 1.3 Reducer nuværende aftalt serviceniveau ved rengøring (reducer kvalitetsprofil på udvalgte arealer)
- 1.4 Optimer indkøbspris af rengøringsartikler gennem standardisering, konsolidering og forhandling mv.

- 2.1 Reducer merarbejde ved at opsætte og ensrette rengøringsstandarder per arealtype og kontroller at disse overholdes.
- 2.2 Spar rengøringstid ved opsætte oprydningssregler og tilsikre at de overholdes
- 2.3 Tilsikre at standardaftale på rengøring også benyttes ved hasteopgaver
- 2.4 Udelad rengøring af arealer hvor brug ikke er nødvendig (omklassificering af aktive og inaktive arealer)

- 3.1 Insource pleje af planter
- 3.2 Standardiser maskinpark for at optimere indkøbspris
- 3.3 Optimer vedligeholdelsesomkostninger ved at optimere servicekontrakter, levetidsbetragtninger, etc.

- 4.1 Minimer omkostninger til sikkerhedsgodkendelse og træning ved at sikre lav udskiftning af rengøringspersonale
- 4.2 Reducer lønomkostninger ved at øge brugen af maskiner
- 4.3 Reducer lønomkostninger ved at benytte mere effektiv teknologi
- 4.4 Reducer lønomkostninger ved at involvere ledig intern kapacitet i mindre rengøringsopgaver

- 5.1 Reducer lønomkostninger ved at foretage rengøring indenfor normal arbejdstid
- 4.2 Reducer lønomkostninger ved at sikre ensartet aflønning af medarbejdergrupper gennem harmonisering i forhold til medarbejdergrupper
- 5.2 Reducer lønomkostninger ved at reducere lokal ledelse

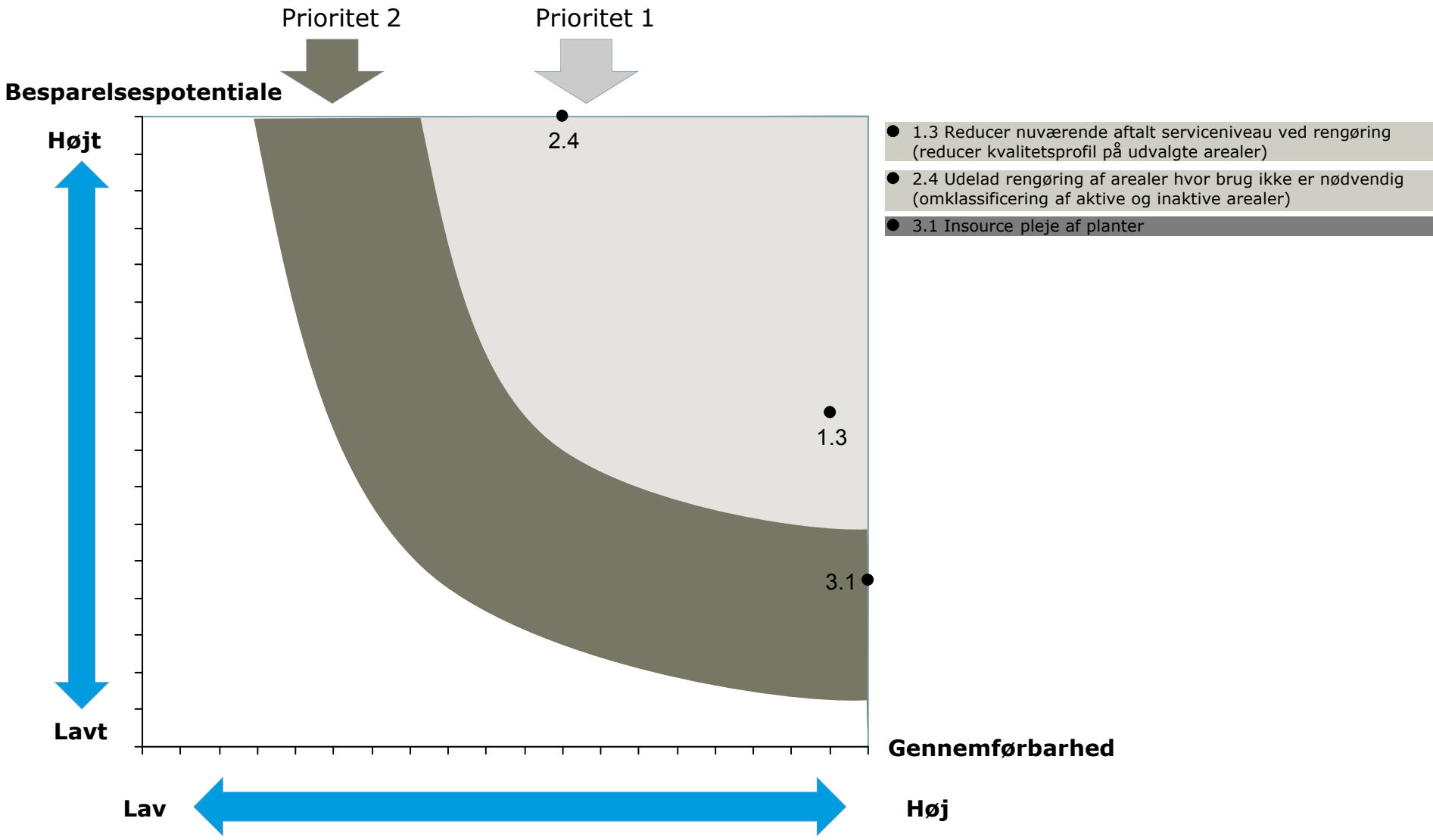
- 8.1 Sælg overskydende aktiver

# 1.A.4.2 DER ER MELLEM 5 OG 7 MILLIONER POTENTIALE PÅ RENGØRINGS OMRÅDET

■ Min besparelse  
 Max besparelse

Analyse	Besparelsepotentiale <i>Mio</i>	Gennemførbarhed <i>4=højest, 0=lavest</i>	Gennemføres som del af udbud
1.3 Reducer nuværende aftalt serviceniveau ved rengøring (reducer kvalitetsprofil på udvalgte arealer)			<input type="checkbox"/>
2.4 Udelad rengøring af arealer hvor brug ikke er nødvendig (omklassificering af aktive og inaktive arealer)			<input type="checkbox"/>
3.1 Insource pleje af planter			<input type="checkbox"/>
4.1 Minimer omkostninger til sikkerhedsgodkendelse og træning ved udskiftning af rengøringspersonale			<input type="checkbox"/>
4.3 Reducer lønomkostninger ved at benytte mere effektiv teknologi			<input type="checkbox"/>
<b>Total potentiale for interne besparelser på kantine</b>			<input type="checkbox"/>

# 1.A.4.2 DER ER 3 INITIATIVER INDENFOR RENGØRING DER BØR PRIORITERES BASERET PÅ DERES GENNEMFØRBARHED OG BESPARELSESPOTENTIALE

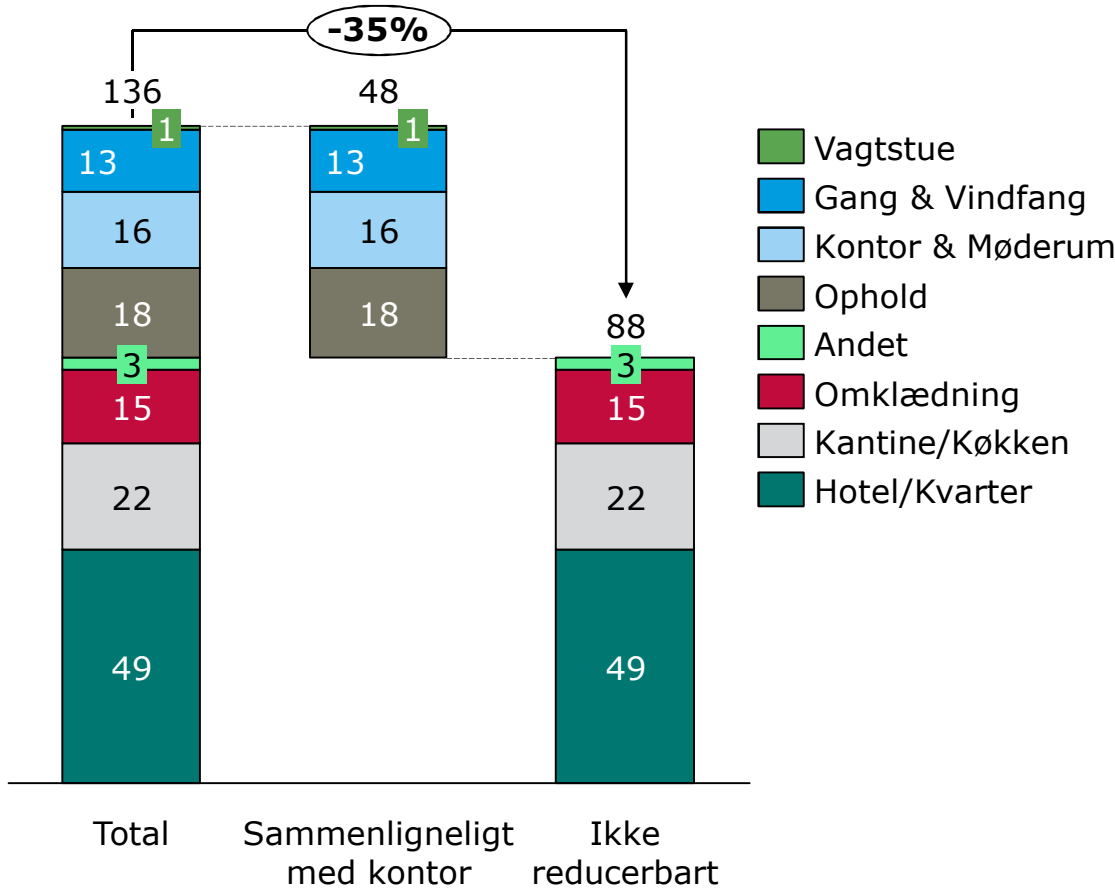


Kilde: Prokura

# 1.A.4.2.1.3 REDUCER NUVÆRENDE AFTALT SERVICENIVEAU VED RENGØRING (I/II)

## Reduktion af arealer indenfor kvalitetsprofil 3 til kvalitetsprofil 2

X000 m<sup>2</sup> af areal type



- Ved at sænke rengøringsprofil fra 3 til 2 på 48.000m<sup>2</sup> arealer der er sammenlignelige med kontorer kan der spares 2,4 mio kr (35%)
- Ved en gennemførelsesgrad på 50% kan der spares 1,2 mio kr (18%)

Nøglefakta: Rengøringsarealet gøres rent efter kvalitetsprofiler fra 1 til 5 der definerer den nødvendige renhed på alle tidspunkter. Rengøringsfrekvensen bestemmes af leverandøren til et niveau der kan opretholde det ønskede kvalitetsniveau. Det koster 148,65 at gøre en kvm kvalitetsprofil 3 areal rent, det koster 99,10 at gøre et kvalitetsprofil 2 areal rent. Kontorer er defineret som kvalitetsprofil 2

Antagelser: Det antages at der opnås Øst priser for rengøring i Vest

Kilde: Forenede bud på Øst, arealdata Vest fra Finans (How2Plan), A2 Rengøring Servicebeskrivelse V7



# 1.A.4.2.1.3 REDUCER NUVÆRENDE AFTALT SERVICENIVEAU VED RENGØRING (II/II)

## Beskrivelse af de enkelte kvalitetsprofiler



**Kvalitetsniveau 5** Dette kvalitetsniveau giver den højeste visuelle oplevelse af rengøringskvaliteten. Niveau 5 vælges, når kun det bedste er godt nok, fx til lokaler med repræsentative funktioner.

Urenheder vil kunne forekomme i meget begrænset omfang. I et lokale på mellem 15 og 35 m<sup>2</sup> vil det tilladte antal samlinger af urenheder på den enkelte objektgruppe være 1 på tilgængelige steder og 2 på svært tilgængelige steder.



**Kvalitetsniveau 4** Dette kvalitetsniveau giver en høj visuel oplevelse af rengøringskvaliteten og vælges, når der lægges stor vægt på, at lokalet optræder præsentabelt, fx fordi der kommer gæster.

Urenheder vil kunne forekomme i meget begrænset omfang. I et lokale på mellem 15 og 35 m<sup>2</sup> vil det tilladte antal samlinger af urenheder på den enkelte objektgruppe være 3 på tilgængelige steder og 5 på svært tilgængelige steder.



**Kvalitetsniveau 3** På dette kvalitetsniveau synes lokalet pænt og rent. Det er en rengøringskvalitet på dette niveau, de fleste kender og er tilfredse med fx til almindelige kontorer. Urenheder vil kunne forekomme i begrænset omfang. I et lokale på mellem 15 og 35 m<sup>2</sup> vil det tilladte antal samlinger af urenheder på den enkelte objektgruppe være 6 på tilgængelige steder og 8 på svært tilgængelige steder.



**Kvalitetsniveau 2** På dette kvalitetsniveau ser lokalet umiddelbart rent ud, men der vil være en del synlige urenheder. En rengøringskvalitet på dette niveau er lidt under middel.

Urenheder vil naturligvis forekomme. I et lokale på mellem 15 og 35 m<sup>2</sup> vil det tilladte antal samlinger af urenheder på den enkelte objektgruppe være 8 på tilgængelige steder og 10 på svært tilgængelige steder.

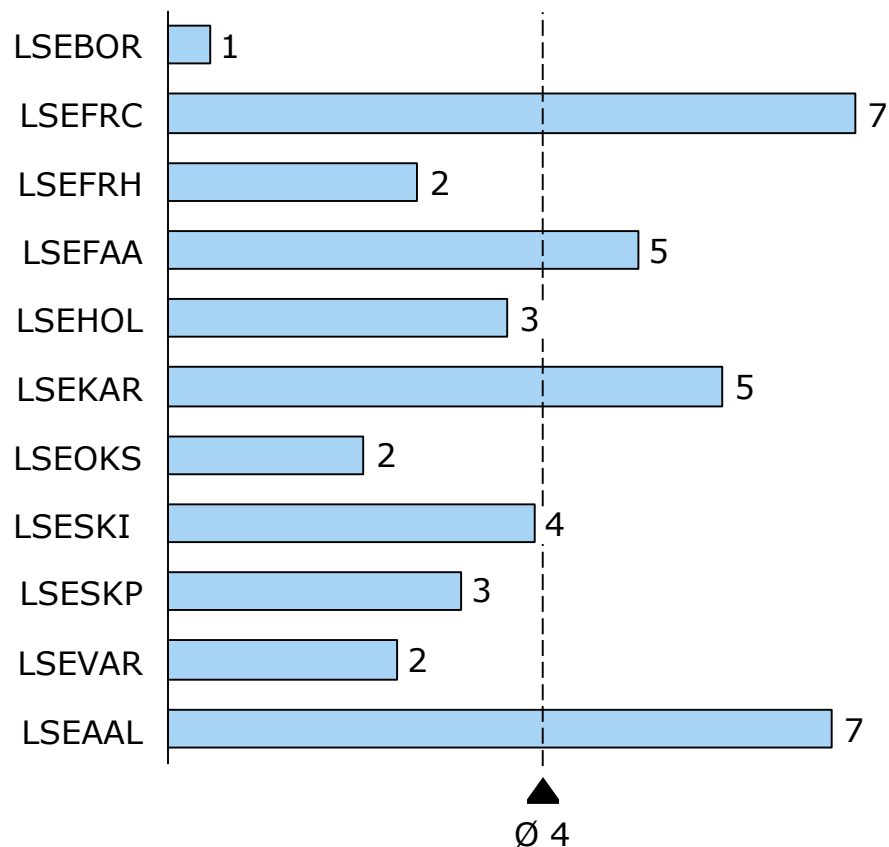


**Kvalitetsniveau 1** Det laveste kvalitetsniveau vælges typisk i lokaler, hvor der ikke stilles de store krav til renligheden.

Urenheder vil naturligvis forekomme. I et lokale på mellem 15 og 35 m<sup>2</sup> vil det tilladte antal samlinger af urenheder på den enkelte objektgruppe være 12 på tilgængelige steder, mens urenheder må kunne konstateres i ubegrænset mængder på svært tilgængelige steder.

# 1.A.4.2.2.4 UDELAD RENGØRING AF AREALER HVOR BRUG IKKE ER NØDVENDIG (I/II)

## Antal ansatte og værnepligtige per aktivt toilet\*



- LSEerne har i gennemsnit 4 mand per toilet, med et udsving mellem 1 og 7
- Ved at lukke for rengøring af udvalgte toiletter og dermed øge antallet af personer per toilet på tværs af LSE'er til mellem 6-10 mand kan der opnås besparelser på 1,4-2,4 mio (36-62%)

Nøglefakta: Toiletter er defineret som kvalitetsprofil 4 og koster 198kr/m<sup>2</sup> at gøre rent. Arbejdstilsynet anbefaler minimum 1 toilet til 15 mand.

