

Dagbladet Politiken
Rådhuspladsen 37
1785 København V

KONTOR FOR KONTROLSTYRING

Att.: Anders Legarth Schmidt
5.5.2006
J.nr.: 2006-20-271-00373/JKJ

Svar på anmodning af 1. maj 2006 om aktindsigt

Idet der henvises til den ved e-mail af 1. maj 2006 fremsendte anmodning om aktindsigt, fremsendes vedlagt aktoversigt samt akter i den relevante sag.

Det skal i den forbindelse understreges, at kød-controllerens gennemgang af kødkontrollen har som sigte at højne kvalitet og effektivitet bl.a. gennem udbredelse af "best practise", hvilket også fremgår af akterne i denne sag og i den tidligere fremsendte sag vedr. følgegruppe til kød-controlleren. Der foreligger således ingen besparelsesplan aftalt mellem Danske Slakterier og Fødevarevarestyrelsen

Med venlig hilsen

Jørgen Kruhl Jensen

Anmodning og svar af 16 Og 18-05-2006

Afsender:
Emne: SV: Opfølgning på aktindsigt
Modtaget: 18-05-2006 13:26:00
Modtager: Anders Legarth Schmidt

Kære Anders Legarth Schmidt

Der er ikke egentligt nyt i sagen, men vores interne notits om mødet er efterfølgende blevet færdigt og kommet på sagen:

> Med venlig hilsen
> Jørgen Kruhl Jensen
> Chefkonsulent
> tlf 33 95 66 89
> Kontoret for Kontrolstyring, 2. kontor
> Fødevarestyrelsen

-----Oprindelig meddelelse-----
Fra: Anders Legarth Schmidt [mailto:anders.schmidt@pol.dk]
Sendt: 16. maj 2006 16:57
Til: Jørgen Kruhl Jensen (FVST)
Emne: Opfølgning på aktindsigt

Kære Jørgen,

Jeg har modtaget Fødevarestyrelsens svar på anmodning af 1. maj 2006 om aktindsigt. Tak for den fremsendte postliste og dokumenter. Sidste dokument, nummer 10, er dateret 25. april og oprettet 3. maj. Jeg vil gerne også have eventuelle dokumenter i sagen efter den dato, hvis der altså er nyt i sagen. Håber du kan hjælpe mig.

Med venlig hilsen

Anders Legarth Schmidt
Journalist, Dagbladet Politiken
Rådhuspladsen 37
1785 København V.

Tlf: 3347 1727
Mobil: 2615 1838
Fax: 3314 2578
E-mail: anders.schmidt@pol.dk

*Kopi under nr ANM7 / jg 19/1-06***DANSKE
SLAGTERIER**Axelborg · Axeltorv 3
1609 København V
E-mail: ds-dir@danskeslagterier.dk
www.danskeslagterier.dkTelefon 33 11 60 50
Telefax 33 11 68 14
Direkte 33 73 + lok.nr.
CVR-nr. 60225419Adm. direktør Anders Munk Jensen
Fødevarestyrelsen
Mørkhøj Bygade 19
2860 Søborg18. januar 2006
ebm/64602.1
ebm@danskeslagterier.dk
Tlf.: 3373 2569

Kære Anders

Tak for et godt og konstruktivt møde den 13. januar 2006 om analyse af kødkontrolbudgetterne mv.

Som grundlag for drøftelserne på det aftalte møde den 24. januar 2006, har DANSKE SLAGTERIER som aftalt, udarbejdet vedlagte oplæg til kødkontrol-controllerens gennemgang af kødkontrolområdet.

Oplægget er søgt udarbejdet "set med kødkontrol-controllerens øjne" og i respekt af, at DS og Deloitte's rolle er at give faglige indspil og at være ressourcebase og samarbejdspartner for kødkontrol-controlleren og Fødevarestyrelsen.

Med venlig hilsen

Bent Claudi

Bilag

Gennemgang af kødkontrollen

Baggrund

Med gennemførelsen af Fødevarestyrelsens nye struktur fra 1. januar er der indført en særlig funktion som kødkontrol-controller. Denne opgave varetages af Karsten Hansen.

Kødkontrol-controlleren har et særligt ansvar i forhold til styrelsens målsætninger på kødkontrolområdet iflg. finansloven og resultatkontrakterne. Dette omfatter bl.a. udgiftsstyring og åbenhed og dialog i forhold til slagterierne samt arbejdstilrettelæggelse og arbejdsmiljø.

Slagterisektoren står over for betydelige udfordringer som følge af øget konkurrence globalt og i EU. Der er derfor sket en samling af opgaverne på færre og større slagterienheder, og der arbejdes løbende med effektivisering af teknologi og logistik. Der er i branchen en ønske om en grundig gennemgang også af kødkontrolområdet med henblik på at sikre implementering af mulige effektiviseringer.

Det er i denne forbindelse afgørende, at det faglige niveau for kontrollen opretholdes eller gerne styrkes, og at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø ikke forringes, men tværtimod gerne styrkes og forbedres som led i arbejdet.

Gennemgangen vil blive gennemført af kødkontrol-controlleren i løbende samråd med Fødevarestyrelsens direktion. Gennemgangen vil inddrage repræsentative medarbejdere på regionskontorene, på slagterierne og i Mørkhøj. Der vil dog blive lagt vægt på, at medarbejderne ikke belastes unødigt af gennemgangen.

Det må påregnes at gennemgangen vil løbe over hele 2006, således at svine sektoren (mandskabsmæssigt langt det største område) gennemgås i 1. halvår af 2006 og kvæg- og fjerkræsektorerne gennemgås i 2. halvår af 2006.

Samarbejde med branchen og konsulentfirma

Gennemgangen vil blive foretaget i et tæt samarbejde med brancheorganisationerne (der som bekendt er under sammenlægning). I første halvår vil der således primært være tale om et samarbejde med Danske Slagterier omkring svine sektoren.

Branchen ønsker en afdækning af mulige effektiviseringer, der kan indføres på kort sigt – uden at dette forringer kontrollens kvalitet. Branchen ønsker samtidig, at der tilrettelægges en fremgangsmåde for at sikre, at kødkontrollen fremover kan leve op til samme målsætning om løbende effektivisering, som også Fødevarestyrelsens øvrige områder er undergivet.

Fødevarestyrelsen er principielt enig i disse målsætninger med betoning af den faglige kvalitet og hensynet til arbejdsmiljøet. Der er enighed om, at der skal findes besparelser på mindst 10 %, heraf 5 % i første år. Desuden enighed om, at kontrollen bør underlægges samme årlige effektiviseringskrav på 2 % som statens øvrige virksomheder idet virksomhederne forpligtes til at have planlægningsværktøjer overfor kontrolmyndigheden som kan sikre den bedst mulige planlægning af kontrol

Danske Slagterier har oplyst, at man har indgået aftale med konsulentfirmaet Deloitte Business Consulting om, at Deloitte vil bistå Danske Slagterier i arbejdet. Dette har Fødevarestyrelsen taget til efterretning, idet udgifterne hertil fuldt ud afholdes af Danske Slagterier, og idet Deloitte arbej-

de i forhold Fødevarestyrelsens medarbejdere naturligvis skal gennemføres inden for de rammer, der aftales med Fødevarestyrelsens ledelse.

For at opnå den bedst mulige dialog og udbytte af arbejdet, er det aftalt, at der nedsættes en fælles arbejdsgruppe mellem Fødevarestyrelsen og Danske Slagterier, hvor det løbende aftales, hvorledes arbejdet gennemføres.

To hovedfaser i arbejdet

Der vil i en første fase af arbejdet (af ca. to måneders varighed) ske en gennemgang af flg. områder:

- Benchmark i form af sammenlægning af forskelle og ligheder mellem kødkontrollens gennemførelse på sammenlignelige slagterier i Danmark samt på udvalgte områder evt. sammenligninger til andre EU-lande
- Kortlægning af rammer og frihedsgrader i forhold til EU-lovgivningen, USA godkendelseskravene, dansk lovgivning, overenskomster m.v., således at det sikres, at der leves op til målsætningerne om kontrollens kvalitet og arbejdsmiljøet
- Gennemgang af konkrete effektiviseringsmuligheder

Arbejdet vil bl.a. omfatte:

- Besøg på mindst to svineslagterier med interviews af repræsentanter for såvel slagterierne som kødkontrollens ledelse og medarbejdere.
- Fokusgrupper med yderligere deltagelse fra Fødevarestyrelsen og slagterierne.
- Interviews af særlige eksperter, bl.a. i Mørkhøj.

I næste hovedfase vil der ske en mere detaljeret gennemgang af udvalgte områder, ligesom der vil blive arbejdet med fremtidige procedurer for ledelsesinformation i Fødevarestyrelsen og dialog med slagterierne.

Arbejdet vil bl.a. kunne omfatte:

- Udvikling af model for den fremtidige styring af ressourceudviklingen i kødkontrollen
- Etablering af et ledelsesinformationsgrundlag og processer for løbende opfølgning til brug for kødkontrol-controllerens arbejde herunder i dialogen mellem FVS og DS
- Yderligere kortlægning og udarbejdelse af konkrete forslag til effektivisering af udvalgte arbejdsprocesser eller områder.

Kødkontrol-controlleren vil på grundlag af det samlede arbejde fremlægge sit udkast til en handlingsplan, som vil blive drøftet i Fødevarestyrelsens samarbejdsudvalg, før der tages stilling til implementeringen.

18.01.2006

**DANSKE
SLAGTERIER**

Axelborg · Axeltorv 3
1609 København V
E-mail: ds-dir@danskeslagterier.dk
www.danskeslagterier.dk

Telefon 33 11 60 50
Telefax 33 11 68 14
Direkte 33 73 + lok.nr.
CVR-nr. 60225419



Adm. direktør Anders Munk Jensen
Fødevarestyrelsen
Mørkhøj Bygade 19
2860 Søborg

14. marts 2006
DW 66452.2
ebm@danskeslagterier.dk
Tlf.: 3373 2569

Kære Anders

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at kommentere resultatet og referatet af mødet den 24. februar 2006 i Fødevarestyrelsen om etablering af følgegruppe for Fødevarestyrelsens kød-controller.

Danske Slagterier er bekymret for, at omfanget, kadencen og ambitionsniveauet, der ligger i planen for kød-controllerens arbejde i relation til gennemgangen af kødkontrollen, ikke lever op til den fælles forståelse for effektiviseringsmulighederne, der bl.a. kom frem på møderne den 24. januar og 6. februar 2006 mellem dig og Bent Claudi Lassen.

Det er afgørende for Danske Slagteriers medlemsvirksomheder, at man går efter at afdække og implementere effektiviseringspotentialer, der vil give en omkostningsreduktion på minimum 5% inden for det første år, og at der efterfølgende søges fundet besparelser af mindst samme størrelsesorden, samt at der arbejdes målrettet for at implementere den årlige effektivisering på 2 %, som for resten af det statslige område.

Som diskuteret på mødet den 6. februar og som påpeget af DS på mødet den 24. februar 2006, synes der at være potentiale i at reducere sygefraværet og at tilpasse pausestrukturen for kontrolpersonalet. Alene disse to områder indeholder efter Danske Slagteriers vurdering et besparelspotentiale på 12 -13 mio. kr.

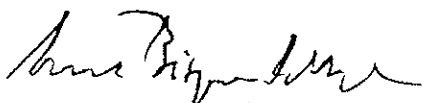
Danske Slagterier er fuldt bevidst om, at de af styrelsen skitserede forudsætninger for tilrettelæggelsen af slagtingerne, bl.a. rimelige varsler for ændringer i produktionen, skal være opfyldt, før den årlige 2 % effektivisering kan gennemføres. Det område arbejdes der hårdt med fra branchens side, og vi vil herunder foreslå, at kontrol, som ikke er varslet behørigt, kan konteres særskilt for at synliggøre omfanget.

Det skal understreges, at Danske Slagterier gerne stiller de kompetencer til rådighed, som er nødvendige for, at kød-controlleren kan gennemføre gennemgangen af kødkontrollen i overensstemmelse med de målsætninger, som vi har fælles forståelse for (jf. møderne 24/1 og 6/2 2006). Ligeledes stiller medlemsvirksomhederne gerne data og kompetence til rådighed for undersøgelsen.

Der var på møderne den 14. januar og 6. februar 2006 og på mødet med ministeren enighed om, at kadencen skulle være høj, og at de nødvendige ressourcer skulle stilles til rådighed, ligesom der var enighed om, at der om nødvendigt skulle inddrages eksterne ressourcer. Danske Slagterier mener, det er nødvendigt at inddrage eksterne ressourcer, som kan støtte kød-controllerens arbejde og dermed bidrage positivt til at indfri ovennævnte målsætninger. Vi mener ligeledes, at der må opstilles en præcis tidstabel for, hvornår de drøftede tiltage skal være gennemført.

Vi ser frem til det fortsatte samarbejde og håber, at der kan høstes en succes i arbejdet med at finde besparelser i omkostningerne til veterinær kødkontrol.

Med venlig hilsen



Erik Bisgaard Madsen



DIREKTIONEN

«Navn1»
«Navn2»
«Navn3»
«Adresse1»
«Adresse2»
«Adresse3»
«Postnummerudendk»

«DagsdatoDK»
J.nr.: «Sagsnummer»/«Sagsbehandlerinit»
«CHRnummer»
«CVRnummer»
Deres ref. nr.:

Kære Erik

Tak for dit brev af 14. marts 2006 om gennemførelse af kød-controllerens arbejde. Jeg er enig med dig i, at det er meget vigtigt, at dette arbejde gennemføres med en høj kadence, og at vi hurtigst muligt gennemfører de besparelser, som vi kan opnå på dette område.

Jeg noterer mig med tilfredshed, at Danske Slagterier har iværksat aktiviteter, herunder de aktiviteter til at effektivisere arbejdstilrettelæggelsen i slagteridriften, og jeg ser frem til resultaterne af dette arbejde. Skulle Danske Slagterier ønske en særskilt registrering af omkostningerne ved den u hensigtsmæssige varsling, vil styrelsen se positivt på dette.

Som du sikkert er orienteret om, vedtog den nedsatte arbejdsgruppe ved dens første møde en arbejdsplan for kød-controlleren, herunder en overordnet tidsplan. Jeg har fået oplyst, at Danske Slagterier ved mødet støttede denne overordnede ramme og den fremlagte tidsplan, og den er nu sat i værk. Denne indeholder bl.a. spørgsmålene om sygefravær og pausestruktur, som du også nævner, og jeg er ganske enig med dig i, at det er meget væsentlige punkter.

Når der – via kød-controllerens arbejde - er identificeret besparelspotentialer er jeg enig i, at der, efter sædvanlig praksis, skal opstilles tidsplaner for disses gennemførelse.

For så vidt angår inddragelse af eksterne konsulenter har dette punkt været gjort til genstand for en indgående drøftelse med Danske Slagterier bl.a. på mødet den 6. februar 2006, og jeg mener ikke der, jf. disse drøftelser, er nogen uenigheder imellem Danske Slagterier og Fødevarerstyrelsen på dette punkt.

Fødevarerstyrelsen deltager gerne i drøftelserne som Danske Slagterier om gennemgangen af kød-controllerens arbejde

Med venlig hilsen

Anders Munk Jensen

Med venlig hilsen

«Sagsbehandler»

Direktør

Direkte tlf. 33956006

E-mail anmj@fvst.dk



MINISTERIET FOR FAMILIE-
OG FORBRUGERANLIGGENDE

Fødevarestyrelsen

DIREKTIONEN

«Navn1»
«Navn2»
«Navn3»
«Adresse1»
«Adresse2»
«Adresse3»
«Postnummerudendk»

«DagsdatoDK»

J.nr.: «Sagsnummer»/«Sagsbehandlerinit»

«chnr»

«cvnr»

Deres ref. nr.:

Kære Erik

Tak for dit brev af 14. marts 2006 om gennemførelse af kød-controllerens arbejde. Jeg er enig med dig i, at det er meget vigtigt, at dette arbejde gennemføres med en høj kadence, og at vi hurtigst muligt gennemfører de besparelser, som vi kan opnå på dette område.

Jeg noterer mig med tilfredshed, at Danske Slagterier har iværksat aktiviteter, herunder de aktiviteter til at effektivisere arbejdstilrettelæggelsen i slagteridriften, og jeg ser frem til resultaterne af dette arbejde. Skulle Danske Slagterier ønske en særskilt registrering af omkostningerne ved den uhensigtsmæssige varsling, vil styrelsen se positivt på dette.

Som du sikkert er orienteret om, vedtog den nedsatte arbejdsgruppe ved dens første møde en arbejdsplan for kød-controlleren, herunder en overordnet tidsplan. Jeg har fået oplyst, at Danske Slagterier ved mødet støttede denne overordnede ramme og den fremlagte tidsplan, og den er nu sat i værk. Denne indeholder bl.a. spørgsmålene om sygefravær og pausestruktur, som du også nævner, og jeg er ganske enig med dig i, at det er meget væsentlige punkter.

Når der – via kød-controllerens arbejde – er identificeret besparelspotentialer er jeg enig i, at der, efter sædvanlig praksis, skal opstilles tidsplaner for disses gennemførelse.

For så vidt angår inddragelse af eksterne konsulenter har dette punkt været gjort til genstand for en indgående drøftelse med Danske Slagterier bl.a. på mødet den 6. februar 2006, og jeg mener ikke der, jf. disse drøftelser, er nogen uenigheder imellem Danske Slagterier og Fødevarestyrelsen på dette punkt.

Fødevarestyrelsen deltager gerne i drøftelserne som Danske Slagterier om gennemgangen af kød-controllerens arbejde

Med venlig hilsen

Anders Munk Jensen

Med venlig hilsen

«Sagsbehandler»
Direktør
Direkte tlf. 33956006
E-mail annj@fvst.dk

2006-20-24-02517

TELEFAXMinisteriet
for familie- og
forbrugeranliggender

Til

Anders Munk Jensen

FORTROLIGT

Fra

Mikkel Sune Smith

fax nr.:

- ☐ I følge aftale
- ☐ I henhold til brev
- ☐ I henhold til telefonsamtale
- ☐ Med tak for lån
- ☐ Ring venligst
- ☐ Til orientering
- ☐

- ☐ Til godkendelse
- ☐ Kommentar udbedes
- ☐ Til underskrift
- ☐ Kan beholdes
- ☐ Ønskes retur
- ☐ Til videre foranstaltning

Bemærkninger:

Ministerbrev fra DS
om KødKontrolLøen

3 sider + fax forside

**DANSKE
SLAGTERIER**

Axelborg • Axeltorv 3
1609 København V
E-mail: ds-dir@danskeslagterier.dk
www.danskeslagterier.dk

Telefon 33 11 60 50
Telefax 33 11 68 14
Direkte 33 73 + lok.nr.
CVR-nr. 60225419



Familie- og forbrugerminister Lars Barfoed
Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender
Stormgade 2-6
1470 København K

21. december 2005

63266.1

Dø: 22/12-05

Fra ministeren

til: KEE

1. Ministersvarskr. udbedes
- X 2. Taleudkast/bæredskabspapir udbedes
3. Departementaleksksp.
4. Til orientering og evt. videre foranst.
5. Kommentar udbedes
6. Notat udbedes

Frist for aflevering: 9/1-06 Jf. mail d.d. KEE

Kære Lars Barfoed

Niveauet af omkostningerne til veterinærkontrollen på slagterierne og kødvirksomhederne ligger erhvervet meget på sinde. DANSKE SLAGTERIER ser således med tilfredshed på, at en række initiativer sættes i gang i 2006. EU's hygiejnepakke træder i kraft, Fødevarestyrelsen ser på strukturen og bemanningen i kødkontrollen, Fødevarestyrelsens auditfrekvens-vejledning implementeres og Fødevarestyrelsen har oprettet en stilling som "kødkontrol-controller". DANSKE SLAGTERIER finder derfor, at tiden netop nu er inde til at se på selve omkostningsstrukturen i veterinærkontrollen på slagterierne og kødvirksomhederne.

