

**Kravspesifikasjon
Konsulentbistand utredning av utskillelse av
forretningsområde i eget AS**

Marit S. Nordheim

Innholdsfortegnelse

1	Formål	3
2	Bakgrunn for oppdraget	3
3	Styringsprinsipper	4
4	Omfang og leveranse	4
4.1	Kartlegging og strukturering	4
4.2	Vurdering av nullalternativ (videreføring i morsselskap)	4
4.3	Juridiske og regulatoriske vurderinger	5
4.4	Finansielle analyser	5
4.4	HR og organisasjon	6
4.5	Skatt, avgift og anskaffelsesregelverk	6
4.6	Samlet konsekvensvurdering	6
4.7	Anbefaling og gjennomføringsmodell	6
4.8	Leveranser	7
5	Gjennomføringsmodell	7
6	Krav til leverandør	7
6.1	Kompetanse	7
6.2	Erfaring	7
6.3	Sikkerhet	7
6.4	Nøkkelpersonell	8
7	Krav til gjennomføring og arbeidsform	8
8	Pris og betalingsbetingelser	8

9	Tildelingskriterier	8
9.1	Pris - 20%	8
9.2	Kompetanse og team – 35%	8
9.3	Metodikk, oppdragsforståelse og gjennomføring – 45%	9
10	Endringshåndtering	9
11	Opsjon	9

1 Formål

Andøya Space AS vurderer å skille ut forretningsområdet Sub-Orbital (ASO) som eget selskap.

Formålet med anskaffelsen er å innhente konsulentbistand til en overordnet utredning av organisatoriske, juridiske, finansielle og operasjonelle konsekvenser av en slik utskillelse. Utredningen skal gi et beslutningsgrunnlag for konsernstyret.

2 Bakgrunn for oppdraget

Andøya Space AS er eid med 90 % av staten ved Nærings- og fiskeridepartementet og 10 % av Kongsberg Defence & Aerospace AS. Selskapet er morselskap i et konsern som også omfatter Andøya Space Defence AS, Andøya Space Education AS og Andøya Spaceport AS. Konsernet driver blant annet forsknings- og utviklingsaktiviteter, test- og utviklingsvirksomhet for Forsvaret, utdanningstjenester og etablering av romhavn.

Virksomheten innen Sub-Orbital er i dag organisert i morselskapet, og ønskes samlet i et eget juridisk datterselskap. Virksomheten omfatter ca. 15 ansatte, tilhørende kontrakter og relevante driftsmidler.

Oppdraget skal gi en helhetlig vurdering av hvorvidt og hvordan ASO kan etableres som eget selskap, inkludert konsekvenser for både nytt selskap og gjenværende virksomhet.

ASO representerer en sentral del av konsernets aktivitet innen sub-orbital forskning og operasjoner. Andøya Space AS er gjennom denne virksomheten medlem av EASP-avtalen, som er en sentral premiss for utredningen og kan påvirke organisering, eierskap og overførbarhet av aktiviteter.

I konsernet gjennomføres markedsføring, resultatoppfølging (profit & loss) og gjennomføring av kundeoppdrag på forretningsområdenivå og/eller i datterselskaper. Dette skal legges til grunn for vurderingene i utredningen.

Det gjøres oppmerksom på at Andøya Space AS som hovedregel er underlagt regelverket for offentlige anskaffelser. En eventuell utskillelse kan påvirke hvorvidt og i hvilken grad både morselskap og nytt selskap vil være underlagt anskaffelsesregelverket.

Bakgrunnen for at vi er underlagt lov om offentlige anskaffelser er at Andøya Space er et offentligrettslig organ eid av offentlige myndigheter. 5 av 9 styremedlemmer utnevnes av staten, noe som viser vår tilknytning til det offentlige.

Det å sørge for infrastruktur for romvirksomhet, er forhold som det er naturlig at det offentlige ønsker en innflytelse over. Videre er de sektorpolitiske formålene med statlige eierskap, fremhevet i flere sammenhenger fra eiers side. Dette gjør at man har konkludert med at Andøya Space skal tjene allmenhetens behov. Videre er ASO sin hovedvirksomhet knyttet opp mot infrastruktur for romrelatert forskning og utdanning. Dette er noe av bakgrunnen for at Andøya Space er underlagt lov om offentlige anskaffelser. (Utdyping av dette vil bli gitt ved oppstart av prosjektet)

Leverandør skal derfor, som del av analysen, vurdere konsekvenser for anskaffelsesregelverket for både morselskap og nytt selskap ved overgang til eget AS.

Oppdraget omfatter analyse av konsekvenser, vurdering av alternative strukturer og utarbeidelse av en tydelig anbefaling med tilhørende overordnet gjennomføringsplan.

