

R E S U L T A T K O N T R A K T

2015

F O R

**Forsvarsministeriets
Ejendomsstyrelse**

Indledning

Nærværende resultatkontrakt mellem Forsvarsministeriets departement og Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse indeholder resultatkrav for 2015. Styrelsen har følgende bevillinger på Finansloven for 2015: § 12.14.01. driftsbevilling på 328,1 mio. kr. (*egen virksomhed*), § 12.14.02. driftsbevilling på 1.363,2 mio. kr. (*funktionel virksomhed*), § 12.14.03. anlægsbevilling på 254, 3 mio. kr. (*bygge- og anlægsprojekter*).

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse blev etableret den 1. oktober 2014 i forbindelse med reorganiseringen af Forsvaret. Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse viderefører det tidligere Forsvarets Bygnings- og Etablisementstjeneste.

I overensstemmelse med Forsvarets virksomhedsmodel understøtter og servicerer Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse militære operative enheder og øvrige myndigheder under Forsvarsministeriet ved at levere og udvikle de fysiske rammer, som er nødvendige for deres virke.

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er en landsdækkende virksomhed med 21 decentrale driftsorganisationer placeret på Forsvarsministeriets etablisementer og med hovedkontor i Hjørring. Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse varetager drift, administration og vedligeholdelse af Forsvarsministeriets arealer og bygninger med tilknyttede faste installationer, samt forestår styringen af tilknyttede facility managementydelser som rengøring, kantinedrift, arealpleje mv. Styrelsen varetager ligeledes bygherreansvaret for ministerområdet ved gennemførelsen af bygge- og anlægsprojekter. Endvidere er styrelsen ansvarlig for gennemførelsen af miljøtiltag på arealer og energitiltag i bygninger. Herudover varetager styrelsen administrationen af Forsvarsministeriets lejeboliger og administrationen af ministeriets eksterne lejemål, bortset fra lejemål administreret af Bygningsstyrelsen.

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er ansvarlig for tilpasning af ministeriets bygnings- og arealkapacitet, dels foranlediget af politiske beslutninger, dels foranlediget af efterspørgslen på ministerområdet. Mindre ejendomme afhændes¹ hurtigst muligt efter, at tidspunktet for frigørelse er meddelt Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse. Større ejendomme afhændes med et plangrundlag, der tilgodeser ønskerne om et højt salgsprovenu sammenholdt med ønske om at undgå at skulle afholde driftsudgifter til ikke anvendte ejendomme.

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses mission er:

Vi leverer optimal service og gode faciliteter for Forsvarsministeriet

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses arbejde med at levere optimal service og gode faciliteter for Forsvarsministeriets område er operationaliseret i fem strategiske fokusområder for 2015.

1. Etablering af kunderettet driftsorganisation med leverancen i fokus

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er en helt ny organisation med ændret fokus fra serviceleverandør til kontraktholder og deraf afledte nye arbejdsgange og ansvarsfordeling. Den største udfordring for 2015 vil blive implementering af ny struktur og processer i styrelsen.

2. Levering af ensartet service

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse har udliciteret størstedelen af sin servicevirksomhed, og styringen sker ved kontraktstyring. Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er derfor afhængig af sine leverandører til at sikre en tilfredsstillende og ensartet service på tværs af etablisementer.

¹ Nedrivning af ejendomme kan også forekomme i mindre grad.

Der vil derfor i 2015 være fokus på fastholdelse af den høje brugertilfredshed, som har kendetegnet de seneste års målinger.

3. Anvendelse af Forsvarsministeriets bygninger og faciliteter

På baggrund af forsvarsforliget er der i de seneste år flyttet en del rundt på myndigheder og enheder i Forsvaret, samt yderligere nedlagt nogle etableringer. Det er af strategisk betydning for Forsvarsministeriets virke, at Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse formår at understøtte flytningen af enheder, som beskrevet i tillægsaftalerne, og komme på plads i 2015. Det er også vitalt for Forsvarets evne til at opnå de fastsatte besparelser, at Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse kan afvikle evt. overskudskapacitet samt nedbringe antallet af ikke anvendt eller efterspurgt kapacitet ("tomgangs" kvadratmeter).

4. Byggeri til aftalt tid, kvalitet og pris

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er ansvarlig for, at den politisk besluttede kapacitetstilpasning af etableringer under Forsvarsministeriets område iværksættes. Dette indebærer også nye bygge- og anlægsprojekter. Der vil derfor være fokus på, at denne del forløber planmæssigt i henhold til økonomi og tid samt følger de beslutninger, som tages i investeringskomiteen pba. Kapacitetsplan Etablisement (KPE).

5. Grøn Koncern

Der er fokus på Grøn Koncern. Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er ansvarlig for implementering af de strategiske handleplaner for energi og miljø. Den strategiske udfordring vil være at opfylde Forsvarsministeriets handleplaner for miljø og energi samt arbejdet med "Grønne etableringer".