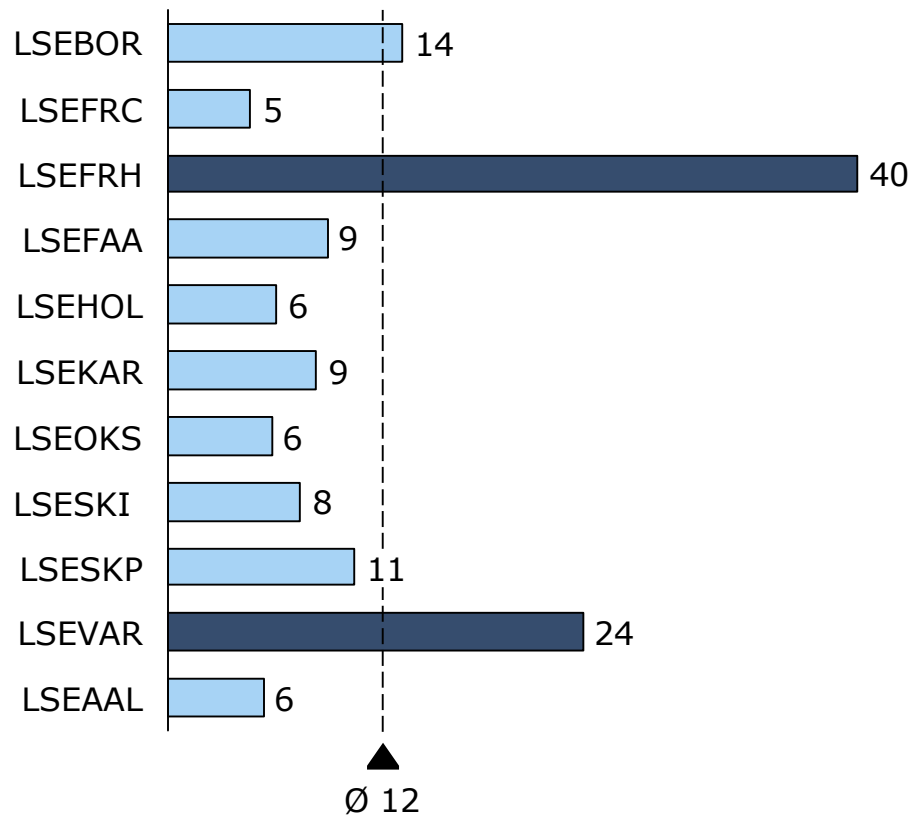
Antagelser: Det er antaget at antal m<sup>2</sup> toilet skaleres lineært med antal toiletter og at rengøring foregår til øst udbuds priser

\* Eksklusiv toiletter rengjort af værnepligtige

Kilde: Prokura; Forenede bud på Øst, arealdata Vest fra Finans (How2Plan), Centraldata, A2 Rengøring Servicebeskrivelse V7

# 1.A.4.2.2.4 UDELAD RENGØRING AF AREALER HVOR BRUG IKKE ER NØDVENDIG (II/II)

## Antal aktive m<sup>2</sup> kontor per ansat



- LSE'erne har i gennemsnit 12m<sup>2</sup> kontor per mand
- Hvis LSEFRH, LSEVAR og LSEBOR opnår en kontorudnyttelse på 12-10m<sup>2</sup> per ansat vil der opnås en besparelse på 1,4-1,6 mio kr alene i rengøring\*

Nøglefakta: LSEFRH og LSEVAR har store dårligt udnyttede arealer. Kontorer er defineret som kvalitetsprofil 2 og koster 99,10 kr/m<sup>2</sup> at gøre rent. Eksterne benchmark viser at medarbejdere bør have minimum 7,5 m<sup>2</sup> kontor per mand i normale kontor miljøer.

Antagelser: Det er antaget at antal kvm toilet skaleres lineært med antal toiletter og at rengøring foregår til øst udbuds priser

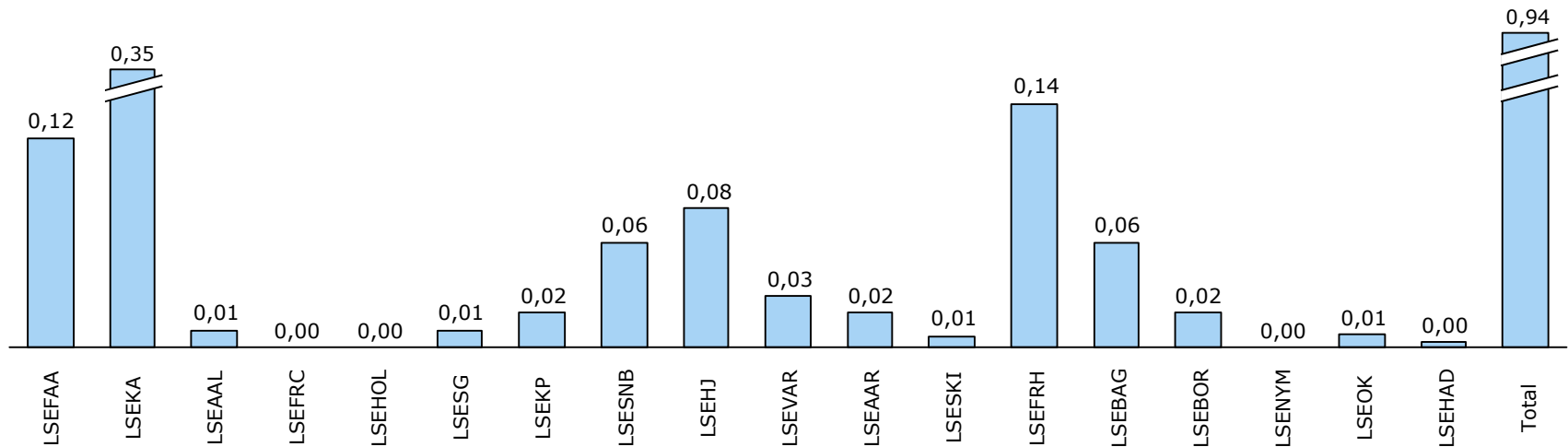
\* Der vil sandsynligvis tilgå store besparelser på vedligehold, varme etc. såfremt kontorarealer lukkes ned

Kilde: Prokura; Forenede bud på Øst, arealdata Vest fra Finans (How2Plan), Centraldata, Rambøll

# 1.A.4.2.3.1 INSOURCE PLEJE AF PLANTER

## Eksterne omkostninger per LSE forbundet med pleje af indendørsplanter

Millioner kr



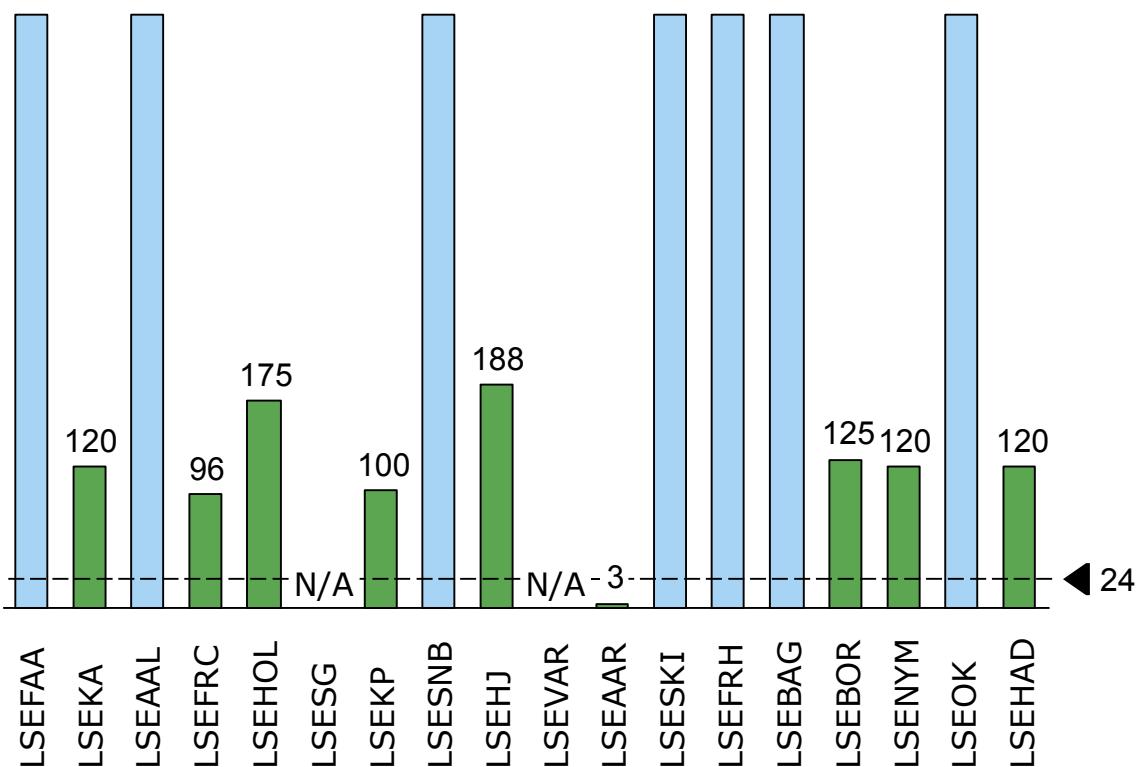
- **Adskillige LSE'er håndtere plantevanding internt og har dermed ikke nogen omkostning til eksterne leverandører**
- **Totalt har Vest en omkostning forbundet med planter på 0,9 millioner kr, hvis plantevanding blev foretaget internt ville man kunne spare hele dette beløb**

# 1.A.4.2.4.1 MINIMER OMKOSTNINGER TIL SIKKERHEDSGODKENDELSE OG TRÆNING VED AT SIKRE LAV UDSKIFTNING AF RENGØRINGSPERSONALE

## Udskiftning af rengøringsfolk fordelt over LSE'er

■ Antal måneder i gennemsnit  
 ■ Ingen udskiftning før pension

Antal måneders ansættelse i gennemsnit



- Der vurderes ikke at være et potentiale i at sænke udskiftningen på rengøringsassistenter\*
- Forsvaret har pt. en meget lav personaleomsætning, hvilket der bør tages stilling til i forhold til fremtidig leverandørkrav i udbudsmaterialet

Nøglefakta: Forsvaret har en meget lav udskiftning i rengøringspersonnel. Det koster ISS 9000DKK i rekruttering og oplæring at ansætte en ny rengøringsassistent. Sikkerhedsgodkendelse er en process der tager 3 til 6 måneder, men FBE betaler ikke på nuværende tidspunkt for den

Antagelser: Det antages at der ikke er signifikante barrierere til rengøringsassistenters arbejde under sikkerhedsgodkendelsen

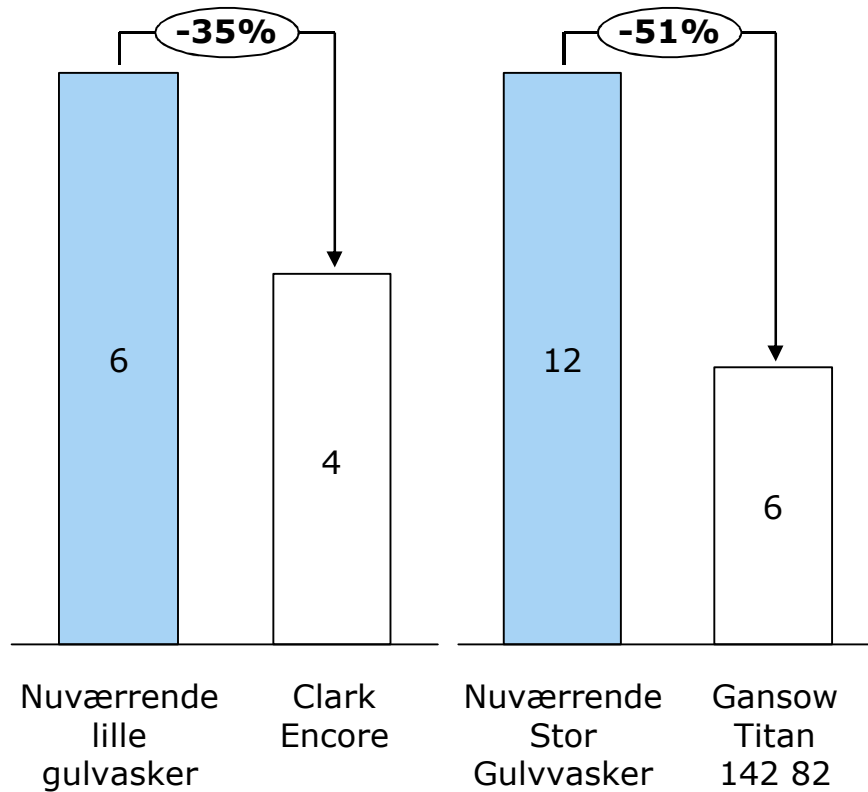
\* Hvis LSEAR fik deres omsætnings hastighed ned på niveau 24 ville dette kun betyde en besparelse på 31.500 kr

Kilde: Interview med ISS, spørgeskemadata

# 1.A.4.2.4.3 REDUCER LØNOMKOSTNINGER VED AT BENYTTE MERE EFFEKTIV TEKNOLOGI

## Tid brugt på rengøring med gulvasker, LSESKI og LSEAAL

Timer ugentligt



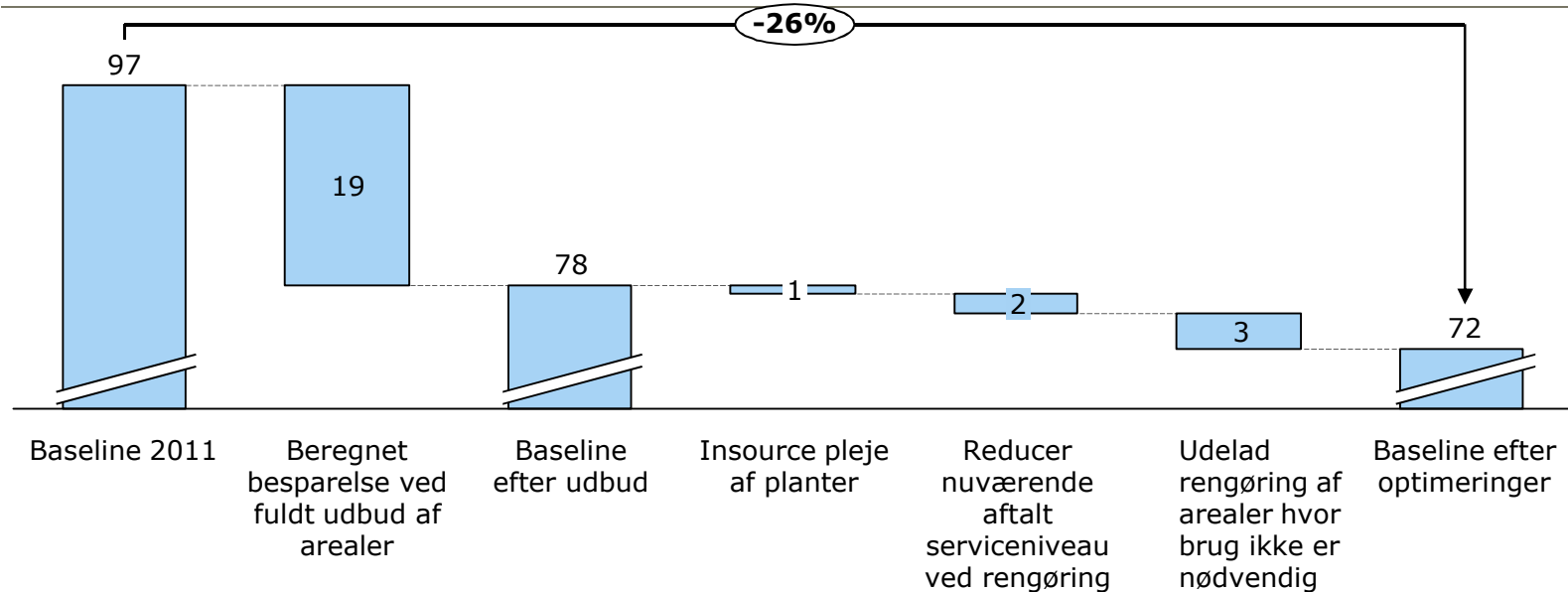
- Der er stor procentmæssig tidsbesparelse (35-51%) ved at skifte nuværende gulvaskere til mere effektive maskiner
- Men da rengøring med maskiner udgør en meget lille del af rengøringspersonalets tid er totalpotentialet for alle LSE'er kun på 2 årsværk\*
- Givet omkostningerne i at skifte den nuværende maskinpark vurderes der derfor ikke at være et potentiale
- Det bør overvejes at undersøge om brugen af maskiner til rengøring kan øges for områder hvor der i dag ikke benyttes maskiner

Antagelser: Det antages at det er muligt at skifte til den mest effektive maskine i maskinparken, det antages yderligere at den praktiske kapacitet på en maskine er 50% af den teoretiske

\* Såfremt antagelser og beregninger for LSESKI og LSEAAL kan overføres til resterende LSE'er  
Kilde: Interviews med LSESKI og LSEAAL, spørgeskemadata, desktop research

# 1.A.4.2 OPSUMMERING AF RENGØRING – DET SAMLEDE POTENTIALER ER PÅ CA. 26%

Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio\*.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 26% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 25 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 72 mio.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering

## 1.A.4.3 AGENDA

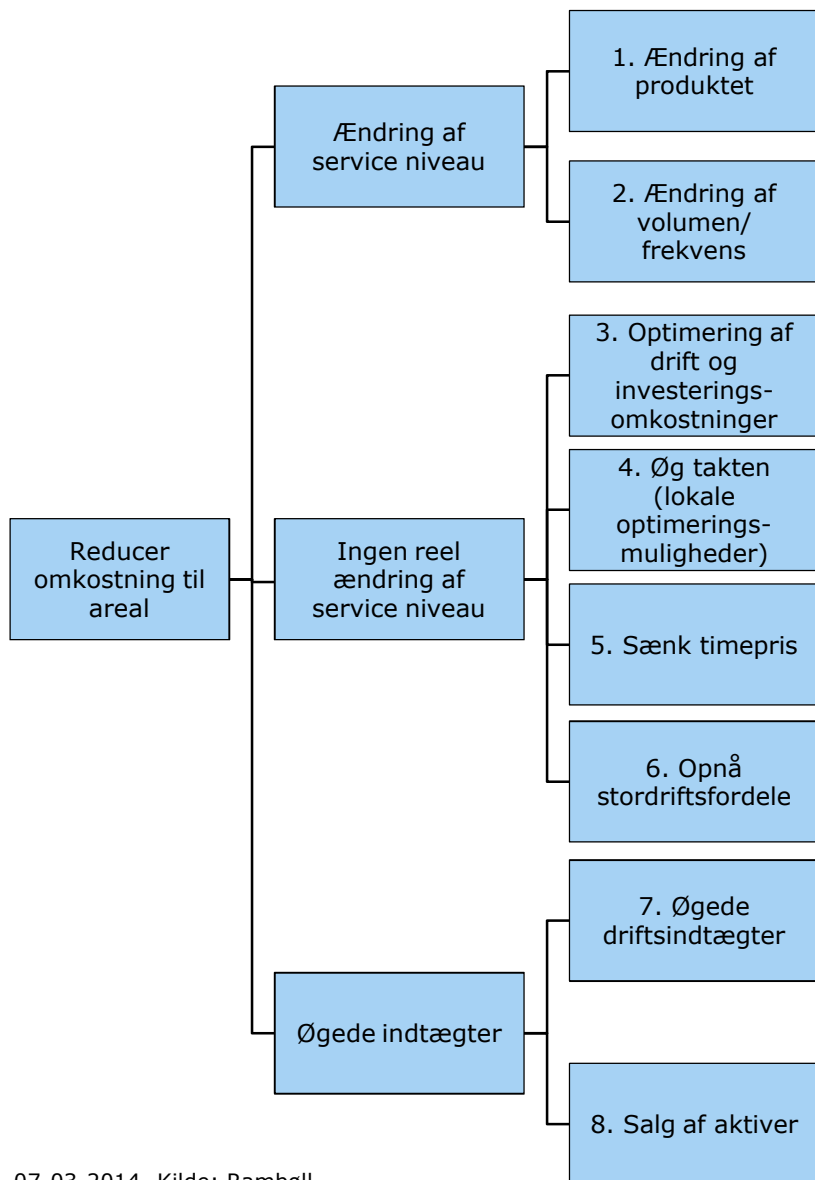
### A. Potentiale vurdering

- A.1. Baseline
- A.2. Potentiale ved udbud
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje
- A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration
- A.4. Potentiale ved intern optimering
  - 1. Kantine
  - 2. Rengøring
  - 3. Arealpleje