På forslaget til finanslov for 2006 er udgifterne til veterinærkontrollen på slagterierne og lignende virksomheder med hyppigt tilsyn (dvs. som hovedregel fast bemanning) budgetteret til 358,7 mill. kr. Dette er som bekendt en udgift, der betales af erhvervet. Kun for vildtbehandlingsvirksomheder findes en mindre afløfning, hvilket også gælder de mindre håndværksslagtere uden fast tilsynspersonale.

For eksportslagterierne, der står for den altovervejende del af omsætningen både i og uden for landet, betaler virksomhederne samtlige omkostninger, som er forbundet med veterinærkontrollen. Der er tale om ganske betydelige kontrolaktiviteter, der i 2006 budgetteres til at beskæftige 783 årsværk.

DANSKE SLAGTERIER finder, at der gennem de seneste år har været tale om en rimelig dialog mellem erhvervet og Fødevarestyrelsen om kontrollens tilrettelæggelse, både på det faglige og det administrative område, og det samlede udgiftsniveau har været nogenlunde stabilt, hvilket er en forbedring i forhold til de betydelige stigninger, der prægede situationen for nogle år siden.

DANSKE SLAGTERIER ser det også som et fornuftigt initiativ, at der i forbindelse med styrelsens omstrukturering sker en vis slankning af ledelsen også på veterinærkontrollområdet, således at lønudgifterne nedbringes, dog formentlig i et begrænset omfang og først på længere sigt. DANSKE SLAGTERIER finder det endvidere positivt, at der for visse forarbejdningsvirksomheder i medfør af de nye EU-bestemmelser i EU's hygiejnepakke, der træder i kraft fra 2006, kan tilrettelægges en mere risikobaseret kontrol. Dette vedrører dog ikke slagterierne, der tværtimod kan komme til at betale en ekstra regning for yderligere efteruddannelse af personalet. De pågældende udgifter bør afholdes inden for den eksisterende ramme.

På forslaget til finanslov for 2006 er veterinærkontrollen undtaget for det almindelige effektiviseringskrav på 2 pct., som ellers gælder generelt for den statslige sektor, også for de brugerbetalte områder. Styrelsen har gennem de seneste år gennemført dette krav konsekvent på alle øvrige brugerbetalte områder (der dog til sammen kun udgør under det halve af veterinærkontrollens omkostninger). Effektiviseringskravet på 2 pct. bør atter figurere på finansloven for 2007 – også for den brugerbetalte veterinærkontrol.

Hertil kommer, at omkostningsniveauet for veterinærkontrollen i Danmark umiddelbart må vurderes at ligge relativt højt sammenlignet med andre EU-lande med en lignende struktur. Der er derfor behov for at gennemgå den samlede tilrettelæggelse af arbejdet med henblik på at sikre, at det gennemføres så kosteffektivt som muligt. Det vil sige, at det udføres på et højt kvalitativt niveau, som finder anerkendelse hos forbrugerne og eksportmarkederne, men samtidig tilrettelægges så enkelt og effektivt som muligt inden for denne ramme.

Under hensyn til beskæftigelses- og produktionsmulighederne i Danmark er det simpelthen nødvendigt, at vi løbende samarbejder om fornuftige effektiviseringer. Erhvervet er sat i en situation hvor vi trods store rationaliseringer i egne virksomheder, ikke formår at opnå tilsvarende rationaliseringer i den offentlige kontrol, som tværtimod udbygges. Vi beder derfor om, at regeringen iværksætter et målrettet arbejde for at sikre, at der sker en væsentlig rationalisering. Målsætningen bør være at udligne differencen mellem de indikative satser for gebyrerne, der er fastlagt i EU-reguleringen og de faktiske omkostninger.

Til brug for dette arbejde vil DANSKE SLAGTERIER søge en ekstern og uafhængig analyse gennemført, hvor hensigten er at få kortlagt, hvordan vi fortsat kan sikre incitament, motivation og ansvarlighed i den offentlige kontrol med henblik på rationalisering af kontrollen på store effektive virksomheder.

En ekstern og uafhængig analyse af det samlede omkostningsniveau i kødkontrollen vil kunne gennemføres i perioden januar – april 2006. Arbejdet vil fra DANSKE SLAGTERIERs side blive ledet af veterinærdirektør Erik Bisgaard Madsen. DANSKE SLAGTERIER har aftalt med Deloitte Business Consulting, at denne vil forestå den samlede analyse. Det er endvidere aftalt med tidligere vicedirektør i Fødevarestyrelsen Tage Siboni, at denne vil medvirke som konsulent på opgaven.

Hensigten vil være med udgangen af april at kunne fremlægge konkrete forslag til effektiviseringer af veterinærkontrollen, der kan medføre engangsbesparelser på kort og mellemlangt sigt og herudover bidrage til, at det vil være muligt at inddrage veterinærkontrollen under det almindelige statslige effektiviseringskrav, dvs. en løbende årlig reduktion af udgiftsniveauet på mindst 2 pct.

Der er formentlig paralleller til situationen i kødkontrollen på kreatur- og fjerkræslagterier, som gør at resultaterne også kan udnyttes her. Resultaterne vil endvidere kunne indgå i arbejdet i den såkaldte byrdekomité, der følger op på AMVAB-målingen, og som skal resultere i en reduktion af de administrative omkostninger for erhvervet med mindst 25 pct. i 2010.

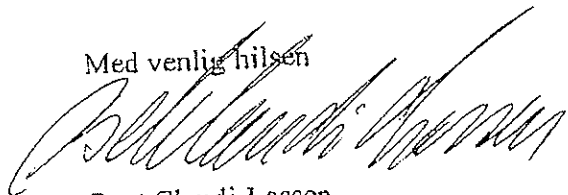
Vi vil naturligvis meget gerne gennemføre arbejdet i en tæt dialog med ministeriet og Fødevarestyrelsen og herunder gerne inddrage såvel styrelsens faglige og administrative kontorer som den nyudnævnte særlige kødkontrol-controller på veterinærkontrollområdet.

Vi ser også meget gerne, at der under arbejdet kan etableres en styregruppe med deltagelse fra departementet, styrelsen, konsulentvirksomheden og DANSKE SLAGTERIER.

Jeg anmoder på denne baggrund ministeren om et møde så hurtigt som muligt i det nye år for at diskutere det vedlagte oplæg til budgetanalyse af kødkontrollen. Da sagen har fælles interesse vil jeg endvidere gerne drøfte en finansieringsmodel af den eksterne analyse.

Jeg håber således, at budgetanalysen af kødkontrollen kan blive udført i en løbende dialog med ministeriet, og at resultaterne kan blive til fælles glæde.

Med venlig hilsen



Bent Clausen Lassen

Deloitte

Budgetanalyse af kødkontrollen.

Danske Slagterier

Tilbud

19. december 2005

Deloitte

1. INDLEDNING	3
1.1. OM TILBUDET	3
1.2. TILBUDETS STRUKTUR	4
1.3. AFSLUTTENDE BEMÆRKNINGER	4
2. RESUME	5
3. OPGAVEFORSTÅELSE	7
3.1. ANALYSENS BAGGRUND	7
3.2. ANALYSENS FORMÅL OG INDHOLD	9
4. METODE	10
4.1. BUDGETANALYSENS OVERORDNEDE STRUKTUR	10
4.2. DEL 1: KORTLÆGNING OG IDENTIFIKATION AF EFFEKTIVISERINGSMULIGHEDER I KØDKONTROLLEN	11
4.3. ANALYSETEMA 1: KORTLÆGNING AF POTENTIALER FOR EFFEKTIVISERING I KØDKONTROLLEN MED HENBLIK PÅ IDENTIFIKATION AF VÆRDISKABENDE PROCESSER	12
4.4. ANALYSETEMA 2: FORUDSÆTNINGER FOR EFFEKTIVISERING	14
4.5. ANALYSETEMA 3: BENCHMARKINGANALYSE AF OMKOSTNINGSNIVEAUER I KØDKONTROLLEN	17
4.6. TVÆRGÅENDE ANALYSE	20
4.7. DEL 2: FOKUSEREDE ANALYSER	20
5. HOVEDFASER I BUDGETANALYSENS DEL 1: KORTLÆGNING	23
5.1. FASE 1: I GANGSÆTNING	23
5.2. FASE 2: DATAINDSAMLING	23
5.3. FASE 3: ANALYSE	24
5.4. FASE 4: AFRAPPORTERING	24
6. FORSLAG TIL PROJEKTORGANISATION	26
6.1. OPDRAGSGIVER	26
6.2. STYREGRUPPE	26
6.3. PROJEKTTEAMET	27
6.4. KVALITETSSIKRINGSTEAM	27
7. TIDSPLAN	28
8. KONSULENTTEAM	30
8.1. DELOITTES KOMPETENCER	30
9. HONORAR	31
9.1. ANALYSEDEL 1 – KORTLÆGNING	31
9.2. ANALYSEDEL 2 – FOKUSEREDE ANALYSER	32
9.3. VEDRØRENDE TRANSPORTUDGIFTER	32

Deloitte

1. Indledning

Deloitte har hermed fornøjelsen af at afgive tilbud på gennemførelse af en budgetanalyse af kødkontrollen for Danske Slagterier. Grundlaget for tilbudet, der er udarbejdet af Deloitte i samarbejde med Ansvarlig Information ved Tage Siboni (herefter Deloitte), er en behagelig samtale med Erik Bisgaard Madsen og Jens Munk Ebbesen, Danske Slagterier, den 21. november 2005.

1.1. Om tilbuddet

I forhold til tilbuddet vil vi gerne indledningsvist fremhæve følgende forhold:

- Deloitte har erfaringer med gennemførelse af projekter, hvor der har været lagt op til ambitiøse effektiviseringsmål. Igennem en række projekter har de metoder, som Deloitte anvender, vist resultater. *Det er således vores erfaring, at der i tilsvarende forløb er identificeret betydelige effektiviseringsmuligheder.* Det er Deloittes erfaring, at det i forbindelse med gennemførelse af sådanne projekter er helt afgørende, at der sker en inddragelse af de implicerede fagpersoner af hensyn til muligheden for implementering af ændret praksis, der skal føre til omkostningsminimering.
- Budgetanalysen er blandt andet baseret på Deloittes værdiskabelsestilgang. Denne metode har såvel i Danmark som internationalt vist sig at være et effektivt redskab for kunder i arbejdet med at effektivisere deres virksomhed. Metoden indebærer, at alle områder i en virksomhed bliver analyseret og vurderet i forhold til, om de skaber reel værdi.
- Deloitte har i en lang række tilfælde gennemført analyser, herunder budgetanalyser i samarbejde med Finansministeriet. Det indebærer, at Deloitte har indgående viden om finanslovsprocessen, herunder for, hvorledes budgetanalyser skal gennemføres.
- Deloitte har bred indsigt i fødevareområdet, der er opnået gennem talrige projekter for og revision af diverse private og offentlige organisationer inden for fødevareområdet.
- Deloitte har stor erfaring med projekter inden for offentlige politikområder. Deloitte har tillige stor erfaring med udarbejdelse af afrapporteringsmateriale, der skal indgå i politiske beslutningsprocesser, herunder i forbindelse med budgetlægningsprocesser i såvel kommuner som staten.
- Konsulent Tage Siboni, Ansvarlig Information, vil i kraft af sin baggrund i Fødevareministeriet og Fødevarestyrelsen medvirke til den samlede udførelse af analysen samt være udførende på dele af opgaven.

Deloitte

1.2. Tilbuddets struktur

Tilbuddet er struktureret som følger:

- Afsnit 2 indeholder et resume af tilbuddet.
- Afsnit 3 beskriver Deloitte's forståelse af opgavens baggrund og formål.
- Afsnit 4 præsenterer med udgangspunkt i opgaveforståelsen et forslag til analysedesign og metode.
- Afsnit 5 indeholder forslag til hovedfaser og -aktiviteter.
- Afsnit 6 indeholder forslag til projektorganisation.
- Afsnit 7 indeholder en detaljeret tidsplan.
- Afsnit 8 indeholder forslag til konsulentteam.
- Afsnit 9 indeholder pristilbud.
- Bilag 1 beskriver Deloitte's metoder for kvalitetssikring.
- Bilag 2 viser udvalgte referencer fra relevante projekter.
- Bilag 3 indeholder CV'er for konsulenter.
- Bilag 4 indeholder standardsamhandelsbetingelser.

1.3. Afsluttende bemærkninger

I er selvfølgelig velkomne til at kontakte os, hvis I har spørgsmål eller kommentarer til det fremsendte materiale.

Med venlig hilsen

Gustav Jeppesen
Partner

☎ 36 10 22 08
gjeppesen@deloitte.dk

Lone Dawe
Manager

☎ 36 10 25 10
ldawe@deloitte.dk

Deloitte Business Consulting A/S
Weidekampsgade 6
2300 København S

Postadresse:
Postboks 1600
0900 København C

Deloitte

2. Resume

Tilbuddet er udarbejdet af Deloitte i samarbejde med Ansvarlig Information ved Tage Sihoni.

Budgetanalysen foreslås udført i tre dele, hvor første del omfatter en bred kortlægning af samtlige faktorer, der måtte påvirke en effektivisering af kødkontrollen. Anden del af analysen indebærer en fokusering af analysen. På baggrund af analysens første del udvælges de emner, der indikerer størst potentiale for effektivisering. Der udføres en dybtgående analyse af hvert enkelt af disse områder. Alle analyser resulterer efter budgetanalysens del 2 i konkrete effektiviseringsforslag. Endelig omfatter sidste del af analysen en implementering af de konkrete effektiviseringsforslag. Dette tilbud omfatter dog ikke implementeringen, men derimod en kortlægning og analyse, der udmunder i konkrete effektiviseringsforslag.

Budgetanalysens del 1: Kortlægning

Kortlægningen er struktureret i tre analysetemaer, der sikrer, at alle væsentlige aspekter af kødkontrollen medtages i analysen. Analysetemaerne er:

1. **Effektivisering.** En kortlægning af aktiviteterne i kødkontrollen set i forhold til, hvilken værdi de skaber. Dette indebærer ligeledes identificering af eventuelle overflødige eller ineffektive processer.
2. **Forudsætninger.** En analyse af, hvilke juridiske og lovgivningsmæssige forudsætninger der begrænser og på anden vis påvirker en effektivisering af kødkontrollen.
3. **Resultatbenchmarking.** En benchmarkanalyse af kødkontrollens omkostningsniveauer baseret på primært kvantitative data. Der vil blive foretaget benchmarkanalyser af omkostningsniveauer på danske slagteenheder.

Alle tre analysetemaer vil trække på data indsamlet ved hjælp af desk research, workshopper samt interview foretaget i Danmark og et udvalgt EU-land.

Budgetanalysens del 2: Fokuserede analyser

Ved afslutningen af budgetanalysens del forudsættes udvalgt en række effektiviseringsforslag til uddybende analyse. Disse forslag vil gennemgå en detaljeret analyse med fokus på de forudsætninger og eventuelle investeringsbehov, som vil være en forudsætning for gennemførelse af besparelsesforslagene. Der vil endvidere blive gennemført detaljerede estimeringer af det forventede effektiviseringspotentiale med henblik på at fastlægge et nettopotentiale. Endelig vil der blive udarbejdet en overordnet plan for implementering af effektiviseringsforslagene med henblik på at vurdere, på hvilket tidspunkt det vil være muligt at indhøste effektiviseringspotentialerne.

Deloitte

Afreportering

I budgetanalyseforløbet vil der ske en afreportering to gange:

- Ved afslutning af analysedel 1 (kortlægning) vil der i forbindelse med et styregruppemøde blive givet en mundtlig præsentation af analysens resultater suppleret med en overheadpræsentation. Der vil endvidere blive udarbejdet et skriftligt forslag til tilrettelæggelse af analysens del 2.
- Ved afslutning af analysedel 2 (fokuserede analyser) vil der blive udarbejdet en skriftlig rapport. Denne rapport vil indeholde hovedkonklusionerne af budgetanalysens del 2 samt de data- og analyse-mæssige forudsætninger for konklusionerne.

Tidsplan

Analysedel 1 vil løbe fra primo januar til ultimo februar 2006 – dvs. cirka 8 uger. Analysedel 2 vil løbe fra medio februar til ultimo april 2006 – dvs. cirka 10 uger. Alt i alt vil budgetanalysen have en samlet varighed på 18 uger. Budgetanalysen er tilrettelagt under hensyntagen til de tidsmæssige rammer for finanslovsforhandlingerne.

Pris

Deloitte tilbyder at gennemføre budgetanalysens del 1 og 2 til en samlet fast pris af 1,4 mio. kr. ekskl. moms. Hertil kommer udgifter til transport mv. i forbindelse med dataindsamling.

I den samlede pris indgår 630.000 kr. til gennemførelse af budgetanalysens del 1 og 770.000 kr. til gennemførelse af analyser i forbindelse med budgetanalysens del 2. Hertil kan evt. komme supplerende analyser, som Deloitte kan foreslå.

Deloitte

3. Opgaveforståelse

3.1. Analysens baggrund

Kødkontrollen

Kødkontrollen er den offentlige kontrol af kødvirksomheders overholdelse af fødevarerlovgivningens regler om slagtning, opskæring og forarbejdning af kød og kødprodukter. De grundlæggende regler for kødkontrollen findes fra 1. januar 2006 primært i EU's "hygiejnepakke", især Rådets og Parlamentets forordninger 852, 853 og 854/2004 samt kontrolforordningen 882/2004. Ud over EU's regelsæt stiller USA og andre tredjelande særlige krav til de eksportgodkendte virksomheder. Kødkontrollen rummer en række elementer, herunder mere generelle opgaver i form af audit af god hygiejnepraksis og af virksomhedens risikobaserede egenkontrol og de konkrete opgaver knyttet til slagteriernes modtagelse, slagtning og forarbejdning af dyrene og kødprodukterne.

Kødkontrollen udgør en betydelig del af Fødevarestyrelsens samlede virksomhed. Der budgetteres på forslaget til finansloven for 2006 med 783 årsværk og en udgift for slagterier mv. på 353,2 mio. kr.

Konkurrencevilkårene for slagterisektoren

Den danske produktion og forarbejdning af animalske produkter ligger i en førerposition på det globale marked i kraft af mange års arbejde med produktudvikling og markedsfremme samt tilpasning til det højeste mulige niveau for fødevarer sikkerhed, miljø, dyrevelfærd mv. Produktion og eksport af animalske produkter bidrager væsentligt til det danske overskud på betalingsbalancen og til beskæftigelsen. Samtidig står sektoren over for betydelige udfordringer, hvor der kan forventes en stadig mere skærpet konkurrence-situation, hvilket er en naturlig følge af blandt andet EU's udvidelser og globaliseringen af den internationale samhandel inden for rammerne af Verdenshandelsorganisationen (WTO). Hertil kommer en vis øget konkurrence i nærområdet omkring slagtning, forarbejdning og afsætning af den danske svineproduktion i kraft af et stigende antal slagtninger i Tyskland.

