

Bilag 1 til Leveringsaftalen

**Kundens opgavebeskrivelse - med
tidsfrister og eventuelle krav om
bodsbelagte milepæle samt betalingsplan**

**Rammeaftale 17.13
Managementkonsulentytelser
Delaftale 2 - Effektivisering og
forretningsprocesser**



Statens & Kommunernes
Indkøbs Service A/S
Zeppelinerhallen
Islands Brygge 5S
DK-2300 København S
Tlf. +45 33 42 70 00
Fax. +45 33 91 41 44
ski@ski.dk
www.ski.dk

Indholdsfortegnelse

1.	Kundens opgavebeskrivelse	3
1.1.	Budgetanalyse af Finanstilsynet.....	3
1.1.1.	Formål	3
1.1.2.	Indhold.....	4
1.2.	Generelle krav til leverancer	7
1.3.	Organisering.....	7
1.4.	Provenuskøn.....	8
1.5.	Supplerende oplysninger af betydning for Leverandøren.....	8
1.6.	Opgavens kontaktpersoner.....	9
2.	Tidsfrister for Opgaven	10
3.	Betalingsplan	11

1. Kundens opgavebeskrivelse

1.1. Budgetanalyse af Finanstilsynet

Nærværende miniudbud vedrører udbud af kontrakt om konsulentbistand til gennemførelse af en samlet budgetanalyse af Finanstilsynet.

Finanstilsynets opgave er at føre tilsyn med finansielle virksomheder med henblik på at fremme den finansielle stabilitet og de velfungerende finansielle markeder i Danmark.

Finanstilsynet er afgiftsfinansieret af de tilsynsbelagte virksomheder.

Finanstilsynets økonomiske ramme er i takt med udformning og implementering af ny finansiell regulering siden 2007 som følge af en række nye opgaver løbende forhøjet. Det indebærer, at den økonomiske ramme for tilsynet er forhøjet med 112 pct. de seneste 10 år, så den pt. udgør ca. 350 mio. kr. årligt, *jf. tabel 1*.

Tabel 1

Udvikling i Finanstilsynets økonomiske ramme

Mio. kr., løbende priser	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Finanstilsynets økonomiske ramme	163,3	171,4	184,2	207,5	231,5	233,4	254,6	279,2	294,4	302,0	347,0

Kilde: FL07-17, inklusiv løbende TB-optag.

Det bemærkes, at Finanstilsynet ikke er omfattet af omprioriteringsbidrag eller andre generelle effektiviseringskrav.

Regeringen ønsker et stærkt Finanstilsyn, og det er derfor centralt, at Finanstilsynet drives så effektivt som muligt, og at der leveres et effektivt og kompetent tilsyn.

1.1.1. Formål

Der lægges i lyset af udviklingen i Finanstilsynets økonomi og opgaver op til, at der igangsættes en budgetanalyse af tilsynet. Den har til formål at afdække muligheder for effektiviseringer af Finanstilsynets drift, herunder tilsyns- og inspektionsprocessen. Det skal sikre, at Finanstilsynet løser sine opgaver så effektivt og kvalificeret som muligt.

Analysen skal derfor komme med anbefalinger til optimering af hele Finanstilsynets virksomhed, herunder særligt tilsynsprocessen, og hvordan det er muligt – givet den finansielle regulering og de tilsynsmæssige mål – at optimere denne. Såfremt effektiviseringstiltag i Finanstilsynet også giver mulighed for at lette administrative byrder for finansielle virksomheder, skal disse inddrages i

analysen. Anbefalingerne skal understøtte, at Finanstilsynet drives så effektivt som muligt, og at der leveres et effektivt og kompetent tilsyn.

1.1.2. Indhold

Analysen skal give anbefalinger til optimering af Finanstilsynets virksomhed, og den skal bl.a. fokusere på Finanstilsynets tilsyns- og inspektionsproces. Analysen skal derfor omfatte:

1. Kortlægning af Finanstilsynets opgaveportefølje og ressourceforbrug.
2. Dybdegående kortlægning af Finanstilsynets tilsyns- og inspektionsproces.
3. Dybdegående analyser af to centrale spor:
 - 3.1. Effektiviseringsmuligheder af en række interne produktionsfaktorer (administration, IT, indkøb, løn- og medarbejdersammensætning mv.)
 - 3.2. I forlængelse af pkt. 2 vedr. kortlægningen af Finanstilsynets tilsyns- og inspektionsproces, skal der stilles forslag til optimering af tilsynsvirksomheden, herunder sagsgange og processer for Finanstilsynet.
4. Udarbejdelse af bruttokatalog med anbefalinger, der skal indeholde beregning af potentialer og udarbejdelse af implementeringsplaner, herunder omkostninger forbundet med implementeringen.