# 1.A.4.3 INTERNE OPTIMERINGER AF AREALOMRÅDET KAN INDDELES I 6 GRUPPER

## Typer af ideer



1. A.1. Omklassificering af sportsplæner til brugsplæner
2. A.2. Omklassificering af øvrige græsarealer til fælledplæner
3. D.1. Bottom up analyse af reelt behov for arealer til varetagelse af militære formål

1. B.1. Anvendelse af funktionskrav frem for FBE's nuværende kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner

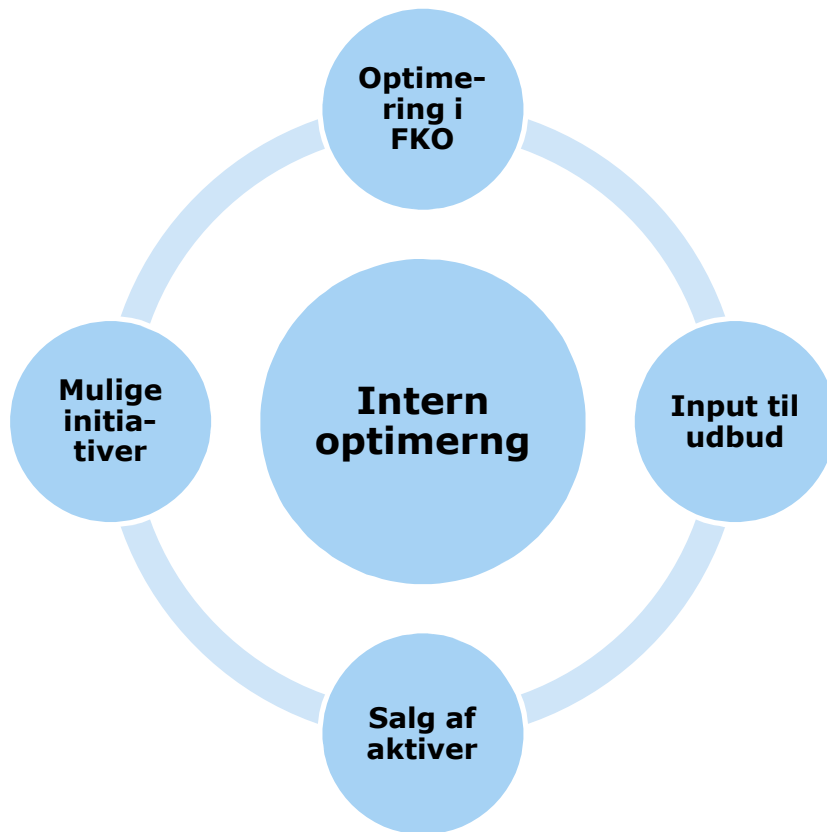
1. A.6. Færre driftsomkostninger til skov ved frasalg
2. B.2. Optimering af maskinparken

1. D.2. Samarbejde og koordinering på tværs af LSE'er.
2. D.3. Koordineret indkøb på tværs af LSE'er

1. A.3. Optimer indtægter fra skovdrift gennem bedre afsætning af skovens produkter til eks. tømmer og flis.
2. A.4. Nye indtægtskilder, herunder udleje af jagt og salg af fisketegn samt salg af tilladelser til at indsamle mos.
3. A.5. Øgede tilskud i Natura 2000-områderne

1. C.1. Frasalg af skov
2. C.2. Salg af maskiner

# 1.A.4.3 AREAL – INTERN OPTIMERING HAR FLERE FRONTER



- Intern optimering af arealerne kan inddeles i fire områder:
  1. Optimering i FKO er initiativer, der kan gennemføres før et udbud, og som vil reducere omkostninger til eksterne leverandører fremadrettet. (A.1 – A.6)
  2. Input til udbud er initiativer, der bør indskrives i udbudsmateriale, således at en optimeret drift og medfølgende omkostningsreduktion sikres i et fremtidigt leverandør-setup. (B.1 – B.2)
  3. Salg af aktiver er initiativer, som FKO selv kan arbejde med for at realisere en engangsindtægt ved salg af en række arealer, der vurderes ikke at have militær betydning. (C.1 – C.2)
  4. Mulige initiativer er analyser med et væsentligt besparelspotentiale, men som det ikke har været muligt at kvantificere. (D.1 – D.4)
- Nogle af initiativerne vil overlappe hinanden og vil ikke være mulige at udføre samtidigt. En prioritering af forslagene er således præsenteret efter analyserne af potentialerne.

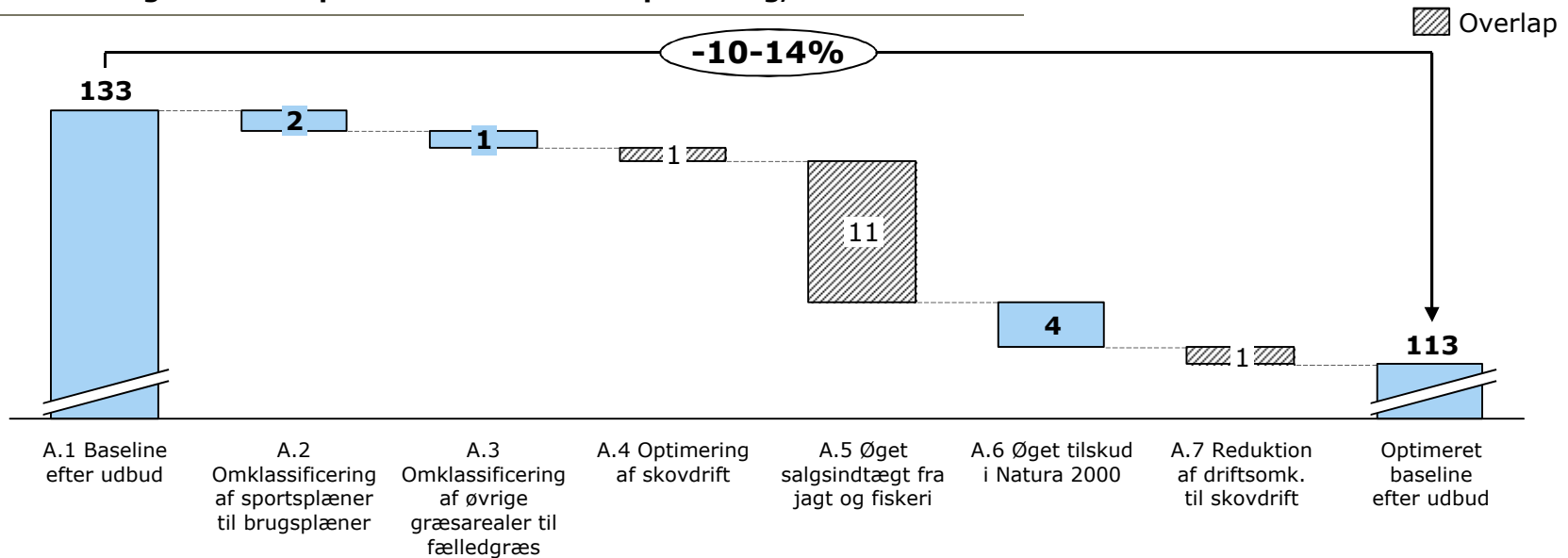
# 1.A.4.3 AREAL – INTERN OPTIMERING. OVERSIGT OVER INITIATIVER

■ Ikke kvantificerede initiativer

	<b>Delanalyser</b>	<b>Estimeret resultat, mio kr</b>
<b>A. Optimering i FKO</b>	A.1. Omklassificering af sportsplæner til brugsplæner	• 1,6
	A.2. Omklassificering af øvrige græsarealer til fælledplæner	• 1,3
	A.3. Optimer skovdrift	• 1,0
	A.4. Nye indtægtskilder fra optimeret brug af arealer	• 10,6
	A.5. Støtte fra NATURA 2000	• 3,5
	A.6. Færre driftsomkostninger til skov ved frasalg	• 1,2 (overlap med A.3 og A.4)
<b>B. Input til udbud</b>	B.1. Anvendelse af funktionskrav frem for FBE's nuværende kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner	} • Medregnet i potentiale ved udbud. Estimeret effekt ca. 30-40 mio.
	B.2. Optimering af maskinparken	
<b>C. Salg af aktiver (engangsindtægt)</b>	C.1. Frasalg af skov	• 78,4 (overlap med A.3, A.4 og A.6)
	C.2. Salg af maskiner	• 20-25
<b>D. Mulige initiativer</b>	D.1. Bottom up analyse af behov	• Ikke beregnet, pga. yderligere databehov og dokumentation
	D.2. Samarbejde og koordinering på tværs af LSE'er.	
	D.3. Koordineret indkøb på tværs af LSE'er	

## 1.A.4.3 OPSUMMERING – INTERN OPTIMERING KAN REDUCERE OMKOSTNINGER MED CA. 20 MIO.

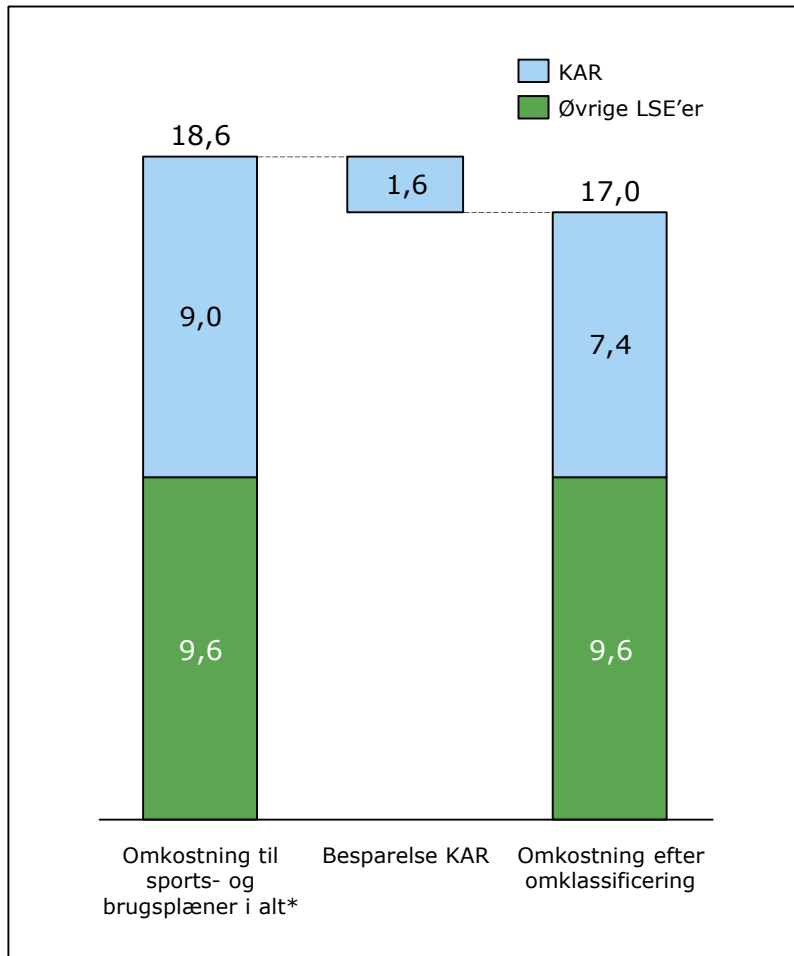
Omkostningsreduktion pr initiativ ved intern optimering, mio.



- Den samlede maksimale besparelse af driftsbudgettet er opgjort til ca. 20 mio. eller ca. 14 % af baseline efter udbud. Det kræver, at alle initiativer implementeres fuldt ud og gennemføres i en form, så besparelsen kan realiseres årligt. Der er dog overlap mellem initiativer ifbm. skovarealer, og det samlede potentiale er derfor estimeret til at ligge mellem 10-14%.
- Hovedparten af initiativerne ligger internt hos FKO og kræver et stærkt fokus rent administrativt.
- Optimering af skovdrift kræver i første omgang, at FKO fortsat har skov, mens initiativet reduktion af driftsomkostninger til skovdrift indebærer frasalg af skov og dermed færre indtægter fra optimeret skovdrift. Jagtleje og andre salgsindtægter fra aktiviteter i skovarealer vil ligeledes reduceres ved frasalg af skove.
- Derudover vil der være initiativer, der giver en engangsindtægt, og som skal løses af FKO.

# 1.A.4.3.A.1 BESPARELSE VED OMKLASSIFICERING AF SPORTSPLÆNER TIL BRUGSPLÆNER

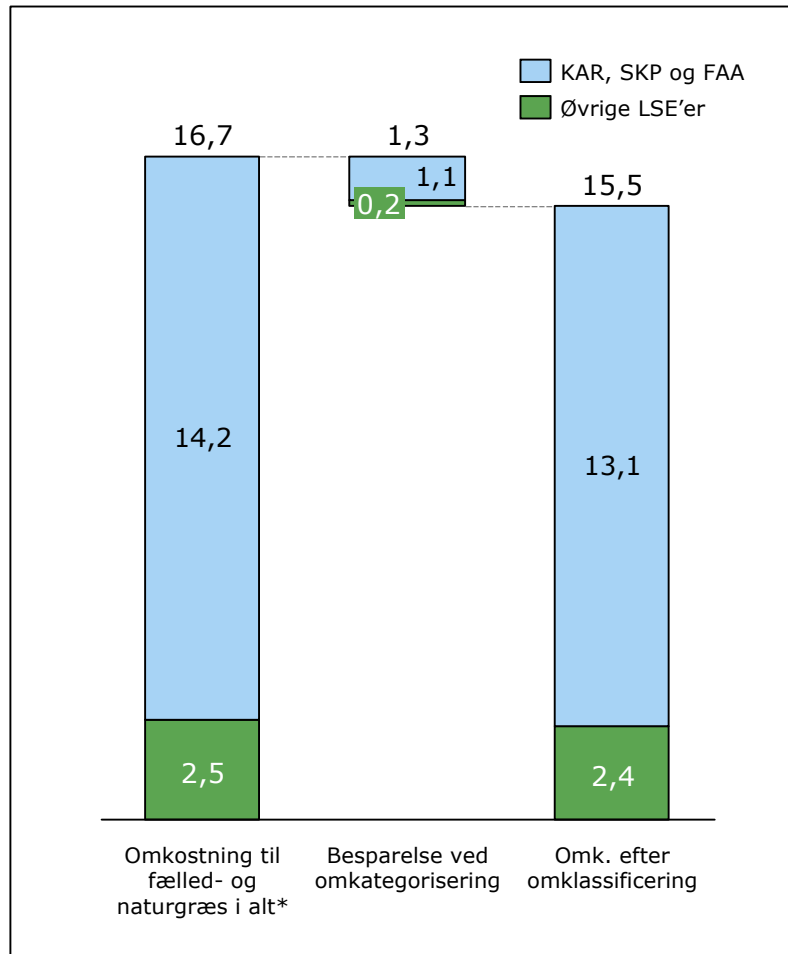
## Omkostningsreduktion ved omklassificering af sportsplæner til brugsplæner, mio. kr.



- Et væsentligt potentiale består i at omklassificere nuværende arealer til andre arealtyper og dermed reducere serviceniveau og omkostningen til pleje og vedligeholdelse pr. m2.
- På flyvestationerne er f.eks. observeret forskellige mængder og servicedefinitioner af græsarealerne. I LSEKAR er et forholdsvis stort areal kategoriseret som sportsplæne. Reduceres dette areal til at udgøre ca. samme størrelse som på de andre to flyvestationer via en omkategorisering af arealet til brugsplæne opnås en besparelse på 1,6 mio. kr.
- Den estimerede besparelse ved at omklassificere sportsplæne til brugsplæne forventes ved udbud at være ca. 4,4 kr. pr. m2.
- Der kan være sportsplæner på de andre LSE'er, hvor behovet ikke matcher det nuværende serviceniveau og derfor kan omkategoriseres. Dette potentiale er ikke beregnet, da detaljerede data om behov og anvendelse på LSE'erne ikke er tilgængelige.

