

# Erfaringsopsamling

Statens Facility Management – Bølge 1

August 2020



BYGNINGSSTYRELSEN

## Indhold

<b>1. Ledelsesresumé</b> .....	2
<b>2. Indledning</b> .....	4
2.1 Baggrund og formål .....	4
2.2 Metode .....	4
<b>3. Evaluering nøgleinteressenter</b> .....	5
3.1 Tilfredshedsundersøgelse – Kunder (skala 1-5) .....	6
3.2 Tilfredshedsundersøgelse – Brugere (skala 1-5) .....	8
3.3 Tilfredshedsundersøgelse – FM medarbejdere fra BYGST (skala 1-3) .....	9
3.4 Tilfredshedsundersøgelse – ISS .....	10
<b>4. KPI-efterlevelse</b> .....	11
4.1 Antal klager .....	11
4.2 SLA-efterlevelse .....	13
<b>5. Medarbejdere</b> .....	15
<b>6. Økonomi</b> .....	17
<b>7. Bæredygtighed og kontraktudvikling</b> .....	18
7.1 Grøn omstilling .....	18
7.2 Korrekt forvaltning og opfyldelse af sociale arbejdsklausuler .....	18
7.3 Kontraktudvikling .....	20
<b>8. Afrunding og igangsatte handlingsplaner</b> .....	20



## 1. Ledelsesresumé

Bølge 1 af den fællesstatslige facility management (SFM) løsning gik i drift i oktober 2019. Ansvar for løsningen er placeret i Bygningsstyrelsen (BYGST). BYGST har godt 9 måneder efter driftsstart gennemført en evaluering. Dette er gjort blandt andet for at identificere forbedringsmuligheder i bølge 1 samt kunne medtage nyttig læring i de efterfølgende udbuds- og implementeringsbølger.

Formålet med SFM er, at sikre kvalitet og effektivitet i leverancerne via professionel styring således at de omfattede institutioner kan holde fokus på deres kerneforretning.

Opsummerende kan det konkluderes, at der leveres facility serviceydelser i en tilfredsstillende kvalitet. Der er skabt en central enhed under BYGST, der målrettet og professionelt arbejder med facility management (FM) således, at institutionerne i højere grad kan fokusere på deres kerneforretning. Samtidig er der opnået betydelige økonomiske effektiviseringsgevinster.

Der udestår således fortsat et arbejde frem mod at realisere en stabil og normal drift i slutningen af 2020. Dette arbejde omfatter bl.a. at få tilpasset arbejdsprocesser og få fuldt ud indkørt medarbejdere, hos ISS og BYGST, i deres nye roller. Det er vigtigt at fastslå at SFM er et omfattende forandringsprojekt, og at der kan være indkøringsudfordringer i startfasen, som må forventes at påvirke tilfredsheden blandt nøgleinteressenter. Det er således ikke uventet, at der fortsat er et stykke arbejde at gøre.

Som led i evalueringen af bølge 1, er der foretaget en række tilfredshedsmålinger hos de mest centrale interessenter. Dette omfatter bl.a. de ansvarlige kontaktpersoner i institutionerne (kunderne) samt de mange medarbejdere på lokaliteterne (brugerne). Målingerne viser at tilfredsheden med løsningen samlet set ligger omkring middel. Tilfredsheden med selve serviceydelserne (intern service, kantine, renhold, vedligehold af udearealer m.v.) ligger samlet set marginalt over middel, men under niveauet for målinger der blev gennemført inden kontraktstart, hvor det er forhold relateret til forandringsprojektet, herunder ikke mindst kommunikation, som kunderne scorer under middel.

De nævnte tilfredshedsmålinger dokumenterer en opadgående og positiv trend hen over perioden. Eksempelvis ses et faldende antal klager (centralt KPI mål), og en stigende tilfredshed hos de lokale FM-medarbejdere, der arbejder ude på lokaliteterne. De lokale FM'ere er medarbejdere der i dag er ansat i BYGST og som er erstatning for dem der tidligere var ansat lokalt i institutionerne. Desuden viser KPI opfølgningen, at Leverandøren (ISS) efterlever kontraktens SLA-krav (f.eks. sortiment i kantine, rengøringskvalitet, responstider op opgaver). Den gennemsnitlige SLA-efterlevelselsesgrad har ligget på 88%, med en støt stigende tendens. De senest opgjorte tal fra februar 2020 viser en efterlevelselsesgrad på 94%, hvilket anses som yderst tilfredsstillende.



De medarbejdere der mest direkte er blevet berørt af forandringen, ved at de er blevet virksomhedsoverdraget eller udlånt til ISS, giver ligeledes udtryk for høj trivsel i deres nuværende job, på trods af den naturlige usikkerhed, der er forbundet med en sådan forandring i deres arbejdssituation. Generelt har ISS på rimelig vis været i stand til at tage imod de nye medarbejdere. I alt 137 medarbejdere blev virksomhedsoverdraget og udlånt fra staten. 29 heraf er på nuværende tidspunkt fratrådt grundet egen opsigelse, pension eller opsagt. ISS har opsagt 15 af dem.

I figuren nedenfor ses en opsummerende sammenfatning af resultatet af den gennemførte evaluering. Det er vurderingen at der, med bølge 1 implementeringen, er skabt et solidt fundament for den fortsatte udvikling af statens FM-løsning.