Ad 1. Kortlægning af opgaveportefølje og ressourceforbrug

Der gennemføres en kortlægning af Finanstilsynets samlede ressourceanvendelse på tværs af styrelsens virksomhed, hvor alle styrelsens omkostninger og aktiviteter brydes ned i mindre dele med henblik på at skabe et klart overblik over styrelsens ressourceanvendelse på forskellige områder, der både kan afgrænses som organisatoriske enheder, aktiviteter, opgaver mv.

Principperne for omkostningsfordelingen kan tage afsæt i en fordeling af styrelsens bogførte omkostninger og aktiviteter, så de belyser sammenhænge mellem aktiviteter, produkter og ressourcer. Der vil således skulle anvendes både regnskabs- samt aktivitetsdata for kortlægningen.

Rækkevidden af kortlægningen er således styrelsens samlede omkostningsbase. I den forbindelse vil den historiske udvikling i omkostninger, indtægter og aktiviteter også skulle kortlægges.

På relevante områder kan kortlægningen inddrage benchmarks med sammenlignelige virksomheder, og styrelser samt internationale erfaringer, herunder evt. nabotjek i andre lande, vedr. praksis på tilsynsområdet af finansielle virksomheder.

Følgende spørgsmål vil derfor bl.a. skulle afdækkes:

- Hvordan fordeler Finanstilsynets udgifter sig på styrelsens indsatsområder?
- Hvad er omkostningsdriverne i Finanstilsynet, herunder udviklingen heri i perioden 2007-2017?
- Hvordan er Finanstilsynets medarbejdersammensætning samt løn- og fastholdelsespolitik organiseret?
- Hvordan er Finanstilsynets støttefunktioner, herunder administration, IT, indkøb og bygningsdrift, organiseret?

Ad 2. Dybdegående kortlægning af tilsyns- og inspektionsprocessen.

Der gennemføres en dybdegående kortlægning af sagsgange og processer forbundet med tilsyn og inspektioner i Finanstilsynet, der forestår tilsynet og inspektioner af finansielle virksomheder. Følgende spørgsmål kan derfor fx afdækkes:

- I hvilket omfang gennemfører Finanstilsynet tilsyn, inspektioner og indberetninger i finansielle virksomheder, herunder fordelt på virksomhedstype og størrelse?
- Hvordan foregår tilsyn og inspektioner i praksis, herunder afdækning af hvert trin i tilsyns-, inspektions- og indberetningskæden?
- Hvad er de konkrete omkostninger ved de forskellige typer af tilsyn, inspektioner og indberetninger, herunder både direkte og indirekte?

Ad 3. Analyse af centrale spor.

På baggrund af kortlægningen gennemføres analyser inden for to centrale spor:

Ad 3.1. Effektiviseringsmuligheder af produktionsfaktorer

Der udvælges på baggrund af kortlægningen af Finanstilsynets ressourceforbrug en række områder inden for Finanstilsynets produktionsfaktorer, der vurderes at have de væsentligste effektiviseringspotentialer. Antallet og indholdet af de dybdegående analyser aftales endeligt i forlængelse af kortlægningsfasen og besluttet af styregruppen med udgangspunkt i konkrete beslutningsoplæg fra konsulenterne, der muliggør vurdering af hvilke dybdegående analyser, der har størst effektiviseringspotentialer.

Tilbudsgiver bedes som led i nærværende miniudbud vedrørende udbud af kontrakt om konsulentbistand til gennemførelse af en samlet budgetanalyse af Finanstilsynet komme med en løsningsbeskrivelse af det dybdegående analysespor vedrørende effektiviseringsmuligheder af produktionsfaktorer i Finanstilsynet.