## 1.A.4.3.A.2 BESPARELSE VED OMKLASSIFICERING AF FÆLLEDGRÆS TIL NATURGRÆS

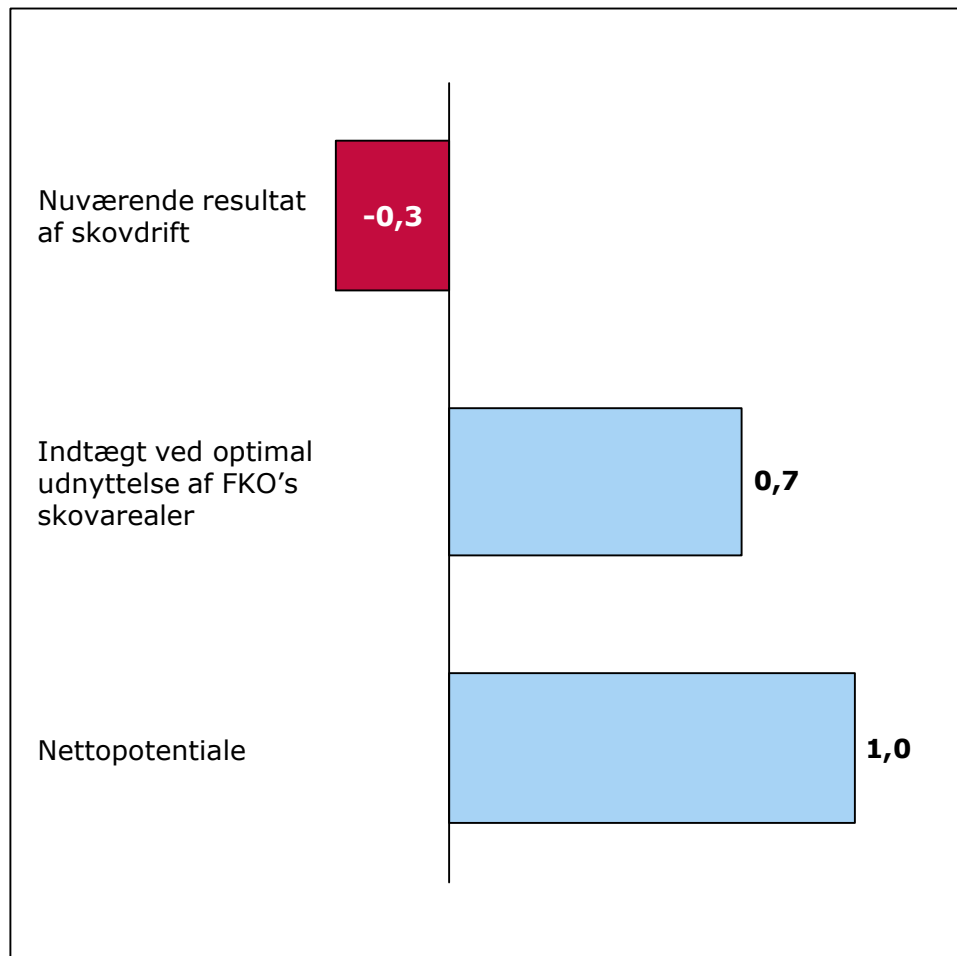
Omkostningsreduktion ved omklassificering af fælledgræs til naturgræs, mio. kr.



- På baggrund af erfaringer ifbm. Øst-udbud forventes, at ca. 10% af arealerne, der er klassificeret som fælledgræs kan omklassificeres til naturgræs. Dette vil betyde, at arealerne vil kræve mindre pleje fremadrettet.
- Den estimerede besparelse ved at omklassificere fælledgræs til naturgræs forventes ved udbud at være ca. 1,3 kr. pr. m<sup>2</sup>.
- Ved en omklassificering af 10% af arealerne til naturgræs opnås en besparelse på ca. 1,3 mio. kr.
- Det er specielt på de tre flyvestationer, der har store arealer med fælledgræs. Omkring 90% af de samlede arealer med fælledgræs er registreret på flyvestationerne.

# 1.A.4.3.A.3 OPTIMERING AF SKOVDRIFT KAN GIVE EN ØGET INDTÆGT PÅ CA. 1 MIO.

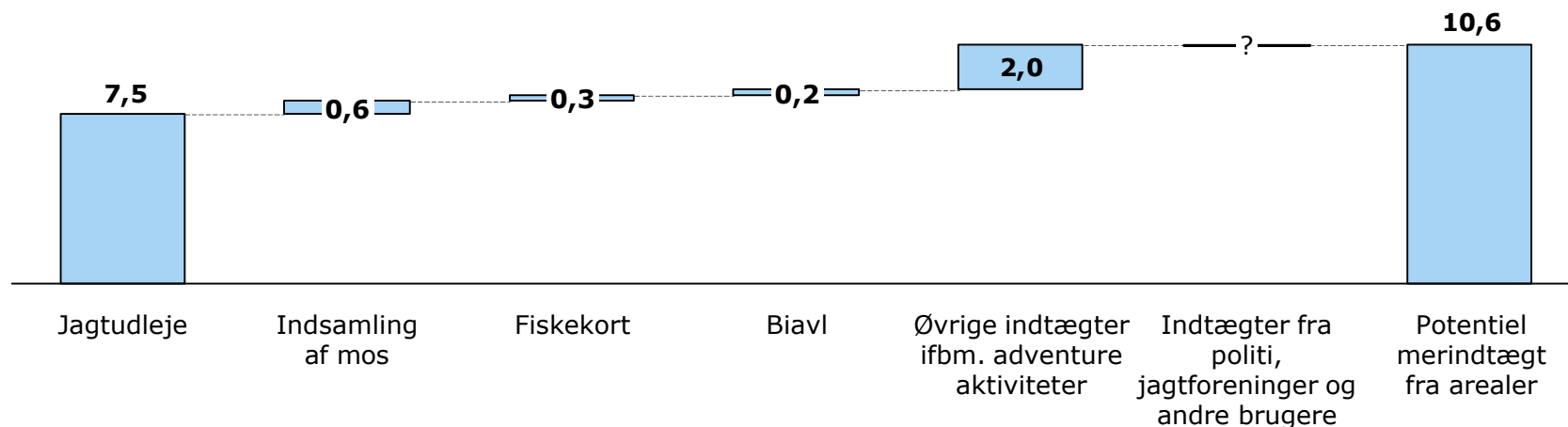
Indtægter ved mere effektiv skovdrift, mio. kr.



- Den samlede omkostning til skovdrift ligger i 2011 på ca. 3,8 mio., der skal sammenholdes med indtægter på ca. 3,5 mio. Den nuværende forvaltning af forsvarets skovarealer giver dermed en årlig nettoomkostning på 0,3 mio.
- Ved en mere optimal udnyttelse af forsvarets skove kan sikres et positivt nettoresultat på 0,7 mio. kr. En ændring i driften giver således en nettobesparelse på ca. 1 mio. kr. i forhold til i dag.
- Den øgede indtjening kan opnås gennem mere salg af flis og tømmer. Det kræver en systematiseret indsats af FKO, hvor skovdriften drives med et kommercielt sigte.

# 1.A.4.3.A.4 NYE INDTÆGTSKILDER FRA OPTIMERET BRUG AF AREALER

Indtægt pr. aktivitet ved optimeret brug af arealer, mio.

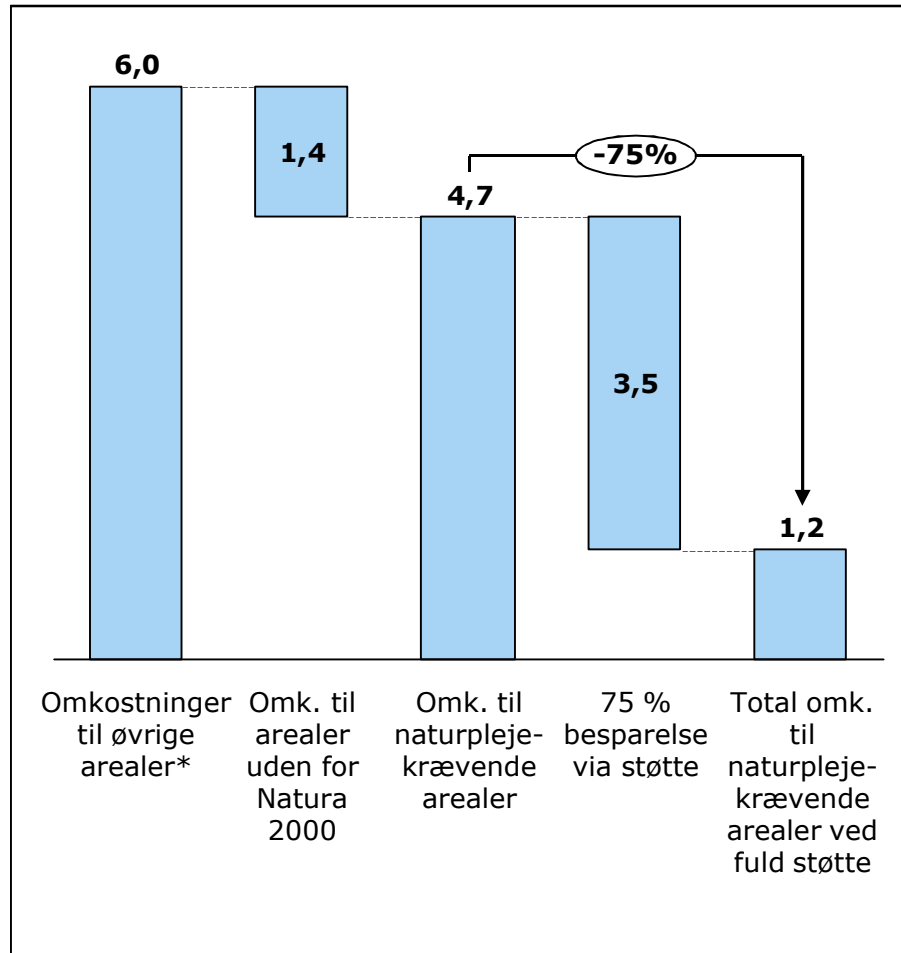


- I dag har FKO samlet set en beskeden indtægt på 60.000 kr. fra aktiviteter, der ikke har noget at gøre med militære formål, men som foregår på FKO's arealer. Beskaffenheden af FKO's arealer muliggør en række merindtægter, der er opgjort til ca. 10,6 mio. Aktiviteterne er estimeret som lejeindtægt mv. fra weekendbrug.
- Hovedindtægten ligger på jagtudleje med 7,5 mio. kr. En række mindre indtægter forventes at kunne realiseres fra indsamling af mos, fiskekort og biavl. Indtægten fra salg af flis er ikke opgjort pga. manglende data, men der forventes af være et begrænset potentiale.
- Et væsentligt potentiale forventes at kunne realiseres i facilitering/ udleje af arealer til overlevelseskurser, teambuilding og lignende. Merindtægten på 2 mio. er anslået og kan med den rette organisering være større.
- Den potentielle merindtægt for alle initiativer kræver en solid organisation til at administrere driften.
- I dag benytter politiet, jagtforeninger og andre aktører forsvarets arealer (f.eks. skydebaner) vederlagsfrit. Forsvaret kunne leje disse arealer ud fremadrettet. Den potentielle indtægt er ikke opgjort, da omfanget af ekstern brug i dag ikke er kendt.



# 1.A.4.3.A.5 VÆSENTLIGT POTENTIALE VED STØTTE FRA NATURA 2000

**Omkostninger til naturpleje ved fuld støtte, mio.**



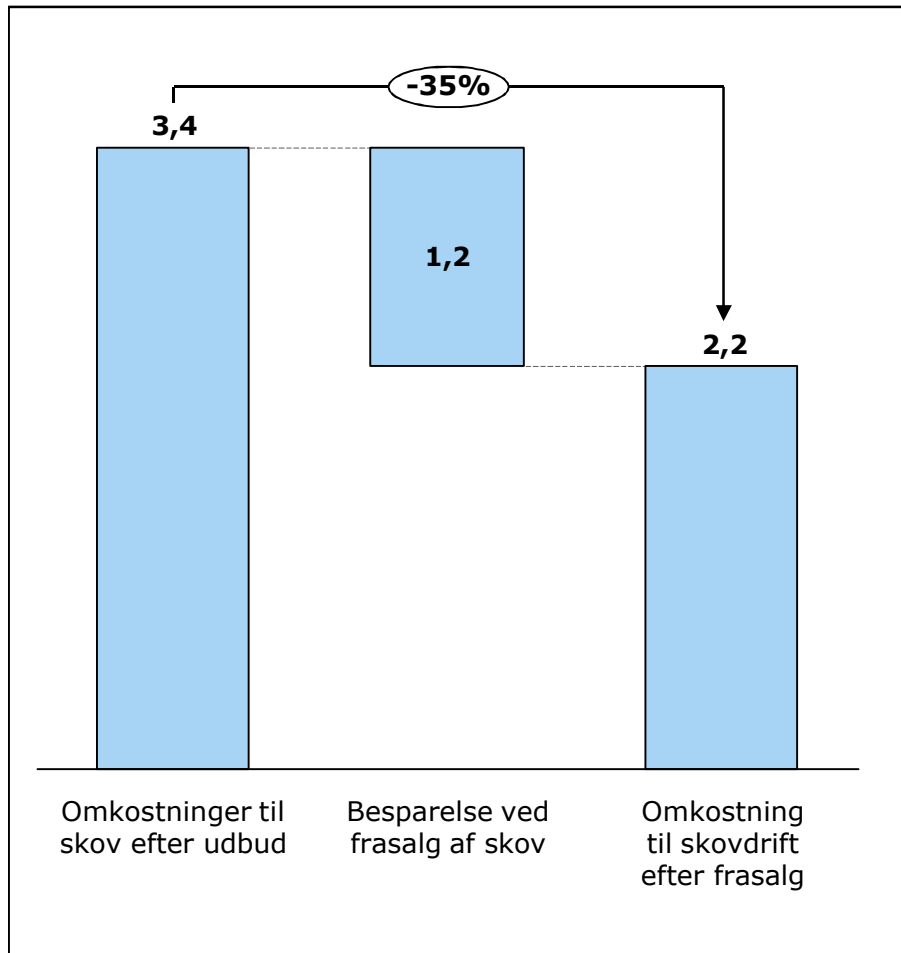
- I dag er ca. 18.000 Ha af forsvarets 26.000 Ha omfattet af Natura 2000, og vil i kommende handleplaner blive underlagt krav om pleje.
- Det drejer sig bl.a. om arealer på Borris skyde- og øvelsesterræn, Flyvestation Karup, Skydeområde Rømø og Oksbøl skyde- og øvelsesterræn.
- Til disse områder kan der opnås 75% i støtte fra EU til omkostninger knyttet til naturplejekrævende arealer. Det kræver projektansøgning og målrettet fokus at opnå støtte.
- Omkostninger til naturplejekrævende arealer er ca. 4,7 mio., mens de samlede omkostninger til øvrige arealer er ca. 6,0 mio. kr.
- Potentialet ved at få støtte fra Natura 2000 ligger på ca. 3,5 mio. kr., men det er dog ikke sikkert, at tilskuddet kan opnås årligt pga. puljeordning.
- På længere sigt kan det overvejes, om der er nogle af disse arealer, som det ikke længere er relevant for forsvaret at have ifht. militære formål. Måske kan nogle af disse arealer med fordel overdrages til f.eks. Naturstyrelsen.

\* Efter udbud

Kilde: Rambøll, Skovdyrkerne, Naturstyrelsen.

# 1.A.4.3.A.6 FÆRRE DRIFTSOMKOSTNINGER TIL SKOV VED FRASALG PÅ CA. 1,2 MIO.

## Omkostninger til skovdrift, mio.



- Omkostninger til skovdrift er efter et udbud vurderet til 3,4 mio. kr. Ved salg af skov vil de nuværende driftsomkostninger reduceres proportionelt med frasalget af Ha skov.
- Omkostningsreduktion er estimeret til 1,2 mio. kr., hvilket svarer til ca. 35% af de nuværende omkostninger.
- Den fremadrettede omkostning til skovdrift er på 2,2 mio. kr. efter udbud.

# 1.A.4.3.B.1 + B.2 STORT POTENTIALE I ANVENDELSE AF FUNKTIONSKRAV ER MEDREGNET I UDBUD

## Kommentar

---

### Anvend funktionskrav

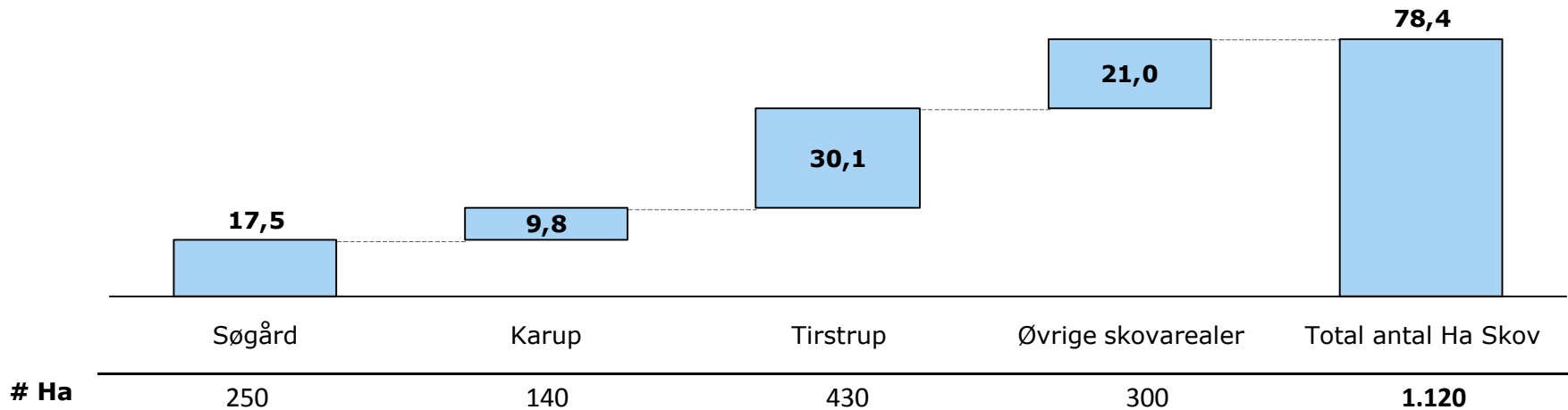
- Besparelserne ved anvendelse af funktionskrav er medregnet i omkostningsniveauet ved et udbud. Forudsætningen for at opnå de estimerede priser er således, at alle LSE'er opererer med funktionskrav.
- Ved besøg på LSE'erne og interview med nøglemedarbejdere er der observeret, at FKO i vidt omfang allerede opererer med funktionskrav, og således et lavere serviceniveau end det, der er anført i FBE's kvalitetskrav og pleje- og vedligeholdelsesplaner.
- I det omfang, at funktionskrav i praksis ikke er indført i alle LSE'er, anbefales det, at det fremadrettet bliver implementeret som standardniveau i alle LSE'er.
- Funktionskrav bør desuden integreres i udbudsteksten.

### Optimering af maskinparken

- I et fremtidigt udbud forventes det, at leverandøren vil bruge større og mere effektive maskiner, end FKO for nuværende benytter sig af og er i besiddelse af. Desuden forventes en optimering af antal anvendte maskintimer, således at maskinparken udnyttes optimalt.
- Optimeringen af maskinparken forventes at berøre bl.a. græsslåning og fejning.
- De fleste leverandører vil allerede være i besiddelse af dette udstyr og de afgivne enhedspriser vil dermed indeholde teknologiforbedringen.
- Det kan overvejes om udbudsteksten skal indeholde en beskrivelse af den forventede teknologi, der bør anvendes, således af omkostningsreduktionen ved teknologiforbedringen uanset hvad bliver høstet.
- Stikprøver af FKO's nuværende udnyttelse viser, at der er et stort potentiale i at optimere udnyttelsesgraden pr. maskine. I dag udnyttes kun ca. 40% ifht. udnyttelsesgrad hos en ekstern leverandør. Optimering kunne bl.a. ske ved bedre planlægning og samarbejde mellem LSE'erne.