Kundetilfredshed	●	• Samlet score lidt under middel. Tilfredsheden med leverancen samt samarbejdet med BYGST og ISS trækker op. Udtildretthed med kommunikation o lign. trækker ned. Forbedringsinitiativer igangsættes.
Brugertilfredshed	●	• Samlet score lidt under middel, og under baselinemåling for SFM-løsning, hvilket også var forventeligt på nuværende tidspunkt. Forbedringsinitiativer igangsættes.
KPI mål (SLA og Klager)	●	• Høj SLA efterlevelse med opadgående trend og støt faldende antal klager.
Medarbejdere	●	• Tilfredsstillende håndtering af virksomhedsoverdragelsen. ISS måling blandt de berørte medarbejdere viser over middel score i generel tilfredshed med forløbet og i deres trivsel. 29 medarbejdere er fratrådt. Resten arbejder fortsat for ISS på SFM-kontrakten.
Øvrige forhold	●	• Realisering af grønne og sociale bæredygtighedsinitiativer forløber tilfredsstillende.
Økonomi	●	• Ca. 24% besparelse i forhold til baseline.

Figur 1: Opsummerende evaluering af nøgleparametre, maj 2020

Samtidigt er der områder der kan udvikles og forbedres. Dette er ikke overraskende idet der fortsat er tale om en indkøringsfase af et meget stort forandringsprojekt. Et af de områder der tydeligst står frem som et forbedringsområde er kommunikation, og et andet er medinddragelse og organisering. I det hele taget er der, som led i arbejdet med at udarbejde nærværende evalueringsrapport, indsamlet megen nyttig viden om forbedringsmuligheder. Denne viden indgår nu konkret i form af handlingsinitiativer i forbindelse med bølge 2 implementeringen.



## 2. Indledning

### 2.1 Baggrund og formål

Regeringen har besluttet at etablere en fællesstatslig løsning for facility management (SFM-løsning) og placere ansvaret for løsningen i Bygningstilsynet. Løsningen omfatter alle ministerier og institutioner med undtagelse af Forsvaret, politiet, den centrale anklagemyndighed og Kriminalforsorgen. Løsningen implementeres i tre bølger. Bølge 1, der omfatter institutioner fra 12 ministerområder, blev idriftsat oktober 2019. ISS Facility Services A/S (ISS) har vundet udbuddet som FM-leverandør til denne første bølge.

Den fællesstatslige løsning skal opnå følgende gevinster:

- *Øget professionalisme:*  
Facility management funktionen vil samle specialister, anvende best practise og sikre professionel udvikling og styring af facility managementområdet, til gavn for kundernes brugere.
- *God kvalitet:*  
En samlet facility managementløsning tillader et mere samlet og systematisk arbejde med ydelserne samt en bedre opfølgning på leverancer. Det bidrager til, at ydelserne kan tilrettelægges og leveres med god kvalitet.
- *Øget fokus på kerneforretningen:*  
Ved at samle ansvaret for facility managementområdet i en tværstatslig organisation vil statslige institutioner få frigjort kapacitet og ledelseskraft til at fokusere på kerneopgaverne.
- *Effektiviseringsgevinst:*  
Der skal realiseres betydelig økonomiske effekter ved gennemførelse af den fælles facility management løsning

Det er besluttet at der gennemføres en erfaringsopsamling efter idriftsættelsen af bølge 1. Nærværende notat indeholder denne erfaringsopsamling. Formålet er at erfaringerne og læringen fra bølge 1 inddrages i forbindelse med den igangværende og fremtidige udbuds- og implementeringsbølger.

### 2.2 Metode

Arbejdet er udført i 2. kvartal af 2020 af en arbejdsgruppe i BYGST under ledelse af kontorchefen for udvikling og kontraktstyring af FM. Som en følge af COVID situationen, og at mange af brugerne derefter arbejdede hjemmefra, er der begrænset fokus på perioden efter marts 2020, da der er tale om en ekstraordinær situation.

Evalueringen består indledningsvis af en gennemgang af nøgleinteressenternes vurdering af projektet og løsningen. Herefter følger en vurdering af ISS evne til at leve op til de aftalte KPI-mål i kontrakten samt et afsnit omhandlende de virksomhedsoverdragene og udlånte medarbejderes vurdering af forløbet. Dette efterfølges af en evaluering af de økonomiske resultater af SFM. Afslutningsvis gennemgås de resultater, der er opnået indenfor bæredygtighed og arbejdsmiljøområdet. Vurderinger er gennemgående foretaget ud fra kontraktens modenhedsniveau, således forstået at det er taget med i betragtningerne, at vurderingen er sket i starten af en kontraktperiode, hvorved der kan accepteres større driftsudfald, end det ville have været tilfældet hvis vurdering var gennemført efter fx 2 års drift.



Langt størstedelen af dataindsamlingen, der ligger til grund for evalueringen, er foregået vha. spørgeskemaundersøgelser og via udtræk af data fra FM-styringssystemer i BYGST og hos ISS. Der er også foretaget en stikprøvekontrol hos en kunde for at validere økonomidata. Derudover indgår mere kvalitative bidrag fra interviews.

Hver af disse interessenter gennemgås i det følgende. Bemærk at Kunder og Brugere i spørgeskemaundersøgelserne har svaret på en skala fra 1-5, hvor 1 er meget utilfreds, 2 er lidt utilfreds, 3 er middel, 4 er lidt tilfreds mens 5 er meget tilfreds. De lokale FML'ere har svaret på en skala fra 1-3 (Rød/Gul/Grøn), hvor 2 (Gul) er middel.