Mulige områder, der kan indgå i dette spor af analysen, er bl.a.:

- *Drift og administration:* Der kan foretages en analyse af potentialet for bedre og mere effektiv drift og administration af Finanstilsynet (anvendelse af bl.a. generel administration, IT-support, husleje, bygningsdrift), der fx benchmarker styrelsens drift og administration, idet den i 2018 vurderes til 42 pct. af den samlede omkostningsbase.
- *Styringsmodel og intern organisering.* Der kan foretages en analyse af styrelsens styringsmodel og interne organisering med henblik på at afdække muligheder for, at styrelsen i højere grad har mulighed for at kunne agere fleksibelt i forhold til den løbende interne ressourceallokering. I den forbindelse kan der indgå elementer som fx budgetlægning af løn og øvrig drift (projekt/analysemidler) samt styrelsens konkrete organisering i faglige enheder.
- *Personalesammensætning:* Der kan foretages en analyse af styrelsens personalesammensætning i forhold til opgaveløsningen, herunder om opgaverne løses på det kompetenceniveau, der udgiftsmæssigt og opgavemæssigt er mest effektivt. Det kan derfor afdækkes, om der er mulighed for at udvide rekrutteringsbasen og samtidig sikre de nødvendige kompetencer til hhv. drift og administration samt gennemførelse af tilsyn og inspektioner, der kræver finansielle kompetencer. Derudover kan styrelsens span-of-control og medarbejdersammensætning afdækkes.
- *Fastholdelsespolitik:* Der kan i lyset af Finanstilsynets medarbejderomsætning foretages en analyse af mulighederne for at optimere Finanstilsynets fastholdelsespolitik ved anvendelse af en række fastholdelseselementer, der ikke er baseret på aflønning.

- *Indkøb:* Der kan foretages en analyse af mulighederne for at købe bedre og billigere ind på fx centrale indkøbsaftaler, herunder særligt optimering af indkøb af IT-konsulenter, IT-udstyr/service ved udarbejdelse nye rammekontrakter samt genudbud og konsolidering af leverandører for eksisterende IT-driftskontrakter. Det vil i den forbindelse evt. være en fordel at inddrage Finanstilsynets allerede udførte analyse på indkøbsområdet.
- *Omfang af regulerings- og informationsopgaver.* Finanstilsynet har i vid udstrækning udformet og implementeret ny finansiel regulering siden finanskrisen i 2008. Udviklingen i disse opgaver vil kunne afdækkes, og om der er muligheder for at omprioritere ressourcer fra policy-, regulerings- og informationsarbejdet.

Ad 3.2. Optimering af tilsynsvirksomhed

Analysen skal i forlængelse af den dybdegående kortlægning af sagsgange og processer forbundet med tilsyn og inspektioner i Finanstilsynet komme med anbefalinger til optimering af tilsyns- og inspektionsprocessen. Det vil i den forbindelse skulle afdækkes, om internationale erfaringer vedr. praksis på tilsynsområdet af finansielle virksomheder kan understøtte initiativer, der kan stille forslag til optimering af Finanstilsynets tilsyns- og inspektionsproces.

Tilbudsgiver bedes som led i nærværende miniudbud vedrørende udbud af kontrakt om konsulentbistand til gennemførelse af en samlet budgetanalyse af Finanstilsynet komme med en løsningsbeskrivelse af dette dybdegående analysespor vedr. anbefalinger til optimering af tilsynsvirksomheden.

Mulige analyseområder, der kan indgå i dette analysespor, er bl.a.:

- *Organisering af tilsyns- og inspektionsprocessen:* Det kan afdækkes, i hvilket omfang og i så fald på hvilke områder tilsyns- og inspektionsprocessen kan organiseres mere effektivt, herunder ved bl.a. at justere frekvens og omfang af tilsyn og inspektioner inden for bestemte tilsynsområder samt ved at anmode om og anvende relevante data inden afvikling af tilsyn og inspektioner.
- *Forsinkelser:* Der kan foretages en analyse af, om der er mulighed for at optimere de enkelte trin i tilsyns- og inspektionskæden ved at øge fokus på de trin, der historisk forsinker gennemførelsetiden af tilsyn og inspektioner.
- *Muligheder for standardisering.* Der kan foretages en analyse af, i hvilket omfang det er muligt at standardisere tilsyns- inspektionsprocessen yderligere ved fx i højere grad at anvende forebyggelse (oplysning om tilsyn og vejledning) samt planlægning (planlægning af årshjul, identifikation af tilsynsobjekter).
- *Digitalisering og avanceret analytics.* Der kan foretages en analyse af mulighederne for at digitalisere tilsyn og inspektioner yderligere ved anvendelse af advanced analytics (machine learning, forecasting, data mining mv.), der (1) dels vil kunne automatisere en række manuelle it-baserede arbejdsopgaver og (2) dels vil kunne gøre tilsynet yderligere risikobaseret.
- *Prioritering.* Der kan foretages en afdækning af, i hvilket omfang tilsyn og inspektioner og konkrete elementer heri kan fokuseres yderligere under Finanstilsynets prioriteringsret.