# 1.A.4.3.C.1 FRASALG AF SKOV KAN GIVE ENGANGSINDTÆGT PÅ CA. 78 MIO.

Opgjort engangsindtægt pr. skovareal ved potentielt frasalg, mio.



- En del af FKO's skovarealer tjener ikke noget direkte militært formål og optræder fortrinsvis som en omkostning i dag. Et alternativ til den nuværende håndtering af skov er at frasælge skovarealer og således opnå en engangsindtægt.
- Den samlede indtægt ved salg af skov vurderes at være på ca. 78 mio. kr. ved frasalg af 1.120 Ha. Prisen pr. solgt Ha er sat til 70.000 kr. med det nuværende marked. 1.120 Ha svarer til ca. 35% af de eksisterende skovarealer i FKO på i alt 3205 Ha. Der kan være yderligere skovarealer, som kan frasælges. Disse er ikke opgjort i analysen. Prisen pr. Ha kan variere med kvaliteten af skov fra ca. 60.000-90.000 kr. pr. Ha.
- Tirstrup skov vurderes umiddelbart at have det største potentiale ved frasalg på ca. 30 mio. kr., men de øvrige skovarealer vil ved salg også kunne indbringe betydelige beløb.
- Ved salg af skov vil de nuværende driftsomkostninger bortfalde og dermed reducere det nuværende omkostningsniveau til skovpleje. Denne besparelse er beregnet særskilt ifbm. med intern optimering.

# 1.A.4.3.C.2 SALG AF MASKINER GIVER EN POTENTIEL ENGANGSINDTÆGT PÅ 20-25 MIO. KR.

Indtægter ved salg af maskiner på alle LSE'er, kr.

LSE	Vurderet salgspris kr.
Borris	2.280.000
Flyvestation Aalborg	2.035.000
Fredericia	700.000
Frederikshavn	1.975.000
Holstebro	680.000
Karup	1.620.000
Oksbøl	3.800.000
Skive	755.000
Skrydstrup	2.470.000
Varde	595.000
Aalborg	415.000
<b>Total registrerede aktiver</b>	<b>17.325.000</b>
<b>Total inkl. små maskiner</b>	<b>20-25 mio.</b>

- Det vurderes, at salg af alle maskiner placeret på de enkelte LSE'er kan skabe en engangsindtægt på ca. 20-25 mio. kr.
- Vurderingen er foretaget med baggrund i de registrerede aktiver, der samlet set vurderes at udgøre en salgsværdi på ca. 17 mio. kr. De registrerede aktiver har alle en indkøbspris på mere end 100.000 kr.
- Desuden vil der være et potentiale for de maskiner, der er indkøbt som forbrugsgoder til en pris under 100.000 kr. Disse er ikke registreret og derfor vurderet på et mere overordnet niveau og skønnes maksimalt at indbringe 8 mio. kr.
- Et salg af maskiner kræver en målrettet indsats på tværs af LSE'erne til at organisere og drive processen.

# 1.A.4.3.D.1 + D.2 + D3 MULIGE INITIATIVER, DER BØR UNDERSØGES NÆRMERE

- I forbindelse med analysen af areal er der gjort en række observationer, som kunne danne udgangspunkt for initiativer med et væsentligt besparelspotentiale. Inden for dette projekt har det ikke været muligt at fremskaffe de relevante data fra eksisterende systemer eller gennemføre de nødvendige analyser for at kunne vurdere potentialernes størrelse. Det vurderes dog at være betydeligt.
- Nogle af initiativerne forventes at være hjørnesten i en leverandørs tilgang til opgaveløsning fremadrettet, og en del af effekten vil derfor være medregnet i potentialet ifbm. udbud.
- Det drejer sig om tre initiativer:

## **1. Bottom-up analyse af det faktiske behov for arealer til militære formål.**

En hypotese er, at forsvaret kunne løse sine opgaver på langt færre arealer (skydebaner, øvelsesterræner osv.), end de gør i dag. En bottom-up-analyse bør fokusere på at kortlægge det faktiske behov og opstille scenarier for hvor mange m<sup>2</sup> og antal arealer, der fremadrettet er behov for på tværs af LSE'er. Resultat af analysen vurderes at være et frasalg af arealer, omklassificering og bedre udnyttelse af eksisterende arealer.

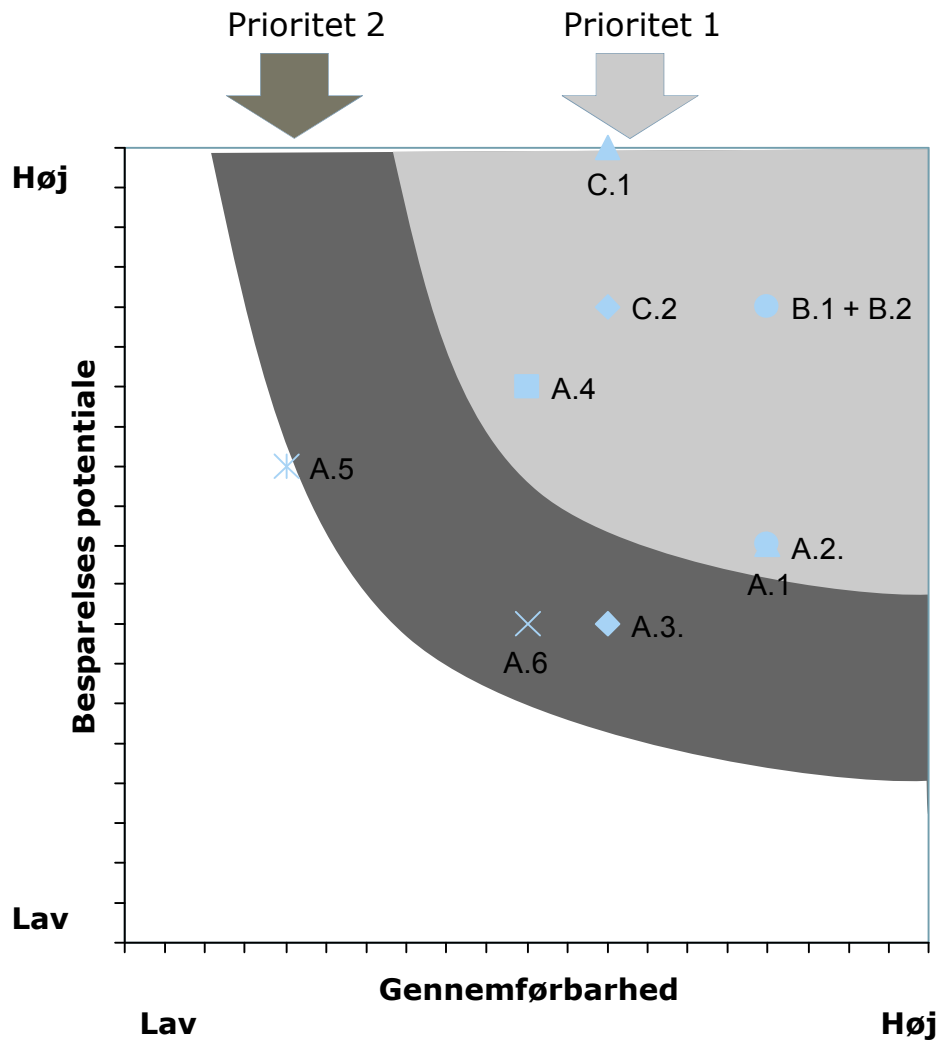
## **2. Øget samarbejde og koordinering på tværs af LSE'er.**

Forsvaret kunne i højere grad bruge det samme personale og materiel på tværs af LSE'er. Alt andet lige ville det bevirke en bedre udnyttelse af ressourcer (f.eks. færre og større maskiner) og en optimering af løsningerne på opgaveniveau (mere specialiserede medarbejdere). Det ville kræve en funktion til at koordinere og planlægge på tværs af LSE'er, hvilket er den value proposition en ekstern leverandør vil tilbyde.

## **3. Koordineret og standardiseret indkøb på tværs af LSE'er.**

Optimeret og standardiseret indkøb af materiel og ydelser ifbm. arealpleje for vest og øst forventes at kunne give en væsentlig samlet besparelse. Herunder koordinering mellem LSE'er og FMT, således at stordriftsfordele og volumeneffekt udnyttes bedre. Et koordineret initiativ og fælles fokus ville være en forudsætning for at realisere initiativet.

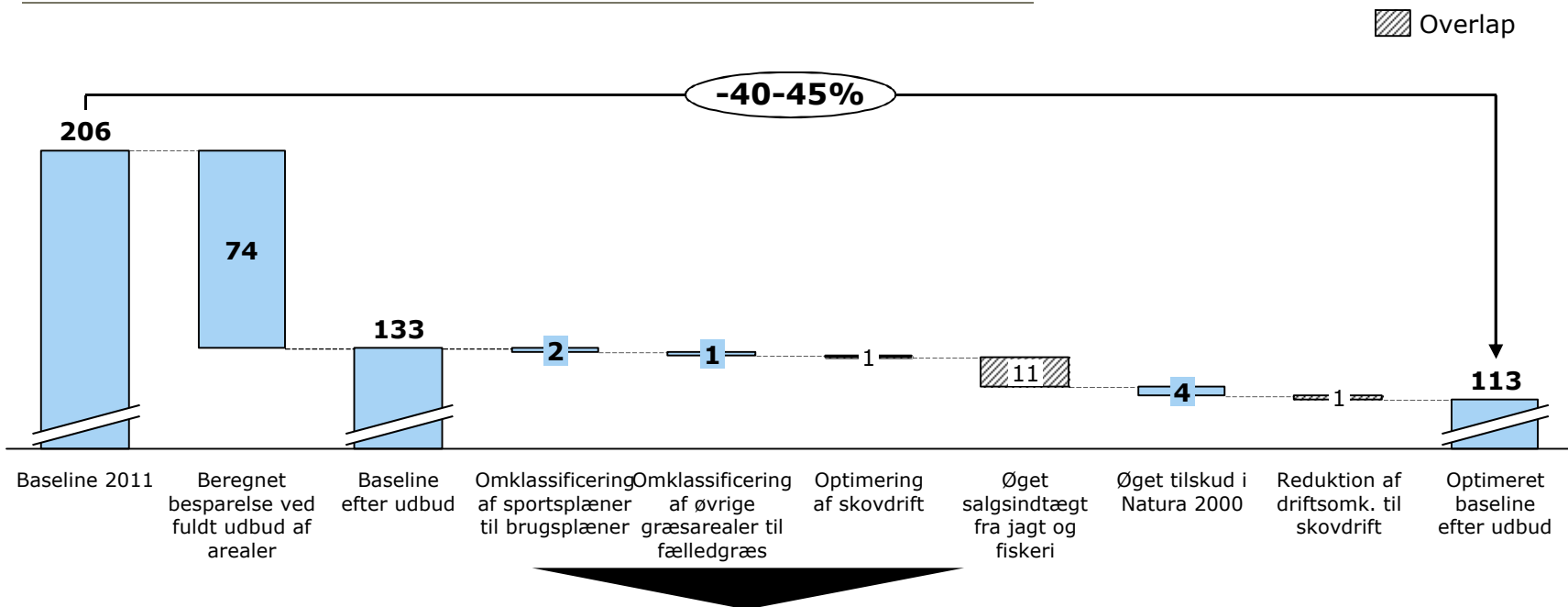
# 1.A.4.3 AREAL – PRIORITERING AF INITIATIVER IFHT. POTENTIALE OG GENNENFØRBARHED



- A.1 Omklassificering af sportsplæner
- ▲ A.2 Omklassificering af øvrige græsarealer
- ◆ A.3 Optimer skovdrift
- A.4 Nye indtægtskilder fra arealer
- ✱ A.5 Støtte fra NATURA 2000
- ✕ A.6 Færre driftsomkostninger til skov
- B.1 + B.2 Funktionskrav + maskinparken
- ▲ C.1 Frasalg af skov
- ◆ C.2 Salg af maskiner

# 1.A.4.3 OPSUMMERING AF AREAL – DET SAMLEDE POTENTIALER ER PÅ CA. 40-45%

## Omkostningsreduktion ved udbud og intern optimering, mio.



- På tværs af udbud og intern optimering vurderes der at være muligheder for at reducere de løbende driftsomkostninger med ca. 45% af den nuværende omkostningsbase, hvilket svarer til ca. 93 mio. i årlig besparelse og et nyt omkostningsniveau på ca. 113 mio.
- Realiseringen af potentialet kræver en optimal implementering og et målrettet fokus af FKO samt en række dedikerede interne aktører til at drive initiativerne ifbm. såvel udbud som intern optimering.
- Derudover vil man kunne opnå engangsindtægter ved salg af aktiver på ca. 100 mio. kr. Dette kræver også en stærk organisatorisk opbakning samt dedikerede aktører internt.



# 1.B VURDERING AF FORSVARETS UDBUD AF FACILITY MANAGEMENT

	<b>Beskrivelse</b>	<b>Delanalyser</b>
<b>A. Potentiale vurdering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Kortlægning af det samlede totale potentiale ved udbud og intern optimering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>A.1. Baseline</li><li>A.2. Potentiale ved udbud</li><li>A.3. Potentiale ved reduktion af ledelse og administration</li><li>A.4. Potentiale ved intern optimering</li></ul>
<b>B. Markedsanalyse og konsolideret anbefaling</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Forståelse af markedet i relation til den geografiske og funktionelle strukturering af udbuddet</li><li>• Anbefaling af hvordan udbuddet tilrettelægges optimalt for at sikre den bedste konkurrence i udbuddet</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>B.1. Hvordan er markedet struktureret</li><li>B.2. Hvilke tendenser er der i markedet</li><li>B.3. Hvordan udbydes områderne bedst muligt</li></ul>

# 1.B. MARKEDSANALYSE OG KONSOLIDERET ANBEFALING

## 1. Hvordan er markedet struktureret?

## 2. Hvilke tendenser er der i markedet?

## 3. Hvordan udbydes områderne bedst muligt?

### Beskrivelse

---

- ~62% (svarende til 36 mia kr) af det danske FM marked er outsourced
- Det danske outsourcete FM marked udgøres af mere end 250\* leverandører hvoraf de 4 største integrerede FM leverandører vurderes at have mere end 25% af markedet i Danmark
- De 4 store integrerede FM leverandører har sammenlagt solid erfaring med drift af kantine og rengøring samt nogen erfaring med "arealpleje inde"
- Af de store FM leverandører har kun FM specialisten Hededanmark pt. kompetencer indenfor serviceområder dækkende "arealpleje ude"
- Seneste års tendenser tyder på at de store integrerede FM leverandører bliver større og breder sig på flere ydelsesområder
- Der bliver lukket flere og flere kontrakter med integrerede løsninger
- Tendenser går på at outsource FM frem for at sikre besparelser ved at optimere internt (kulturændringer besværliggør interne optimeringer)
- Der er et økonomisk rationale ved udbud på 125\*\* mio kr
- FKO er i stand til at varetage udbud for alle tre områder, men optimal pris er tvivlsom hvis ikke FKO får opgjort et detaljeret datagrundlag
- Det anbefales at udbyde en fuldt integreret løsning
  - Det vurderes at driftsomkostning ved håndtering af multiple kontrakter er større end det ekstra potentiale ved funktionelt og geografisk opdelt udbud
  - Markedet vurderes at være i stand til at kunne levere de ønskede services på de udbudte områder både kompetencemæssigt og geografisk. Dog vurderes at alle vil skulle bruge underleverandører og/eller opbygge egne kompetencer ved ét samlet integreret udbud (specielt ved arealpleje)
  - Ved et fuldt integreret udbud vil antal leverandører være få, men der forventes stadig at være en god konkurrencesituation

\* Hvis der ses bort fra enkeltmandsvirksomheder

\*\* Eksklusive interne optimeringer, eksempelvis frasalg af skov

Kilde: Rambøll; "FM Markedsundersøgelse" 2009

## 1.B.1 AGENDA

### B. Markeds- analyse og konsolideret anbefaling

B.1. Hvordan er markedet struktureret

B.2. Hvilke tendenser er der i markedet

B.3. Hvordan udbydes områderne bedst muligt

# 1.B.1. HVORDAN ER MARKEDET STRUKTURERET

## Vurdering af Facility Management markedet i Vest

---

### 1. Markeds struktur

- ~62% (svarende til 37 mia kr) af det danske FM marked er outsourced
- Det danske outsourcete FM marked udgøres af mere end 250\* leverandører hvoraf de 4 største integrerede FM leverandører vurderes at have mere end 25% af markedet i Danmark
- Der findes en underskov af mindre og mellemstore virksomheder i vest, som kan indgå som underleverandører eller danne konsortier


### 2. Geografisk tilstedeværelse

- De store facility management leverandører er ikke tilstede i alle dele af vest området. Facility management leverandørerne skal styrke egen tilstedeværelse og organisation i vest for at kunne levere
- Hededanmark er som eneste store leverandør stærkt positioneret i vest på arealområdet
- Vest området er meget forskelligt i geografisk leverandørdækning og attraktivitet

### 3. Kompetencer

- Nyt for alle i markedet at arealpleje indgår med så stor vægt i en kontrakt og det er i øjeblikket ikke en kerneopgave hos nogen af FM leverandørerne
- De 4 store integrerede FM leverandører har sammenlagt solid erfaring med drift af kantine og rengøring samt nogen erfaring med "arealpleje inde"
- Af de store FM leverandører har kun FM specialisten Hededanmark pt. kompetencer indenfor serviceområder dækkende "arealpleje ude"
- Alle de store leverandører vil inden for de tre områder skulle bruge underleverandører og/eller opbygge egne kompetencer

# 1.B.1.1. FACILITIES MANAGEMENT (FM) TJENESTEYDELSER LEVERET AF DANSKE AKTØRER KAN GROFT INDELES I TRE KATEGORIER

 Fokus

Facility Management (FM) er en ledelsesdisciplin med det formål at støtte de primære processer på en måde, der fungerer mere optimalt, end da ydelserne blev gjort in house af selskabet selv, FM udbydere leverer tre typer af tjenesteydelser: ejendomsadministration, bygningsdrift og vedligeholdelse samt supporttjenester.