### 3. Evaluering nøgleinteressenter

*Tilfredsmålingerne hos kunder og brugere giver samlet set et resultat lige under middel. Dette er marginalt under det forventede, men resultatet skal ses i lyset af at løsningen fortsat er i opstartsfasen, og at erfaringerne fra store forandringsprojekter af denne karakter oftest medfører utilfredshed i op til 12 måneder efter driftsstart. Det er positivt, at kunder og brugere giver selve serviceydelsesleverancen en score lige omkring middel, mens det er en række projektmæssige forhold omkring løsningen, herunder kommunikationen, der trækker ned. Netop den manglende tilfredshed med kommunikationen har medført en række forandringer i implementeringen af bølge 2, herunder øget brug af en-til-en kommunikation. Det skal også fremhæves, at evalueringen af Renhold trækker ned i tilfredshedsmålingerne. Renhold er først gået i drift i januar måned, og det går også fremad på dette område, men opstartsvanskelighederne er endnu ikke løst, og der arbejdes derfor fortsat med initiativer for at forbedre denne del af serviceleverancen. Kunderne angiver en tilfredsstillende (over middel) score for samarbejdet med BYGST og ISS. Dette er et meget afgørende afsæt for en fortsat udvikling af løsningen. Desuden peger en række kunder på forbedrings- og forenklingsmuligheder ved i endnu højere grad at tilgå samarbejdet som et partnerskab. Hele partnerskabstankegangen er meget central i SFM-løsningen, og det er positivt at også institutionerne ser vigtigheden heraf. De lokale FM'ere fra BYGST, der arbejder på institutionerne har en høj tilfredshed med løsningen og samarbejdet, og også ISS er positive samt peger på en række kilder til yderligere forbedringer.*

Evalueringen er foretaget på basis af input fra nedenstående nøgleinteressenter:

- **Kunder**  
Kontaktpersonerne hos de enkelte institutioner omfattet af bølge 1. Tilfredshedsmåling ved brug af spørgeskemaundersøgelse.
- **Brugere**  
De mange medarbejdere (servicebrugere) der arbejder på institutionerne. Tilfredshedsmåling ved brug af spørgeskemaundersøgelse.
- **Bygningsstyrelsen (FML)**  
De lokale facility management medarbejdere (bestillerne), der er ansat i BYGST, og som arbejder med de daglige FM opgaver lokalt på lokaliteterne. Tilfredshedsmåling ved brug af spørgeskemaundersøgelse.
- **Leverandøren (ISS)**  
ISS er FM-leverandøren for bølge 1. ISS's vurdering er baseret på et møde omhandlerende ISS's vurdering af samarbejdet og driftssituationen efter opstart af bølge 1.



## 3.1 Tilfredshedsundersøgelse – Kunder (skala 1-5)

Kunderne er kontaktpersonerne hos institutionerne. Der er modtaget 30 besvarelser.

Der er gennemført to spørgeskemaundersøgelser (skala fra 1-5 med karakteren 3 som middel), idet der både har været en projektfase og en driftsfase:

- a) **Projektfaseundersøgelse:** Denne dækker forløbet og processer før driftsstart og blev sendt til samarbejdspartner fra diverse mødefora der fulgte projektet.
- b) **Driftsfaseundersøgelse:** Denne dækker perioden efter driftsstart. Institutionerne har efter driftsstart udvalgt en enkelt kontaktperson på institutionens vegne. Driftsfase undersøgelsen er sendt til disse kontaktpersoner som en temperaturmåling på hvordan driften er kommet i gang og hvordan den nye organisering fungerer.

### Ad a): Projektfase undersøgelsen:

I denne undersøgelse havde kunderspondenterne forskellige involveringer i projektet, alt efter om de havde deltaget i styregruppe, ekspertgruppe, HR-ekspertgruppe eller hjulpet med dataindsamling. I besvarelserne pointerer respondenter bl.a. et ønske om bedre at forstå hvad udbudsmaterialet betød for den enkelte institution, mere direkte kommunikation henvendt til institutioner, bedre vejledninger til dataindsamlingen, forventningsafstemning i forhold til tidsforbrug, at ISS i implementeringsperioden havde taget mere hånd om de berørte servicemedarbejdere og at informationen om den nye serviceløsning til de almindelige brugere var sendt ud i god tid før driftsstart.

På det indledende spørgsmål om deres overordnede vurdering af forløbet frem til driftsstart, gives karakteren 2,5 på en skala fra 1-5, hvilket er under middel. Respondenterne bemærker at møderne hos BYGST har været godt arrangeret og at de på møderne er blevet inddraget og godt informeret af BYGST. Der ses dog en del større tilfredshed hos de kunder, der har deltaget i hele projektperioden, hvor fx de gennemgående personer i den følgegruppe der arbejdede med indkøb og data fx scorede 3,3 på skalaen 1-5, hvorfor der i bølge 2 vil blive tilbudt brush-up forløb hvis kunderne skifter deres ansvarlige kontaktpersoner ud.

### Ad b): Driftsfase undersøgelsen:

I denne undersøgelse, der er udført syv måneder efter driftsstart, fik 37 respondenter mulighed for at svare. Der er tale om de kontaktpersoner som kunderne har udpeget til Bygningstyrelsen. Heraf svarede 28 helt eller delvist på undersøgelsen, og er grundlaget for nedenstående opsummering.

Respondenterne karaktergiver den generelle tilfredshed med SFM-løsningen til 2,3, dvs. under middel.

Kunderne peger på forskellige udfordringer, men generelt går tre udfordringer igen. Problemer med fakturering, uklarhed omkring snitflader og manglende kommunikation.

*"Overordnet set går det godt med levering af serviceydelserne til slutbrugerne. Der bliver gjort rent, og der er mad i kantinen. "Back-office" bruger vi dog en del tid på: 1. Afklaring af forhold vedr. fakturering 2. Afklaring af*



*hvad vi skal betale for, og hvad vi ikke skal betale for 3. Afklaring af snitflader ift. os som kunder, ISS og BYGST.”  
– Respondent #6*

I tabellen herunder er der zoomet ind på vurderingen af selve serviceleverancen – fordelt per serviceområde.