Såfremt forslag til effektiviseringstiltag knyttet til Finanstilsynets tilsyns- og inspektionsvirksomhed også giver mulighed for at lette administrative byrder for finansielle virksomheder, skal dette inddrages i de enkelte initiativer.

Ad 4. Udarbejdelse af bruttokatalog med anbefalinger, der skal indeholde beregning af potentialer og udarbejdelse af implementeringsplaner.

Der skal udarbejdes et samlet bruttokatalog med initiativer til effektiviseringer af Finanstilsynets produktionsfaktorer samt styrelsens tilsyns- og inspektionsproces.

Der skal for hvert enkelt initiativ gennemføres beregninger af mulige potentialer på de undersøgte udvalgte områder. Potentialerne angives med en så høj detaljeringsgrad som muligt og med angivelse af forudsætninger for potentialet. Såfremt potentialerne i Finanstilsynet medfører mulighed for at lette administrative byrder i finansielle virksomheder, skal der foretages skøn heraf. Samtidig skal omkostningerne ved at gennemføre konkrete initiativer indgå i estimeringen af potentialet.

Analysens initiativer skal udformes som konkrete implementeringsplaner, der skal understøtte en vurdering af, om de identificerede potentialer kan indfries.

Det er derfor væsentligt, at forslagene adresserer den praktiske gennemførlighed, herunder tidshorizont, lovgivningsmæssige implikationer, mulige barrierer, nødvendige forudsætninger og eventuelle konsekvenser for Finanstilsynet.

1.2. Generelle krav til leverancer

Konsulentvirksomheden skal beskrive den metode, der ligger bag analyserne. Dertil skal analyser, beregninger, beregningsmodeller, datagrundlag, forudsætninger, antagelser mv. præsenteres og overdrages på en sådan måde, at det efterfølgende er muligt at genskabe disse, og så kunden efter analysens afslutning har mulighed for at benytte data og analyseresultater til videre analyser.

1.3. Organisering

Analysen er organiseret omkring en styregruppe og en arbejdsgruppe.

Styregruppen består af repræsentanter fra Finanstilsynet (formand), Erhvervsministeriet, og Finansministeriet. Yderligere personer, herunder fra arbejdsgruppen, kan efter omstændighederne deltage.

Styregruppen giver mandat, afklarer principelle spørgsmål og træffer beslutning om analysens retning, herunder i forbindelse med overgang mellem analysefaserne, samt godkender den endelige analyse. Styregruppen mødes ved projektets begyndelse og herefter som udgangspunkt ved udgangen af de enkelte analysefaser.

Der nedsættes under styregruppen en arbejdsgruppe med deltagelse af Erhvervsministeriet, Finanstilsynet og Finansministeriet (formand).

Arbejdsgruppen udgør forummet for den daglige kontakt og sparring mellem konsulenter og de ansvarlige ministerier. Arbejdsgruppen er ansvarlig for at sikre god kommunikation mellem ministerier, styrelse og konsulenter. Arbejdsgruppen forbereder materiale til styregruppen.

Arbejdsgruppen mødes som udgangspunkt en gang ugentligt med konsulentfirmaet, hvor projektets fremdrift, udeståender, faglige spørgsmål mv. drøftes og afklares.

Konsulentvirksomheden skal gennemføre analysen i samarbejde med arbejdsgruppen, der inddrages løbende i analysearbejdet, herunder workshops, møder med relevante aktører, problemløsningssessions mv. for at sikre forståelse af anvendte metoder, data mv.

1.4. Provenuskøn

Den samlede budgetanalyse af Finanstilsynet skal tilvejebringe et bruttokatalog over konkrete initiativer, der kan anvise et effektiviseringspotentiale på 5-10 pct. Det er i bruttokataloget centralt, at der for initiativerne klart adresseres den praktiske gennemførlighed, herunder tidshorisont, lovgivningsmæssige implikationer, mulige barrierer, nødvendige forudsætninger og mulige konsekvenser for Finanstilsynet.

Måltallet fungerer som overordnet ramme for budgetanalysen, således at fokus i analysen rettes mod de mest brugbare og gennemførbare initiativer i bruttokataloget. Det endelige effektiviseringspotentiale vil dermed kunne være 5-10 pct. afhængig af analysen.

Der tages med måltallet for budgetanalysen *ikke* stilling til udmøntningen af de konkrete initiativer i bruttokataloget, idet de både kan udmøntes som budgetreduktioner og/eller interne omprioriteringer til fx finansiering af nye opgaver.