De strategiske fokuspunkter er uddybet efterfølgende og er koblet til resultatkravene for 2015.

Resultatkontrakt 2015 skal omsætte de politiske og strategiske målsætninger for ministerområdet til konkrete resultatkrav.

De primære målsætninger reflekteret i Resultatkontrakt 2015 er udledt af:

- Aftale på forsvarsområdet 2013-2017
- Aftale vedr. organisering af forsvarlets overordnede ledelse af 10. april 2014
- Kongeriget Danmarks strategi for Arktis 2011-2020
- Forsvarsministeriets Klima- og energistrategi samt Miljø- og naturstrategi 2012-2015
- Forsvarschefens Etablisementskapacitetsplan 2015 - 2024
- Forventningsafstemning vedr. etablisementsydelse 2015

Resultatkontrakten understøtter de politiske målsætninger på Forsvarsministeriets område samt Forsvarets opgaver, der er fastsat i Lov om Forsvarets formål, opgaver og organisation mv. Derfor udgør resultatkontrakten et proaktivt og handlingsorienteret styringsredskab, hvor der er fokus på, om de iværksatte aktiviteter realiserer de ønskede resultater inden for den afsatte økonomiske ramme. Endvidere skal resultatkontrakten udgøre en væsentlig del af grundlaget for en relevant ledelsesinformation til chefen for Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse og Forsvarsministeriets departement med henblik på, at den aktivitetsmæssige og økonomiske styring er tilrettelagt på betryggende vis og inden for de politisk fastsatte rammer.

Resultatkontrakten er ikke udtømmende i forhold til den samlede opgaveportefølje ved Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse, men styringsområderne er fokuseret på de langsigtede strategiske fokusområder koblet til de strategiske udfordringer i 2015.

Resultatkravene er udarbejdet med udgangspunkt i følgende fire opgavetyper:

- Effekt (nytteværdi af myndighedens kerneopgave) [E]
- Kvalitet (kvalitet ud fra faglige standarder) [K]
- Produktivitet (forholdet mellem omkostninger og produktion) [P]
- Aktivitet (output i form af fysiske mål, undersøgelser, analyser mv.) [A]

Typen af resultatkrav er anført i parentes ved de enkelte resultatkrav.

Vurderingen af resultatkontraktens opfyldelse foretages halvårligt af Forsvarsministeriet, hvor der lægges vægt på, at de opstillede resultatkrav er realiseret i overensstemmelse med de ønskede resultater og inden for de afsatte økonomiske rammer².

De eksterne krav til mål- og resultatstyring i staten er fastsat i Moderniseringsstyrelsens vejledninger om Målbillede og Regelgrundlag samt Rigsrevisionens generelle anbefalinger til mål- og resultatstyring. Kravene er specifikt beskrevet i Forsvarsministeriets 'Intern vejledning om resultat- og direktørkontrakter'.

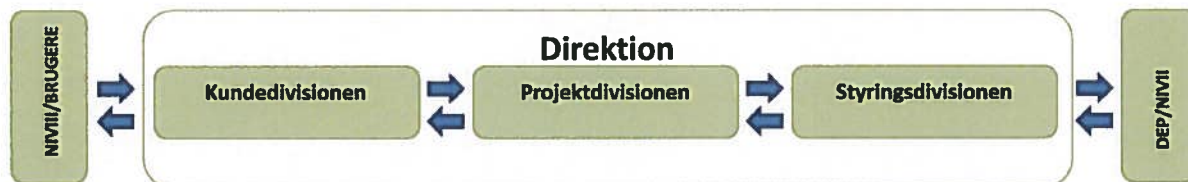
I efteråret 2014 har Finansministeriet offentliggjort en ny vejledning for mål- og resultatstyring i staten "Strategisk styring med resultater i fokus". Ejendomsstyrelsens strategiske styringsgrundlag for 2016 vil blive udarbejdet med udgangspunkt i denne vejledning.

Det er hensigten, at Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse internt opstiller yderligere målsætninger og resultatkrav for underlagte myndigheder, ligesom der skal opsættes relevante Key Performance Indicators (KPI), som inden for styringsrelevante områder kan medvirke til at sandsynliggøre, at produktionen leder frem mod pålagte opgaver.

² Forventede omkostninger tilknyttet de enkelte mål i kontrakten vil i muligt omfang blive opgjort primo 2015.