Serviceområde	Score
Renhold	2,8
Kantine	3,6
Vagt og sikkerhed	2,6
Intern service	3,0
Affaldshåndtering	3,1
Udearealer	3,5
Indvendigt vedligehold	2,7
<b>Gennemsnit</b>	<b>3,0</b>

*Figur 2: Kundetilfredshedsmåling, drift/service, maj 2020*

Det er positivt, at scorene der gives i forhold til tilfredsheden med selve leverancen (driften), ligger på middel, og altså højere end den generelle tilfredshedsscore.

Respondenterne har også, jævnfør nedenstående tabel, taget stilling til de mere projektmæssige forhold relateret til implementeringen.

Spørgsmål	Score
I hvilken grad har du oplevet, at eventuelle indkøringsvanskeligheder er forbedret siden driftsstart?	3,0
I hvilken grad vurderer du, at den tilbageværende opgavemængde i din institution er passende i forhold til jeres ressourcer?	2,3
I hvilken grad er det dit indtryk, at du og de involverede i FM- leverancerne (fra din institution), er velinformerede om FM-løsningen?	2,9
I hvilken grad har du og de involverede i FM- leverancerne følt sig medinddraget i beslutninger efter driftsstart?	2,3
Hvordan vurderer du samarbejdet mellem din institution og Bygningsstyrelsen?	3,3
Hvordan vurderer du relationen mellem din institution og ISS?	3,1

*Figur 3: Kundetilfredshedsmåling, projektforhold, maj 2020*

Som det fremgår af tabellen, er der en række forhold, der trækker evalueringen ned under middel. Kunderne kommenterer generelt på, at der har været flere indkøringsvanskeligheder, og at flere af disse fortsat ikke er løst. Fakturering, kommunikation og medinddragelse bliver nævnt af flere interessenter, samt udfordringer med systemer, herunder serviceportalen.





*"Det er oplevelsen, at det har taget meget lang tid at få de forskellige ting på plads (på kontrakt delen), og løsningen er ikke altid blevet så god, som vi er blevet stillet i udsigt (fx mødeforplejning, bordopstilling), og det blev ikke tydeligt nok meldt ud, hvilke forringelser, der ville være (fx rengøring). Og som nævnt er faktureringsdelen endnu ikke løst."*

– Respondent #19

Det fremgår ligeledes af tabellen, at kunderne generelt er tilfredse med samarbejdet med BYGST og ISS, med scorer over middel. Dette anses som særdeles positivt, og sikrer et godt fundament for den fortsatte udvikling af løsningen og samarbejdet. Eksempelvis udtrykker en respondent:

*"Jeg vurderer at vi har et rigtigt godt samarbejde med vores kontakter i BYGST. Der gøres et stort arbejde under noget vanskelige vilkår for at få tingene til at bevæge sig. Jeg oplevede at være inddraget i meget høj grad under forberedelsen (omend det ikke var alle beslutninger, som vi var enige i, men sådan må det nu engang være)..."*

– Respondent #32

Kunderne har også haft mulighed for at give forslag til mulige forbedringsområder. Flere respondenter efterlyser en større grad af partnerskab mellem alle tre parter, nemmere opgavebestilling og opfølgning hos ISS. Desuden efterlyses tydeligere snitflader.

Det er bl.a. dette input der indgår i de forbedringsinitiativer, der arbejdes med i forhold til bølge 2 implementeringen.

### **3.2 Tilfredshedsundersøgelse – Brugere (skala 1-5)**

Brugerne (servicebrugerne) er medarbejderne hvis arbejdsplads er lokalt hos de enkelte institutioner.

På kontrakten vil der årligt blive gennemført en brugertilfredshedsundersøgelse (skala fra 1-5 med scoren 3 som middel).

For at kunne sammenligne resultatet af denne med før-situationen, blev der før driftsstart gennemført to baselineundersøgelser dækkende de serviceløsninger institutionerne havde inden de kom over på SFM. Den gennemsnitlige tilfredshed i de to baseline undersøgelser var på 3,7.

Idet den egentlige brugertilfredshedsundersøgelse hvor 15 % af alle servicebrugere bliver bedt om at afgive deres vurdering, som planlagt først gennemføres til september, er der til brug for nærværende evaluering, gennemført en stikprøvemåling i maj måned.

Stikprøven er en forkortet udgave af det årlige spørgeskema, som er sendt til 15 % af medarbejderne på fem større lokaliteter på tværs af landet. Blandt lokaliteterne er tre af dem flerbrugerejendomme, hvorfor målingen er sendt til i alt ni forskellige kunder. I alt svarede 113 medarbejdere, svarende til 54 % af de adspurgte. Der skal i konklusionerne tages højde for at de fleste ansatte, på tidspunktet for besvarelsen, havde været hjem-



sendt i ca. 10 uger. Respondenterne havde derfor ikke hverdagens driftssituation på deres arbejdsplads særligt present.

Samlet set scorer tilfredsheden med serviceydelserne på de fem lokaliteter 2,9, marginalt under middel. Herunder ses en højere tilfredshed med rengøringen af arbejdsbordet (3,2), kantinens sortiment (3,4) samt rengøringen på toiletterne (3,1). Netop disse tre områder, ved vi er blandt nogen af de områder, der opleves som særligt vigtige, for brugerne i bølge 1. ISS har desuden selvstændigt gennemført en analyse af brugertilfredsheden på en stor flerbrugerejendom i København i februar, hvor tilfredsheden var 3,5.