1.5. Supplerende oplysninger af betydning for Leverandøren

I forhold til valget af Leverandør vælger Kunden den, der afgiver det økonomisk mest fordelagtige tilbud. I den forbindelse vægtes:

- Projektforslag 40 pct.
- Projektpris 30 pct.
- Konsulentteam 30 pct.

Tilbuddet forventes som udgangspunkt at indeholde:

- En beskrivelse af, hvordan ovenstående krav til miniudbuddet vil blive håndteret.
- En opstilling eller beskrivelse af metodetilgang til budgetanalyse af Finanstilsynet.
- En beskrivelse af de metoder, der vil blive anvendt til at gennemføre analyserne, herunder hvordan potentialer estimeres og dataindsamlingen vil finde sted.
- En opstilling af foreløbige hypoteser og eventuelt andre mulige analysetemaer, som vil være relevante at undersøge. Tilbuddet kan også indeholde eksempler på, hvordan Leverandøren vil undersøge delanalyserne.
- En beskrivelse af, i hvilken form det indsamlede datamateriale vil blive stillet til rådighed for Kunden under og efter Leverandørens arbejde.
- En beskrivelse af Leverandørs organisering og varetagelse af den samlede ledelse og styring af opgaven.

- Et overordnet udkast til disposition for afrapporteringen af analysens resultater.
- En tids- og aktivitetsplan for analyserne, der blandt andet inkluderer centrale milepæle og delleverancer/delafrapporteringer.
- En liste med overordnet tentativ dataforespørgsel.
- Et budget for analysen, herunder forventet timeforbrug på de allokerede medarbejdere, aktiviteter og milepæle. I sammenhæng hertil skal opgives timepriser for de enkelte allokerede medarbejdere og den samlede pris for analysen.
- En kort beskrivelse af tilbudsgivers erfaring med lignende projekter – både i den private og den offentlige sektor.
- CV'er med beskrivelser af relevante kompetencer og uddannelsesbaggrund for de personer, der vil varetage opgaven.
- Tilbuddet må maksimalt udgøre 50 sider inklusiv eventuelle appendiks, men eksklusiv CV'er.
- Tilbuddet kan indleveres i tekstbehandling i wordformat eller slides.

Der henvises til evalueringskriterierne i Bilag B1

Skriftligt materiale skal leveres i 10 originale eksemplarer samt på elektronisk medie.

1.6. Opgavens kontaktpersoner

I forbindelse med Miniudbuddet er følgende kontaktpersoner:

Navn	Jens Nørgaard
Titel	Kontorchef, Finansministeriet
Telefon	+45 33 92 41 38
E-mail	jng@fm.dk
Navn	Niels Peter Fredslund
Titel	Kontorchef, Erhvervsministeriet
Telefon	+45 91 39 94 10
E-mail	npf@em.dk
Navn	Anne Ellersgaard Holm
Titel	Administrationschef, Finanstilsynet
Telefon	+45 33 55 83 28
E-mail	ach@ftnet.dk
Navn	Anders Rendebo Jepsen
Titel	Specialkonsulent, Finansministeriet
Telefon	+45 33 92 40 68
E-mail	anrje@fm.dk
Navn	Peter Langkjær Nielsen
Titel	Fuldmægtig, Erhvervsministeriet
Telefon	+45 91 33 70 18
E-mail	pln@em.dk

2. Tidsfrister for Opgaven

Analysen påbegyndes umiddelbart efter endt udbud. Tilbuddet skal følge nedenstående overordnede tidsplan, dog således at varigheden af faserne kan fastlægges efter nærmere aftale mellem Kunden og Leverandøren, *jf. tabel 2*.

Tabel 2**Overordnet tidsplan for miniudbud og gennemførelse af opgaven**

Fase	Forventet dato
Frist for afgivelse af tilbud	21. februar 2018 kl. 12.00
Forventet beslutning om og kommunikation af agtet valg om tilbud	23. februar 2018
Forventet kontraktindgåelse	6. marts 2018
Fase 1: Forventet afslutning af kortlægningsanalyser	Ultimo marts 2018
Fase 2: Forventet afslutning af dybdegående analyser inden for de to centrale spor	Ultimo maj 2018
Fase 3: Implementeringsplaner samt opstilling af anbefalinger	Ultimo juni 2018

3. Betalingsplan

Den maksimale økonomiske ramme for opgavens udførelse er 3,5 mio. kr. (ekskl. moms). Tilbud med en samlet pris som overstiger dette beløb, vil ikke blive taget i betragtning.

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

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

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

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