Sektoren arbejder derfor med effektiviseringer på alle niveauer. Der er etableret færre og større slagterianlæg med henblik på modernisering og udnyttelse af de størrelsesøkonomiske fordele, og der sker løbende landvindinger inden for teknologi og logistik. For eksportslagterierne er det løbende samarbejde med de veterinære myndigheder (Fødevarestyrelsen) en afgørende faktor. Der må ikke opstå tvivl omkring det høje danske niveau for fødevarer sikkerhed og forebyggelse og bekæmpelse af husdyrsygdomme. Samtidig udgør kødkontrollen, det vil sige den faste bemanning af Fødevarestyrelsens dyrlæger og tilsynsteknikere på slagterierne et betydeligt omkostningsselement.

Deloitte

Strukturen i kødkontrollen indebærer, at der på slagterierne er beskæftiget en betydelig personalegruppe, der fuldt ud arbejder på slagteriets regning og risiko, men ikke er undergivet slagteriets ledelse, men derimod Fødevarestyrelsens. Dette nødvendiggør en særlig ledelsesmæssig indsats på kødkontrolområdet, som kan kompensere for fraværet af de almindelige incitamentsstrukturer. Danske Slagterier – og erhvervet som helhed – har gennem de seneste år opnået forskellige imødekommelser med henblik på en fastere styring og mere effektiv ressourceanvendelse. Med initiativer som blandt andet bemanningsskabeloner, dialogproces i forbindelse med den årlige budgetlægning, loft over nogle af posterne på regnskabet for fællesomkostninger mv. er der opnået en stabilisering af de gennemsnitlige enhedsomkostninger, der ellers havde udvist store stigninger få år tilbage.

Potentiale for effektivisering

Det er erhvervets opfattelse, at der ligger et betydeligt effektiviseringsmæssigt efterslæb gemt i det nuværende budget for kødkontrollen, og at der blandt andet i kraft af erfaringer fra andre EU-lande vil kunne påvises et potentiale for en lettelse af omkostningerne. Det er således ikke erhvervets mening, at der er sket en lettelse af de offentlige kontrolomkostninger, der svarer de betydelige omkostninger, der har været forbundet med etableringen af egenkontrol suppleret med offentlig auditering.

Over indhentelse af et effektiviseringsmæssigt efterslæb finder erhvervet, at kødkontrollen fremover som et minimum lever op til de generelle effektiviseringsbestræbelser, der ellers er iværksat for den statslige sektor. Der er tale om det almindelige effektiviseringskrav på 2 procent årligt, som omfatter både bevillingsfinansieret og brugerbetalt virksomhed, men som kødkontrollen af konkrete grunde er undtaget fra i 2006. Der er endvidere tale om målsætningen om at nedbringe erhvervets administrative byrder med 25 procent i 2010 i forhold til en basislinje i 2001.

Danske Slagterier finder derfor, at der er behov for at gennemgå den samlede tilrettelæggelse og gennemførelse af kødkontrolarbejdet med henblik på at afdække eksisterende effektiviseringsmuligheder. Det bør samtidig kortlægges, hvilke omkostningselementer der på det mellemlange sigt gradvist kan nedbringes med henblik på, at kødkontrollen kan opnå en løbende effektivisering i lighed med den øvrige private og offentlige sektor. Det er en afgørende forudsætning, at kontrollen fortsat kan udføres på et højt kvalitativt niveau, som finder anerkendelse hos forbrugerne og eksportmarkederne.

På dette grundlag har Danske Slagterier anmodet Deloitte Business Consulting om at gennemføre en samlet budgetanalyse af kødkontrollen, herunder foretage en benchmark mellem omkostningsniveauer for kødkontrollen på danske slagteenheder. Arbejdet skal være afsluttet med udgangen af april måned 2006 med henblik på, at resultaterne kan implementeres hurtigst muligt og samtidig ligge til grund for regeringens forslag til finanslov for 2007.

3.2. Analysens formål og indhold

Formålet med analysen er først og fremmest at skabe et faktisk baseret grundlag for en vurdering af niveauet af det aktuelle ressourceforbrug på kødkontrolområdet på svineslagterierne. Med udgangspunkt i denne vurdering skal analysen kunne pege på, i hvilket omfang det aktuelle ressourceforbrug til gennemførelse af kødkontrollen kan begrænses. Eventuelle begrænsninger i ressourceforbruget kan både være på kort sigt for eksempel i form af engangsbesparelser og på længere sigt for eksempel i form af omkædninger af styrings- og incitamentsstrukturen på området.

Afgrænsning

Tilbuddet omfatter kødkontrollen i svineslagterier. Kødkontrollen på kreaturområdet og fjerkræområdet er således ikke omfattet af det nedenstående tilbud. De to kontrolområder kan imidlertid, såfremt det ønskes, blive omfattet af analysen inden for rammerne af den nedenfor beskrevne metode. Det vil være hensigtsmæssigt, såfremt en eventuel beslutning om tilføjelse af kreatur- og fjerkræområdet træffes, inden analysen af svineområdet igangsættes, således at de to yderligere områder kan gennemføres parallelt med svineområdet.

4. Metode

4.1. Budgetanalysens overordnede struktur

På mødet den 21. november udtrykte Danske Slagterier følgende overordnede ønsker til analysen: Alle relevante regler skal overholdes, og kvaliteten af kødkontrollen må ikke forringes. Endvidere ønskes, at budgetanalysen af kødkontrollen på svineslagterierne som udgangspunkt bliver så omfattende som muligt – således at samtlige de elementer, der betinger effektiviteten i kødkontrollen, omfattes. Endelig ønskes, at analysens resultat i så høj grad som muligt resulterer i konkrete og implementerbare forslag til effektiviseringer. Således skal som resultat af budgetanalysen foreligge konkrete estimerede forslag til reduktion af omkostningerne ved kødkontrollen på svineslagterierne både i forbindelse med finanslov 2007 og på længere sigt i forbindelse med BO-årene. Sådanne forslag forventes at kunne indgå i drøftelser mellem Danske Slagterier og Familie- og forbrugerministeren i forbindelse med fastlæggelse af finanslov for 2007 vedrørende kødkontrollen.

Med udgangspunkt i ovenstående forventninger til analysen har Deloitte sammensat en analysemodel, der tilgodeser alle kravene, men som samtidig omsættes i konkrete delanalyser. Overordnet foreslås budgetanalysen tilrettelagt i tre dele:

- **Del 1:** Her kortlægges alle aktiviteter i kødkontrollen med henblik på at identificere effektiviseringsmulighederne. Denne analysedel har således til formål at skabe overblik over alle de processer, der vedrører kødkontrollen, og som kunne have mulighed for effektivisering. I del 1 tages der således udgangspunkt i ovenfor nævnte ønske om, at analysen bliver så omfattende som muligt.
- **Del 2:** Her tages udgangspunkt i de mange effektiviseringspotentialer, som analysedel 1 har kortlagt. Af disse udvælges de processer, der har den største tyngde, og hvis realisering vil kunne give størst mulige bidrag til effektiviseringer. Disse udvalgte processer analyseres (fokuserede analyser), og de forventede potentialer estimeres. I del 2 sikres det således, at analysen udmunder i estimeringer af konkrete effektiviseringspotentialer.
- **Del 3:** Her implementeres effektiviseringerne såvel organisatorisk som i forbindelse med finansloven. Del tre er således en implementering af de effektiviseringsforslag, som bliver resultat af del 2.

Dette tilbud omfatter et detaljeret forslag til beskrivelse af gennemførelse af del 1. Tilbuddets økonomiske rammer omfatter også gennemførelse af del 2 af budgetanalysen dog således, at de konkrete analyser og aktiviteter, der skal gennemføres i budgetanalysens del 2, vil blive aftalt i forbindelse med afslutningen af del 1.

Deloitte

4.2. Del 1: Kortlægning og identifikation af effektiviseringsmuligheder i kødkontrollen

Budgetanalysens del 1 har til formål at skabe overordnet indsigt i og overblik over, hvori effektiviseringsmulighederne inden for kødkontrol ligger. Med andre ord skal alle de elementer, som formodes at have en påvirkning på effektiviteten af kødkontrollen, kortlægges.

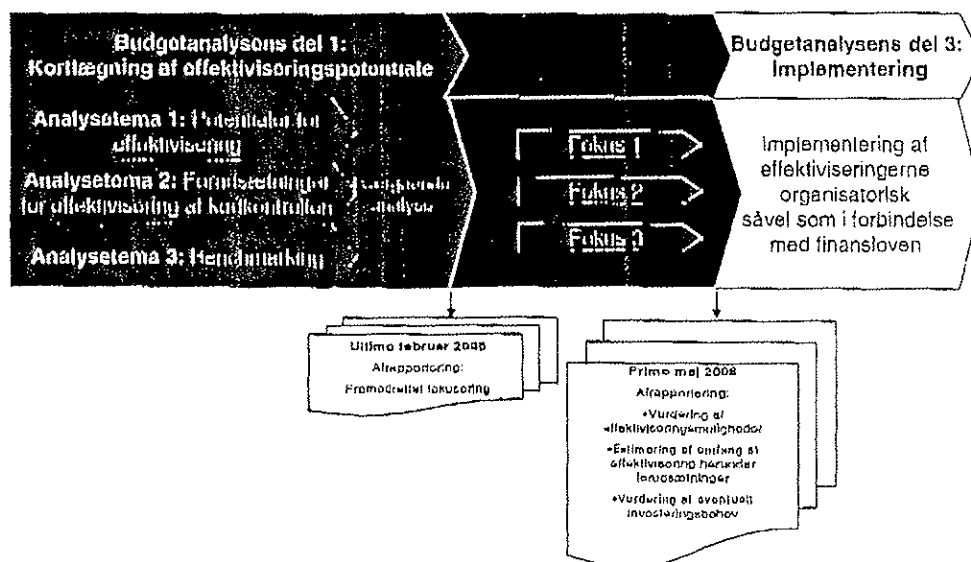
Det er valgt at tage en tilgang, der sætter fokus på hver enkelt aktivitets værdi i forhold til at skabe en effektiv kødkontrol. Det er dog afgørende, at budgetanalysen af kødkontrollen, herunder eventuelle forslag til effektiviseringer, som måtte blive resultatet, sikrer, at den danske kødkontrol forbliver i overensstemmelse med alle relevante regler inden for området. En væsentlig kilde til effektiviseringsområder vil erfaringsmæssigt ofte findes ved at gennemføre en række benchmarkinganalyser af omkostningsniveauer i kødkontrollen – ved sammenligninger mellem enheder i Danmark.

Deloitte foreslår på denne baggrund, at budgetanalysens del 1 gennemføres med tre analysetemaer:

- **Analysetema 1:** Kortlægning af potentialer for effektivisering i kødkontrollen.
- **Analysetema 2:** Forudsætninger for tilrettelæggelse og effektivisering af kødkontrollen.
- **Analysetema 3:** Benchmarkinganalyse af omkostningsniveauer i kødkontrollen.

De tre analysetemaer vil indgå som input til de fokuserede analyser, der skal gennemføres i budgetanalysens del 2.

Figur 1: Budgetanalysens tre hoveddele



De enkelte analysesetemaer vil i de følgende tre afsnit blive nærmere beskrevet. Den konkrete gennemførelse af budgetanalysens del 1 vil dog blive gennemgået separat i afsnit 5 med udgangspunkt i Deloitte's projektfasemodel.

4.3. Analysesetema 1: Kortlægning af potentialer for effektivisering i kødkontrollen med henblik på identifikation af værdiskabende processer

Formål

Formålet med analysesetema 1 er på et helt overordnet plan at kortlægge, hvilke muligheder der er for at effektivisere kødkontrollen på svineslagterieme.

Fagligt udgangspunkt og metode

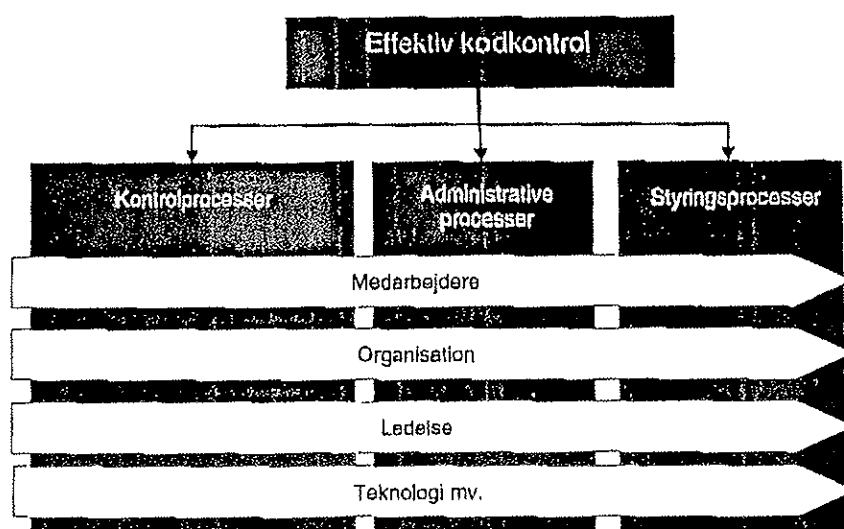
I analysesetema 1 er det væsentligt, at samtlige de områder, som vil kunne bidrage til effektivisering af kødkontrollen, bliver identificeret. Der tages derfor udgangspunkt i en metodik, der sikrer, at alle hjørner af kødkontrollen gennemgås. Det metodiske udgangspunkt for den indledende kortlægning af effektiviseringsmuligheder i kødkontrollen er Deloitte's værdikort. Denne metode har såvel i Danmark som internationalt vist sig at være et effektivt redskab for kunder i arbejdet med at effektivisere deres virksomhed. Værdikortet kan som analyseudgangspunkt sikre et samlet overblik over en organisations processer og aktiviteter. Udgangspunktet for kortet er, at samtlige processer og aktiviteter, som gennemføres i en virksomhed, skal være tilpasset således, at de bringer værdi til det overordnede formål med organisationen.

Deloitte

Hvor der gennemføres processer eller aktiviteter, som ikke bringer værdi i forhold til det overordnede formål, findes der som udgangspunkt et effektiviseringspotentiale. Deloitte's værdikortmetode vil i relation til kødkontrollen blive anvendt som metodik til såvel kortlægning af kødkontrollen som identifikation af effektiviseringsområder.

Deloitte's værdikort anvendt på kødkontrollen er vist på overordnet niveau i nedenstående figur.

Figur 2: Deloitte's værdikort



I ovenstående figur er de hovedprocesområder, hvis tilrettelæggelse har betydning for en effektiv kødkontrol, illustreret:

- Styringsprocesser – eksempelvis ressourceallokering mv.
- Administrative processer – eksempelvis udbetaling af løn mv.
- Kontrolprocesser – eksempelvis prøveudtagning og indberetning.

Disse hovedprocesområder understøttes af en række delprocesser, som er illustreret med modellens tværgående strenge. Disse delprocesser omfatter blandt andet medarbejdere, organisation, ledelse, teknologi mv.

Analysen i relation til identifikation af effektiviseringsmuligheder vil have en række trin. Først fastlægges en overordnet beskrivelse af hovedprocesserne, herunder eventuelle delprocesser i relation til effektiv kødkontrol. Denne beskrivelse vil være en beskrivelse af kødkontrollen, som den er på nuværende tidspunkt (*as-is*). Beskrivelsen vil blive udarbejdet i tæt samarbejde med nøglepersoner fra Danske Slagterier, Fødevarestyrelsen både centralt og regionalt samt slagterierne, således at det sikres, at al relevant viden inddrages.

Deloitte

Dernæst indsamles information – såvel kvalitativ og kvantitativ – med henblik på identifikation af delprocesser og aktiviteter, hvor der er et effektiviseringspotentiale. Informationerne vil blive indsamlet dels i form af kvalitative interview, dels i form af kvantitative data. De kvantitative data vil i form af ressourceforbrug være fordelt på hoved- og delprocesser.

Sluttelig vil der med udgangspunkt i værdikortet blive afholdt en workshop med centrale nøglepersoner i kødkontrollen, hvor der gennem værdikortet vil blive sat fokus på effektiviseringsområderne i kødkontrollen.

Databehov og dataindsamlingsmetoder

Analysen vil indebære workshoper og interview med deltagelse af udvalgte relevante nøglepersoner med viden om de ovenstående hoved- og delprocesområder. Der vil endvidere så vidt muligt blive indsamlet eksisterende viden om de enkelte hovedprocesområder og delprocessers ressourceforbrug. Disse oplysninger vil skulle anvendes til at vurdere de enkelte effektiviseringsmuligheders vægt i forhold til hinanden, således at der kan træffes en faktabaseret beslutning om fokusering af budgetanalysens del 2.

Resultat

Analysesema 1 vil resultere i en oversigt over kødkontrollens værdikort med markeringer af, hvor der forefindes aktiviteter, hvor der forventes at være effektiviseringsmuligheder, der med fordel kan inddrages i budgetanalysens del 2.

4.4. Analysetema 2: Forudsætninger for effektivisering

Analysens formål.

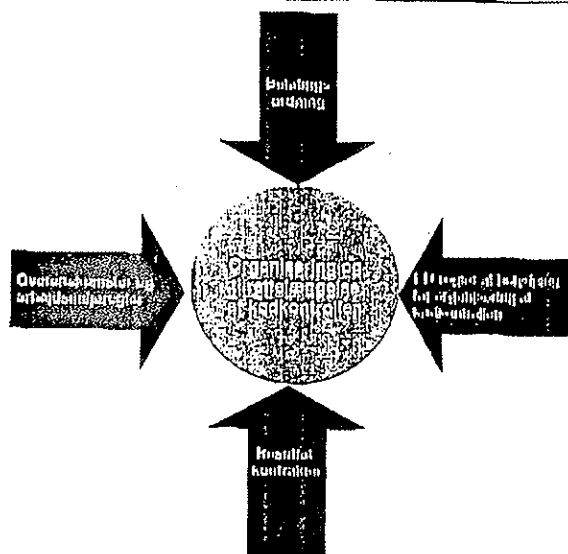
En særskilt analyse af de lovgivningsmæssige begrænsninger og muligheder vil blive foretaget, idet det antages, at disse har stor indvirkning på mulighederne for effektivisering. Formålet med analysetema 2 er derfor at identificere, hvilke regelsæt, aftaler eller andre forhold der har betydning for tilrettelæggelse af kødkontrollen, herunder betydning for de muligheder for effektivisering, som identificeres i analysetema 1.

Analysesema 2 vil opstille udgangspunktet for vurderingen af, hvilke effektiviseringsforslag der forventes at kunne implementeres, herunder hvorvidt der kan ske en generel implementering i alle slagterier.

Fagligt udgangspunkt og metode

Nedenstående figurer illustrerer, at der er en række lovgivningsmæssige og andre forudsætninger, der gælder i relation til organisering og tilrettelæggelse af kødkontrollen. Disse forudsætninger kan grupperes i fire hovedområder, som vil være omfattet af analysen.