## Hard services

### Bygningsdrift og vedligeholdelse

- Tjenesteydelser der udføres gennem hyppige besøg i bygningerne
- Fysisk orienteret omkring selve bygningen
- Kræver tekniske kompetencer.

## Soft services

### Ejendomsadministration

- Tjenester, der ikke kræver fysisk tilstedeværelse i bygningerne,
- Forretningsrelaterede tjenester, orienteret omkring omkostnings- og omsætnings administration.

### Supporttjenester

- Services som kræver dag-til-dag tilstedeværelse i bygningerne
- Orienteret omkring mennesker og miljø

## Forsyninger

## Teknisk drift

## Vedligeholdelse

- Olie/gas
- Energi
- Vand
- Afløb
- Opvarmning og ventilation
- Automatiseret service tilsyn
- IT og Telekommunikation
- Miljøledelse
- Energi optimering
- Teknisk rådgivning

- Planlagt vedligeholdelse
- Modernisering
- Løbende genopbygning
- Facade vedligeholdelse

## Forretnings relaterede services

- Tjenester til lejemarkedet
- Kontraktstyring
- Koordinering af indkøb
- Kundepleje
- Rum planlægnings- og styringsprocesfor bedringer
- Skatter
- Forsikring
- Salg
- Salgsfremmende aktiviteter
- Regnskab
- juridiske tjenesteydelser
- Indkøb
- Fakturering
- Rapportering

## Facility Services

- Mad og drikke (kantine m.m.)
- Rengøring
- Vicevært tjeneste
- Affaldshåndtering
- Snerydning, saltning og fejning
- Flytning af arbejdsplads
- Gartner
- Vaskeri
- Arealpleje

## Sikkerhed

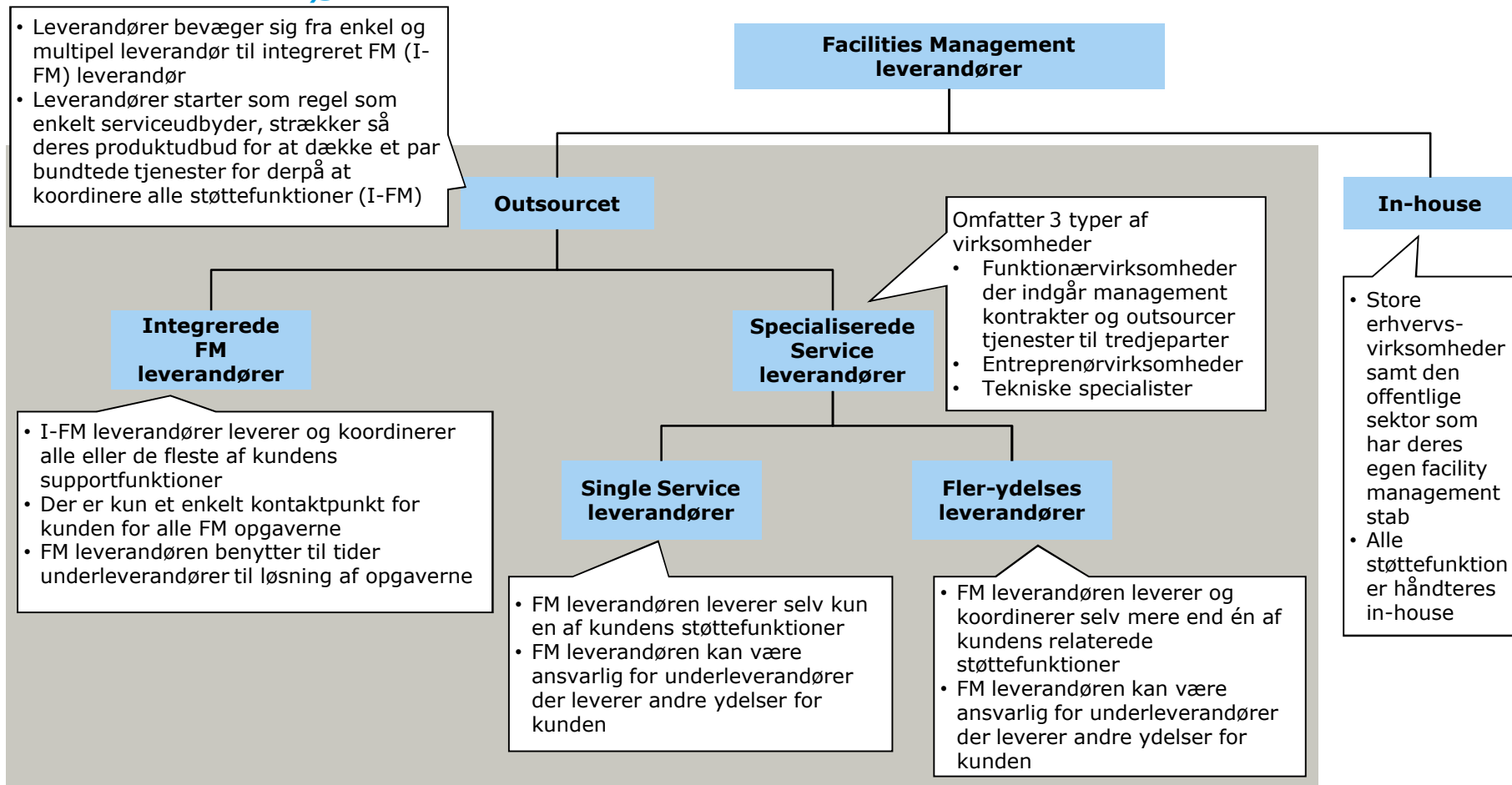
- Adgangskontrol
- Grænse beskyttelse
- Sikkerhedstjenester
- Brandsikring
- Parkering

## Hovedaktivitets støtte

- Reception og omstillingsbord
- Håndtering af mail og ekspreslevering
- Kontorforsyning
- Kopi / print
- Sekretær
- Arkiv
- Call center
- Service desk

# 1.B.1.1. I DANMARK KAN DE OUTSOURCEDE FM-TJENESTER KATEGORISERES UNDER INTEGREREDE FACILITIES MANAGEMENT (I-FM) OG SPECIALISEREDE SERVICE LEVERANDØRER

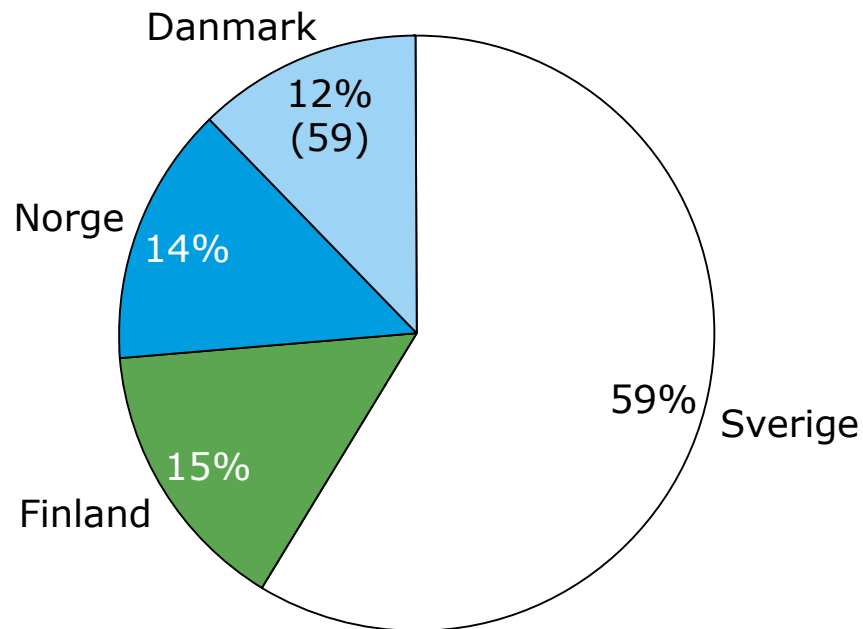
Fokus



# 1.B.1.1. DET TOTALE FM MARKED I NORDEN ER PÅ 488 MIA KR

## Det Nordiske FM marked, 2010

100% = 488 mia kr

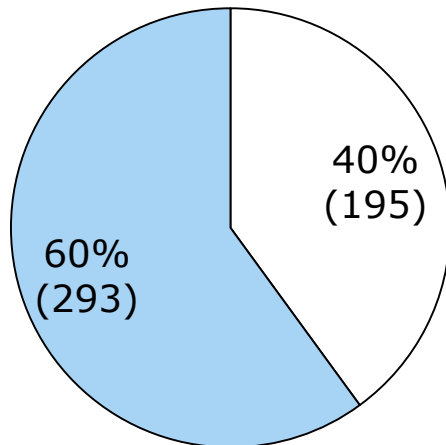


- **I 2010 var det nordiske Facility Management (FM) marked estimeret til 488 mia kr**
- **Danmark udgjorde 12,1 % af det totale Nordiske marked, svarende til 59 mia kr**

# 1.B.1.1. MARKEDSSTRUKTUREN I DET NORDISKE FM MARKED

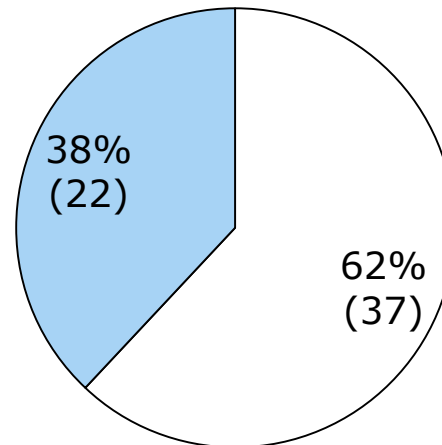
## Den Nordiske FM markedsstruktur, 2010

100% = 488 mia kr



## Den danske FM markedsstruktur, 2010

100% = 59 mia kr



□ Out-sourced  
■ In-house

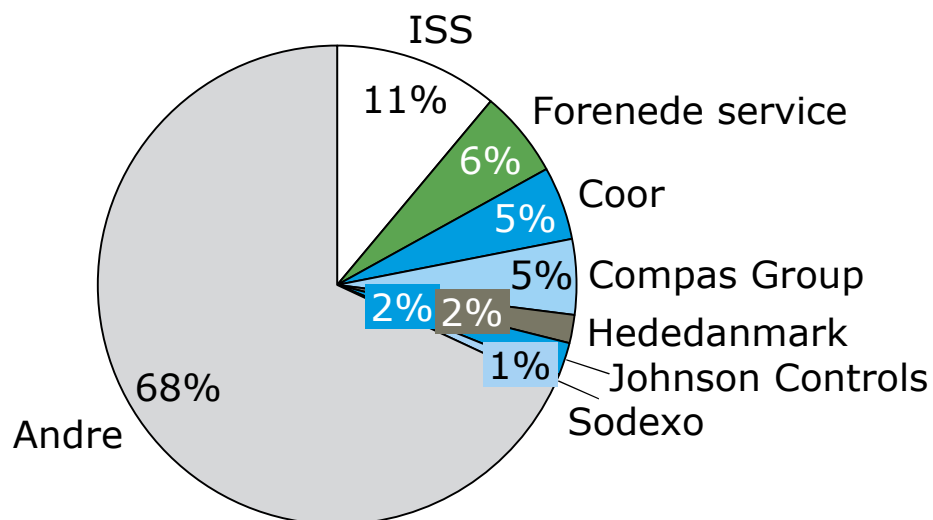
- **40% (195 mia kr) af det totale FM marked i Norden er outsourced**
- **I Danmark er 62% outsourced (~37 mia kr)**



## 1.B.1.1. TOP 4 FM-LEVERANDØRER I DANMARK UDGØR >25% AF DET TOTALE OUTSOURCEDE FM-MARKED I DANMARK

### Markedsandele i det Danske outsourcete FM marked, 2010








100% = 37 mia kr



- **Der findes ca. 250\* FM leverandører i DK**
- **Top 4 havde mere end 25% af FM markedet i 2010**
- **Top 4 dominansen er vokset siden 2010**

# 1.B.1.1/2. MARKEDSSTRUKTUR

●	Har in-house kompetence
◐	Benytter underleverandører
○	Ikke aktive i denne funktion

Leverandør	Kompetencer				Tilstedeværelse i Vestdanmark
	Rengøring	Kantine	Areal inde	Areal ude*	
	●	●	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dække hele Vestdanmark for alle kategorier, er koncentreret omkring store byer</li> </ul>
	●	●	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er repræsenteret i Vestdanmark via Politiets udbud</li> </ul>
	●	●	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er repræsenteret i store dele af Vestdanmark, er koncentreret omkring store byer</li> </ul>
	◐	◐	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Meget svagt repræsenteret i Jylland (koncentreret om globale private virksomheder)</li> </ul>
	●	●	◐	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er repræsenteret i få store byer i Vestdanmark</li> </ul>
	○	○	●	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er stærkt repræsenteret i Vestdanmark</li> <li>Potentielt hovedleverandør</li> </ul>
	●	●	○	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>Svagt repræsenteret i Jylland</li> </ul>

Note: Elite miljø er store på rengøring og vinduespolering i sundhedssektoren og for kommuner i Jylland

\* Skydebaner, skydeterræn, øvelsesterræn, tank- og depotområder og skov

Kilde: The Market for Facilities Management in the Nordic Countries, 2011; virksomhedshjemmesider; Rambøll

## 1.B.2 AGENDA

### B. Markeds- analyse og konsolideret anbefaling

B.1. Hvordan er markedet struktureret

B.2. Hvilke tendenser er der i markedet

B.3. Hvordan udbydes områderne bedst muligt

## 1.B.2. TENDENSER I MARKEDET (1/2)

	Basis-information	Strategi	Vigtige observationer
ISS	<p>Antal ansatte: 11.000 Omsætning i 2011: 18 mia. kr. i Norden heraf FM 3,6 mia. kr. i DK. Vækst: 6% organisk sidste år. FM som service voksede 5%, samme vækst forventes i 12</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I-FS er strategisk mål</li> <li>• Accepterer normalt ikke prisen som eneste konkurrenceparameter</li> <li>• Nylig reorganisering for at gøre FM mere kundeorienteret</li> <li>• Udviklet insight værktøj til FM kunder</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tæt på fusion med G4S kan tolkes som ønske på stærk vækst også ind i nye FM områder.</li> <li>• Mistet opgaver i DK pga. fokus på laveste pris, vundet store FM opgaver i England, Finland, Norge og Sverige. Barclays opgave 2 mia.kr.</li> <li>• Nr. 5 på global top 100 over bedste outsourcing leverandører</li> <li>• Ansat tidligere FBE direktør</li> </ul>
Coor Service Management	<p>Antal ansatte: 5300, flest i Sverige. DK marked ca. 1,8 mia. kr Vækst på 7% organisk,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coor ser store vækstmuligheder i FM markedet (IFM)</li> <li>• Stor vækst på kort tid og fortsat stor fokus på udvidelse af integrerede løsninger og på ekstra volumen</li> <li>• Accepterer priskonkurrence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Købt finsk og svensk FM konkurrent som led i vækstplanen</li> <li>• Vundet politiet (145 mio kr. årligt) og stor SAS kontrakt (1,4 mia.kr)</li> <li>• Vundet Danmarks Radio</li> </ul>
Forenede service	<p>Antal ansatte: 8000. Omsætning ca. 2 mia kr. tilbagegang på 5% i omsætning. Forventer vækst i 12</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vækststrategi for at tilbagevinde markedsandele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ramt af finanskrisen og er i gang med at konsolidere og rationalisere egen forretning</li> <li>• Er kendt for at have problemer med styring af underleverandører</li> </ul>

Det vurderes at det vil kræve en stor proaktiv indsats at få udenlandske leverandører til at byde

- Der er intet, der adskiller kantine og rengøring fra Østudbud
- Det vurderes, at arealplejeområdet ikke er attraktivt for udenlandske leverandører med mindre styring og salg af biomasse er med i udbuddet

## 1.B.2. TENDENSER I MARKEDET (2/2)

	Basis-information	Strategi	Vigtige observationer
Johnson Controls	Data om FM forretningen er ikke tilgængelige.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fokus på store internationale virksomheder</li> <li>Nr. 16 på global top 100 liste over bedste outsourcing service leverandører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Godt image, industriprofil, de største danske private virksomheder som kunder</li> </ul>
Compass Group	5000 medarbejdere i DK Vækst årligt på ca. 5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nr. 24 på global top 100 liste over bedste outsourcing service leverandører</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Består af flere firmaer, IDA services købt i 2010. Vundet stor opgave for Siemens. Flere opkøb foretaget</li> </ul>
Hede Danmark	Global omsætning på 1,3 mia.kr. 1000 medarbejdere og tilstede på 60 lokationer	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortsat specialisering på outdoor facility services med fokus på vækst uden for DK</li> <li>DKs største udbyder af outdoor facility services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Foretaget flere opkøb af konkurrenter, bl.a. Skælskør Planteskole</li> <li>På vej ind i Sverige</li> <li>Leverandør til mange off. kunder</li> <li>Hovedkontor i Jylland</li> </ul>
Sodexo DK	Kun 400 medarbejdere i DK. Meget stor global aktør på FM. FM ca. 25 % af omsætningen i EU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Global virksomhed med stor FM erfaring udenfor Danmark</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lille i DK, godt omdømme, mest kendt for restaurantdelen</li> </ul>

## 1.B.3 AGENDA

### B. Markeds- analyse og konsolideret anbefaling

B.1. Hvordan er markedet struktureret

B.2. Hvilke tendenser er der i markedet

B.3. Hvordan udbydes områderne bedst muligt

# 1.B.3 HVORDAN UDBYDES OMRÅDERNE BEDST MULIGT

## Anbefalinger

---

### 1. Scope for udbud

- A. Udbud anbefales da det identificerede besparelspotentiale ved udbud er på 124 millioner kr
- B. Det anbefales at kantine, rengøring og arealpleje medtages i udbuddet da leverandører kompetencemæssigt og geografisk dækker områderne
- C. Det anbefales at kantine, rengøring og arealpleje medtages i udbuddet da FKO er i stand til at varetage udbud (optimal pris er tvivlsom hvis ikke FKO får opgjort et detaljeret datagrundlag)

### 2. Hvordan udbydes områderne bedst muligt

- A. Det anbefales at udbyde uden geografisk opdeling
- B. Det anbefales at udbyde som en fuld integreret løsning af kantine, rengøring og arealpleje