Samlet set kan det konstateres at SFM-løsningen endnu ikke leverer helt de samme tilfredsmålinger som institutionerne og brugerne havde forud for SFM, hvilket også er forventeligt på nuværende tidspunkt i kontraktperioden. Med til billedet hører at vi fortsat befinder os i indkøringsfasen samt at de adspurgte medarbejdere pga. Covid-19, ikke har været på deres arbejdsplads i en længere periode op til målingen. Under alle omstændigheder er brugertilfredsheden et fokusområde, der indgår i de fremadrettede handlingsplaner.

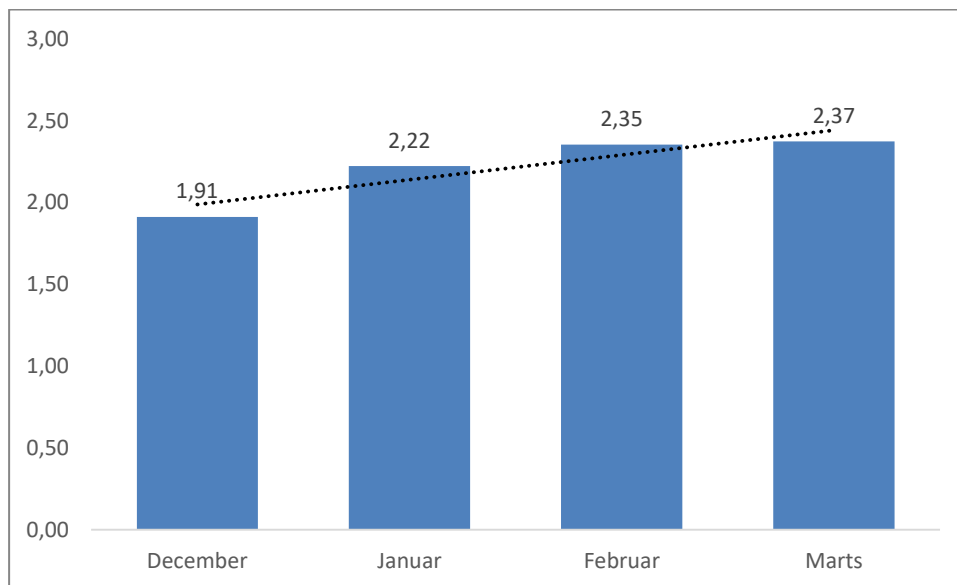
### **3.3 Tilfredshedsundersøgelse – FM medarbejdere fra BYGST (skala 1-3)**

De lokale facility management medarbejdere er de BYGST ansatte, der i det daglige arbejder ude på lokaliteterne, i tæt samarbejde med institutionerne og ISS, med at sikre gode leverancer til kunderne. De kaldes også bestillerne, idet de bl.a. på vegne af kunderne, tager sig af serviceydelserne.

Tilfredshedsvurderingen af leverancerne fra ISS vurderet af de lokale styringsressourcer hos Bygningstilsynet er en central KPI i kontrakten. Hver måned opgøres den for hvert FM-område i kontrakten. Tilfredsheden måles på en Rød/Gul/Grøn skala svarende til karaktererne 1 til 3, med karakteren 2 som middel (Gul).

Set over 4 måneders perioden fra december 2019 til marts 2020 er der opnået en gennemsnitlig bestiller tilfredshed på lidt over middel på 2,2 (Gul).

Som det ses i nedenstående diagram, kan der registreres en stigende tilfredshed hen over perioden. Dette er positivt, idet der alt andet lige i forandringsprojekter af denne karakter må forventes startudfordringer, der kan resultere i en lavere indledende tilfredshed.



Figur 4: Tilfredshedsmåling hos de lokale FM'ere, maj 2020

I nedenstående skema ses fordelingen på de enkelte serviceområder samt måneder.

Kantine, Intern service, Indvendigt vedligehold samt Affaldshåndtering er de serviceområder der trækker op i målingen, mens Renhold og Udearealer ligger under middel. Men også for Renhold og Udearealer kan vi konstatere en stigende tilfredshed, som har opnået middelscoren (Gul) i den seneste måling fra marts måned.

Rækkenavne	December	Januar	Februar	Marts	Hovedtotal
Affald	2,31	2,41	2,60	2,65	2,49
Indvendigt vedligehold	2,49	2,32	2,41	2,41	2,41
Intern service	2,34	2,37	2,50	2,40	2,40
Kantine	2,50	2,59	2,66	2,43	2,54
Renhold	1,12	1,99	2,18	2,22	1,88
Udearealer	1,57	1,62	1,69	1,99	1,72
Vagt & Sikkerhed	1,06	2,26	2,43	2,53	2,07
<b>Gennemsnit</b>	<b>1,91</b>	<b>2,22</b>	<b>2,35</b>	<b>2,37</b>	<b>2,22</b>

Figur 5: Tilfredshedsmåling hos de lokale FM'ere, maj 2020

### 3.4 Tilfredshedsundersøgelse – ISS

ISS vurderer på tværs af forskellige leveranceniveauer, at der er et fint og konstruktivt samarbejde med BYGST og kunderne i bølge 1. ISS har på et møde med BYGST peget på en række punkter, der kan være med til at understøtte en forbedret leverance og forbedret understøttelse af kundernes kerneforretning.

#### Forhold vedrørende det daglige samarbejde med institutionerne og BYGST.

ISS peger på vigtigheden af at Kunderne og BYGST's lokale styringsressourcer agerer i den rigtige rolle med passende indsigt i kontrakten, og at de afgivende institutioner alle



afgiver styringen af servicepersonalet til ISS, og træder ind i deres nye rolle som slutbrugerrepræsentanter.

Desuden anbefaler ISS, at parterne arbejder videre med at opbygge en stærk kultur med fokus på fælles løsninger og ikke så meget en bestiller- og leverandørkultur.