Figur 3: Regler og andre forudsætninger, der påvirker kødkontrollen

**EU-regler af betydning for organisering af kødkontrollen**

Kødkontrollens organisering og tilrettelæggelse er i høj grad bestemt af en lang række EU-forordninger og direktiver samt danske regler i tilknytning hertil. Det drejer sig blandt andet om regler vedrørende:

- Faglige krav til kontrollen
- Krav til personalesammensætning
- Krav til uddannelse
- Krav til kontrollens organisation – fx. privat/offentlig virksomhed
- Muligheder for reduktion i den offentlige kontrol i lyset af egenkontrollen.

Betalingsordning

De grundlæggende bestemmelser om brugerbetaling findes i EU's afgiftsdirektiv fra 1985 (afløses fra 1. januar 2007 af EU's nye kontrolforordning). I Danmark er reglerne udformet i relation til den almindelige statslige praksis om brugerbetalingsordninger, der ikke må gå videre end den faktiske ydelse.

Deloitte

Personalemæssige forhold af betydning for effektiviteten

Disse regler omfatter eventuelle elementer i overenskomster og personalepolitik samt lokale aftaler på de enkelte slagtesteder (herunder arbejdsplaner og pausestruktur) samt Fødevarestyrelsen af betydning for fleksibilitet og effektivitet i kødkontrollen.

Resultatkontrakter

Dette omfatter den aktuelle resultatkontrakt mellem Fødevarestyrelsen og regionerne med henblik på at vurdere og foreslå supplementer til de elementer, der tilsigter at fremme effektiviteten i kødkontrolarbejdet.

Den foreslåede analysemetode tager udgangspunkt i de regelområder, der er beskrevet ovenfor. Med udgangspunkt i disse regelområder vil data blive kortlagt på henholdsvis danske og udenlandske slagterier og myndigheder – herunder hvorledes de praktisk er implementeret. Resultatet af analysen vil være en identifikation af forskelle i implementeringen af EU-regler. For overenskomster og andre regler samt resultatkontrol vil eventuelle uensigtsmæssigheder i forhold til en effektiv kødkontrol blive beskrevet. Dette har til formål at påpege, hvilket manøvrerum det enkelte slagteris kødkontrol synes at have i forhold til internationale og danske regler.

Tabel 1: Analysemetode med eksempler

Regelområde	Praktisk implementering i Danmark	Eksempel på anden fortolkning eller implementering	Vurdering af gap samt forslag om potentielle
1. Fx audit af god hygiejnepraksis i medfør af RFO 854/2004	Dansk implementering og konstateret praksis ved slagtested	Erfaringer fra andre virksomheder og/eller andre EU lande	Effektiviseringsforslag
2. Fx HACCP kontrol, jf. RFO 852/2004	Danske retningslinjer for egenkontrol	Andre EU landes implementering	Effektiviseringsforslag

Med hensyn til betalingsordningen vil det vil blive vurderet, hvordan den danske bekendtgørelse er i overensstemmelse med EU's regelsæt og med generelle danske bestemmelser om offentlige brugerbetalingsordninger. Der skal herudover foretages en analyse af registreringspraksis.

Databehov og indsamlingsmetoder

På EU-lovgivningsområdet vil der først og fremmest blive indsamlet alle de relevante regler, der gælder for kødkontrolområdet. Endvidere vil der blive

Deloitte

indsamlet data om implementering af EU-regler i praksis i Danmark og på relevante punkter i udvalgte EU-lande med henblik på at undersøge, hvordan andre lande implementerer EU's regler for derved at fastslå, hvorvidt den danske fortolkning af regelsættet er for stram, og om der er mulighed for forbedringer.

Der vil endvidere blive indsamlet relevante overenskomster samt arbejdsmiljøregler, der har betydning for tilrettelæggelse af kødkontrollen. Endvidere vil de blive suppleret med interview på forskellige danske virksomheder med henblik på at fastslå, hvordan arbejdsmiljøregler og overenskomster påvirker kødkontrollen på det enkelte slagteri.

Når det gælder resultatkontrakter, vil dataindsamlingsarbejdet omfatte de eksisterende resultatkontrakter, og der vil blive gennemført en række interview med henblik på at vurdere, hvorledes mål og resultatkrav influerer på organiseringen af kødkontrollen.

Resultat

Analysen vil som resultat have en oversigt over de lovgivningsmæssige og andre forudsætninger for kødkontrollens tilrettelæggelse. Endvidere vil den evt. konstatering af forskelle i implementering mellem Danmark og udvalgte EU-lande medvirke til at give et overblik over, hvilke muligheder der er for at ændre på organiseringen og arbejdstilrettelæggelsen og hermed understøtte effektiv kødkontrol.

Med henblik på analysen af reglerne omkring brugerbetaling vil analysen rumme en beskrivelse af, hvorvidt den danske betalingsordning på alle punkter er i overensstemmelse med EU-reguleringen og de horisontale danske bestemmelser om brugerbetaling.

Analysen af de overenskomstmæssige bestemmelser, personalepolitiske foranstaltninger og lokale aftaler vedrørende arbejdstilrettelæggelse, pausestrukturer etc. vil påpege, hvorvidt bestemmelserne rummer elementer, der medfører en u hensigtsmæssig ressourceanvendelse.

Analysen vil desuden identificere nye muligheder for etablering af incitamentsstrukturer for effektivisering af kødkontrollen gennem udformningen af de resultatkontrakter, der indgås for Fødevarestyrelsen og dennes regioner.

4.5. Analysetema 3: Benchmarkinganalyse af omkostningsniveauer i kødkontrollen

Analysens formål

Formålet med gennemførelse af benchmarkinganalyserne er at rette fokus på forskelle på ressourceforbrug mellem kontrolenheder med sammenlignelige opgaver. Sigtet er at få identificeret enheder med særligt lave enhedsomkostninger, således at disse nærmere kan analyseres. Endvidere skal benchmar-

Deloitte

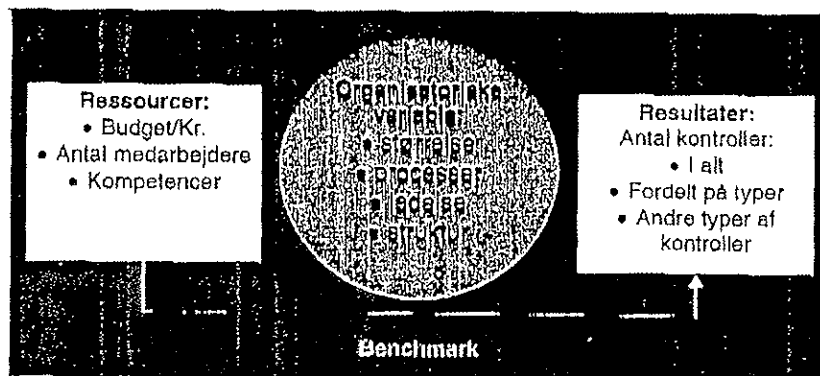
kinganalysen anvendes til en overordnet estimering af potentiale for effektivisering ved udhredelse af best practice for kødkontrollen.

Fagligt udgangspunkt og metode

I nedenstående figur er Deloitte's forslag til en overordnet model for benchmarken illustreret. Modellen viser, at der fokuseres på at gennemføre benchmark af forskellige indikatorer for forholdet mellem de ressourcer (input), som anvendes på kødkontrollen, og de resultater (output), som skabes i kødkontrollen.

Det foreslås, at kernen i benchmarkinganalyserne er enhedsomkostninger til gennemførelse af svineslagtninger. Derudover inddrages de organisatoriske elementer som baggrundsvariable for forståelsen af eventuelle forskelle på resultaterne af analysen. Det skal understreges, at antallet af organisatoriske elementer, som inddrages i benchmarkinganalysen, bør begrænses under hensyntagen til formålet med analysen samt det forhold, at sådanne data formentlig ikke vil være umiddelbart tilgængelige. Benchmarkmetoden er illustreret i nedenstående model:

Figur 4: Metode til benchmarking



Det foreslås, at der gennemføres benchmarkinganalyser af kødkontrolenheder i Danmark.

Disse analyser vil kunne anvendes til at identificere enheder, der inden for den gældende praksis og rammerne for tilrettelæggelse af kødkontrollen i Danmark alt andet lige har en større effektivitet end andre enheder.

Databehov og dataindsamlingsmetoder

For at gennemføre resultatbenchmarkinganalyser forudsætter det, at der allerede er tilgængelige data eller kan fremskaffes data om såvel ressourceforbrug som resultater for kødkontrollen. Det vil således være en forudsætning, at der findes tilgængelige data pr. slagteenhed/slagteri i Danmark om følgende forhold:

Deloitte

Tabel 2: Eksempel på dataindsamling til resultatbenchmark

Input	Organisatoriske elementer	Output
Antal medarbejdere	Størrelse	Antal slagtninger
Fordelingen af medarbejdere på forskellige typer af medarbejdere (teknikere/dyrlæger)	Geografisk placering	Kvantitative oplysninger om andre typer af kontrolopgaver
Medarbejdernes ansættelsesforhold (faste/deltid/fuldtid, løst timeansatte)	Leverandørstruktur	
	Evt. systematiske og kvantificerbare forskelle i arbejdstilrettelæggelse, fx pausestruktur	

Det ovenstående databehov skal kvalificeres i samarbejde med Danske Slagterier og Fødevarestyrelsen i forbindelse med igangsretningen af analysen. Det vil endvidere være hensigtsmæssigt, såfremt de kvantitative data suppleres med kvalitative informationer om tilrettelæggelse af kødkontrollen. De kvalitative data kan eventuelt hentes fra eksisterende beskrivelser, med det må forventes, at der vil være behov for også at gennemføre interview og besøg på slagteenheder i Danmark.

Analysemetode

Fokus i benchmarkinganalyser vil være beregninger af enhedsomkostninger for forskellige kontroltyper. Der vil endvidere blive gennemført forskellige beregninger af betydningen af forskellige sammensætninger af medarbejdere. Endvidere vil der blive gennemført en række statistiske analyser, herunder for eksempel sammenhængsanalyser og korrelationsanalyser.

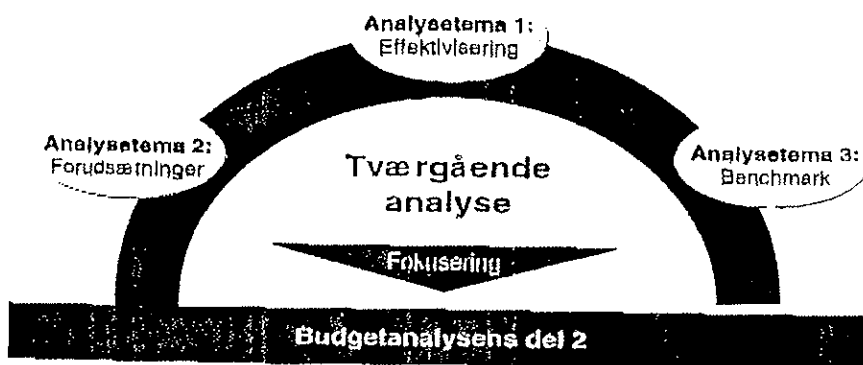
Resultat

Resultater af benchmarkinganalysen vil være en oversigt over forskelle mellem enhedsomkostninger pr. slagteenhed i Danmark. Som resultat vil endvidere blive udarbejdet en beskrivelse af, hvilke effektiviseringspotentialer der overordnet kan identificeres ved en udbredelse af best practice.

4.6. Tværgående analyse

Med henblik på at skabe et samlet overordnet billede af effektiviseringsmulighederne i relation til kødkontrollen gennemføres der en opsamlende analyse af de tre analysetemaer.

Figur 5: Sammenhængen mellem analysetemaer og den tværgående analyse



Der vil i denne analyse blive lagt vægt på med udgangspunkt i en samlet vurdering af resultaterne af de tre analyser at identificere de delprocesser/aktiviteter, hvor der både er et højt ressourceforbrug i dag, og hvor der er såvel kvalitative som kvantitative indikatorer for, at et effektiviseringspotentiale kan realiseres. I den tværgående analyse vil der også blive taget stilling til tidshorisonten for hvert af de enkelte mulige effektiviseringsområder.

4.7. Del 2: Fokuserede analyser

Efter gennemførelse af budgetanalysens del 1 udvælges tre til fem fokusområder inden for kødkontrollen, som kortlægges i detalje, ligesom der fremlægges eventuelle konkrete effektiviseringsforslag. De udvalgte processer vil jfr. ovenfor være kendetegnet ved at have et stort ressourcetræk og et betydeligt effektiviseringspotentiale.

Processerne vil blandt andet blive holdt op imod såkaldte Lean-principper.

Deloitte**Lean-principper**

Undgå spild i form af: Liggetid og spildtid, overopfyldelse, overflødig intern kontrol. Standardiser processer og undgå fejl.

- At *undgå liggetid* og anden *spildtid* indebærer for eksempel at nedbringe den tid, hvor man venter på en godkendelse eller er standby uden at løse andre nødvendige opgaver, og at undgå overdragelse af opgaven mellem flere medarbejdere, når dette ikke er nødvendigt.
- At *undgå overopfyldelse* indebærer, at man løser opgaverne (kvantitet og kvalitet) til præcis det niveau, der er målet, ikke mere eller mindre. Samtidig betyder det, at man kun løser de opgaver, der skaber værdi.
- At *undgå overflødig intern kontrol* vil sige, at man undersøger arbejdsgange og sikrer, at kun nødvendig kvalitetssikring finder sted.
- At *standardisere processer og undgå fejl* indebærer, at man sikrer en ensartet og ønsket kvalitet i opgaveløsningen og undgår at bruge ressourcer på at rette fejl.

De udvalgte kontrolprocesser vurderes konkret på følgende områder:

- **Organisation og processer:** Undersøgelse af opgave- og ansvarsfordeling i forbindelse med kontrollerne samt de underliggende arbejdsgange og aktiviteter i kontrollen. Det vurderes, om organisationen er indrettet med henblik på entydig fastlæggelse af ansvar og kompetencer samt med henblik på at reducere dobbeltfunktioner, om samarbejde på tværs af processer bidrager til effektiv kapacitetsudnyttelse, og om de etablerede processer i videst muligt omfang er tilrettelagt så ensartet som muligt på tværs af hovedformål.
- **It og informationer:** It-understøttelsen og de informationer (opdaterede data, vejledninger, instrukser mv.), som stilles til rådighed for medarbejderne i forbindelse med gennemførelsen af en kontrol. Det vurderes, om de anvendte vejledninger og instrukser giver medarbejderne nyttige værktøjer til udførelse af opgavevaretagelsen, og om medarbejderne herudover altid har mulighed for at tilgå og registrere de nødvendige data i forbindelse med et kontrolbesøg i én arbejdsgang.
- **Fysiske rammer:** Undersøgelse af, hvorledes de fysiske rammer i form af kontorer, transportmidler mv. påvirker gennemførelsen af en kontrol, og om de er en forudsætning for vellykket gennemførelse af en kontrol. Det vurderes, om de fysiske rammer er tilrettelagt med henblik på at re-

Deloitte.

ducere de faste omkostninger så meget som muligt, samtidig med at medarbejderne ansvarlige for den enkelte kontrol sikres den nødvendige fleksibilitet.

Metoden bidrager herved til, at der normalt kan påpeges konkrete forbedrings- og effektiviseringsmuligheder i forhold til de processer, der analyseres nærmere.

I budgetanalysens del 2 vil de konkrete besparelsesforslag blive vurderet i relation til de lovgivningsmæssige muligheder, som er identificeret i budgetanalysens del 1, således at det sikres, at de foreslåede effektiviseringsforslag er i overensstemmelse med de gældende regel- og kvalitetskrav til kødkontrollen. Endvidere vil der blive gennemført analyser af eventuelle investeringsbehov, som vil være en forudsætning for gennemførelse af besparelsesforslagene, således at de estimerede effektiviseringspotentialer udgør netto-potentialer. Endelig vil der blive udarbejdet en overordnet plan for indfasning af effektiviseringsforslagene med henblik på at vurdere, på hvilket tidspunkt det vil være muligt at indhøste effektiviseringspotentialerne.

5. Hovedfaser i budgetanalysens del 1: Kortlægning

Budgetanalysens del 1 strækker sig jævnt over metodebeskrivelsen ovenfor over de første cirka 8 uger af arbejdet. De enkelte aktiviteter i denne del af analysen er detaljeret beskrevet i det følgende.

Budgetanalysens del 1 er tilrettelagt i fire faser, som er søgt opbygget, så der hurtigst muligt kan blive etableret et bredt dækkende og afstemt datagrundlag for budgetanalysens del 1.

De enkelte faser og aktiviteterne herunder kan ses i figur 6, herunder det konkrete omfang af for eksempel workshopper og interview på følgende side. Nedenfor er formålet med hver enkelt fase beskrevet, og hvor der har været behov for det, er yderligere kommentarer knyttet til modellen.

5.1. Fase 1: Igangsætning



Formålet med fase 1 er at sikre, at projektet bliver igangsat, herunder at sikre, at alle relevante interessenter så tidligt som muligt bliver inddraget. Endvidere skal det i fase 1 afklares, hvilke data der er til rådighed for de foreslåede analyser.

Der sigtes mod, at interview fordeles ligeligt mellem København og Jylland, og at interview uden for Københavnsområdet samles således, at der bliver tale om hele interviewdage. Disse interview gennemføres så vidt muligt samlet, således at de leverer data til alle tre analysetemaer.

Der indgår desuden som forudsætning for tilbuddet, at der gennemføres en rejse til Holland, hvor der afholdes en række interview med centrale personer hos de hollandske kødkontrolmyndigheder. Det forudsættes, at besøget i Holland varer én dag. Data fra dette besøg skal indgå i alle tre analysetemaer.

5.2. Fase 2: Dataindsamling



Formålet med fase 2 er at sikre, at de relevante data indsamles. Da der såvel indgår kvalitative som kvantitative data i forbindelse med gennemførelse af de tre analysespor, vil dataindsamlingsmetoderne være tilpasset dette behov. Data vil blive indsamlet med en kombination af følgende metoder:

- Eksisterende kvantitative data oparbejdes og struktureres med henblik på de efterfølgende analyser. Dette kan for eksempel ske via overførsel til fælles database eller excelformat.
- Nye kvantitative data genereres via spørgeskemaer og oparbejdes samt struktureres efterfølgende.

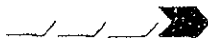
- Kvalitative data genereres med anvendelse af flere metoder. Desk-research ved gennemgang af relevant eksisterende skriftligt elektronisk eller papirbåren information, workshopper eller interview med deltagelse af nøglepersoner. Nøglepersonerne skal omfatte eksempelvis repræsentanter fra danske slagterier, chefer fra slagteenhedene, fødevareregionschefer, embedsdyrlæger med videre og have en omfattende viden om kødkontrollens tilrettelæggelse. Det understreges, at den endelige udvælgelse af interviewpersoner og personer til deltagelse i workshopper sker i samarbejde mellem Danske Slagterier, analysens følgegruppe samt Deloitte's konsulentteam.

5.3. Fase 3: Analyse



Formålet med analysefasen er at analysere de indhentede kvalitative og kvantitative data, således at der skabes et solidt funderet resultat. Dette sikres yderligere gennem en kvalitetssikring af analysen – se bilag 1.

5.4. Fase 4. Afrapportering



Formålet med afrapporteringsfasen er at præsentere analysens resultater. Afrapporteringen af delanalyse 1 er tilpasset det behov, som det forventes, der er. Det foreslås således, at afrapporteringen vil blive en fælles afrapportering, som vil sikre, at de tre analysers resultater bliver samordnet. Afrapporteringens form vil endvidere blive en præsentation, der drøftes med analysens opdragsgiver og følgegruppe.