1 Etablering af kunderettet driftsorganisation med ydelsen i fokus

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse overgår den 1. januar 2015 til ny organisation bestående af et hovedkontor i Hjørring og ca. 20 decentralt placerede driftsområder samt et landsdækkende kompetencecenter for skydebaner og øvelsesterræner. Styrelsen beskæftiger ca. 750 medarbejdere fordelt over hele landet og er organiseret i tre divisioner samt en direktion indeholdende et ledelsessekretariat:



Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses nye organisation indebærer implementeringen af en konsekvent bestiller - udfører model, hvor Kundeafdelingens driftsområder skal målrette ressourceanvendelsen mod kunderne og kontrol af leverancer fra eksterne leverandører, idet de centrale afdelinger i styrelsen støtter med indkøb, kontraktstyring, planlægning, økonomistyring mv. Bygningsvedligeholdelsesafdelingen er omdannet til en central produktionsafdeling med ansvar for den samlede produktionsplan på bygge- og vedligeholdelsesområdet. I den sammenhæng er de lokale vedligeholdelsesopgaver blevet forankret ved driftsområderne i Kundeafdelingen.

Organisationen har til formål at sikre kunder og brugere af ministeriets bygninger og andre faciliteter én indgang til styrelsen, både for facility management ydelser og bygningsvedligeholdelsesydelser. Dette betyder, at Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse får mulighed for at samtænke ydelser, hvilket vil optimere både styrelsens effektivitet og kundens oplevede ydelseskvalitet.

1.1 Realisering af indkøbs effektiviseringsprogram

Et af omdrejningspunkterne i Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses ny organisering og ændrede opgavevaretagelse er indkøbs effektiviseringer. Realiseringen af Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses indkøbs effektiviseringer udmøntes i det strategiske indkøbsprogram, der er forankret i følgende tiltag:

- A. Etablering af kunderettet driftsorganisation
- B. Implementering af en taktisk indkøbsfunktion i Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse
- C. Restrukturering af teknisk drift
- D. Implementering af indkøbspolitik og styringsmodel i Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse
- E. Ny struktur for styring af bygningsvedligehold
- F. Snitfladeændring for rådgiveranvendelse
- G. Gennemførelse af nye og bedre udbud

A) Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses organisation pr. 1. januar 2015 i henhold til ovenstående.

B) Der etableres en taktisk indkøbsfunktion, der skal sikre en central styring af og opfølgning på facility managementkontrakterne, vedligeholdelseskontrakter samt øvrige større kontrakter. Funktionen vil fungere som en central indkøbsfunktion og overtager nogle af de decentrale indkøbers nuværende arbejdsopgaver. Den taktiske indkøbsfunktion "ejer" alle Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses indkøbskategorier og sikrer, at de fortsat optimeres.

C) Teknisk drift restruktureres, og den nuværende varmemesterfunktion nedlægges. Driften af de tekniske basisinstallationer og akutopgaver udbydes. Driften styres i den centrale indkøbsfunktion.

D) Der etableres en udbudsafdeling, der definerer en samlet indkøbspolitik for hele Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse. Afdelingen har to hovedformål: dels at fastlægge bestemmelser og processer for den samlede indkøbsvirksomhed, dels at gennemføre konkret indkøbsvirksomhed, enten selv eller i samarbejde med andre enheder. Formålet er at reducere antallet af spotindkøb udenfor aftaler, og sikre øget udnyttelse af stordriftsfordele ved fælles koordinering af indkøb på tværs af organisationen.

E) Den nuværende rammeaftale for håndværkerydelser er blevet restruktureret og udbudt. Rammeaftalen har til formål at sikre en øget kontraktdekning for Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses vedligeholdelsesopgaver. Fremadrettet vil bygningssyn tillige være udliciteret til en ekstern leverandør. Styringen af det udbudte vedligehold foregår i en vedligeholdelsessektion i den centrale indkøbsfunktion.

F) Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse vil udarbejde fælles retningslinjer for rådgiveranvendelse i hele organisationen. Der fastlægges fælles retningslinjer for hvilke opgaver, der må anvendes rådgivere til, og snitflader mellem rådgiverne og Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses medarbejdere defineres.

G) For at optimere kontraktdekningen og de kommercielle betingelser på de nuværende aftaler gennemføres nye og bedre/optimerede udbud. Der gennemføres således nye udbud på en række indkøbskategorier. Desuden optimeres prissammensætningen på eksisterende aftaler ved at gennemføre nye udbud baseret på best practice.

Indledningsvis har Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse iværksat implementering af tiltag A, B, C, D, E og F. Initiativ G vil først blive iværksat på et senere tidspunkt, da implementering af dette bl.a. afhænger af de allerede iværksatte initiativers implementering.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
01	Realisering af indkøbseffektiviseringsprogram	Gennemførelse af målsætninger jf. ovenstående punkt A-G, så der i 2015 realiseres et samlet provenu på 42,8 mio. kr. [A]	Målet er opfyldt, såfremt det samlede provenu er opnået. Opfyldt: $N \geq 42,8$ mio. kr. Delvist opfyldt: $42,8 \geq N > 40,7$ mio. kr. Ikke opfyldt: $N \leq 40,7$ mio. kr.	