Det presiseres at:

Kravspesifikasjon
Konsulentbistand utredning av utskillelse av
forretningsområde i eget AS

- oppdraget gjelder **utredning og anbefaling**
- **praktisk gjennomføring inngår som opsjon**

3 Styringsprinsipper

Utredningen skal gjennomføres i henhold til følgende overordnede prinsipper:

Likebehandling - Forretningsområdene skal vurderes på en måte som sikrer likebehandling og konsistente prinsipper på tvers av virksomheten.

Selvstendighet og styringspåvirkning - ASO skal vurderes med tilstrekkelig styringspåvirkning og beslutningsmyndighet

Helhetlig konsernperspektiv - Vurderingene skal ta hensyn til konsekvenser for både det nye selskapet og gjenværende virksomhet i morselskapet, og sikre et helhetlig konsernperspektiv. Vurderingene skal også inkludere konsekvenser av å videreføre dagens organisasjonsmodell.

EASP som premiss - avtalen skal tillegges vesentlig vekt i alle relevante analyser

4 Omfang og leveranse

Oppdragbeskrivelse:

Leverandøren skal utarbeide en helhetlig vurdering og anbefaling om mulig utskillelse av forretningsområdet Andøya Space Suborbital som eget selskap.

Hensikt er å danne et beslutningsgrunnlag til konsernledelsen og styret angående om utskillelse av forretningsområdet er hensiktsmessig sett ut ifra økonomiske, juridiske, organisatoriske og driftsmessige perspektiver. Det skal også utarbeides en overordnet gjennomføringsplan for anbefalt alternativ.

4.1 Kartlegging og strukturering

Oppdragsgiver vil stille til rådighet tilgjengelig dokumentasjon og oversikter over:

- Eiendeler
- Kontrakter
- Rettigheter

Det må påregnes at deler av underlaget kan være ufullstendig, og leverandør skal håndtere dette som del av analysen.

Leverandør skal:

- Avklare grensesnitt og avhengigheter mellom ASO og øvrig virksomhet
- Vurdere fremtidig struktur, herunder hvilke elementer som bør:
 - overføres til nytt selskap
 - forbli i morselskap
- Vurderingen omfatter blant annet:
 - Infrastruktur og anlegg
 - Immaterielle rettigheter
 - Teknologi og systemer

4.2 Vurdering av nullalternativ (videreføring i morselskap)

Leverandør skal eksplisitt vurdere konsekvensene av å videreføre ASO som forretningsområde i morselskapet (nullalternativet), som et selvstendig og reelt alternativ til utskillelse.

Vurderingen skal omfatte:

- regulatoriske forhold, herunder krav knyttet til oppskytningsstillatelse, tilsyn og mulig fremtidig behov for Accountable Manager

- styringsmessige konsekvenser, herunder beslutningsmyndighet, prioritering og organisatorisk likebehandling opp mot øvrige datterselskaper
- operasjonelle konsekvenser, herunder gjennomføringsevne, fleksibilitet og kapasitet i kampanjeperioder
- kommersielle og strategiske konsekvenser
- identifisering av eventuelle begrensninger, risikoer eller forhold som kan påvirke måloppnåelse ved videreføring i dagens struktur

Vurderingen skal ha samme detaljeringsnivå som analysen av utskillelse.

4.3 Juridiske og regulatoriske vurderinger

Oppdragsgiver vil stille til rådighet tilgjengelig dokumentasjon og oversikter over relevante:

- Tillatelser
- Lisenser
- Regulatoriske krav

Leverandør skal vurdere:

- Konsekvenser ved utskillelse
- Kontraktsmessige forhold

Leverandør skal identifisere:

- Juridiske risikoer
- Kritiske avhengigheter

Leverandør skal særskilt vurdere hvor EASP-avtalen hensiktsmessig bør være plassert (morselskap eller nytt selskap), samt konsekvenser av dette.

Vurderingen skal inkludere effekter på blant annet:

- inntektsstrømmer
- oppdragsavtaler og kundeavtaler
- skatt og merverdiavgift
- gjennomføring av kundeoppdrag

EASP-avtalen skal analyseres og inngå som en sentral premiss i vurdering av organisering, eierskap og overførbarhet.

4.4 Finansielle analyser

Leverandør skal gjennomføre overordnede finansielle vurderinger av konsekvensene av en eventuell utskillelse av ASO, inkludert **effekter for både nytt selskap og gjenværende morselskap**.