Figur 6: Aktiviteter i budgetanalysens del I

Budgetanalysens del I: Kortlægning

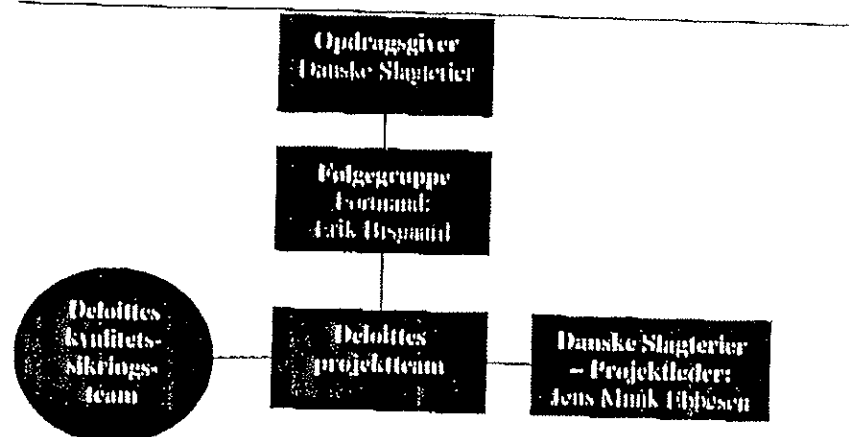
	1 Igangsatning	2 Dataindsamling	3 Analyse og databehandling
Analysesetema 1: Effektivisering	• 1 indledende værdiworkshop m. nøglepersoner i kødkontrollens • Interview i DK: 1-2 i Danske Slagterier, 2-3 chefer for slagteenheder, 2-3 rep. fra Mørkhøj og regionschefer, 2-3 embedsdyrlæger • Interview i udlandet: 1 dag i Holland • Udarbejdelse af dataindsamlingsmateriale	• Indsamling af faktuelle data i struktureret form – fx ved hjælp af en spørgeskemaundersøgelse • 1 konsoliderende værdiworkshop	• Analyse af, hvor i værdikæden værdi skabes, identifikation af effektive og overflødige processer. • Databearbejdning og beregning • Kvalitetssikring – se bilag 1
Analysesetema 2: Forudsætninger	• Udarbejdelse af oversigt over EU-regelsæt, dansk implementering samt evt. andre lændes særlige krav • Udarbejdelse af oversigt over overenskomst- og arbejdsmiljøregler • Udarbejdelse af oversigt over resultatkrav • Interview i DK og udlandet som under analysesetema 1	• Indsamling af yderligere data omkring internationale og nationale regler • 2-3 supplerende interview	• Gruppering af nationale og internationale regler iht. deres påvirkning af kødkontrollen • Vurdering af sammenhæng mellem regler og effektiviseringspotentiale • Kortlægning af frihedsgrader i forhold til gældende juridiske og økonomiske faktorer • Databearbejdning og beregning • Kvalitetssikring – se bilag 1
Analysesetema 3: Benchmark	• 1 workshop m. Danske Slagterier, repræsentanter fra Fødevarestyrelsen samt regionschefer – kortlægning af: • Eksisterende data og fastlæggelse af indikatorer • Udarbejdelse af dataindsamlingsmateriale	• Systematisering af eksisterende data. • Indsamling af supplerende faktuelle data i struktureret form, fx ved hjælp af spørgeskemaundersøgelse	• Enhedsomkostninger • Faktorsammensætning • Korrelationer • Databearbejdning og beregning • Kvalitetssikring – se bilag 1

6. Forslag til projektorganisation

Et godt samspil mellem aktørerne i projektet er helt centralt for et succesfuldt projekt og forudsætter en effektiv koordineringsindsats baseret på en robust projektorganisation.

Deloitte foreslår derfor følgende projektorganisation etableret:

Figur 7: Projektorganisation



6.1. Opdragsgiver

Den overordnede styring af projektet vil blive varetaget af Danske Slagterier.

Deloitte vil periodisk orientere Danske Slagterier om analysens fremdrift ved statusmøder. Der forventes et til to statusmøder, som lægges fast ved projektets igangsættelse.

6.2. Styregruppe

Det foreslås, at der nedsættes en følgegruppe med direktør Erik Bisgaard Madsen som formand. Endvidere understreges, at det vil være en væsentlig forudsætning for en smidig gennemførelse af analysen, herunder for mulighederne for implementering af analysens resultater, hvis Forbrugerministeriets departement samt Fødesvarestyrelsen på højt niveau inviteres til at deltage i følgegruppens arbejde.

For Deloitte vil vi foreslå, at partner Gustav Jeppesen og konsulent Tage Siboni indgår i styregruppen sammen med projektleder Lone Dawe.

Som det fremgår af den foreslåede tidsplan, ønsker Deloitte, at styregruppen inddrages på alle væsentlige tidspunkter, således at der gennem hele forløbet sikres opbakning til projektet. Tidspunkter for styregruppemøder lægges fast

Deloitte

ved projektets igangsættelse, idet der påregnes to styregruppemøder i budgetanalysens del 1.

6.3. Projektteamet

Deloitte har foreslået et projektteam og en projektleder. Vi foreslår, at Jens Munk Ebbesen repræsenterer Danske Slagterier som projektleder for at varetage den interne koordination i styrelsen og i øvrigt være sparringspartner med Deloitte's projektleder.

Projektledelsen fra Deloitte vil bestå af en projektansvarlig partner samt en erfaren projektleder, der er ansvarlig for den daglige ledelse af projektet og kontakten til styrelsen. Projektledelsen vil have det samlede ansvar for kvalitet, fremdrift og økonomi.

Projektteamet vil have kompetencer både fra Deloitte's konsulentvirksomhed og fra Deloitte's revisionsvirksomhed, således at det sikres, at projektteamet har indsigt i alle aspekter af den stillede opgave.

6.4. Kvalitetssikringsteam

Deloitte råder over betydelige kompetencer på institutionsområdet igennem en række revisorer, der næsten udelukkende beskæftiger sig med området. For at sikre høj kvalitet af arbejdet vil Deloitte nedsætte et kvalitetssikringsteam bestående af udvalgte ressourcepersoner med indblik i institutionsområdet. Kvalitetssikringsteamets opgave bliver at give løbende sparring til projektlederen samt sikre den faglige kvalitet af det udførte arbejde.

7. Tidsplan

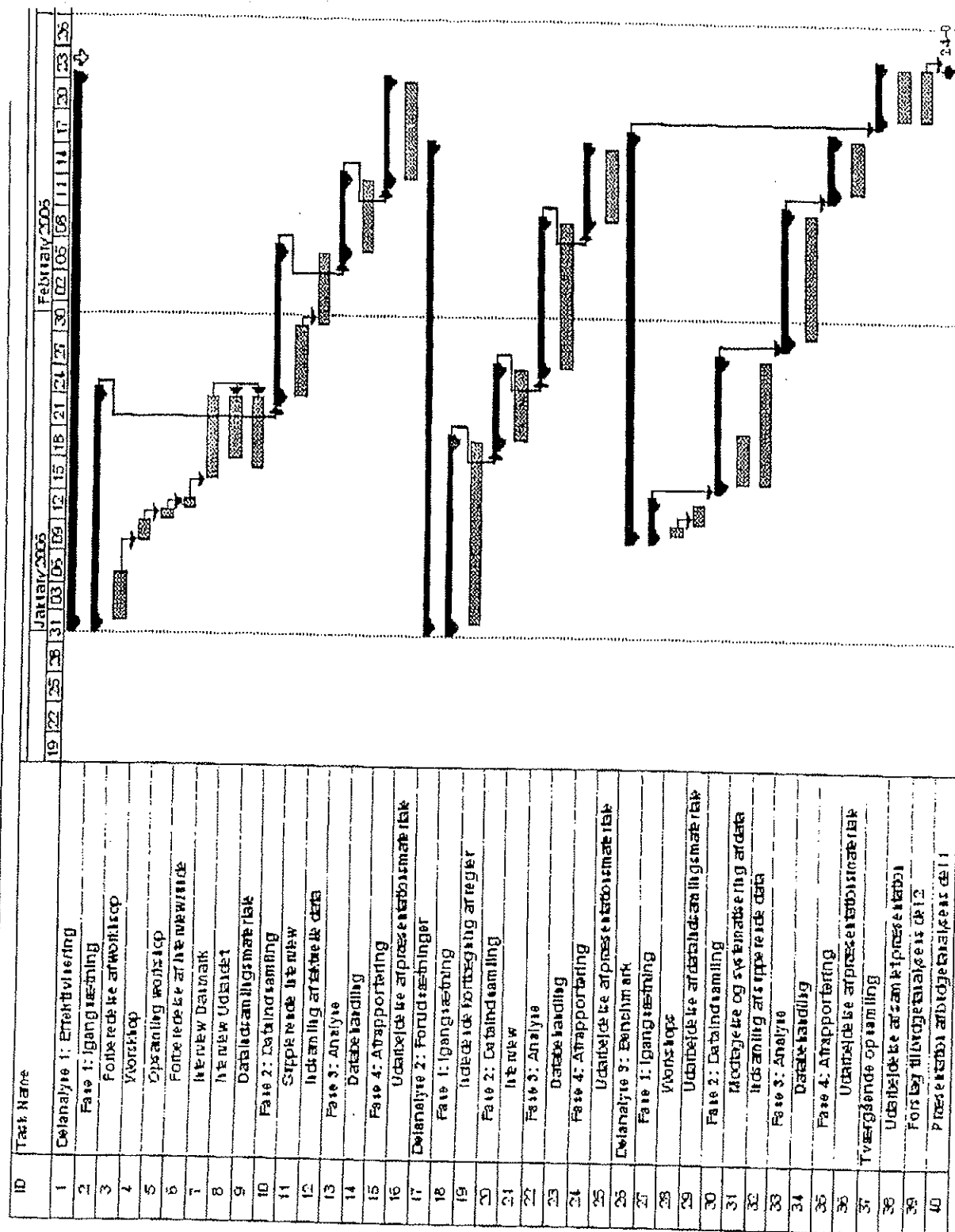
Budgetanalysen er tilrettelagt under hensyntagen til de tidsmæssige rammer for finanslovsforhandlingerne, således at den endelige afrapportering af budgetanalysens del 2 vil kunne indgå i forhandlinger om finanslov 2007.

Budgetanalysens samlede gennemførelsestid vil være 4 måneder svarende til 18 uger. Del 1 vil blive gennemført i perioden 1. januar til ultimo februar. Del 2 vil blive gennemført i perioden primo marts til primo maj.

Danske Slagterier vil umiddelbart efter igangsættelse af projektet modtage en detaljeret tids- og aktivitetsplan dækkende budgetanalysens del 1. Denne plan beskriver aktiviteter, ansvar, deadlines, milepæle mv. Det skal understreges, at der er tale om en ganske presset tidsplan, hvor der er en række forudsætninger for gennemførelse. Deloitte henleder i den forbindelse opmærksomheden på de frister for om indsamling af data og gennemførelse af interview, som er fastlagt. I den forbindelse skal det understreges, at det påhviler Danske Slagterier at sikre, at de fornødne data er tilgængelige for Deloitte, samt at der er tilrettelagt de ønskede interview med de udvalgte interviewpersoner såvel i Danmark som internationalt.

På følgende side ses en mere detaljeret tidsplan for aktiviteterne i budgetanalysens del 1. De enkelte aktiviteter refererer direkte til gennemgangen af aktiviteter i ovenstående afsnit 5. Der vil i forbindelse med afslutningen af budgetanalysens del 1 blive udarbejdet en tilsvarende tidsplan for budgetanalysens del 2.

Figur 8: Tids- og aktivitetsplan for budgetanalysens del 1



8. Konsulentteam

8.1. Deloitte's kompetencer

Deloitte vil løse opgaven med et fast kerneteam af konsulenter og projektmedarbejdere, der dækker de nødvendige kompetencer. Det valgte perspektiv forudsætter solide faglige og procesmæssige kompetencer hos konsulentene samt indsigt i regler og krav på området. Derfor er der lagt vægt på at bemane projektet med et team af erfarne konsulenter med stor viden om budgetanalyser, effektivisering og benchmarkinganalyser, som har faglig erfaring fra og indsigt i fødevarekontrolområdet.

Deloitte har ligeledes vurderet, at det vil styrke projektteamet at supplere med yderligere ekspertise på fødevarekontrolområdet igennem nedsættelsen af et kvalitetssikringsteam. Herved sikres høj kvalitet i opgaveløsningen.

Det er Deloitte's vurdering, at vi med det beskrevne team til fulde dækker de nødvendige kompetencer og dermed kan leve op til Danske Slagteriers forventninger til en professionel ekstern samarbejdspartner.

Den konkrete bemanning af projektet fastlægges i samarbejde med Danske Slagterier, idet *Gustav Jeppesen* vil være projektansvarlig partner.

Deloitte foreslår følgende team til løsningen af opgaven:

Manager Lone Dawe som projektleder.

Konsulent Tage Siboni, Ansvarlig Information som faglig ekspert og udførende på dele af analysen.

Endvidere vil følgende udførende konsulenter kunne inddrages i projektet:

Seniorkonsulent Maria Sinai

Konsulent Monica Diaz.

Kompetencerne for deltagerne i kerne- og kvalitetssikringsteamene præsenteres kort nedenfor. Der henvises i øvrigt til bilag 1 for CV'er på nøglepersonerne.

Analysen er tilrettelagt under hensyntagen til, at en række aktiviteter forudsættes gennemført af Danske Slagterier. Det drejer sig især om bidrag til leverance og i fornødent omfang indsamling af data. Det gælder særligt:

- Data til brug for benchmarking samt i den forbindelse eventuelt forestå indsamlingen af data fra såvel de relevante medlemsvirksomheder som Fødevarestyrelsen.
- Udpege relevante interviewpersoner samt i den forbindelse etablere den fornødne kontakt og aftale tidspunkter med henblik på, at Deloitte kan interviewe disse personer.

Deloitte

9. Honorar

Deloitte tilbyder at gennemføre hele budgetanalysen af kødkontrollen til en samlet fast pris af 1,4 mio. kr. ekskl. moms. Tilbuddet omfatter således både budgetanalysens del 1 og budgetanalysens del 2. Hertil kommer udgifter til transport mv. i forbindelse med dataindsamling.

Timesatser

For at kunne tilbyde Danske Slagterier en favorabel pris skal vi gøre opmærksom på, at der i ovennævnte pris er indregnet en substantiel rabat. Deloitte tilbyder at gennemføre hele budgetanalysen med en samlet rabat på i alt 35 procent i forhold til Deloitte's standardtimepriser. Deloitte's standardtimepriser samt de i tilbuddet anvendte rabatterede timerpriser fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 3: Deloitte's timesatser

	Timesatser				
	Partner	Manager	Senior konsulent	Konsulent	Faglig ekspert
Listepriser	4.100	2.350	1.550	1.000	2.350
Rabatsatser	35	35	35	35	35
Priser inkl. 38 % rabat	2.665	1.528	1.008	650	1.528

Det skal bemærkes, at Deloitte ikke fakturerer særskilt for kontormedarbejdere.

9.1. Analysedel 1 – Kortlægning

Analysedel 1 vil kunne udføres inden for en samlet ramme på 630.000 kr. I nedenstående oversigt fremgår honorarets fordeling på del 1's tre analysetemaer samt den tværgående opsamling.

Deloitte*Tabel 4: Timer og pris fordelt på konsulenttyper*

	Antal timer fordelt på konsulenttyper					Samlet pris inkl. rabat
	Partner	Manager	Senior-konsulent	Konsulent	Faglig ekspert	I alt
Analyssetema 1: Effektivisering	9	58	90	70	25	287.000
Analyssetema 2: Forudsætninger	1	11	15	16	47	117.000
Delanalyse 3: Benchmark	1	18	46	61	19	145.000
Tværgående opsamling	4	10	24	24	10	81.000
Timer i alt	15	97	175	171	101	630.000

Det fremgår endvidere af tabel 3, hvorledes det forventede timeforbrug forventes fordelt mellem de forskellige medarbejderkategorier, som indgår i analysen.

Det skal nævnes, at de økonomiske estimater på de enkelte analysesemaer er behæftet med nogen usikkerhed. Deloitte forudsætter derfor, at der – inden for den samlede økonomiske ramme for del 1 – vil kunne foretages en omfordeling mellem de enkelte budgetposter og medarbejderkategorier.

9.2. Analysedel 2 – fokuserede analyser

Analysedel 2 vil kunne udføres til en pris af 770.000 kr. I forbindelse med afslutningen af fase 1 vil Deloitte udarbejde et detaljeret forslag til tilrettelæggelse af budgetanalysens del 2, herunder et specificeret timebudget fordelt på analysesemaer og medarbejderkategorier. Hertil kan evt. komme supplerende analyser, som Deloitte kan foreslå.

9.3. Vedrørende transportudgifter

Danske Slagterier påtager sig Deloitte's omkostninger i forbindelse med gennemførelse af projektet til transport, ophold og fortæring i forbindelse med gennemførelse af møder og workshops samt interview i Danmark og udlandet.

Bilag 1: Kvalitetssikring

Deloitte arbejder på globalt plan efter et fælles kvalitetssikringsprogram, der integrerer kvalitetssikring, risikostyring og projektledelse i ethvert projektforsløb. Struktureret og dokumenteret kvalitetsstyring er således en integreret del af Deloitte's projektleverancer.

Vores kvalitetsprogram og de afledte politikker og procedurer er med til at sikre gennemførelsen af projekter inden for det aftalte budget, den fastlagte tidsplan og til det aftalte kvalitetsniveau.

Kvalitetssikringsprogrammet for budgetanalysen af fødevarerkontrollen baserer sig på det globale kvalitetssikringsprogram udbygget med en særlig teknisk kvalitetssikringsfokus, som udredningen nødvendiggør.

Hovedelementerne i kvalitetssikringsprogrammet analyseres nedenfor:

Kvalitetssikring

Et vigtigt element i kvalitetssikringsprogrammet er kvalitetssikringsplanen, der omfatter stillingtagen til og dokumentation af:

- Projektets formål og kritiske succesfaktorer
- Kvalitetskrav for leverancer
- Tidsplan for kvalitetsreview
- Fastlæggelse af rollefordeling i relation til kvalitetssikring
- Sikkerhedsmæssige hensyn, blandt andet backup, antivirus osv., hvor det er relevant
- Skabeloner og standarder i øvrigt.

Udarbejdelse af kvalitetsplanen sikrer fastlæggelse af kvalitetssikringsprocedurer indledningsvist i projektet. Kvalitetssikringsplanen danner udgangspunkt for de kvalitetssikringsinitiativer, der gennemføres som en integreret del af projektforsløbet.

Risikostyring

Risikostyring er en systematisk tilgang til at identificere, analysere og håndtere eventuelle risici i projektet eller dets omgivelser. Formålet med risikostyringen er at identificere og dernæst forebygge, undgå eller reducere risici, der ville kunne påvirke projektets succes.

Risikostyringen fokuserer således blandt andet på følgende:

- Projektets interessenter
- Projektets omgivelser
- Projektets tidsplan
- Projektets indhold.