2 Levering af ensartet service

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er ansvarlig for levering af en række ejendomsrelaterede serviceydelser til brugerne af Forsvarsministeriets etableringer og bygninger. Opgaven løses kun i begrænset omfang ved egenproduktion, men i stigende grad ved leverancer fra eksterne leverandører. Det er en strategisk målsætning, at brugerne af bygninger og øvrige faciliteter oplever et ensartet serviceniveau i hele landet.

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal levere de i forventningsafstemningen aftalte ydelser til den aftalte pris og kvalitet under hensyntagen til fortsat effektivisering og/eller udlicitering. Overordnet opdeles ydelserne i rådighedsbaserede ydelser (kontorer, depoter, værksteder, garager beredskabsrelaterede faciliteter mv.) og aktivitetsbaserede ydelser (kvarterer, belægningsstuer, skydebaner, havnepladsfaciliteter, start- og rullebaner mv.)

Styrelsen har siden 2012 gennemført et strategisk skifte fra en decentral organisation med stor egenproduktion til en central organisation med kontraktstyring som hovedopgave. Udlicitering af etableringsydelser blev gennemført i 2012 og 2014, mens udlicitering af drift af tekniske installationer bliver gennemført i 2015. Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal på grundlag af kravene i indgåede kontrakter sikre, at leverancer sker rettidigt, i den forudsatte kvalitet og til aftalt pris. Ved indgåelse af kontrakter skal der tilvejebringes et grundlag for ensartethed i leverede ydelser i hele landet, og Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal ved tilsyn og controlling sikre, at dette finder sted. En særlig udfordring for Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse i 2015 er implementering af ny organisation, hvor central kontraktholderfunktion, dels skal sikre en stabil og ensartet service, dels skal sikre opnåelsen af forudsat provenu ved indkøbsoptimering.

Kontrakterne bygger overordnet på tillid og samarbejde, og det er dermed målsætningen, at Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse gennem et godt og konstruktivt forhold til leverandørerne, og eventuelt brug af kontraktens sanktionsmuligheder, sikrer at kvaliteten af opgaveløsningerne mindst er på det niveau, der er fastsat i kontrakterne.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
02	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal sikre, at leverandørerne Forenede Service A/S og ISS Facility Services A/S opfylder den kvalitet, der er beskrevet i kontrakten.	For serviceaftale A Rengøring er den ønskede kvalitet fastsat ud fra standarden INSTA 800.	Opfyldt, hvis dumpeprocenten som et gennemsnit af samtlige af leverandørernes egenkontroller og Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse periodiske kontroller ligger på eller under 4 % Opfyldt: $N \leq 4 \%$ Delvist opfyldt: $4 \% < N \leq 6 \%$ Ikke opfyldt: $N > 6 \%$	Den samlede kontraktsummen forventes at være ca. 362 mio. kr.

		<p>For serviceaftale B Kantine og serviceaftale C Arealpleje er den ønskede kvalitet fastsat ud fra bl.a. brugertilfredshed og leverancefejl. Hvis den fastsatte tolerance overskrides, pålægges der bod. Resultatkravet fastsættes med udgangspunkt i gennemsnitlig antal klager pr. måned i 4. kvartal 2014 og en fastsat procentuel nedgang i antal leverancefejl pr. periode.</p> <p>[K]</p>	<p>Opfyldt hvis antal leverancefejl i perioden er faldende i takt med det opfyldelseskrav, der er fastsat for det enkelte serviceniveau, indtil tolerancekrav i h.t. KPI er nået.</p> <p>Antal leverancefejl ved periodens start = L Opfyldt: $N = L - 2 \%$ Delvis opfyldt: $L - 1 \%$ Ikke opfyldt: $L - 0 \%$</p>	
--	--	--	--	--

3 Anvendelse af Forsvarsministeriets bygninger og faciliteter

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal producere serviceydelser som støtte til produktionen ved Forsvarsministeriets øvrige myndigheder efter aftale. Gennem kapacitetsopstilling og -tilpasning fastsættes niveauet for kapaciteten. Kapaciteten udbydes gennem forventningsafstemningsprocessen. Konsekvenserne af forventningsafstemningen skal indarbejdes i Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse aktivitets- og ressourcestyring. Denne skal afstemmes med kapacitetsplan etablering og Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse mål- og resultatstyring. Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse foretager en brugertilfredshedsmåling med henblik på at vurdere effekterne for kunderne. Brugertilfredsheden skal medvirke til at vurdere kvaliteten for leverede ydelser samt kontrol af udliciterede områder.