### 3. Yderligere besparelspotentiale

- A. Når analysen af interne optimeringsmuligheder er afsluttet vil der foreligge en anbefaling af hvilke yderligere optimeringer der bør tages med i udbuddet eller alternativt realiseres før/parallelt med udbuddet
- B. Det bliver specielt undersøgt om frasalg af skove vil være at foretrække fremfor udbud af skovdrift

## 1.B.3.1. SCOPE FOR UDBUD I VEST

**A**

**Er der økonomisk rationale ved udbud?**

Totalt potentiale ved udbud på 124 mio kr fordelt på

- Kantine: 25 mio kr
- Rengøring: 25 mio kr
- Arealpleje: 74 mio kr

**B**

**Er markedet i stand til at levere de udbudte områder (kompetencer og geografi)**

**A. Udbud anbefales da det identificerede besparelspotentiale ved udbud er på 124 millioner kr**

**B. Det anbefales at kantine, rengøring og arealpleje medtages i udbuddet da leverandører kan levere disse services mht. kompetence og geografi**

**C. FKO er i stand til at varetage udbud for alle tre områder, men optimal pris er tvivlsom hvis ikke FKO får opgjort et detaljeret datagrundlag**

**C**

**Er FKO i stand til at byde ud**

- Kantine & rengøring: bred kompetencemæssig dækning fra små special samt store integrerede FM leverandører. Geografisk varierende dækning i Vest af store integrerede FM leverandører
- Arealpleje: kun 1 stor specialleverandør i DK vil være i stand til at byde. De store integrerede FM leverandører har pt. ikke kompetencerne (specielt på areal ude\*) og vil skulle gøre brug af mange underleverandører\*\*

- Kantine & rengøring: FKO har erfaring fra Øst-udbuddet
- Arealpleje: Risiko for at FKO ikke får beskrevet arealpleje ude\* dybt nok, og dermed pålægges risiko på leverandør som kan lede til høj pris eller at leverandør ikke vil byde
- Datagrundlag for alle tre områder er usikkert, rengøring vurderes som det bedste

\* Skydebaner, skydeterræn, øvelsesterræn, tank- og depotområder og skov

\*\* Kompetenceoverlevering fra FKO til ny leverandør er essentiel for at mindske leverandørens risici



# 1.B.3.2. HVORDAN UDBYDES OMRÅDERNE BEDST MULIGT

## Implikationer af mulige udbudsformer

Geografisk	Integreret	<p><b>2. Funktionelt opdelt (single service udbud)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beskrivelse:</b> Kantine, rengøring og arealpleje udbydes som 3 separate dele. Hvert af dem vil dække alle LSE'er i Vest indenfor sit område</li> <li>• <b>Betingelser for at dette er en attraktiv løsning*:</b> Opdeling i delaftaler vil ikke skræmme de store integrerede FM leverandører væk. Udskillelse af funktionerne vil sikre en skarpere pris ind hvis udbudt fuldt integreret</li> </ul>	<p><b>1. Fuldt integreret udbud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beskrivelse:</b> Der udbydes én samlet pakke. Dvs. der ønskes én leverandør til at varetage både kantine, rengøring og arealpleje for samtlige LSE'er i Vest</li> <li>• <b>Betingelser for at dette er en attraktiv løsning*:</b> En integreret leverandør eller konsortium er er ikke dyrere end multiple enkeltleverandører samt administrationen af disse. Der er min. 3 bydende leverandører med nødvendige kompetencer</li> </ul>
	Opdelt	<p><b>3. Funktionelt og geografisk opdelt (single service udbud)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beskrivelse:</b> Kantine, rengøring og arealpleje udbydes som 3 separate dele. Hver område vil i udbuddet være splittet geografisk, eksempelvis delt i 3</li> <li>• <b>Betingelser for at dette er en attraktiv løsning*:</b> Lokale leverandører er billigst på specialområder. Administration af multiple leverandører er overkommelig og ikke dyrere end pris og administration af fuldt integreret løsning</li> </ul>	<p><b>4. Geografisk opdelt</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Beskrivelse:</b> Kantine, rengøring og arealpleje udbydes som én integreret "pakke". "Pakken" bliver udbudt opdelt på geografier, eksempelvis Vest delt i 3</li> <li>• <b>Betingelser for at dette er en attraktiv løsning*:</b> En geografisk opdeling af vest udbuddet vil ikke øge risikoen for manglende bud i de for leverandørerne mindst attraktive regioner. Kassernelukninger vil geografisk være jævnt fordelt</li> </ul>
		<b>Opdelt</b>	<b>Integreret</b>

### Funktionelt

\* Betingelse for alle 4 mulige udbudsformer: Datagrundlag for alle tre hovedområder er tilstrækkeligt detaljeret  
 Kilde: Rambøll

# 1.B.3.2. HVORDAN UDBYDES OMRÅDERNE BEDST MULIGT

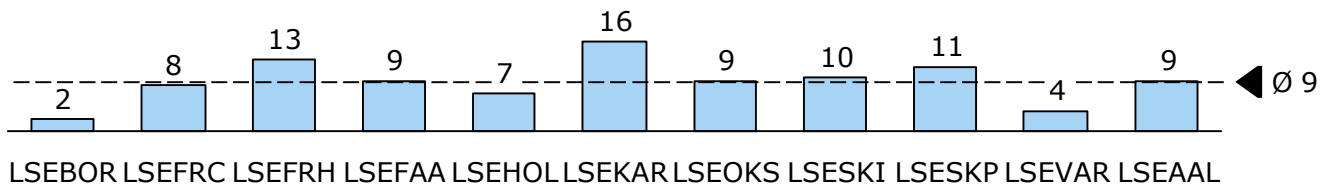
Udbudsmodel	Konklusion ved udbudsfasen	Konklusion ved driftsfasen
<b>1. Fuldt integreret udbud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vurderes at der vil være tilstrækkeligt med bydere (2-4) for sikre konkurrence og dermed sikkerhed for besparelspotentiale</li> <li>• Dog vurderes denne model at give mindst fordelagtige pris når driftskompleksitet ikke medtages</li> <li>• Risiko for at måtte aflyse udbud pga. få leverandører, specielt for arealpleje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Simpleste model at styre for FKO</li> <li>• På længere sigt/ved genudbud kan det overvejes at optimere den interne organisation til at kunne varetage styring af single service løsninger (delte funktioner/ geografier) for at skabe optimal konkurrence</li> </ul>
<b>2. Funktionelt opdelt (single service udbud)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vil muliggøre flere bydere og dermed sandsynligvis større besparelspotentiale end model 1</li> <li>• Risiko for at store integrerede spillere ikke vil byde; vil derfor vanskeliggøre sammenlægning af flere funktionsområder hos en leverandør, da kun mindre leverandører vil byde</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sætter større krav til FKO</li> <li>• Vis risiko for at styringskompleksiteten på den korte bane vil resultere i omkostninger der er større end fordelene ved model 1</li> </ul>
<b>3. Funktionelt og geografisk opdelt (single service udbud)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Størst besparelspotentiale da "best-of-best" priser kan vælges</li> <li>• Risiko for at store integrerede spillere ikke vil byde af frygt for kun at blive tildelt region hvor kassernelukning vil finde sted</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samme som model 2...</li> <li>• ... med endog endnu større styringskompleksitet</li> <li>• Ved lukning af LSE'er kan der være en vis kompleksitet ved overdragelse af kontrakt fra en leverandør til en anden</li> </ul>
<b>4. Geografisk opdelt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrerede FM leverandører vil sandsynligvis byde...</li> <li>• ... men der er risiko for at visse regioner vil få ingen eller få bydere, da kun integrerede FM leverandører vil byde i denne model og visse regioner kan i givet fald blive vurderet mindre attraktive</li> <li>• Risiko for at store integrerede spillere ikke vil byde af frygt for kun at blive tildelt region hvor kassernelukning vil finde sted</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samme som model 2</li> <li>• Ved lukning af LSE'er kan der være en vis kompleksitet ved overdragelse af kontrakt fra en leverandør til en anden</li> </ul>

# BACKUPS

# RENGØRINGSOMKOSTNINGERNE VARIERER PER LSE

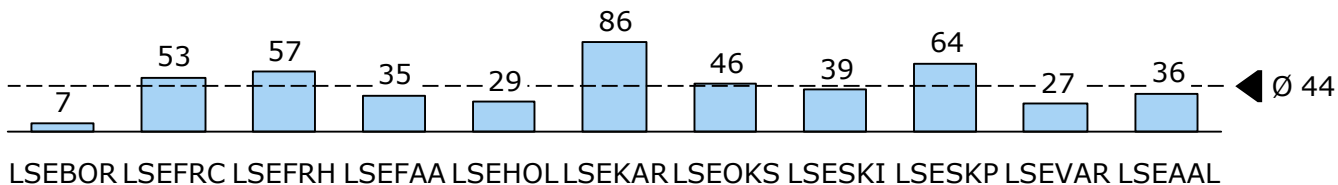
## Brutto omkostninger fordelt på LSE'er, Vest 2011

Millioner



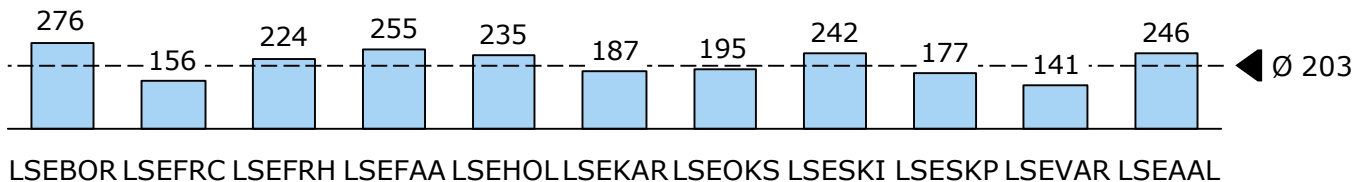
## Arealer, Vest 2011

X000 m<sup>2</sup>



## Brutto omkostninger fordelt på LSE'er, Vest 2011

kr./m<sup>2</sup>



- Omkostninger på rengøring er ujævnt fordelt på LSE'erne,
- De små LSE'er har lavere omkostninger per m<sup>2</sup>.

\*Rengøringsareal inkluderer kun aktive områder som markeret i How2Plan

Note: Tal inkluderer moms hvor betaling er lovpligtig

Kilde: SAP data, central data og løn træk, FSV Baseline 2009 v2 04, Forsvaret \_Consolidation af areal\_v4

# BACKUP: ERFARING VISER AT UDBUD AF KANTINEDRIFT TYPISK GIVER MELLEM 8% OG 30% I BESPARELSER

## Opmærksomhedspunkter erfaret fra andre udbud

---

### Stor offentlig uddannelses-intuition

- Der skal lægges overvejelser i det optimale detaljeniveau på kravspecifikation, som på den ene side giver leverandøren frihed at finde de gode løsninger, men samtidigt sikre en god nok kvalitet til brugerne
- Det er nødvendigt at afsøge ønskede niveauer af næringsindhold i den mad der serveres i kantinerne gående fremad
- Det er nødvendigt tidligt i processen at beslutte hvilken type af aftale der skal indgås hhv. koncessionsaftale eller serviceaftale. Denne beslutning påvirkes af holdninger til risiko , omkostninger, ansvar for vedligehold af maskiner etc.

### Kommune I

- Der bør, ved udbud, ske en opstramning i forhold til, hvilke krav der stilles til de private leverandører i forhold til:
  - Kontraktvilkår
  - Opfølgning og kontrol af madens kvalitet
  - Andre krav opstillet i udbuddet
- En mulig løsning der har vundet indpas i markedet er fuldstændig outsourcing med overdragelse af eventuelle folk

### Kommune II

- En høj brugerinddragelse er at fortrække fra starten af projektet
- Det er vigtigt at lave en glidende overgang til den nye madløsning – i dette tilfælde etablerede man en overgangsperiode fra december 2010 til februar 2011, hvor den eksterne leverandør gradvist overtog opgaver i takt med at kommunens medarbejdere fandt andre jobs. Dette var en fordel for både kommunen og den eksterne leverandør

### Kommune III

- I startfasen af udbudsprocessen er det værd at overveje eventuelle følgeomkostninger. Enten kan man vælge at betale omkostninger så som afvikling af medarbejdere osv., eller vælge at inkludere dette i udbuddet
- Da en del af kantineomkostningen bliver ført videre over til brugerne (for kantinedelen), bør man inden påbegyndt udbud beslutte om den sluttelige pris for brugerne skal forblive uændret eller justeres op eller ned

# BACKUP: ERFARING VISER AT UDBUD AF RENGØRING TYPISK GIVER MELLEM 10% OG 32% I BESPARELSER

## Opmærksomhedspunkter erfaret fra andre udbud

### Kommune 1

- Ved en eventuel opdeling af opgaven i delaftaler bør det ske efter geografi og ikke efter lokalitetstype
- Der skal afsættes tilstrækkelige ressourcer til opfølgning og kontrol samtidig med, at der skal handles hurtigt og konsekvent på alle konstaterede eller rapporterede afvigelser, så de ikke når at eskalere til et niveau, hvor "overblikket" forsvinder
- Aftalegrundlaget skal bygge på tillid, men der skal blandt andet indgå dokumentationskrav i forhold til kvalitet og ressourceforbrug

### Stor hotelkæde

- Vigtigst for prisen er en rigtig standardisering af frekvens og grundighed på rumtyper med ulige gennemgang, kundeeksponering og belægningstype
- Indsamlede tilbud bør både fokusere på pris og kvalitet for at sikre korrekt sammenligningsgrundlag
- Det bør sættes fokus på leverandørens kvalitetssikring og opfølgning for at sikre at de daglige brugere er tilfredse samt at problemer kan udbedres hurtigt
- Kontrol af temporære tjenester (vinduesvask), hovedrengøring m.m. bør inkluderes for at sikre at besparelser på ordinært renhold ikke blot flyttes til disse

### Større uddannelsesinstitution

- Overvejelser vedrørende fremadrettede ønsker til frekvens og niveau af rengøring bør afklares inden processen starter op
- Man kan overveje at benytte en zoneinddeling ift. hvor befærdet et område er for på denne måde at sikre den rigtige frekvens
- Det er vigtigt også at indhente priser på de sporadiske ydelser så som hovedrengøring, vinduespuds, linnedservice etc.

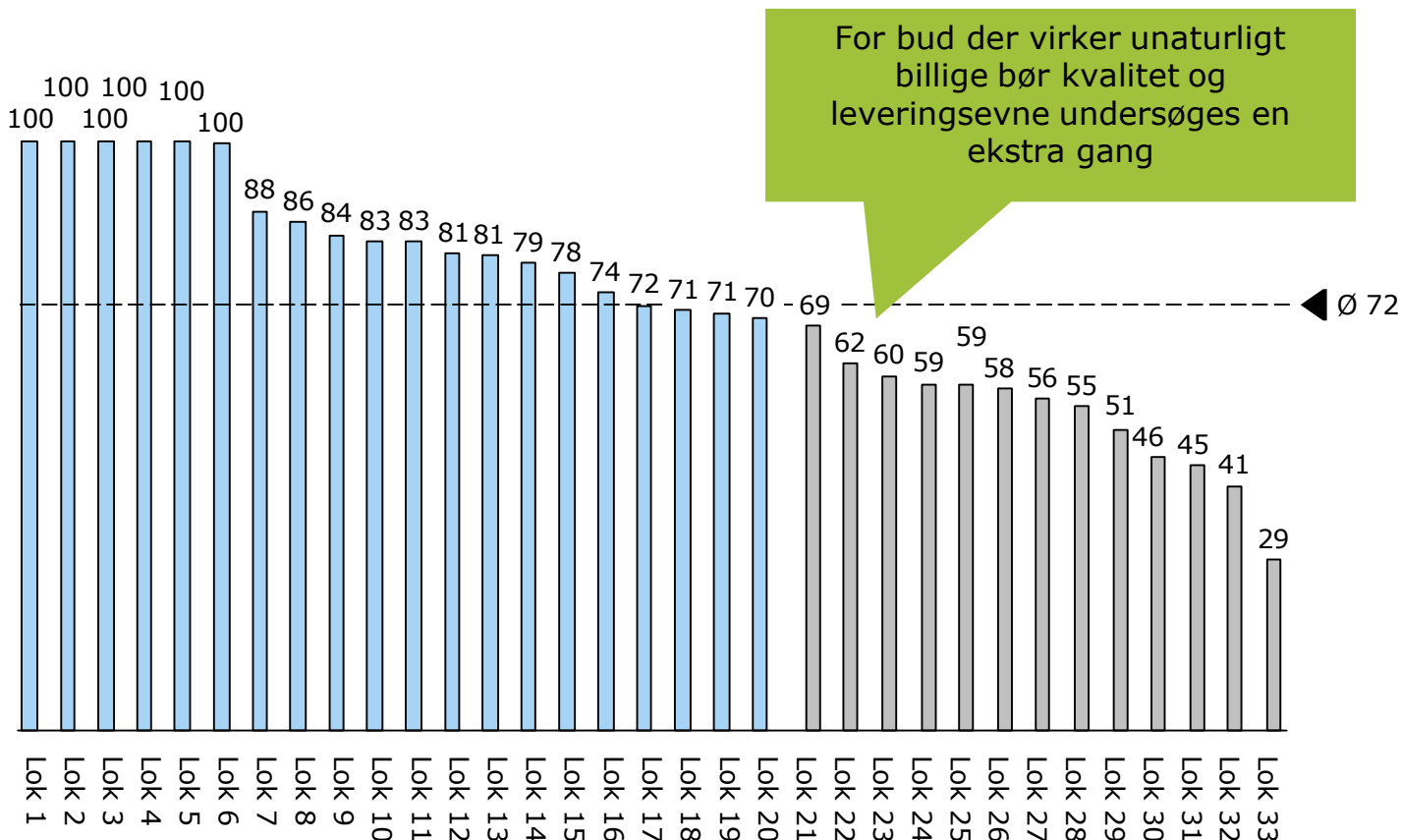
### Kommune 2

- De berørte institutioner skal informeres om processen så tidligt som muligt – og repræsentanter skal inddrages m.h.p. at kommentere udbudsmaterialet samt tidligere kontraktforløbs problempunkter
- Informationen er speciel vigtig i tilknytning til en eventuel besigtigelse, som de prækvalificerede tilbudsgivere tilbydes
- Der skal afsættes tid fra kontrakttildeling til kontraktstart. Det giver tid til dialog og hensigtsmæssig indkøring
- Dialogen med leverandørerne skal fastholdes under hele kontraktperioden, bl.a. med fokus på de månedlige rapporteringer om kvaliteten af det udførte arbejde