Deloitte

Den løbende risikostyring sikrer, at projektet gennemføres med det forventede resultat og gennemføres i samarbejde med opdragsgiver.

Projektledelse

Projektlederen har ansvaret for den daglige ledelse af projektet inden for aftalt omfang, budget, tidsplan og kvalitet.

Projektledelsesopgaven understøttes af et fælles metodeapparat, der sikrer sammenhæng og fremdrift i de enkelte delaktiviteter og samtidig integrerer kvalitetssikring og risikostyring. En systematisk tilgang til projektledelsesopgaven indeholder således seks dimensioner:

- **Organisation.** Implementering af projektorganisation, som matcher projektprogrammet og organisationens kultur.
- **Struktur.** Planlægning af opgaveportefølje i overensstemmelse med strategi for projektet.
- **Resultater.** Styring og realisering af krav.
- **Ressourcer.** Styring og koordinering af medarbejderressourcer.
- **Kommunikation.** Udvikling og implementering af kommunikationsplan.
- **Videnoverførsel.** Videnoverførsel gennem coaching og træning.

De seks dimensioner skal opfattes som fokuspunkter, der skal arbejdes med i alle stadier af projektfølgbet.

Roller

I forbindelse med gennemførelsen af projektet udnævnes en projektansvarlig partner fra Deloitte, der har til opgave at kvalitetssikre vores leverancer, og som har det overordnede ansvar for, at de indgåede aftaler overholdes.

Endvidere udnævnes en person, der i tæt samarbejde med den projektansvarlige er ansvarlig for gennemførelse af kvalitetsreview i forhold til delleverancerne i projektet.

Bilag 2: Referencer

Som nævnt indledningsvist har Deloitte bred erfaring med budgetanalyser samt erfaring med gennemførelse af budgetanalyser og andre typer af projekter for Finansministeriet og andre offentlige myndigheder. Nedenfor følger et udvalg af vores erfaringer.

Udvalgte referencer på fødevarerområdet

Danmarks Fiskeriforening, Udredning om industrifiskeriet (2005)

Deloitte har gennemført en analyse af den økonomiske situation i industrifiskeriet, fiskeriets fremtidsudsigter og behovet for strukturalpasning. Udredningens formål er at foretage en vurdering af, hvor mange industrifartøjer der er plads til i en optimal flådestruktur, baseret på forskellige scenarier for udvikling i mængde og pris på industrifisk, samt omkostningsstrukturen for forskellige typer af fartøjer.

Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri (2005)

Deloitte har gennemført en analyse af Fiskeridirektoratet i lyset af en række nye opgaver som følge af den fælles fiskeripolitik i EU. Deloitte har derved afdækket det eventuelle behov for finansiering af nye opgaver samt effektiviseringsmuligheder i direktoratet generelt.

Analysen har fokuseret på fem tværgående temaer, målstyring, organisation, administration, it og ressourceudnyttelsen i de decentrale enheder, og tre forholdsvis tunge processer. Derudover er behovet for ekstra finansiering som følge af nye opgaver underkastet selvstændig analyse.

Analysen har ift. de fem tværgående temaer og de tre processer baseret sig på Deloitte's Lean-metode, der er velegnet til at afdække spild i opgaveløsningen pga. eksempelvis utilstrækkelig kapacitetsudnyttelse, overproduktion og overdimensionering.

Deloitte har gennemført workshops med involvering af medarbejdere bredt i organisationen mhp. at afdække spild i opgaveløsningen og opstille forslag til, hvordan de tre processer kan strømlines. Derudover er der gennemført benchmark af processerne mhp. en vurdering af, om opgaveløsningen i nogle decentrale enheder er udtryk for forskelle i produktivitet og eventuelt for ressourcemæssig overdimensionering.

Deloitte har i forhold til fem tværgående temaer ligeledes haft fokus på ressourceforbruget og på indikationer på spild.

- Deloitte har på den baggrund gennemført analyser af kapacitetsudnyttelsen af direktoratets skibskapacitet og opstillet forslag til tilpasning og anderledes organisering, outsourcing, mhp. at reducere spild og omkostninger forbundet med skibskapaciteten.
- Deloitte har endvidere undersøgt, om der er indikationer på overdimensionering af opgaveløsningen, dvs. bl.a. om investeringer i it-

Deloitte

hardware overstiger det reelle behov, og om antallet af medarbejdere inden for administration understøtter en tilfredsstillende opgaveløsning.

Deloitte har desuden undersøgt de opstillede resultatomål og på baggrund af relevante retskilder og i samarbejde med Fiskeridirektoratet vurderet, om resultatomålene er udtryk for overopfyldelse i forhold til EU.

Fødevarerdirektoratet, budgetanalyse af arbejdsprocesser (2004)

Deloitte foretog en vurdering af potentialerne for effektivisering af arbejdsprocesser i Fødevarerdirektoratet inden for følgende områder: Personale, økonomi og generel service. Projektet lå i forlængelse af en analyse, som et konkurrerende firma gennemførte i begyndelsen af 2004, hvori det på baggrund af en benchmark mod en anonym peergroup blev konkluderet, at der var et meget betydeligt besparelspotentiale i Fødevarerdirektoratet. Fødevareministeriet havde ikke fuld tillid til denne analyse, og vi havde derfor valgt en anden tilgang end konkurrenten – nemlig en bottom up-tilgang med udgangspunkt i "barnmarksreview" af processer, organisation og it-understøttelse.

Udvalgte effektiviserings- og budgetanalyser

Finansministeriet og Justitsministeriet/Domstolsstyrelsen, Analyse af de danske domstole (2004)

Deloitte gennemførte for Justitsministeriet og Finansministeriet en analyse af de danske domstole. Analysen skulle belyse de økonomiske konsekvenser ved eventuelt at gennemføre en strukturreform af domstolene samt eventuelt en tinglysningsreform.

Analysen blev foretaget som en beregning af de umiddelbare økonomiske effekter af en reduktion af antallet af byretskredse (regressionsanalyse) samt en analyse af gevinster ved samtidig indførelse af bedste praksis. Herudover blev der foretaget en vurdering og beregning af de økonomiske konsekvenser ved en centralisering/regionalisering af tinglysningsopgaven. Endelig gennemføres en analyse af potentialer for innovative effektiviseringsforslag, som kunne lede til bedre og billigere domstolsbetjening af borgerne.

Direktoratet for Kriminalforsorgen: Budgetanalyse (2002)

I samarbejde med Direktoratet for Kriminalforsorgen gennemførte Deloitte en budgetanalyse af alle landets 21 afdelinger af Kriminalforsorgen i Frihed (KiF). Budgetanalysen indeholdt:

- Analyse og vurdering af kerneprocesser
- Analyse og vurdering af strukturen, herunder snitflader til den øvrige del af Kriminalforsorgen og til eksterne samarbejdspartner
- Design af ny økonomistyringsmodel for KiF-området

Budgetanalysens formål var at foretage en samlet vurdering af, i hvilket omfang der eksisterede rationaliseringspotentialer. Vurderingerne udmøntedes i

Deloitte

anbefalinger til, hvordan identificerede potentialer kunne udnyttes med henblik på at øge effektiviteten og kvaliteten i arbejdet. Endvidere blev der gennemført en selvstændig analyse af Kriminalforsorgens pensioner med henblik på at beskrive dels pensionernes nuværende opgaver, struktur og økonomistyring, dels pensionernes rolle i den samlede opgavevaretagelse i Kriminalforsorgen.

Udenrigsministeriet: Benchmarkinganalyse (2001-2002)

Gennemførelse af benchmarkinganalyse af den danske udenrigstjenestes opgaveportefølje og omkostningsniveau sammenholdt med tilsvarende tjenester i en række andre lande. Benchmarkinganalysen indgår i Udenrigsministeriets virksomhedsregnskab for 2001 samt som element i de pågående strategiske drøftelser af Udenrigsministeriets fremtidige opgavesammensætning og udgiftsniveau.

Økonomistyrelsen: Bistand til budgetanalyse af Færdselsstyrelsen (2001)

Deloitte gennemførte en budgetanalyse af Færdselsstyrelsen i samarbejde med Økonomistyrelsen og Finansministeriets departement. Opgaven omfattede bistand til gennemførelse af proceskortlægninger på udvalgte sagsområder, gennemførelse af interview med ledere og medarbejdere samt udarbejdelse af samlet afrapportering. Afrapporteringen indeholdt et katalog over forbedringsforslag til opgaveløsningen.

Finansministeriet: Budgetanalyse, Justitsministeriet og Domstolsstyrelsen (2000)

Deloitte forestod på vegne af Finans- og Justitsministeriet en budgetanalyse af domstolsområdet med fokus på byretternes opgavevaretagelse. Budgetanalysen indeholdt fire delanalyser:

1. Analyse af Domstolsstyrelsens ressource- og kapacitetsstyring af byretterne, herunder ressourceallokeringen og afdækning af praksis for indkøb af varer og tjenesteydelser ved byretterne
2. Analyse af kapacitetsudnyttelsen af byretternes samlede bygningsmasse
3. Opgørelse af forbruget til intern administration ved byretterne
4. Kvalitativ analyse af arbejdstilrettelæggelsen ved byretterne.

Som led i delanalyse 1 blev der udarbejdet anbefaling til implementering af nye principper i økonomistyringsmodellen for byretterne, herunder implementering af lønsumsstyring.

Delanalyse 4 indeholdt en undersøgelse af årsager til forskelle i byretternes produktivitet og sagsbehandlingstid, herunder analyse af organiseringen af og arbejdstilrettelæggelsen i byretterne. Som datagrundlag benyttedes såvel kvalitative som kvantitative data, hvorigennem blandt andet byretternes sagsflow blev afdækket.

Deloitte**Kulturministeriet: Budgetanalyse (2000)**

Projektet indeholdt en budgetanalyse af Det Kongelige Bibliotek med fokus på vurdering af det aktuelle og fremtidige bevillingsbehov. Analysen omfattede en gennemgang af den samlede opgaveportefølje, herunder en nærmere vurdering af de faktorer og forhold, som skulle begrunde reduceret eller øget ressourcebehov.

Finansministeriet/Justitsministeriet: Budgetanalyse (1999)

Deloitte foretog en budgetanalyse af politiet. Som oplæg til forhandlingerne vedrørende et nyt fireårigt politiforlig blev gennemført en budgetanalyse af politiet. Analysen omfattede en opfølgning på resultater og ressourceforbrug i forhold til det gældende politiforlig, et review af it-anvendelse og it-strategi, en vurdering af effektiviseringsmuligheder på politiets område samt en vurdering af politiets mål og strategier for den kommende fireårige periode. Som led i budgetanalysen gennemførtes en større indsamling af tilgængelige kvantitative data, der kunne belyse opfyldelsen af de fastsatte mål. På baggrund af gennemgangen af disse data udarbejdedes anbefalinger til videre udvikling af registrerings- og rapporteringssystemer.

Deloitte

Bilag 3: CV'er

På de følgende sider vil CV'er fra de foreslåede konsulenter blive præsenteret.

Deloitte

Gustav Jeppesen

Nuværende stilling	Partner Faglig specialisering: Strategi og organisation Branche: Offentlig sektor
Profil	Gustav Jeppesen har været ansat i Deloitte siden 1998. Før det var han bl.a. ansat i Budgetdepartementet (Finansministeriets departement), Nykredit og UNI-C. Gustav Jeppesen er leder af Deloitte Business Consultings samlede kompetenceorganisation, ligesom han indgår i ledelsen af Offentlig Sektor-gruppen. Gustav Jeppesen afholder en lang række oplæg om effektivisering, målstyring og videregnskab, ligesom han har skrevet en række artikler om økonomistyring.
Uddannelse	Cand.oecon., Aarhus Universitet, 1991 CBS MBA Alumni grad i Intellectual Capital og Knowledge Management
Konsulenterfaring	Nye offentlige styringsformer Slots- og Ejendomsstyrelsen, 2005 Analyse af mulighederne for at opføre og drive et kommende fængsel i Østdanmark som OPP. Danmarks Transportforskning, 2005 Rådgivning i forbindelse med udbud af transportundersøgelsen fra 2006-2009. Naviair, 2005-2006 Projektledelse og udbudsstyring i forbindelse med Naviairs udbud og udvikling af CASIMO-projektet i forbindelse med etablering af nyt kontrollår. Grønlands Hjemmestyre, 2005 Gennemførelse af udbud med henblik på tilvejebringelse af teknisk og markedsræssig viden i den grønlandske is- og vandsektor. Finansministeriet, 2004 Udarbejdelse af dele af en finansministeriel publikation om erfaringer med fælles servicecentre. Deloitte leverance fokuserede på private virksomheders erfaringer med vægt på mål, aktiviteter, barrierer og resultater. Økonomistyrelsen, 2004 Rådgivning vedrørende udbud af NemKontoSystemet – den fremtidige, samlede oversigt over borgere og virksomheders konti i pengeinstitutter, hvortil det offentlige kan foretage udbetalinger. UNI-C, 2003-2004 Forberedelse og gennemførelse af udbud af UNI-C's erhvervssystemer. Trafikministeriet, 2002-2005 Forberedelse af udbud af færgebetjeningen af Bornholm.

Deloitte

herunder analyser af rutestruktur, myndighedskrav og tonnage. Udarbejdelse af kravspecifikation og gennemførelse af udbuddet, herunder prækvalifikation og besvarelse af spørgsmål.

SiD, 2003-2004

Undersøgelse af effekterne af udlisitering. Der blev gennemført en vurdering af effekterne af udlisitering i ca. 100 udlisiteringsprojekter.

Banestyrelsen, 2001-2002

Forberedelse af privatisering af Banestyrelsens Rådgivningsdivision, herunder udarbejdelse af en analyse af markeds- og konkurrentstruktur, gennemgang af økonomi og kompetencer, benchmarking, strategi- og scenarieudvikling samt drøftelser med og vurdering af potentielle købere. I 2001 gennemførtes privatiseringen.

Strategiudvikling og -implementering**Dansk konsulentvirksomhed, 2005**

Udvikling af mission og vision – samt udarbejdelse af det strategiske fundament for en fremtidig vækststrategi.

Finansministeriet, 2004

Analyse og evaluering af en række statslige fusioner gennemført over de senere år. Udarbejdelse af et værktøj til at understøtte gennemførelsen af fusioner.

ToldSkat, 2003

Evaluering af ToldSkats strategi og fastlæggelse af nye strategiske sigtelinjer som konsekvens af ændrede rammebetingelser for ToldSkat.

Større dansk arkitektvirksomhed, 2001

Strategiudvikling med henblik på at løfte arkitektfirmaet til at være "one of three" på det danske marked.

Stort dansk rederi, 2001

Strategiprojekt med henblik på at artikulere en kommunikérbar og operationel strategi, der kan fungere som en klar guideline for virksomhedens videre udvikling.

**Performance management, økonomistyring
effektivisering og digitalisering****Integrationsministeriet, 2005**

Budgetanalyse af den danske stats udstedelse af visa, herunder af organisation af processer for visumudstedelsen og klagesagsbehandlingen i Udenrigsministeriets repræsentationer, Udlændingstyrelsen, Integrationsministeriet og i politiet.

Dansk Fiskeri, 2005

Analyse af økonomien i industrifiskeriet og beregning af den fremtidige økonomiske udvikling i en række scenarier afhængigt af udviklingen i fangstmængder og antal fiskefartøjer.

Fødevareministeriet/Finansministeriet, 2005

Budgetanalyse af Fiskeridirektoratet med fokus på en optimering af direktoratets kerneprocesser efter Lean-principper og fremlæggelse af konkrete forslag til omkost-

Deloitte

ningsreduktioner på kort og mellemlangt sigt

Finansministeriet, 2005

Analyse af omfang af overhead i de kommunale skatteforvaltninger efter ABC-metoden med henblik på at etablere et retvisende grundlag for beregning af overheadprocenten ved overførsel af de kommunale skatteforvaltninger til staten.

Justitsministeriet/Domstolsstyrelsen, 2004

Analyse af de økonomiske konsekvenser ved gennemførelse af en domstolsreform, som reducerer antallet af embeder væsentligt. Endvidere vurdering af de økonomiske konsekvenser af en række mulige forslag på bl.a. tinglysningsområdet om samling af opgavevaretagelsen i centra samt opstilling af nye forslag til mere effektiv opgavevaretagelse.

Forsvarsministeriet, 2004

Vurdering af et forslag fra Forsvarskommandoen om bl.a. styrkelse af økonomistyringen, indførelse af optimerede og godkendte økonomiprocesser og etablering af en samlet økonomistyringsenhed.

ToldSkat, 2003-2004

Udvikling af en innovativ opgaveløsning af ToldSkats processer inden for angivelse og betaling efter princippet om at starte på en "bar mark" og revurdere både organisation, processer og teknologi. Vurdering af muligheden for at indføre et fælles servicecenter – både på kort og langt sigt med fokus på at vurdere business case herfor og eliminere barrierer for centerdannelse.

Fødevareministeriet, 2004

Vurdering af den fremtidige organisering af Fødevareinspektariatet med fokus på effektivisering af de administrative processer og en vurdering af, hvorvidt effektivisering skal nås gennem centralisering, centerdannelse eller styrkelse af regionsstrukturen.

ToldSkat, 2004

Analyse af mulighederne for at omlægge udsøgningen af virksomheders selvangivelser fra manuel visitation til en digital udsøgning baseret på analyse af karakteristika ved regnskaber og øvrige kendte oplysninger vedrørende virksomhederne.

ToldSkat, 2004

Foranalyse vedr. implementering af regnskabsreformen i ToldSkat med fokus på koordination mellem SAP-udviklingsprocesserne og den omkringliggende tilpasning af forretningsgange mv.

Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, 2001-2002

Benchmarking af administrative processer i danske virksomheder og identifikation af best practices. Projektet involverer kortlægning af administrative processer, benchmarking af processerne i 500 danske virksomheder, identifikation af best practices for processerne og rådgivning af 150 virksomheder.

Trafikministeriet, 2001

Udvikling af koncernrapportering for hele Trafikministeriets

Deloitte

koncern (ca. 20 virksomheder og institutioner) baseret på balanced scorecard. Sikring af en balance mellem overordnet styring og decentralisering gennem en Business Risk Management-tilgang.

Lægeforeningens Forlag, 1999-2000

Gennemgang af teknik og processer i Lægeforeningens Forlag med henblik på at vurdere, hvorvidt Forlagets produktion af sats til Ugeskrift for Læger foregår effektivt. Endvidere gennemgang af samarbejdsrelationer mellem Forlaget og Ugeskrift for Lægers redaktioner.

Førende erhvervsorganisation, 2000

Udvikling af resultatmålingssystem i erhvervsorganisationen med henblik på internt at skabe bevidsthed om mål, ressourceindsats og resultater ~ og eksternt at vise organisationens medlemmer, at de får "value for money".

Videnregnskaber og knowledge management**Ministeriet for Videnskab, Teknologi og Udvikling, 2002**

Udarbejdelse af dele af den reviderede guideline om videnregnskaber. Projektet involverer interview af interessenter, analyse af hidtidige videnregnskaber og udarbejdelse af selve guidelinen.

Justitsministeriet, 2001-2002

Færdigudvikling af Justitsministeriets videnregnskab for 2001, herunder indledningsvis afdækning af Justitsministeriets kompetencebehov og videnstrategier.