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er ansvarlig for optimal udnyttelse af ministerområdets bygninger og arealer, hvilket primært sker ved løbende dialog med kunderne og udmøntning af politiske beslutninger om lokaliseringen af ministerområdets enheder. En særlig udfordring for Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse bliver at sikre udmøntningen i 2015.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
03	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse leverer etableringsydelser svarende til de mængder og den kvalitet, som er aftalt på de årlige forventningsafstemningsmøder med de enkelte kunder.	Mindst 95 % af den aftalte mængde kapacitetsydelser skal være leveret hver måned. [A]	Opfyldt: $N \geq 95 \%$ Delvist opfyldt: $85 \% \leq N < 95 \%$ Ikke opfyldt: $N < 85 \%$	
		Der gennemføres en årlig kundertilfredshedsundersøgelse, hvor den aftagende enhed/myndighed vurderer kvaliteten af den modtagne kapacitetsydelse til mindst 3,4 på en skala fra 1 – 5. [E]	Opfyldt: $N \geq 3,4$ Delvist opfyldt: $3,0 \% \leq N < 3,4 \%$ Ikke opfyldt: $N < 3,0 \%$	

Resultatet af forventningsafstemningen mellem Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse og styrelsens kunder udgør produktionsmålet og fremgår af Forsvarsministeriets årsprogrammets kapitel 4.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
04	Med henblik på at sikre en bedre kapacitetsudnyttelse af forsvarrets etableringer, skal ikke anvendte og eller efterspurgte faciliteter i størst mulig omfang lukkes og/eller afhændes (alternativt udlejes til eksterne).	Ved udgangen af 2015 har Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse gennemført alle, for 2015, planlagte afhændelse, nedrivning eller lign. af depoter og skydebaner. [A]	Opfyldt: $N \geq 95 \%$ Delvist opfyldt: $85 \% \leq N < 95 \%$ Ikke opfyldt: $N < 85 \%$	

3.1 Bygge- og anlægsprojekter

Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse planlægger og gennemfører bygge- og anlægsprojekter for Forsvarsministeriet samt er ansvarlig for vedligeholdelsen af ministeriets bygninger.

Bygge- og anlægsproduktionen skal gennem kapacitetstilpasning tilvejebringe og opretholde en infrastruktur³, der med hensyn til sammensætning, størrelse og kvalitet sikrer, at Forsvaret på såvel kort som langt sigte råder over en absolut nødvendig og netop tilstrækkelig etableringskapacitet.

I relation til andre myndigheder under Forsvarsministeriets ansvarsområde samt NATO skal Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse kunne levere den støtte til kapacitetstilpasning, som er aftalt. Bygge- og anlægsproduktionens effektivitet skal sikre, at dette mål opnås med de lavest mulige omkostninger. Omfanget fastsættes i samarbejde med kunder og foresatte myndighed og godkendes i investeringskomiteen.

Forsvarsministeriet godkender større ændringer i anvendelsen af etableringskapacitet, herunder ændringer, som har indflydelse på Forsvarets opgavevaretagelse.

³ Infrastruktur anvendes her som en samlede betegnelse for permanente anlæg på etableringsområdet.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
05	Kundernes forslag til bygge- og anlægsprojekter skal planlægges og - hvis besluttet - udføres med udgangspunkt i Kapacitetsplan Etablissement.	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse har inden for planlægningsperioden behandlet indkomne forslag til bygge- og anlægsprojekter i form af projektdefineringer eller Business Cases og <u>planlagt</u> disse, så projekterne enten er: <ul style="list-style-type: none"> • Indprioriteret på Kapacitetsplan Etablissement eller fremgår "ikke i budget". • Projektet/projekterne behandles ikke yderligere. Relevant myndighed er informeret herom. <p>[A]</p>	Opfyldt hvis mere end 90 % af de indkomne forslag til bygge- og anlægsprojekter i form af projektdefineringer eller Business Cases er behandlet og planlagt samt indstillet om eller afvist inden for seks måneder. <p>Opfyldt: $N \geq 90 \%$</p> <p>Delvist opfyldt: $70 \% \leq N < 90 \%$</p> <p>Ikke opfyldt: $N < 70 \%$</p>	
06	Fremdriften i bygge- og anlægsprojekter skal ske i henhold til projektplanen og årets ankerbudget.	Der er ikke overskridelser i tidsplanen for større bygge- og anlægsprojekter (med en samlet projektværdi på mere end 15 mio. kr.) ⁴ <p>Resultatet måles ved afslutningen af året og her set i forhold til årets ankerbudget.</p> <p>[P]</p>	Opfyldt hvis der i 90 % af de igangværende projekters samt i 2015 afsluttede projekters afleveringstidspunkt ikke er overskredet med mere end tre måneder. <p>Opfyldt: $N \geq 90 \%$</p> <p>Delvist opfyldt: $70 \% \leq N < 90 \%$</p> <p>Ikke opfyldt N: $< 70 \%$</p>	
07	Budgetstyring af bygge- og anlægsprojekter	Bygge- og anlægsprojekter skal gennemføres i henhold til godkendt totaludgift (med en samlet projektværdi på mere end 15 mio. kr.) ⁵ <p>Resultatet måles ved afslutningen af året og her set i forhold til det enkelte projekts endelige samlede licitationsbudget.</p> <p>[P]</p>	Opfyldt: For projekter afsluttet i kontraktåret må faktisk forbrug maksimalt afvige 10 % fra den godkendte totaludgift. <p>Ellers ikke opfyldt</p>	