ISS vurderer endvidere, at de ønsker at blive bedre i stand til at kunne agere efter kundernes servicebehov, og få opbygget relationer til kunderne, end det har været tilfældet hidtil.

#### Kontraktuelle præciseringer og kontraktudvikling

ISS ser en fordel i en præcisering af hvad der ligger i de opsamlingsbestemmelser der er indeholdt i kontrakten (fx ad-hoc opgaver), så misforståelser undgås. ISS foreslår endvidere, at tilkøbsprocesser gøres mere smidige og hurtige at eksekvere på, og at der opbygges en nemmere proces for ændring af kontrakten.

Endeligt peger ISS på vigtigheden af at sikre at ydelser, der skal leveres hos de forskellige kunder, i højere grad er identiske.

#### Forhold relateret til overdragelsen af medarbejdere

ISS ønsker at der i opstarten afses endnu bedre tid til og fokus på, at overtage de medarbejdere, der er blevet virksomhedsoverdraget og udlånt fra staten. Erfaringen fra bølge 1 er at flere af medarbejderne havde et stort behov for at få tryghed og blive kompetenceafklaret til den nye virkelighed.

## 4. KPI-efterlevelse

*Kontrakten med ISS indeholder en række KPI-mål, som er direkte bestemmende for beregningerne af bod/bonus. "Klager" samt "SLA-efterlevelse" er to centrale KPI-mål, som derfor er afgørende for vurderingen af, hvor godt ISS efterlever den indgåede kontrakt. Den samlede vurdering er, at KPI-efterlevelsen ligger på et tilfredsstillende niveau. Antallet af klager ligger i gennemsnit på ca. 4%. Hovedparten af klager skyldes opstarten af Renhold i januar måned. For alle serviceområder, inkl. Renhold, kan der konstateres et faldende antal klager over perioden, hvilket tyder på, at klager tages alvorligt og der sker forbedringer i serviceleverancen. I marts måned er der modtaget i alt 49 klager svarende til en andel på 3,9%. SLA-efterlevelsen ligger på 88% i gennemsnit, og også denne har været stigende over perioden, og ligger i februar på 94%. Dette er yderst tilfredsstillende, idet målet efter de første tre måneders drift var en SLA efterlevelseshgrad på minimum 80%.*

Der er medtaget data frem til slut marts for klager og til slut februar for SLA-efterlevelsen. Efterfølgende data vil ikke være retvisende grundet Covid-19.

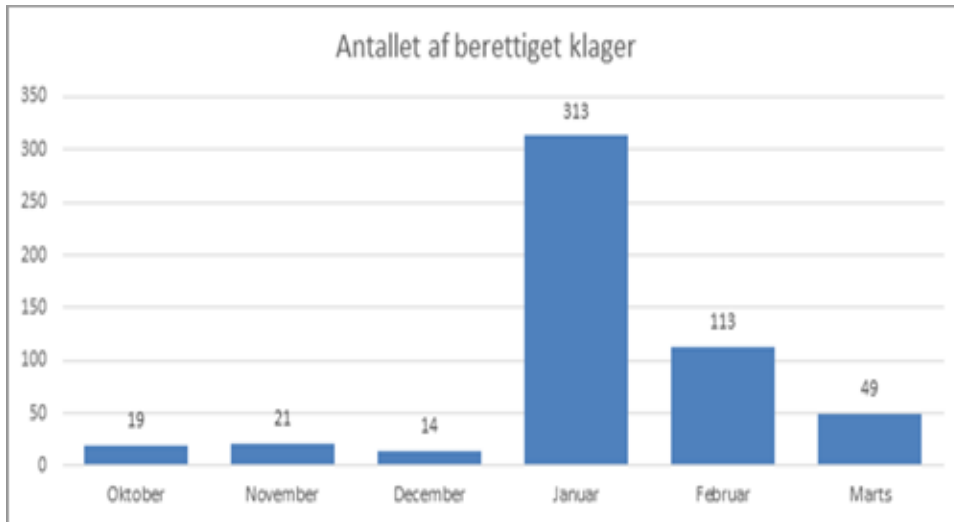
### 4.1 Antal klager

Som nævnt indgår "Klager" som et centralt KPI-mål i kontrakten med ISS. Målet er at holde antallet af klager på et så lavt niveau som muligt, men helt at undgå disse kan ikke lade sig gøre i driftsleverancer. Klager skal forstås som sager hvor en servicebruger berettiget har klaget over at en serviceydelse ikke er leveret i henhold til aftalt serviceniveau.



Det samlede antal klager<sup>1</sup> i perioden 01-10-2019 til 31-03-2020 er 529, svarende til ca. 4% af det samlede antal anmodninger (brugerhenvendelser fra de ca. 23.000 servicebrugere) i perioden. Langt hovedparten af henvendelserne der modtages, er således henvendelser, hvor brugerne har et positivt behov for hjælp til en opgave.

Der ses en kraftig stigning af klager i januar, herefter ses en faldende tendens.