Kapitalbehov

- Vurdere kapitalbehov for etablering og drift av nytt selskap
- Synliggjøre kapitalbehov over tid

Kapitalstruktur og finansiering

- Vurdere hensiktsmessig kapitalstruktur overordnet for begge selskaper
- Vurdere forholdet mellom egenkapital og gjeld
- Foreslå prinsipielle finansieringsløsninger

Lønnsomhet

Kravspesifikasjon
Konsulentbistand utredning av utskillelse av
forretningsområde i eget AS

- Gjennomføre overordnede vurderinger av lønnsomhet i begge selskaper
- Vurdere effekter på inntekter, kostnadsstruktur og resultat

Likviditet og kontantstrøm

- Gjennomføre overordnede vurderinger av likviditet i begge selskaper
- Identifisere mulige likviditetsutfordringer og behov for tiltak

Kostnader og risiko

- Vurdere overordnede konsekvenser og risikoer

Anskaffelser

- Avklare hvorvidt lov om offentlige anskaffelser kommer til anvendelse i nytt AS.

4.4 HR og organisasjon

Leverandør skal:

- Vurdere konsekvenser for ansatte
- Foreslå tiltak for:
 - kontinuitet
 - motivasjon
 - kompetansesikring

4.5 Skatt, avgift og anskaffelsesregelverk

Leverandør skal:

- Vurdere skattemessige konsekvenser
- Vurdere avgiftsmessige konsekvenser (mva)
 - F.eks: Fellesregistrering. Konsernet har pr tiden refusjon av mva jf. mva-forskriften § 10-3-2 fjerde ledd samt Mva-kompensasjon.
 - Vurdere anskaffelsesregelverket for:
- Vurdere anskaffelsesregelverket for:
 - morselskap
 - nytt selskap

4.6 Samlet konsekvensvurdering

Leverandør skal utarbeide en samlet vurdering av

- fordeler og ulemper ved utskillelse
- identifisere risiko og usikkerhet
- kritiske suksessfaktorer
- konsekvenser for både nytt selskap og morselskap

Vurderingen skal inkludere sammenhenger mellom organisering, kontraktsstruktur, regulatoriske forhold og økonomiske konsekvenser. Vurderingen skal inkludere en strukturert og etterprøvbar sammenligning mellom alternative løsninger, herunder utskillelse og nullalternativet.

Sammenligningen skal synliggjøre forskjeller i måloppnåelse, risiko, regulatorisk etterlevelse, styringsmessig hensiktsmessighet og økonomiske konsekvenser.

4.7 Anbefaling og gjennomføringsmodell

Det skal tydelig fremgå hvilke alternative løsninger som er vurdert og hvilke konsekvenser disse har.

Leverandør skal:

- Foreslå fremgangsmåte for eventuell utskillelse
- Beskrive milepæler, beslutningspunkter og gjennomføringsrisiko

Det skal gis en tydelig og faglig begrunnet anbefaling, basert på analysen av fordeler, ulemper, risiko og konsekvenser for alle relevante alternativer, inkludert nullalternativet.

Det skal fremgå tydelig dersom utskillelse ikke anbefales, eller dersom videreføring i morsselskapet eller andre strukturelle alternativer vurderes som mer hensiktsmessige.

4.8 Leveranser

Leverandør skal levere:

- Skiftlig sluttrapport samt beslutningsgrunnlag
- Overordnet gjennomføringsplan med tidshorisont

5 Gjennomføringsmodell

Oppdraget skal gjennomføres som en sammenhengende leveranse bestående av

- Oppstart og avklaringer
- Analyse
- Anbefaling og beslutningsgrunnlag

Leverandøren skal kort beskrive hvilke deler av oppdraget som forventes å være mest ressurskrevende.

Videre fordypning og detaljert analyse kan bestilles som opsjon.

6 Krav til leverandør

6.1 Kompetanse

- Dokumentert erfaring med:
 - selskapsmessige utskillelser
 - reorganiseringer
 - konsernstrukturering
 - komplekse regulatoriske miljøer
- Kompetanse innen:
 - juss
 - finans
 - skatt/avgift

6.2 Erfaring

Minimum 3 relevante referanseprosjekter

6.3 Sikkerhet

Leverandør må etterleve sikkerhetskrav fra Andøya Space AS knyttet til oppdraget. Oppdraget vil innebære håndtering av informasjon som ikke er offentlig tilgjengelig og leverandør skal derfor:

- sikre forsvarlig håndtering av informasjon og dokumentasjon
- etterleve relevante krav til konfidensialitet
- Undertegne sikkerhetsavtale og etterleve krav i avtalen.

Andøya Space forbeholder seg retten til selv å vurdere sikkerhetsmessig skikket hos leverandøren. Dersom leverandøren vurderes til å ikke være sikkerhetsmessig skikket vil oppdraget kunne tildeles andre eller kanselleres uten økonomiske forpliktelser. Det vil bli gjennomført bakgrunnssjekk av leverandøren.