Stort nordisk pengeinstitut, 1999-2000

Evaluerings af pengeinstituttets "Vidensforum Central- og Østeuropa" og tilhørende videndelingsaktiviteter. Udarbejdelse af oplæg til ny Knowledge Management-strategi i pengeinstituttet vedrørende landerelateret viden.

Erhvervsfremme Styrelsen (nu Erhvervs- og Boligstyrelsen), 1999-2001

Udvikling af videnregnskaber. Et flerårigt projekt med henblik på udvikling af en dansk guideline for videnregnskaber. Gustav bistod med faglig inspiration, coaching af de knap 20 virksomheder i projektet og udvikling af den virksomhedsrettede guideline. I 2001 blev det første projekt fulgt op med et nyt projekt, hvor Gustav coachede repræsentanter fra en lang række brancheorganisationer i videnregnskaber efter "train the trainer"-princippet.

Gentofte Kommune, 1999

Varetagelse af visionsprocessen inden for rammerne af Gentofte Kommunes Skoleudbygningsprojekt, SKUB. Inddragelse af forældre, børn og lærere/pædagoger i udviklingen af det, der skal blive Danmarks bedste skolevæsen.

Evalueringer mv. I øvrigt**Undervisningsministeriet og UNI-C, 1999-2000**

Gennemgang af økonomiske konsekvenser i forbindelse med en overflytning af Undervisningsministeriets EASY-systemportefølje til UNI-C.

Trekantområdet Danmark, 1999

Deloitte

Evaluering af Trekantområdet Danmarks markedstøringsstrategi med henblik på tiltrækning af udenlandske investeringer til området.

UNDP, 2003

Evaluering af UNDP's hidtidige leverandørdatabase og udvikling af en ny webbaseret database til UNDP's IAP-SO-organisation.

Sprog	Dansk, engelsk, skandinavisk, tysk til husbehov
--------------	---

Fødselsår	1965
------------------	------

Deloitte Business Consulting A/S

Weidekampsgade 6
2300 København S

T +45 36 10 20 30
F +45 36 10 20 40

Gustav Jeppesen
Partner

T +45 36 10 22 08
E gjeppesen@deloitte.dk

Deloitte

Lone Dawe

Nuværende stilling	Manager Business Consulting														
Profil	Lone har et omfattende kendskab til statslige institutioner, opnået gennem såvel interne ledelsesmæssige som rådgivningsmæssige roller. Lone har indgående erfaring med organisationsudvikling og ledelse, og har derudover særligt beskæftiget sig med diverse styringsmodeller, herunder økonomistyringsværktøjer.														
Uddannelse	Cand. Scient. Pol. Københavns Universitet														
Karriereforløb	<table> <tr> <td>Deloitte, Manager</td><td>2003 –</td></tr> <tr> <td>Lægemiddelstyrelsen, Adm.chef</td><td>2002</td></tr> <tr> <td>Det Kongelige Teater, Økonomidirektør</td><td>2000 – 2002</td></tr> <tr> <td>Økonomistyrelsen, Kontorchef</td><td>1997 – 2000</td></tr> <tr> <td>Økonomistyrelsen, Konsulent</td><td>1995 – 1997</td></tr> <tr> <td>Direktoratet for Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljøinstituttet</td><td>1993 – 1995</td></tr> <tr> <td>Arbejdsministeriets EU-sekretariat og Arbejdsministeriets arbejdsmiljøkontor</td><td>1990 – 1993</td></tr> </table>	Deloitte, Manager	2003 –	Lægemiddelstyrelsen, Adm.chef	2002	Det Kongelige Teater, Økonomidirektør	2000 – 2002	Økonomistyrelsen, Kontorchef	1997 – 2000	Økonomistyrelsen, Konsulent	1995 – 1997	Direktoratet for Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljøinstituttet	1993 – 1995	Arbejdsministeriets EU-sekretariat og Arbejdsministeriets arbejdsmiljøkontor	1990 – 1993
Deloitte, Manager	2003 –														
Lægemiddelstyrelsen, Adm.chef	2002														
Det Kongelige Teater, Økonomidirektør	2000 – 2002														
Økonomistyrelsen, Kontorchef	1997 – 2000														
Økonomistyrelsen, Konsulent	1995 – 1997														
Direktoratet for Arbejdstilsynet og Arbejdsmiljøinstituttet	1993 – 1995														
Arbejdsministeriets EU-sekretariat og Arbejdsministeriets arbejdsmiljøkontor	1990 – 1993														
Konsulenterfaring – udvalgte projekter, hvor Lone Dawe har været projektleder	Fredensborg-Humlebæk kommune: Fredensborg-Humlebæk Kommune: Analyse af overførselsindkomstområdet med henblik på reduktion af udgifterne til overførselsindkomster (2005) Der blev udarbejdet en foranalyse, som havde til formål at identificere områder med potentiale for besparelser. Med udgangspunkt i bar mark-konceptet blev der herefter identificeret effektiviseringsforslag på tre hovedsagsområder: Sygedagpengeområdet, Tilbud til borgerne og Den virksomhedsrettede indsats. Projektet indeholdt desuden en afdækning af kommunens fremtidige kompetencebehov i henhold til de nye effektiviserings tiltag og udarbejdelse af kompetencestrategi for medarbejdere i kommunens kommende jobcenter. Endelig blev som afslutning på projektet gennemført en workshop med henblik på at etablere en ledelsesstrategi for implementering af besparelsesforslagene. Projektet havde som resultat, at der blev udarbejdet en samlet handlingsplan indeholdende 16 konkrete forslag til reduktion på overførselsindkomstområdet med et samlet besparelspotentiale på ca. 9 mio. kr. Socialpædagogerne Landsforbund, 2005 For Socialpædagogerne Landsforbund (SL) har Lone Dawe for Deloitte rådgivet om udvalg og ansættelse af ny økonomichef.														

Deloitte**Socialpædagogernes Landsforbund, 2005**

For Socialpædagogernes Landsforbund (SL) har Lone Dawe for Deloitte rådgivet i forbindelse med etablering af et besluthningsgrundlag vedr. flytning af TR-uddannelsesansvaret fra SL's amtskredse til SLC.

Fødevarerdirektoratet, Bevillingsniveau, ny organisation og effektivisering af administrative processer, 2004

For Fødevarerministeriet og Finansministeriet gennemførte Deloitte en effektiviseringsundersøgelse af Fødevarerdirektoratet. Formålet med analysen er at bidrage til fastlæggelse af det fremtidige bevillingsniveau for direktoratet. Analysen tog udgangspunkt i en benchmarking af ressourceforbruget inden for områderne Økonomi, Personale og Generel Service. Inden for Økonomi og Personaleområdet blev en række udvalgte arbejdsprocesser redegjort, og det fremtidige ressourceforbrug for områderne estimeret i en række organisatoriske modeller. For Generel Service gennemførtes en kortlægning af opgaverne, og der blev opstillet en række effektiviseringsforslag herunder estimering af ressourcebehovet i en række organisatoriske modeller bl.a. et fælles servicecenter. Dataindsamlingen gennemføres som en kombination af workshopper, interview og spørgeskema.

Socialpædagogernes Landsforbund, 2004 -2005

For Socialpædagogernes Landsforbund (SL) har Deloitte rådgivet i forbindelse med udvikling og implementering af en ny økonomistyringsmodel, herunder nyt IT-system. Projektet indeholdt i første fase fire delprojekter: Udvikling og fastlæggelse af SL's økonomistyringsmodel, udvikling og fastlæggelse af ny kontoplan, nye arbejdsgange – arbejdsprocesser samt valg af teknologisk platform – nyt IT-system. Projektet omfatter i anden fase uddannelse i brugen af nyt økonomistyringssystem samt efterfølgende udvikling af ledelsesinformation og brug af økonomistyringsinformation.

Arbejdsmarkedsstyrelsen, Arbejdsmarkedscentre, 2003-2005

Deloitte fungerer for Arbejdsmarkedsstyrelsen som evaluator og rådgiver i evalueringen af 11 forsøg vedrørende etablering af et tæt samarbejde mellem kommuner og AF. I forsøgene lægges den kommunale arbejdsmarkedsindsats sammen med regionale AF-enheder til såkaldte arbejdsmarkedscentre. Evalueringen er tilrettelagt således, at forsøgene i forsøgsperioden løbende evalueres, og der lægges vægt på at opsamle erfaringer med de udfordringer, som opstår, når to sæt af kulturer, ledelser, medarbejdere mv. fusioneres. Oprettelsen af arbejdsmarkedscentre er et led i at gennemføre Flere i Arbejde-visionen om det enstrengede system. Konkret bistår Deloitte AF og kommune med at få etableret et tværgående samarbejde om fælles opgaveløsning - herunder fælles visitation, kontaktførelse, virksomhedskontakt mv. samt sikret et kompetenceløft til medarbejderne for at kunne varetage de fælles opgaver.

Deloitte**BUPL, Evaluering af økonomistyringsmodel, 2003**

I projektet blev gennemført en afdækning af den aktuelle økonomistyring i BUPL. Der blev gennemført kortlægning af budgetteringsprincipper og processer, og disse blev evalueret deis i relation til BUPL's aktuelle økonomiske situation. Der indgik endvidere en vurdering af budgetteringsprocessens placering i relation til den generelle aktivitetsplanlægning. På baggrund af den gennemførte analyse blev der opstillet en referenceramme for udviklingen af økonomistyringen.

Særlige kvalifikationer	Strategi Organisationsudvikling Effektivisering Budgetanalyser Udvikling af styringsmodeller herunder økonomistyring Tilrettelæggelse af effektiv økonomiadministration Program- og projektledelse
Uddannelse	Cand. Scient. Pol. Københavns Universitet
Anden erhvervserfaring	Lone har som konsulent i Økonomistyrelsen og senere ansvarlig for Økonomistyrelsens konsulentenhed projektledet og deltaget i en lang række effektiviseringsprojekter og budgetanalyser i den offentlige sektor. Fra tidligere stillinger som administrationschef og økonomidirektør har Lone endvidere omfattende erfaring med effektivisering af økonomifunktioner. Lone har stor viden om og erfaring i opbygning af budget- og styringsmodeller for offentlige organisationer.
Sprog	Dansk, engelsk
Efteruddannelse	2005 – certificeret PMP-projektleder Diverse interne og eksterne kurser relateret til Strategi, Program- og projektledelse, forandringsledelse, organisationsudvikling, kompetenceudvikling mv
Fødselsår	1962

Deloitte Business Consulting A/SWeldekampsgade 6
2300 København S

T +45 36 10 20 30

F +45 36 10 20 40

Lone Dawe

Manager

T +45 36 10 25 10

E ldawe@deloitte.dk

Deloitte

Tage Siboni

Nuværende stilling	Indehaver af rådgivnings- og undervisningsvirksomheden Ansvarlig Information	
Profil	Tage Siboni har et omfattende kendskab til landbrug, fødevarer, miljø, sundhed mv. samt EU- og international politik og regulering.	
Uddannelse	Cand. Jur. Københavns Universitet	
Karriereforløb	Etablering af egen virksomhed Vicedirektør, Fødevarestyrelsen Fødevareministeriets departement, Kontorchef fødevarer sikkerhed Kontorchef EU-koordination Landbrugsministeriet, EU-konsulent Landbrugsministeriet, fuldmægtig Finansministeriets finansforvaltning fuldmægtig/souschef	2005 2003 – 2005 2000 – 2003 1997 – 2000 1995 – 1997 1988 – 1995 1983 – 1988
Projekt- og forhandlingserfaring – udvalgte områder	Projektarbejder i Ministeriet for Familie- og Forbrugeranliggender/Fødevarestyrelsen: Formand for styregruppe for koncern-it på Familie- og Forbrugerministeriets område. Formand for arbejdsgruppe for udbud og udlitsering af dele af fødevareregionernes laboratorieopgaver. Medformand med Plantedirektoratet for koordineringsgruppe vedr. organisatorisk sammenlægning af fødevareregioner og plantedistrikter. Formand for en række arbejdsgrupper vedr. effektivisering. Internationale forhandlingsopgaver i Fødevareministeriet Danmarks faste repræsentant i EU's specialkomité for Landbrug og fast deltager i ministerdelegation til rådsmøder på landbrugs- og fødevarerområdet. Dansk repræsentant i et stort antal EU-rådsarbejdsgrupper og forvaltningskomiteer under EU-Kommissionen, bl.a. vedr. finansielle, monetære og handelsmæssige forhold. Dansk chefforhandler vedr. bl.a. landbrugsreformer, økologi, strukturstøtte, gmo mv. Dansk repræsentant i møder i bl.a. FAO og OECD. Organisatoriske projekter i Fødevareministeriet Etablerede som kontorchef et samlet EU-kontor ved sammenlægning af tre mindre kontorer. Omdannede et ældre veterinært kontor til et moderne center for fødevarer sikkerhed, sundhed og dyrevelfærd. Ledte sekretariatsarbejdet i forbindelse med arbejdet omkring etablering af Danmarks Fødevareforskning fra 1. januar 2004. Faglige projekter i Fødevareministeriet/ Landbrugsministeriet/Finansforvaltningen	

Deloitte

Etablering af støtteordning for miljøinvesteringer på landbrugsejendomme 1987.

Ny landbrugslov, 1989.

Rapport om tilpasninger af EU's landbrugspolitik til den ventede WTO-aftale, 1993.

Rapport om tilpasninger af dansk lovgivning til WTO, 1994.

Betænkning om miljø og naturhensyn i EU's landbrugspolitik, leder af sekretariatet, 1996.

Forhandling og implementering af Kommissionens Agenda 2000, 1997-99

Rapport om den globale fødevareforsyning, 2000.

Fødevarepolitiske redegørelser, 2001 og 2003

Særlige kvalifikationer

Faglig indsigt i et bredt reguleringsområde omfattende både erhvervsfremme og forbrugershensyn
Stor international erfaring
Organisatorisk erfaring
Ledelseskompetence
Juridisk indsigt

Sprog

Dansk, engelsk, tysk

Efteruddannelse

Bl.a. KIOL - Forvaltningshøjskolens kursus i offentlig ledelse over 10 moduler.

Fødselsår

1959

Ansvarlig Information

Kærtanlevej 5
1876 Frederiksberg C
T +45 25 34 60 07
W www.ansvarliginformation.dk

Tage Siboni

Konsulent, indehaver

T +45 25 34 60 07
E ts@ansvarliginformation.dk

Deloitte

Maria Sinay

Nuværende stilling	Seniorkonsulent Business Consulting				
Profil	Maria Sinay er en del af strategiteamet i Deloitte Business Consulting. Maria har stor erfaring med økonomistyring i den offentlige sektor, effektiviseringsanalyser, det statslige budget- og bevillingssystem samt med implementering af styringsredskaber fra New Public Management, herunder bl.a. kontraktstyring samt anvendelse af aktieselskabsformen. Maria har tidligere været ansat 3½ år i Finansministeriet.				
Uddannelse	Cand.scient.pol., Københavns Universitet, 2002				
Karriereforløb	<table> <tr> <td>Deloitte, seniorkonsulent</td><td>2005 –</td></tr> <tr> <td>Finansministeriet, fuldmægtig</td><td>2002 – 2005</td></tr> </table>	Deloitte, seniorkonsulent	2005 –	Finansministeriet, fuldmægtig	2002 – 2005
Deloitte, seniorkonsulent	2005 –				
Finansministeriet, fuldmægtig	2002 – 2005				
Konsulenterfaring	Danmarks Fiskeriforening, Udredning om industrifiskeriet, 2005 Analyse af den økonomiske situation i industrifiskeriet, fiskeriets fremtidsudsigter og behovet for strukturtilpasning. Formålet med udredningen er at foretage en vurdering af, hvor mange industrifartøjer der er plads til i en optimal flådestruktur, baseret på forskellige scenarier for udvikling i mængde og pris på industrifisk samt omkostningsstrukturen for forskellige typer af fartøjer. Maria har stået for dataindsamling, analyse og opstilling af scenarier for fiskeriets fremtidige indtjeningsgrundlag. Grønlands Hjemmestyre, Udbud vedr. Is og Vandstrategien, 2005 Deloitte har bistået det grønlandske hjemmestyre med at udarbejde udbudsmaterialet vedrørende en større undersøgelse af mulighederne for eksport af grønlandsk is og vand. Deloitte har indsamlet viden om de tekniske og kommercielle betingelser for eksport samt gennemført en række interview. Deloitte har på den baggrund udarbejdet udbudsmaterialet. Maria har stået for vurdering af de indkomne bud og udarbejdet anbefaling til hjemmestyret vedr. indgåelse af kontrakt. Arbejdsmarkedsstyrelsen, Sammenlægning af organisationer - Arbejdsmarkedscentre, 2004-2005 Deloitte bistår Arbejdsmarkedsstyrelsen som evaluator og rådgiver i evalueringen af 12 forsøg vedrørende etablering af et tæt samarbejde mellem kommuner og AF. I forsøgene lægges den kommunale arbejdsmarkedsindsats sammen med regionale AF-enheder til såkaldte arbejdsmarkedscentre. Evalueringen er tilrettelagt således, at forsøgene i forsøgsperioden løbende evalueres, og der lægges vægt på at opsamle erfaringer med de udfordringer, som opstår, når to sæt af kulturer, ledelser, medarbejdere mv. fusioneres. Maria har deltaget i dataindsamling og -bearbejdning, interview samt udarbejdelse af individuelle og tværgående evalueringsrapporter.				

Deloitte.**Anden erhvervserfaring****Finansministeriet, det statslige budget- og bevillingssystem, 2002-2005**

Har haft ansvar for rammefastsættelse, udarbejdelse af finanslovsbidrag samt budgetopfølgning i forhold til Transport- og Energiministeriet. Har stor erfaring i håndtering af budget- og bevillingssager samt sager af overordnet styringsmæssig karakter. Har deltaget i implementering af forslag til forbedret organisering og tilrettelæggelse af økonomistyring samt styrkelse af kontraktstyring i Transport- og Energiministeriet. Har endvidere deltaget i udvikling af det statslige budget- og bevillingssystem, herunder i implementering af omkostningsbaserede budget- og regnskabsprincipper i staten.

Transport- og Energiministeriet, Udredning om etablering af en Metro cityring, 2005

Finansministeriets repræsentant i udarbejdelse af beslutningsgrundlag / business case for udvidelse af den københavnske metro med en Metro cityring. Udredningen indeholder bl.a. opstilling af anlægsoverslag samt analyse af driftsøkonomiske og samfundsøkonomiske beregninger.

Finansministeriet, tværministerielt udvalg for Corporate Governance i statslige aktieselskaber, 2003

Deltaget i udarbejdelse af rapporten *Staten som aktionær* (2004) om statens ejerskabsudøvelse, god selskabsledelse i statslige aktieselskaber og statens fremtidige anvendelse af aktieselskabsformen. I rapporten opstilles kodeks for god selskabsledelse i statslige aktieselskaber med udgangspunkt i Nørby-udvalgets anbefalinger fra 2001.