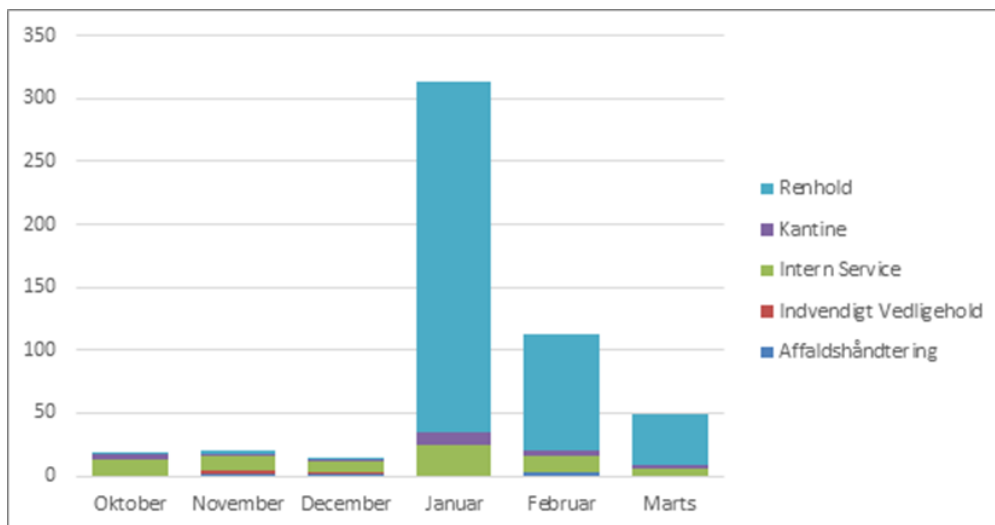


Figur 6: Antal berettigede klager. Kilde: ISS

Som det kan ses af nedenstående figur, skyldes denne stigning opstarten af Renhold den 01-01-2020, da indmeldinger vedrørende dette serviceområde udgør langt størstedelen af klagerne.

<sup>1</sup> Kun berettigede klager er medtaget. Data stammer fra ISS,





Figur 7: Antal berettigede klager, fordelt på serviceydelse. Kilde: ISS

Det er forventeligt at Renhold og særligt opstart af denne vil resultere i flere klager, men den faldende tendens tyder på at disse tages meget seriøst. Det bemærkes også, at antallet af klager vedrørende andre serviceområder end Renhold (f.eks. Kantine og Intern Service) steg marginalt i januar, men er herefter begyndt at falde igen.

I marts som er seneste målte måned, ligger antallet af klager på et relativt lavt og tilfredsstillende niveau på 49 svarende til 3,9% af det samlede antal anmodninger. Renhold er fortsat den ydelse der genererer flest klager, og dette er et fokusområde i de fremadrettede handlingsplaner.

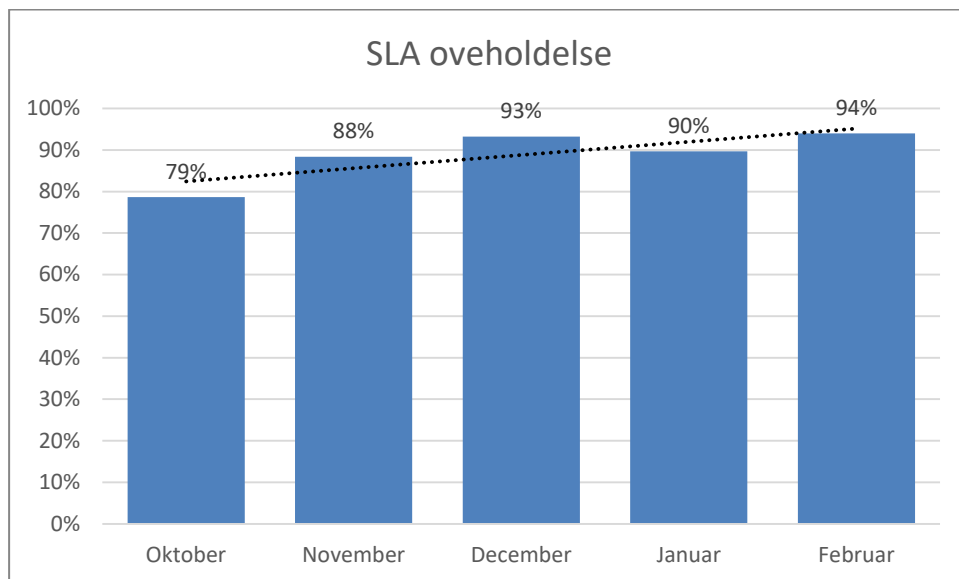
## 4.2 SLA-efterlevelse

"SLA-efterlevelse" er et mål for i hvor høj grad ISS lever op til SLA (service level agreement) kravene i kontrakten, dvs. i hvor høj grad ISS leverer de aftalte serviceniveauer indenfor aftalt tid. SLA-efterlevelsen måles ikke på baggrund af henvendelser fra servicebrugere, men derimod som antallet af opgaver, der udføres indenfor de aftalte responstider. Målet for det første tre måneders drift var 80% SLA-efterlevelse

Det teoretiske mål er selvsagt en 100% SLA-efterlevelse. I praksis er dette meget vanskeligt at opnå dag efter dag og konstant for samtlige ydelser. Der kan f.eks. opstå sygdom, eller andre unormale driftssituationer, der gør at en given ydelse ikke leveres indenfor den aftalte responstid.

En SLA-efterlevelse på under 100% må derfor forventes og specielt i en indkøringsfase må der forventes udfald. På lang sigt stræbes der efter 95% SLA efterlevelse.

Som det fremgår af figuren herunder, har SLA-efterlevelsen ligget på mellem 79% og 94% i de første 5 måneder. Gennemsnittet er 88%, hvilket altså ligger over det forventede.



Figur 8: SLA-efterlevelsen. Kilde: Atrium

Det er positivt, at der kan konstateres en stigende tendens i SLA-efterlevelsen, og at denne i den senest målte periode (februar) er helt oppe på 94%, hvilket er yderst tilfredsstillende.

Faldet i januar måned skyldes igen opstarten af Renhold<sup>2</sup>, der medførte en faldende SLA-efterlevelse.

Fordeling på de enkelte serviceområder og måneder kan ses i nedenstående skema. Af skemaet fremgår, at efterlevelsen på alle serviceområder, med undtagelse af Renhold og Kantine, ligger på et meget højt niveau.