Konkrete sikkerhetskrav vil bli fremsatt i sikkerhetsavtalen i sammenheng med kontraktsinngåelse. Leverandøren må inngå og etterleve krav i avtalen. Andøya Space forutsetter at leverandøren er kjent med sikkerhetsgraderte anskaffelser etter sikkerhetsloven.

Ved endringer i sikkerhetskrav står leverandøren selv økonomisk ansvarlig for å kunne etterleve disse.

6.4 Nøkkelpersonell

- Oppdragsgiver krever CV inkl. referanseprosjekter for hele teamet
- Oppgitt team skal benyttes
- Endringer krever godkjenning

7 Krav til gjennomføring og arbeidsform

Leverandør skal beskrive:

- metodisk tilnærming
- hvordan delaktivitetene gjennomføres
- bruk av verktøy og analyser
- sentrale usikkerheter og forutsetninger
- hvordan oppdraget gjennomføres effektivt

Oppdraget skal gjennomføres til fastpris.

Det er ikke krav til fysisk oppmøte. Samhandling kan gjennomføres digitalt (Microsoft Teams).

8 Pris og betalingsbetingelser

Oppdraget skal tilbys som fastpris med bindende takpris. Takprisen skal inkludere alle kostnader. Arbeid utover avtalt pris forutsetter skriftlig godkjenning.

Prisen skal brytes ned på:

- Roller (timer & timepris)
- Overordnet fordeling per fagområde (estimat)
 - Kartlegging og strukturering
 - Juridiske og regulatoriske vurderinger
 - Finansielle analyser
 - HR og organisasjon
 - Skatt og avgift
-

Fordelingen kan oppgis som prosentandel og/eller estimerte timer, og skal være tilstrekkelig til å synliggjøre hvordan ressursene er planlagt brukt i oppdraget.

- Kostnadsdrivere og forutsetninger
- Timespris for eventuelle tilleggstjenester skal oppgis.

9 Tildelingskriterier

Kontrakt vil bli tildelt det økonomisk mest fordelaktige tilbudet basert på en samlet vurdering av følgende kriterier:

9.1 Pris - 20%

- tilbudt totalpris

9.2 Kompetanse og team – 35%

- relevant erfaring fra tilsvarende oppdrag, herunder:

Kravspesifikasjon
Konsulentbistand utredning av utskillelse av
forretningsområde i eget AS

- selskapsmessige utskillelser
 - konsernstruktureringer
 - analyser i regulatorisk komplekse miljøer
- bredde og sammensetning av kompetanse innen:
 - juridiske forhold
 - finansielle analyser
 - skatt og avgift
- referansesjekk av nøkkelpersonells erfaring, rolle og tilgjengelighet

Det legges særlig vekt på dokumentert relevant erfaring fra tilsvarende oppdrag.

9.3 Metodikk, oppdragsforståelse og gjennomføring – 45%

- forståelse av oppdraget
- foreslått metodikk
- plan for gjennomføring av delaktivitetene
- struktur, sammenheng og kvalitet i den foreslåtte analysen
- gjennomføringsmodell
- evne til effektiv leveranse

Det legges særlig vekt på håndtering av sentrale premisser, herunder EASP-avtalen.

10 Endringshåndtering

Endringer må godkjennes skriftlig før igangsetting.

11 Opsjon

Opsjon kan utløses etter gjennomført utredning, basert på oppdragsgivers vurdering av behov for videre bistand.

Eventuell utløsning av opsjon vil skje skriftlig og kan omfatte bistand til videre detaljering, etablering og gjennomføring av utskillelse.

Opsjonen kan blant annet omfatte:

Videre detaljering av anbefalt løsning

- Juridisk bistand knyttet til etablering av nytt selskap og overføring av eiendeler, kontrakter og rettigheter
- Bistand til utforming og strukturering av nødvendige avtaler mellom selskapene
- Tilpasning og implementering av finansielle og skattemessige forhold i valgt løsning
- Bistand til organisasjonsmessig gjennomføring, herunder støtte til implementering av organisasjonsstruktur og håndtering av grenseflater mellom selskapene. Oppdragsgiver har ansvar for fastsettelse av roller og oppfølging av ansatte.
- Prosjektstøtte og koordinering i gjennomføringsfasen

Beslutning om å utløse opsjon vil blant annet baseres på:

- konklusjoner og anbefalinger i utredningen
- behov for videre analyse eller implementeringsstøtte
- interne beslutninger i konsernet

Omfang og organisering av bistand under opsjonen avtales nærmere ved eventuell utløsning.