⁴ Tillægsaftale som følge af kunders merbehov eller ændringer, udefrakommende forhold, som nødvendiggør sparerunder, behov for genudbud og merbevillinger m.v. eller tidsforbrug til kundens godkendelser/afklaringer m.v., der overskrider det aftalte, medregnes ikke som forsinkelse.

⁵ Tillægsaftale som følge af kunders merbehov eller ændringer, udefrakommende forhold, som nødvendiggør sparerunder, behov for genudbud og merbevillinger m.v. eller tidsforbrug til kundens godkendelser/afklaringer m.v., der overskrider det aftalte, medregnes ikke som forsinkelse.

Projekterne omfatter de bygge- og anlægsprojekter i Forsvaret, der indgår i den gældende version af kapacitetsplanen for etablering, som er blevet godkendt af Forsvarets Investeringskomite, og hvor aktstykke eller anlægsskema er anvendt.

3.2 Bygningsvedligehold

Bygningsvedligehold omfatter Forsvarets bygninger og anlæg. Eksempler på anlæg er startbaner, veje og havne. Formålet med vedligehold er at sikre, at bygninger og anlæg opfylder den funktion, de er tiltænkt. Der er samtidig et krav om, at der ikke må opstå et vedligeholdsmæssigt efterslæb.

Dette krav understøttes af vedligeholdskonceptet, der er udviklet på baggrund af et ønske fra den tidligere Forsvarskommando.

Der udarbejdes hvert år en produktionsplan, der integrerer vedligeholds-, energi-, miljø- og naturprojekter. Produktionsplanen udarbejdes på baggrund af en 10 års plan, hvis aktiviteter og projekter hentes fra det lovpligtige arkitektfaglige tilsyn, der gennemføres hvert 4. år.

I vedligeholdskonceptet er opstillet et hierarki, hvor bygningerne opdeles i fire kategorier efter anvendelse. Vedligeholdsindsatsen tilrettelægges i forhold til dette, hvilket vil sige, at vedligeholdsindsatsen gradueres efter, hvor i hierarkiet bygningen er placeret.

10 års planen revideres hvert år. Aktiviteter, der ikke har kunnet gennemføres i indeværende år, overføres til et af de fire efterfølgende år, idet det antages, at disse aktiviteter skal gennemføres inden næste tilsyn.

Der er udover de planlagte aktiviteter afsat puljer til at imødegå arbejdsmiljøproblemer, militær sikkerhed og uopsættelige arbejder.

Forsvarets Bygnings- og Etablisementstjeneste gennemførte i 2013 – 14 en indkøbsanalyse. Initiativerne i indkøbsanalysen forventes at give et provenu, der skal hentes ind ved tilrettelæggelsen af indkøb/udbud. Indkøbsanalysens initiativer er indarbejdet i produktionsplan 2015.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
08	At opretholde Forsvarsministeriets bygningsmasse i den nødvendige lovpligtige og den i vedligeholdskonceptet beskrevne stand	Projekter indeholdt i produktionsplanen skal være gennemført i henhold til den aftalte tid, pris og kvalitet. [K]	Da der er tale om en rullende planlægning, anses resultatkravet for opfyldt når 80 – 120 procent i forhold til den oprindelige produktionsplan er gennemført. Opfyldt: $N \geq 80 \%$ Delvist opfyldt: $70 \% \leq N < 80 \%$ Ikke opfyldt $N < 70 \%$	

09	<p>Med henblik på at sikre et solidt udgangspunkt for afviklingen af projekterne i det sidste halvår, skal projektplanlægning suppleres med mere konkrete disponeringer (i form af kontraktindgåelser).</p>	<p>Der afrapporteres løbende på disponeringsgraden i forbindelse med den månedlige ledelsesrapportering.</p> <p>Disponeringer ses som summen af forbruget og værdien af indgåede kontrakter (indkøbsordrer).</p> <p>Specifikt skal der senest efter måned 6 være en væsentlig økonomisk afvikling og disponering, der sandsynliggør afviklingen af projektmassen.</p> <p>[P]</p>	<p>Disponeringsgraden (forbrug + disponeringer) efter måned 6 skal være</p> <p>Opfyldt: $N \geq 70 \%$</p> <p>Delvist opfyldt: $60 \% \leq N < 70 \%$</p> <p>Ikke opfyldt $N < 60 \%$</p>	
----	---	--	---	--

4 Grøn Koncern

Forsvarsministeriet har udgivet en klima- og energistrategi 2012-2015 og en miljø- og naturstrategi 2012-2015. Begge strategier indeholder en længere række af individuelle mål, der skal sikre opfyldelse af strategierne visioner.