Efteruddannelse

Implementering af omkostningsbaserede budget- og regnskabsprincipper i staten, Økonomistyrelsen, 2005

Seminar om Corporate Governance, Nordic Lawyers Academy, 2004

Sommeruniversitet, Corporate Finance, Copenhagen Business School, 2004

Kandidateksamen i Selskabsret I (kapitalselskaber), Københavns Universitet, 2003

Budget- og bevillingskursus, Økonomistyrelsen, 2002

Sprog

Dansk, engelsk

Fødselsår

1974

Deloitte Business Consulting A/S

Woldokampsgade 6
2300 København S

T +45 36 10 20 30
F +45 36 10 20 40

Maria Sinay

Senlorkonsulent

T +45 36 10 28 08
E msinay@deloitte.dk

Deloitte

Monica Díaz

Nuværende stillingKonsulent
Business Consulting**Profil**

Monica er uddannet cand. merc i Intercultural Management med fokus på strategiske og ledelsesmæssige problemstillinger ved fusioner og andre internationale udfordringer.

Uddannelse

Cand. Merc. INT (Intercultural Management),
Handelshøjskolen i København, 2005

Karriereforløb

Deloitte, konsulent 2005 –

Copenhagen Business School, Teaching Assistant, *Intercultural Management* 2004 – 2005

Unik Human Resources, student 2004 –

Tryk Vesta Group, Assistancekoordinator 2001 – 2004

Erfaring

Monica har gennem flere projekter arbejdet med analyse af kvalitativ og kvantitativ empiri. Hun har stor erfaring med spørgeskemaundersøgelser, interviewteknik samt projekt- og præsentationsudarbejdelse.

Monica har arbejdet indgående med medarbejdertilfredshed. Hun har blandt andet arbejdet med internetbaserede trivselsanalyser, kompetencemålinger samt 360gr.'s målinger. Dette indebærer udvikling af spørgerammer, analyse af data samt grafiske fremstillinger og præsentationer.

Monica har indgående kendskab til motivation samt fastholdelse af medarbejdere. Dette indebærer også kendskab til organisationskultur samt kommunikation.

Sprog

Dansk, engelsk, spansk, skandinavisk, tysk

Fødselsår

1979

Deloitte Business Consulting A/S
Weldekampsgade 6
2300 København S

Monica Díaz
Konsulent

T +45 36 10 20 30
F +45 36 10 20 40

T +45 36 10 22 09
E mondiaz@deloitte.dk

Antal virksomheder i Danmark fordelt på brancher og regioner

	1 Nordjylland	2 Viborg	3 Herning	4 Århus	5 Vejle	6 Esbjerg	7 Sønderjylland	8 Fyn	9 Ringsted	10 NØSjælland	11 København	12 Bornholm	Danmark
1513H Onskæringsvirksomheder, fjerkrækod, eksport	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
1513K Købproduktvirksomheder, USA	5	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	10
631200C Fryseshuse med indfrysning, kød, eksport til 3. lande	6	3	1	2	5	3	6	2	4	1	0	0	33
Total	13	8	5	5	8	6	9	7	14	6	2	0	83
151110 Svinelagterier, eksport	1	2	4	0	2	3	4	4	4	1	1	1	27
151120 Kreaturlagterier, eksport	3	2	1	1	1	0	1	0	2	0	0	0	11
151200 Fjerkræslagterier, eksport	2	2	1	0	2	0	1	0	0	0	0	1	9
151C Vildbehandlingsvirksomheder, vildtlevende vildt, eksport	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2
Total	6	6	6	2	5	3	6	4	7	1	1	2	49
Total	194	97	105	125	123	90	87	132	155	173	82	31	1394
511790 Agenturhandel med nærings- og byvælsesmidler	9	3	2	67	14	9	3	21	7	74	42	2	253
513B Engroshandel, registreret, emb./ikke leiloford, undt.	76	26	27	112	79	28	20	50	51	213	102	6	790
515610 Materialer og genstande i kontakt med fødevarer,	8	2	2	30	11	4	4	13	6	28	18	4	130
602410B Transportvirksomhed, engros, registreret	33	24	16	56	61	30	15	26	53	131	53	3	501
631200B Lagerhoteller, oplagings- og pakhusvirk., registreret	3	4	3	16	20	3	6	8	32	31	68	0	194
Total	129	59	50	281	185	74	48	118	149	477	283	15	1868
511710 Fiskeauktioner	5	1	4	1	0	0	0	0	2	1	0	0	14
511710A Samlecentraler, fisk, uden handel	5	6	2	1	0	0	0	0	0	0	0	0	14
511710B Toskallede bløddyr, konditionering, pakning	0	3	0	0	0	0	1	2	0	0	0	0	6
513100 Frugt og grønsager, engroshandel, pakning og opbevaring	14	8	8	37	14	6	6	79	21	20	75	0	288

SJ_55

Afsender: Jørgen Kruhl Jensen (FVST)
Emne: Oplæg til mødet d. 24. 1.
Modtaget: 18-01-2006 13:55:53
Modtager: Bent Claudi Lassen

Til Bent Claudi Lassen

Efter aftale med Anders Munk Jensen fremsendes vedhæftet som aftalt ved mødet den 13. januar Fødevarestyrelsens oplæg til møde for drøftelse af kødkontrollens tilrettelæggelse m.h.p. det aftalte møde den 24. januar hos Anders Munk Jensen:

Fødevarestyrelsen ser frem til inden mødet den 24. januar at modtage oversigt over de analyseområder, som Danske Slagterier prioriterer som vigtige.

Med venlig hilsen
Jørgen Kruhl Jensen
Chefkonsulent
Kontoret for kontrolstyring
Fødevarestyrelsen



18.01.2006

J.nr.: /JKJ

Model for drøftelse af kødkontrollens tilrettelæggelse

Fødevarestyrelsen har med virkning fra 1. januar 2006 gennemført en omfattende strukturreform af den regionale organisation, herunder kødkontrollen. Samtidig har de nye forordninger om bl.a. hygiejne og kontrol, som også trådte i kraft d. 1. januar 2006, væsentlige konsekvenser for arbejdet i regionerne. Disse ændringer skal have den nødvendige tid til at indfases og bundfældes hos både medarbejdere og ledelse.

Inden for disse rammer vil Fødevarestyrelsen løbende foretage effektiviseringer, som ikke har negative konsekvenser for arbejdet med at implementere ændringerne.

Med etableringen af controllerfunktionen for kødkontrollen er arbejdet med effektivisering og kvalitetssikring af kødkontrollen blevet forankret i den nye organisation, og kødcontrolleren vil med reference til Fødevarestyrelsens direktion være omdrejningspunkt for arbejdet med at udvikle og effektivisere kødkontrollen.

Fødevarestyrelsen er meget opmærksom på slagteribranchens væsentlige interesse i omkostningerne til kødkontrol. Styrelsen er derfor indstillet på at inddrage brancheorganisationerne, herunder Danske Slagterier, ved udarbejdelsen af den del af kødcontrollerens arbejdsprogram, som vedrører effektivisering. I den forbindelse vil styrelsen være lydhør over for forslag fra branchen til områder, som bør underkastet nærmere analyse.

For at sikre de optimale rammer om sådanne drøftelser er det en forudsætning, at de finder sted i en struktureret proces. Fødevarestyrelsen vil derfor foreslå, at styrelsen etablerer en følgegruppe i relation til kødcontrolleren, hvor samtlige brancheorganisationer inden for slagteriområdet tilbydes repræsentation.

Formålet med følgegruppen vil være drøftelse af organisationernes forslag til effektiviserings tiltag, orientering om nye større tiltag fra Fødevarestyrelsen samt drøftelse af igangværende og afsluttede initiativer og analyser. Behov for at inddrage ekstern bistand til støtte for kødcontrolleren i konkrete analyseprojekter vil kunne drøftes, og det vil i den forbindelse kunne aftales finansieringen af sådan bistand.

Fødevarestyrelsen varetager formandskab for følgegruppen og indkalder snarest muligt til 1. møde i følgegruppen, hvor det aftales nærmere om følgegruppen, herunder mødefrekvens m.v. Ved det møde vil kødcontrolleren orientere om planlagte større opgaver, og det vil også være mulighed for en drøftelse af de forslag til områder, som organisationerne finder relevante for en nærmere analyse.

I det omfang Danske Slagterier på nuværende tidspunkt kan pege på konkrete områder inden for kødkontrollen, hvor det i 2006 eller 2007 kunne være relevant med en nærmere analyse af mulighederne for effektivisering, er Fødevarestyrelsen indstillet på allerede nu at lade dem indgå i det pågående arbejde med fastlæggelse af arbejdsprogram for kødcontrolleren.

Med hensyn til forslaget om at det generelle statslige effektiviseringskrav på årligt 2% også sættes i kraft for kødkontrollen, er det en grundlæggende forudsætning, at hensynet til tilrettelæggelse af kontrollen i væsentligt højere grad end hidtil inddrages i virksomhedernes tilrettelæggelse af produktionen. De konkrete ændringer, som dette forudsætter i virksomhedernes produktionstilrettelæggelse og andre tiltag, herunder inddragelse af kødkontrollen tidligt i planlægningsfasen, vil kunne afdækkes gennem en af branchen iværksat analyse. I det omfang en sådan analyse forudsætter input fra Fødevarestyrelsen/regionerne må det ske med respekt for hensynet til den pågående implementering af ændringerne i organisation og regelgrundlag.

Fødevarestyrelsen vil lade resultaterne af en sådan analyse indgå i overvejelserne om effektiviseringstiltag, og er under forudsætning af positive resultater for kødkontrollens tilrettelæggelse også indstillet på at vurdere, om det dermed er skabt grundlag for at lade effektiviseringskravet på 2% gælde for kødkontrollen. Den endelige beslutning herom er imidlertid et anliggende for ministeren.

6

SJ_59

Afsender: Jørgen Kruhl Jensen (FVST)
Emne: opfølgning på mødet d. 24.1. samt afbud
Modtaget: 06-02-2006 10:36:57
Modtager: Erik Bisgaard Madsen

Kære Erik Bisgaard

Jeg er desværre blevet syg og må derfor melde afbud til aftenens temamøde. Men jeg sender som opfølgning på vores møde notat med hovedpunkterne fra mødet samt revideret liste over emner for kød-controlleren. vil du give kopi til Claudi og Jens Munk.

Med venlig hilsen
Jørgen Kruhl Jensen



NOTAT

KONTOR FOR KONTROLSTYRING

2. februar 2006

JKJ

Opfølgning på mødet den 24. januar 2006 om af kødkontrollens tilrettelæggelse

Med udgangspunkt i Fødevarestyrelsens notat af 18. januar 2006, Model for drøftelse af kødkontrollens tilrettelæggelse, var der ved mødet den 24. januar 2006 mellem Danske Slagterier og Fødevarestyrelsen enighed om, at Fødevarestyrelsen tager initiativ til nedsættelse af en følgegruppe i relation til den del af kød-controllerens arbejdsprogram, som vedrører effektivisering. I den forbindelse vil styrelsen være lydhør over for forslag fra branchen til områder, som bør underkastet nærmere analyse.

Fødevarestyrelsen indkalder organisationerne inde for slagterisektoren til 1. møde i følgegruppen, hvor det aftales nærmere om følgegruppen, herunder mødefrekvens m.v. Ved dette møde, som forventes at kunne afholdes inden 1. marts 2006 vil kødcontrolleren orientere om planlagte større opgaver, og det vil også være mulighed for en drøftelse af de forslag til områder, som organisationerne finder relevante for en nærmere analyse.

Der er sidst i notatet opstillet en skitse til kommissorium for følgegruppen.

Der blev ved mødet omdelt et udkast til fokusområder for kød-controlleren. De to første vedr. implementering af hhv. de nye forordninger og den nye struktur er allerede i gang. Der var enighed om, at analysen af sygefravær og arbejdsmiljø hænger sammen med analysen af arbejdsgange, og begge skal prioriteres højt. Også analysen vedr. registreringspraksis burde være med i første fase. På forslag fra DS suppleres listen med en analyse af det levende syn.

Revideret udkast til fokusområder for kød-controlleren er vedlagt. Fødevarestyrelsen udarbejder kommissorier inkl. tidsplan for de 7 analyser m.h.p. drøftelse i følgegruppen.

Desuden havde Deloitte i deres oplæg vurderet effektiviseringsmulighederne til at være op til 15%, og det kunne være relevant at inddrage denne vurdering som et grundlag for kødcontrol-

lerens arbejdsprogram. Som inspiration til det videre arbejde afholder DS et temamøde, hvor Deloitte kan præsentere deres vurdering af effektiviseringsmuligheder.

Med hensyn til forslaget om at det generelle statslige effektiviseringskrav på årligt 2% også sættes i kraft for kødkontrollen, er det en grundlæggende forudsætning, at hensynet til tilrettelæggelse af kontrollen i væsentligt højere grad end hidtil inddrages i virksomhedernes tilrettelæggelse af produktionen. De konkrete ændringer, som dette forudsætter i virksomhedernes produktionstilrettelæggelse og andre tiltag, herunder inddragelse af kødkontrollen tidligt i planlægningsfasen, vil kunne afdækkes gennem en af branchen iværksat og gennemført analyse. I det omfang en sådan analyse forudsætter input fra Fødevarestyrelsen/regionerne vil det kunne ske med respekt for hensynet til den pågående implementering af ændringerne i organisation og regelgrundlag.

Fødevarestyrelsen vil lade resultaterne af en sådan analyse indgå i overvejelserne om effektiviseringstiltag, og er under forudsætning af positive resultater for kødkontrollens tilrettelæggelse også indstillet på at vurdere, om det dermed er skabt grundlag for at lade effektiviseringskravet på 2% gælde for kødkontrollen. Den endelige beslutning herom er imidlertid et anliggende for ministeren.

På grundlag af mødet om kødkontrollen kan der opstilles følgende:

Skitse til ”Kommissorium for følgegruppe vedr. kød-kontrolleren”

Fødevarestyrelsen har med virkning fra 1. januar 2006 gennemført en omfattende struktureform af den regionale organisation. Som led i denne reform er arbejdet med effektivisering og kvalitetssikring af kødkontrollen blevet forankret i den nye organisation gennem etablering af en controllerfunktion for kødkontrollen. Kød-controlleren vil med reference til Fødevarestyrelsens direktion således fremover være omdrejningspunkt Fødevarestyrelsens arbejde med at udvikle og effektivisere kødkontrollen.

I den forbindelse vil en aktiv dialog mellem Fødevarestyrelsen og slagteribranchen bidrage til at skabe det bedst mulige grundlag for kød-controllerens arbejde.

For at sikre de optimale rammer om dette samarbejde er det en forudsætning, at det finder sted i en struktureret proces. Fødevarestyrelsen etablerer derfor en følgegruppe i relation til kødcontrolleren med repræsentanter for brancheorganisationerne inden for slagteriområdet.

Med udgangspunkt i arbejdsplanen for kød-controlleren vil der i følgegruppe vil være orientering og drøftelse af større planlagte tiltag fra Fødevarestyrelsen, drøftelse af organisationernes

forslag til effektiviseringstiltag, samt drøftelse af igangværende og afsluttede initiativer og analyser. Forud for iværksættelsen af større analyser vil behovet for at inddrage ekstern bistand til støtte for kødcontrolleren i de konkrete projekter kunne indgå i drøftelserne, og det vil i den forbindelse også kunne drøftes finansieringen af sådan bistand.

Fødevarestyrelsen ved vicedirektøren for Fødevareområdet er formand for følgegruppen, hvor slagteribranchen er repræsenteret ved:

Danske Slagterier,
Kødbranchens Fællesråd,
Det Danske Fjerkræråd,
FødevareIndustrien,
Danske Slagtermestres Landsforening og
Danske Håndværks Slagtere.

UDKAST

Idékatalog: fokusområder for kødcontrolleren:

1a: Implementering af de nye forordninger

- retningslinier for udmøntning
- snitfladen mellem kødkontrol og virksomhed

1b: Implementering af ny struktur

- arbejdsfordeling i embederne og i forhold til administrationen
- procedurer for administrative funktioner

2: Analyse af arbejdsgange

- "rette medarbejder til rette arbejde"
- TA-funktionen
- "bedste praksis"
- nødvendig bemanning

3: Analyse af sygefravær og arbejdsmiljø

- årsager til forskelle i sygefravær
- reducere af sygefravær bl.a. gennem forbedret arbejdsmiljø

4: Analyse af registreringspraksis

- unødige registreringer?
- hvem skal registrere (kødkontrol/virksomhed)?

5: Analyse af praksis vedr. certifikater og handelsdokumenter

- muligheden for rationalisering?

6: Analyse af efterkontrollen

- mulighederne for ændringer/rationaliseringer

7: Analyse af levende syn

- mulighederne for ændringer/rationaliseringer
-



Postliste 2

Side 1 af 3

Fødevarestyrelsen

23-05-2006

Sagsnummer	Sagstitel		Sagsbehandler
Brevdato	Aktnr.	Akttitel	Ansv. afdeling
Oprettet	Akttype	Akttekst	Udf. afdeling
	Aktgruppe	Aktdeltagere	
2006-20-24-02517			TLJ
18-01-2006	1	Møde Danske Slagterier og Fødevarestyrelsen imellem om kødkontrolområdet/kødkontrolbudget.	20DIR
23-01-2006	I	Til brug for møde 24. januar 2006. fremsendes oplæg til kødkontrol-controllerens gennemgang af kødkontrolområdet	20DIR
	ØVRIG	Til brug for møde 24. januar 2006. fremsendes oplæg til kødkontrol-controllerens gennemgang af kødkontrolområdet	
	Kopimodt	M ANMJ Anders Munk Jensen anmj@fvst.dk	
	Sagspart	J 60225419 DANSKE SLAGTERIER Axeltorv 3 Axelborg DK 1609 København V 33 11 60 50 33 11 68 14 ds-dir@danskeslagterier.dk	
2006-20-24-02517			MKO
14-03-2006	2	Møde Danske Slagterier og Fødevarestyrelsen imellem om kødkontrolområdet/kødkontrolbudget.	20DIR
20-03-2006	I	Kommentarer vedrørende resultat og referat af mødet den 24-02-06 i Fødevarestyrelsen om etablering af følgegruppe for Fødevarestyre	20DIR
	ØVRIG	Kommentarer vedrørende resultat og referat af mødet den 24-02-06 i Fødevarestyrelsen om etablering af følgegruppe for Fødevarestyrelsens kød-controller	
	Aktpart	J 60225419 DANSKE SLAGTERIER Axeltorv 3 Axelborg DK 1609 København V 33 11 60 50 33 11 68 14 ds-dir@danskeslagterier.dk	
2006-20-24-02517			MKO
30-03-2006	3	Møde Danske Slagterier og Fødevarestyrelsen imellem om kødkontrolområdet/kødkontrolbudget.	20DIR
30-03-2006	U	Svar på Danske Slagteriers henvendelse om kødkontrolområdet/kødkontrolbudget.	20DIR
	ØVRIG	Svar på DS's henvendelse om kødkontrolområdet	
	Kopimodt	M ANMJ Anders Munk Jensen anmj@fvst.dk	
	Sagspart	J 60225419 DANSKE SLAGTERIER Axeltorv 3 Axelborg DK 1609 København V 33 11 60 50 33 11 68 14 ds-dir@danskeslagterier.dk	
2006-20-24-02517			JKJ
22-12-2005	4	Møde Danske Slagterier og Fødevarestyrelsen imellem om kødkontrolområdet/kødkontrolbudget.	20DIR
05-04-2006	IF	MINFF oversender brev af 21.12.2005 fra Danske Slagterier vedr. veterinærkontrollen på slagterierne/kødvirksomhederne	20DIR
	ØVRIG	MINFF oversender brev af 21.12.2005 fra Danske Slagterier vedr. veterinærkontrollen på slagterierne/kødvirksomhederne	