# BACKUP: ERFARING VISER AT UDBUD AF RENGØRING TYPISK GIVER MELLEM 10% OG 32% I BESPARELSER

## Besparelser per lokation baseret på modtagne bud for stor hotelkæde

Index

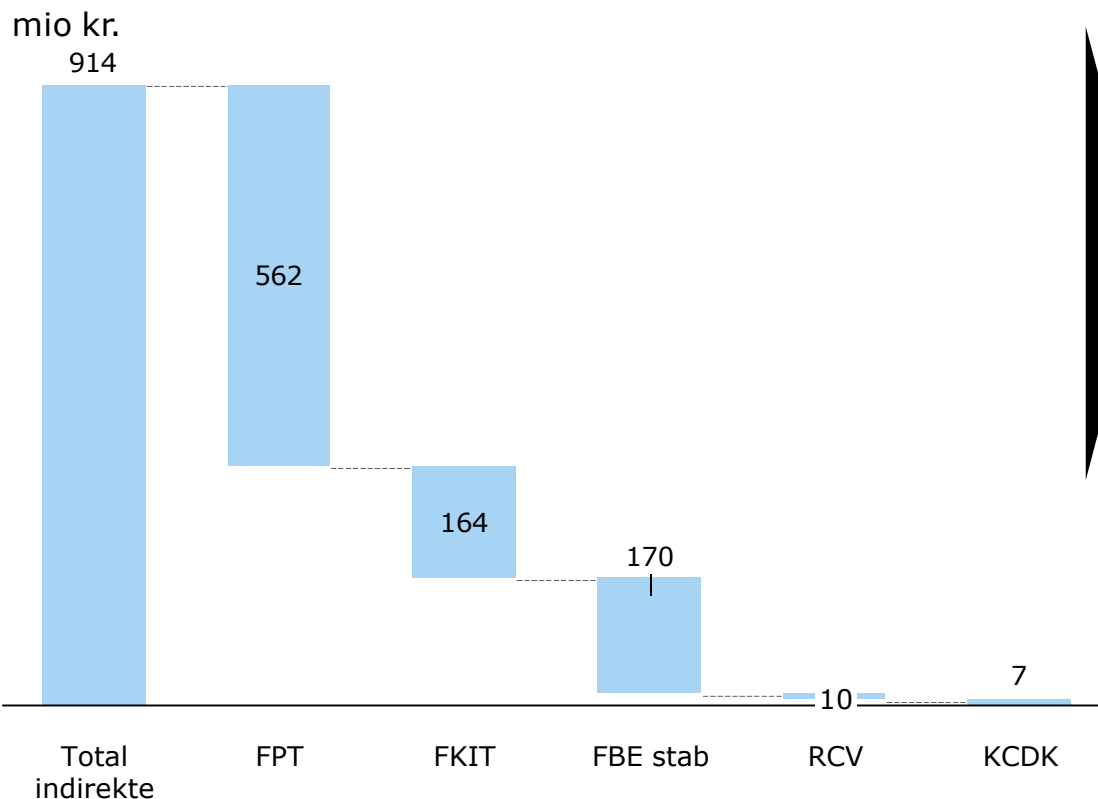


Tidligere klient eksempel

- **Nye tilbud er gennemsnitligt 28% billigere end den nuværende pris og det er på samme antal timer og til samme kvalitet**
- **Hvis bud der giver en besparelse på mere end 30% tages ud er den gennemsnitlige besparelse ca. 15%**

# TOTAL POTENTIEL BASE FOR INDIREKTE OMKOSTNINGER UDGØR 914 MIO KR.

## Fordeling af total indirekte omkostningsbase

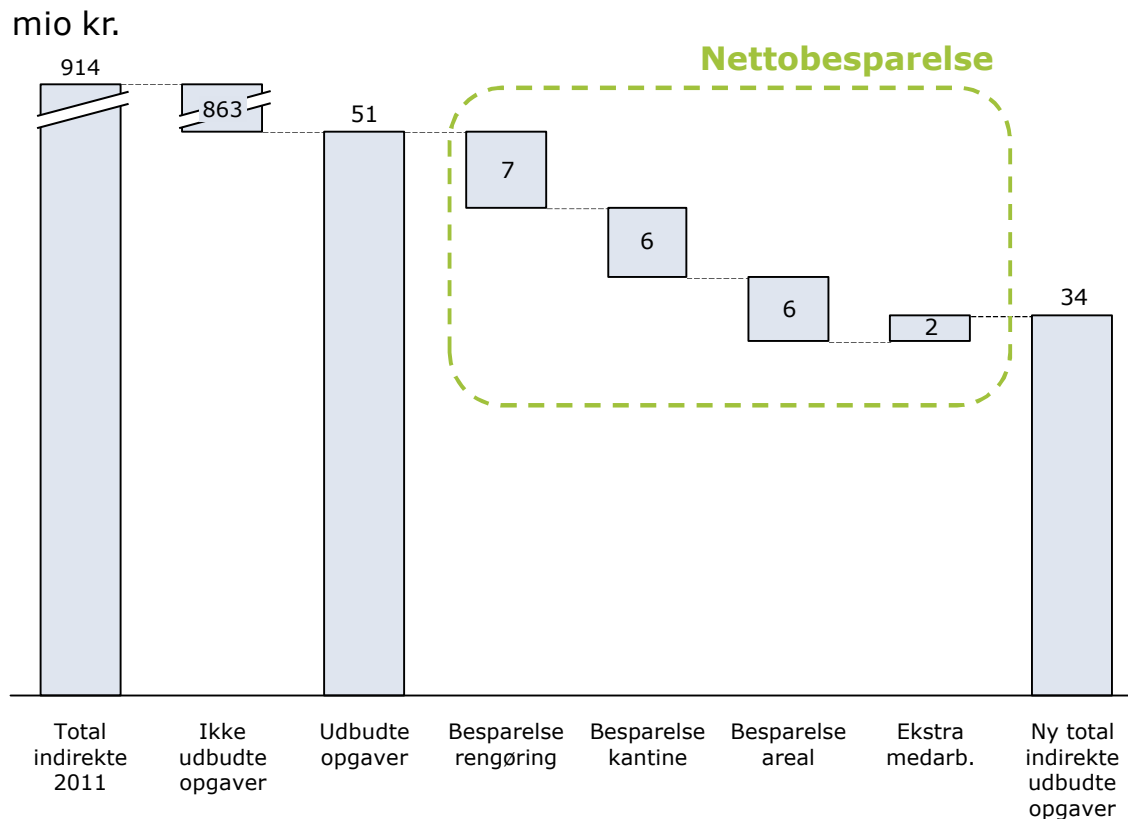


- Omkostningsbasen er udtryk for alle omkostninger relateret til de organisatoriske enheder, der påvirkes i mere eller mindre grad af udbuddet.
- I det følgende splittes omkostningsbasen op ift. andel af omkostninger, der kan siges at vedrøre de udbudte opgaver og derfor inkluderes som indirekte omkostninger i baseline.
- Ved opgørelse af indirekte omkostninger forbundet med drift af kantine, rengøring og arealpleje i Vest er alle tjenester under FKO vurderet



# 51 MIO KR. AF DE INDIREKTE OMKOSTNINGER VEDRØRER DE UDBUDTE OPGAVER HVORAF POTENTIELT 16 MIO KR. KAN SPARES

## Overordnet besparelse indirekte omk. på udbudte opgaver

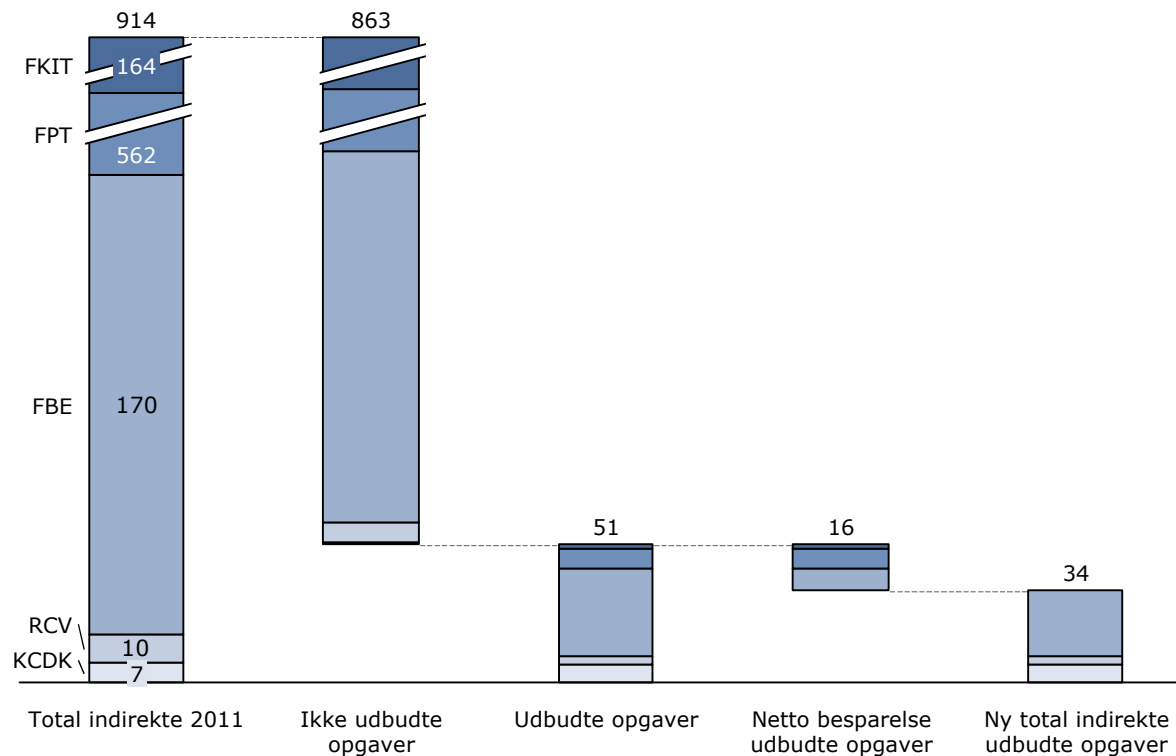


- Nettobesparelsen på de indirekte omkostninger vurderes at være ca. kr. 16 mio Dette er udtryk for en overordnet vurdering af potentialet på administration og ledelse.
- Til beregning af nettobesparelserne er estimeret, at der skal nedsættes en afdeling på ca. 6 ÅV til kontrol af opgaverne mm. estimeret til ca. 2,4 mio kr. Antal ÅV kan dog variere afhængig af den valgte udbudsform, endelig geografisk og faglig løsning mm.

# STØRSTE ANDEL AF BESPARELSER PÅ INDIREKTE OMKOSTNINGER RAMMER FBE STAB

## Overordnet besparelse indirekte omk.

mio kr.



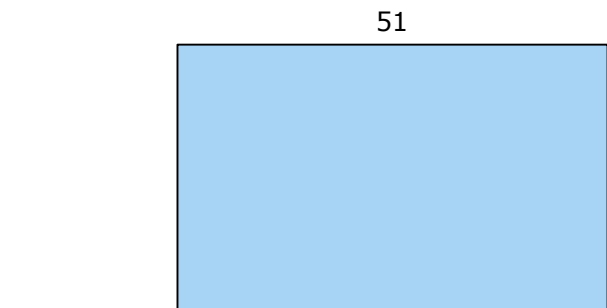
- Besparelsen på de indirekte omkostninger rammer primært FBE stab og FPT.
- Besparelsen udgør primært lønomkostninger, men også driftsomkostninger.
- I ÅV svarer nettobesparelsen til ca. 25 ÅV.

# METODE FOR UDREGNING AF INDIREKTE OMKOSTNINGER

## OMKOSTNINGER VURDERET PÅ TO NIVEAUER

### 1. Hvilke omkostninger vedrører de udbudte opgaver?

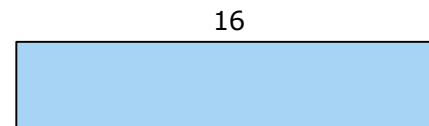
Omkostninger, der vedrører de udbudte opgaver, er klarlagt gennem interviews med medarbejdere med kendskab til de enkelte afdelingers opgaver samt brug af diverse nøgler. Ligeledes er anvendt FKO's funktionsbeskrivelser til klarlæggelse af opgaverne. Omkostninger, der dækker de udbudte opgaver, dækker også over dele af ledelsen, der udgør en del af de indirekte omkostninger relateret til de udbudte opgaver.



1. Vedrører de udbudte opgaver

### 2. Hvilke omkostninger vedrører de udbudte opgaver og må forventes at falde bort ved en udlicitering?

Omkostninger, der vedrører de udbudte opgaver og som må forventes at falde bort ved udlicitering, er klarlagt gennem interviews med medarbejdere med kendskab til de enkelte afdelingers opgaver. Det er vurderet, hvorvidt de enkelte opgaver må forventes at overgå til leverandøren, hvorfor FKO ikke vil have disse opgaver internt længere. Omkostningerne til disse opgaver udgør samlet set det forventede besparelsespotentiale på de indirekte omkostninger.



2. Vedrører de udbudte opgaver og falder bort ved udbud

# METODE FOR UDREGNING AF INDIREKTE OMKOSTNINGER

## EKSEMPEL

Område	Omkostninger, der vedrører udbudte opgaver	Omkostninger, der vedrører de udbudte opgaver og må forventes at falde bort ved en udlicitering
Handelsafdelingen FBE	<p>Handelsafdelingen arbejder bl.a. med rammeaftaler mm. på de udbudte opgaver. Det vurderes, at ca. 50% af medarbejderne arbejder med de udbudte opgaver. 50% af omkostningerne relateret til denne afdeling indgår derfor som indirekte omkostninger.</p> <p>50% af ca. 26 ÅV = 13 ÅV</p>	<p>Det vurderes, at opgaverne i Handelsafdelingen delvist vil bortfalde ved udbud, da der vil være tale om færre rammeaftaler. Det vurderes, at denne reduktion udgør ca. 10% af afdelingen svarende til ca. 3 ÅV. Boligkontoret og Ejendomssektionen, der er placeret under Handelsafdelingen, påvirkes ikke.</p> <p>10% af ca. 26 ÅV = 2,6 ÅV</p>

# METODE FOR UDREGNING AF INDIREKTE OMKOSTNINGER

## OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

### Normerede stillinger

- I beregning af besparelserne er taget højde for ikke besatte stillinger. Således er besparelserne beregnet ud fra forventede omkostninger ved fuld bemanning på de afdelinger der har været med i analysen. Dette betyder, at nogle af besparelspotentialerne reelt ikke vil kunne ses, da der blot er tale om, at vakante stillinger ikke genbesættes.

### Manglende kendskab til enkelte medarb.

- I vurdering af besparelser er set på afdelinger og ikke enkelte ansatte. Således er der i vurderingen af de enkelte afdelingers opgaver ikke taget højde for, hvorvidt de enkelte medarbejdere, der varetager opgaven, udgør eksempelvis halve eller kvarte ÅV. Dette kan resultere i udfordringer ift. en egentlig implementering af besparelserne, hvis analysen bruges på afdelingsniveau. Analysen bør anvendes som et overordnet billede på besparelser inden for de enkelte organisatoriske enheder.

### Ikke endegyldig vurdering

- Analysen af de indirekte omkostninger er baseret på interviews med Grith Sandst Poulsen FKO, Niels Øvli Øvlisen FBE. Der er tale om en overordnet anslået vurdering, der er med til at give et overordnet billede af de indirekte besparelser. Der er dog ikke tale om et endegyldigt billede. Yderligere, mere detaljerede analyser på baggrund af det endelige udbud vil således være krævet ift. at klarlægge de opgaver og dermed ressourcer og organisering, der er behov for ved udlicitering.

# SÅ VIDT MULIGT SKAL GENNEMFØRBARHEDEN EVALUERES SYSTEMATISK

## Vurdering af implementerbarhed

Parameter	Forklaring	4 = Høj	3	2 = Mellem	1	0 = Lav
Tidsramme for implementering	Hvor lang tid går der fra beslutningen om initiativet er taget, til resultaterne kan aflæses på bundlinjen?	Mindre end to måneder (fx ved at undgå omkostninger ved adfærdsmæssige ændringer)	Omkring seks måneder (typisk efter analyse og RFQ proces)	6-12 måneder (typisk efter analyse og RFQ samt opsigelse af kontrakter/ relationer)	Mere end 12 måneder indtil besparelserne bliver realiseret eller langsom realisering fra et tidligere tidspunkt	Mere end 12 måneder indtil besparelserne realiseres og langsom realisering
Interessentenighed	Er de interne interessenter og eksterne partnere (ikke leverandører) klar til at foretage de nødvendige ændringer?	Ingen modstand i organisationen og kompetencer og villighed til at implementere forandringen	Godt forhold mellem kompetencer og vilje i organisationen	Mellem parathed (mellem kompetencer, mellem vilje)	Lav parathed pga. modstand i organisationen og/eller lavt kompetenceniveau	Omfattende modstand eller meget begrænsede kompetencer
Ressourcer	Hvor mange interne ressourcer (mandetimer) behøves for at implementere forandringen?	Mindre end 100	100-200	200-500	500-1000	Mere end 1000
Investeringer	Hvor omfattende er de nødvendige investeringer (IT infrastruktur eller software, tests, procedureændringer, lovmæssige godkendelser)?	Nærmest ingen investeringer er påkrævede	Mindre investeringer er påkrævede	Mellem investeringer er påkrævede	Substantielle investeringer er påkrævede	Tunge IT investeringer eller produktionstest samt omfattende lovmæssige godkendelser er nødvendige og i nogle tilfælde separat for hvert land
Viden på området	Hvor meget viden på området er tilgængeligt i organisationen?	Ekspertviden om produkter, leverandører på markedet og markedsdynamikker er tilstede	God viden om produkter, leverandører og markedet er tilstede	Mellem viden om produkter, leverandører og markedet er tilstede	Begrænset viden om produkter, leverandører og markedet er tilstede	Ingen tilgængelig anvendelig viden