I Forsvarsministeriets klima- og energistrategi 2012-2015 er der fastsat følgende vision:

- Elforbruget skal inden udgangen af 2020 reduceres med 20 % i forhold til 2006. Inden udgangen af 2015 skal energiforbruget være reduceret med minimum 15 % i forhold til 2006.
- Andelen af elforbruget, der stammer fra vedvarende energi, skal inden 2020 øges med 60 % i forhold til 2012. Inden 2015 skal andelen være øget med 25 % i forhold til 2012.
- CO2 udledningen skal inden 2020 være reduceret med 40 % i forhold til 1990. Inden 2015 skal CO2 udslippet være reduceret med 30 % i forhold til 1990 (dette ene reduktionsmål gælder ikke for operative aktiviteter).

I Forsvarsministeriets miljø- og naturstrategi 2012-2015 er der fastsat følgende vision:

- Forsvarsministeriet og underlagte styrelser skal være miljøbevidste.
- Forsvarsministeriet og underlagte styrelser skal være proaktive på miljøområdet.
- Forsvarsministeriet og underlagte styrelser skal have "mest miljø for pengene".

Opfølgning på miljø- og naturstrategien vil være en kvalitativ vurdering i forhold til niveauet i 2012, hvor strategien blev udgivet.

Det er såvel operative som materiel- og indkøbsmæssige samt etablissemmentsmæssige forhold, der skal bidrage til at opnå strategiernes visioner. Alle styrelser under Forsvarsministeriet er ansvarlig for et antal mål, der bidrager til opnåelse af strategiernes visioner.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
10	Bidrage til opfyldelse af henholdsvis klima- og energistrategien samt miljø- og naturstrategien.	Inden årets udgang skal samtlige mål, som Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse er ansvarlig for, være opfyldt. [K]	Opfyldt såfremt Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse opfylder de fem mål i klima- og energistrategien samt miljø- og naturstrategien, som styrelsen er ansvarlig for at opfylde i 2015. Derudover skal de tre mål, som forventes delvist opfyldt i 2014, opfyldes. Delvist opfyldt, såfremt de tre mål, som forventes delvist opfyldt i 2014, er opfyldt, mens op til tre af 2015 målene alene er delvist opfyldes. Ellers ikke opfyldt.	

**Målopfyldeelse for 2015 omfatter målene: KE7, KE35, MN10, MN13, MN14, mens de delvist opfyldte mål fra 2014 vedrører målene: KE6,KE33,MN20.

5 Tværgående mål

5.1 Prognosesikkerhed

Prognosesikkerhed er et væsentligt element i en effektiv økonomisk styring. Rettidig information om udsving er således forudsætningen for, at der kan nå at ske en omprioritering i det igangværende år. Det er således vigtigt, at et eventuelt mindre forbrug på et område identificeres så tidligt i året som muligt, da det vil give større mulighed for at nyttiggøre ressourcerne andre steder i Forsvaret på relevante opgaver/projekter. Omvendt er det også af stor vigtighed, at forventede merforbrug identificeres i tide til, at der kan iværksættes korrigerende handlinger, således at Forsvaret til enhver tid kan holdes sig inden for de udmeldte budgetlofter.

Det er Forsvarsministeriets forventning, at afvigelser mellem grundbudget og prognoser bliver præcise ved hjælp af en planlægning af aktiviteter og økonomiske afløb, der bidrager til en sikker styring af økonomien.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
11	Styrket prognosesikkerhed.	Den kvartalvise afvigelse for grundbudget (1. kvartal) og de løbende prognoser (2.-4. kvartal) i styrelsens bidrag til udgiftsopfølgninger skal minimeres. [K]	Driftsbevillinger: Opfyldt, hvis afvigelsen holdes inden for 5 pct. i alle kvartaler. Delvis opfyldt, hvis afvigelsen i maksimalt et kvartal overstiger 5 pct. Ikke opfyldt, hvis afvigelsen i to eller flere kvartaler overstiger 5 pct. <i>Anlægsbevillinger BAP +BED+BVP :</i> Opfyldt, hvis afvigelsen holdes inden for 10 pct. i alle kvartaler Delvis opfyldt, hvis afvigelsen i et kvartal overstiger 10 pct. Ikke opfyldt, hvis afvigelsen i mere end et kvartal overstiger 10 pct.	

5.2 Lønudvikling

HR strategiens delstrategi 3 – Løn- & ansættelsesstrategien – består blandt andet af målsætningerne for decentral løndannelse (ny løn). Løn skal fungere som et aktivt ledelsesværktøj, så koncernen kan rekruttere og fastholde medarbejdere med de rette kvalifikationer og kompetencer, mens forbruget af lønsum samtidig effektiviseres.

Inden for den flerårige budgetramme, er den enkelte styrelse selv ansvarlig for at fastlægge beløbet til decentral løndannelse, herunder til hvor mange og til hvem midlerne skal anvendes. Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses ansvar er at sikre en ansvarlig lønudvikling, der ikke overstiger lønudviklingen i staten, og dermed er i balance med den samfundsmæssige udvikling.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
12	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelses lønudvikling overstiger ikke statens lønudvikling.	Lønudviklingen i fast løn ⁶ overstiger ikke statens lønudvikling. [K]	Opfyldt, hvis lønudviklingen i 4. kvartal 2015 ≤ statens lønudvikling. Ellers ikke opfyldt.	Ingen

⁶ Det præcise begreb er *Samlet løn – Fast* opgjort i simpelt gennemsnit – som består af basisløn, kvalifikations- og funktionstillæg, som udbetales løbende hver måned samt pensionsbidrag – og er defineret af Moderniseringsstyrelsen. Lønudviklingen i staten opgøres ved anvendelse af Moderniseringsstyrelsens database ISOLA.

5.3 Arbejdsmiljø

Psykisk arbejdsmiljø og nedbringelse af arbejdsulykker er udpeget som et nationalt indsatsområde i regeringens strategi for arbejdsmiljøindsatsen frem til år 2020 samt i Forsvarsministeriets arbejdsmiljøstrategi.

Som del af den samlede arbejdsmiljøindsats arbejder Forsvarsministeriet inden for psykisk arbejdsmiljø målrettet med trivsel. Indsatsen skal medvirke til at gøre koncernen til en arbejdsplads, hvor medarbejderne trives og oplever, at der er sammenhæng mellem krav, vilkår og kompetencer.

Social kapital i form af tillid, retfærdighed og samarbejde er centrale begreber i dette arbejde. Trivsel blandt medarbejdere og en organisation med høj social kapital bidrager positivt til udvikling og opgaveløsning, og forventes at have et lavere sygefravær.

Fysisk arbejdsmiljø er også repræsenteret i både regeringens og Forsvarsministeriets indsats inden for den samlede arbejdsmiljøindsats. Her skal systematisk og forebyggende arbejde med arbejdsmiljøforholdene sikre et fald i antallet af arbejdsulykker.

Lb. Nr.	Mål	Resultatkrav	Opfyldelseskrav	Forventede omkostninger
13	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal være en attraktiv og velfungerende arbejdsplads med en høj social kapital.	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal fastholde sin sociale kapital i 2015 på det højeste niveau i forhold til opgørelserne fra 2013 og 2014. [E]	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse opnår minimum 9,7 point i social kapital i den seneste gennemførte HR måling i 2015. Delvist opfyldt ved 9,4-9,6. Ellers ikke opfyldt.	Ingen
14	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal være en attraktiv og velfungerende arbejdsplads med et lavt korttidssygefravær.	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal fortsætte den positive tendens inden for nedbringelse af korttidssygefravær. [K]	Opfyldt ved reduktion af det gennemsnitlige korttidssygefravær med 2 % i forhold til 2014. Delvist opfyldt ved en fastholdelse på niveauet fra 2014. Ellers ikke opfyldt.	
15	Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse skal reducere antallet af arbejdsulykker.	Der skal opnås en reduktion af antal arbejdsulykker på i alt 15 % frem til år 2020. [A]	Opfyldt ved minimum en 3 % reduktion af registrerede arbejdsulykker, mål t i forhold til 2014. Ellers ikke opfyldt.	

6 Påtegning

Resultatkontrakten gælder for perioden 1. januar 2015 til 31. december 2015.

Der vil være mulighed for at genforhandle kontrakten i løbet af året, eller at genforhandle dele af kontrakten, såfremt der sker en væsentlig ændring i det grundlag, hvorpå kontrakten er udarbejdet.

Resultatkontrakten udarbejdes som et samlet dokument og afrapporteres dels i midtvejsrapporten, dels i årsrapporten. Såfremt et eller flere af resultatkravene ikke er opfyldt - eller ikke forventes opfyldt - suppleres der med en afvigeforklaring ved afrapporteringen.

For Forsvarsministeriets departement:

Dato: 18. december 2014



Lars Johan Findsen
departementschef

For Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse:

Dato: 16. december 2014



Hans Jørgen Høyer
styrelseschef