Servicespor	Oktober	November	December	Januar	Februar	Samlet
<b>4.1 Renhold<sup>3</sup></b>	53%	71%	76%	63%	62%	73%
<b>4.2 Kantine &amp; mødeforplejning</b>	50%	89%	92%	81%	80%	80%
<b>4.3 Intern service</b>	80%	91%	94%	95%	99%	91%
<b>4.4 Udearealer</b>	82%	71%	100%	100%	100%	88%
<b>4.5 Indvendigt vedligehold</b>	74%	72%	85%	93%	100%	86%
<b>4.6 Affaldshåndtering</b>	70%	100%	100%	90%	91%	91%
<b>4.7 Vagt og sikkerhed</b>	71%	95%	100%	94%	100%	93%

Figur 9: SLA-efterlevelsen fordelt på serviceområde. Kilde: Atrium

<sup>2</sup> Januar udgør 30% af alle anmodninger i perioden.

<sup>3</sup> Fra oktober til december bestod Renhold leverancen primært af måtteservice. Den egentlige leverance af renhold blev opstartet i januar 2020.



## 5. Medarbejdere

Som led i indgåelse af kontrakten er der en række medarbejdere, der berøres direkte ved at skulle virksomhedsoverdrages (overenskomstansatte) eller udlånes (tjenestemænd) til ISS. Det er afgørende, at der tages godt hånd om disse medarbejdere – både før, under og efter overdragelsen.

Disse medarbejders oplevelse og tryghed er undersøgt. Forud for driftsstarten og dermed overgangen til ISS henvendte BYGST sig til de pågældende medarbejdere via en såkaldt pulsmåling. Denne måling viste, med en gennemsnitlig score på 2,2 (på en skala fra 1-5), en generel usikkerhed ved at skulle virksomhedsoverdrages eller udlånes. Der må i en sådan situation forventes en vis usikkerhed, og usikkerheden vedrørte generelt hvad der ventede dem hos en ekstern leverandør samt hvilke vilkår og arbejdsopgaver de ville blive tilbudt.

ISS har et halvt år efter driftsstart sendt en ny undersøgelse ud til de pågældende ca. 130 medarbejdere samt de øvrige medarbejdere beskæftiget på kontrakten. 82% af de adspurgte besvarede spørgsmålene. Undersøgelsen spørger ind til hvad medarbejderne synes om overgangen til ISS, herunder om de føler sig godt taget i mod og introduceret til arbejdsopgaver og værktøjer, samt deres generelle trivsel hos ISS. Undersøgelsen viser en generel høj tilfredshed blandt medarbejderne. På den samme skala fra 1 til 5 scorer aktiviteterne omkring overdragelsen 3,6 og trivslen i jobbet 3,8 for de medarbejdere der er blevet overdraget eller udlånt. Det har ikke været muligt at adskille tjenestemænd og overenskomstansatte.

Dette anses som et meget tilfredsstillende resultat af de foretagne aktiviteter i forbindelse med medarbejdernes virksomhedsoverdragelse og udlån.

Til uddybning af spørgeskemaundersøgelsen, har BYGST gennemført 4 telefoninterviews med ansatte hos ISS, der er blevet enten virksomhedsoverdraget eller udlånt. Interviewene skal desuden benyttes i kommunikationen til de berørte medarbejdere i bølge 2.

Ligesom i pulsmålingen fra før driftsstart, peger de interviewede på en usikkerhed over at skulle overdrages/udlånes til en ekstern leverandør. Dog fortæller interviewpersonerne at det går godt i deres nye hverdag og at de i vid udstrækning fortsat løfter de samme arbejdsopgaver som før. F.eks. fortæller en tjenestemand, der før arbejdede hos SKAT i Næstved, og som i dag udfører tilsvarende arbejdsopgaver hos SKAT, og i nabobygningen hos Vejdirektoratet at:

*" ... det hele er foregået gnidningsløst, vi skal lægge opgaver i atrium men det skulle vi også førhen, og der er lavet foldere mm. der skal hjælpe folk med, hvordan de får hjælp. De skulle dog lige lære, at det er andre tider nu."*

I skemaet herunder ses udviklingen i antal medarbejdere (overenskomstansatte og tjenestemænd), der blev overdraget til ISS i forbindelse med opstarten af bølge 1. Medarbejdergruppen består både af medarbejdere der tidligere var ansat i en af de offentlige styrelser, og af medarbejdere, der tidligere var ansat i private virksomheder, der leverede ydelserne til styrelserne, f.eks. kantinemedarbejdere ansat hos en kantineleverandør.



Antal medarbejdere overdraget eller udlånt til ISS	137
Fratrådte medarbejdere i alt	29
- Heraf fratrådte (egen opsigelse eller pension mm.)	14
- Heraf opsagt af ISS	15
<b>Nuværende antal medarbejdere ansat på kontrakten, der er overført eller udlånt</b>	<b>108</b>

Figur 10: ISS Overdragne medarbejdere. Kilde: ISS

De medarbejdere som ISS har opsagt skyldes både manglende vilje eller evne til at udfylde jobfunktionen som de er blevet overført til, men også at ISS ultimo juni 2020 har måttet reducere deres bemanning i Danmark som følge af COVID 19 situationen, på både kontrakten med Bygningsstyrelsen samt på alle andre kunder, da de er blevet overtallige.

Der er ikke blevet overflyttet medarbejdere til andre ISS kontrakter. Tre af de 15 udlånte tjenestemænd er stoppet. Vedrørende tjenestemænd har både Bygningsstyrelsen og ISS fået nyttig viden til fremtidig håndtering, og der vil i bølge 2 bl.a. være særskilte forløb under implementeringsperioden, for på bedst mulig vis at håndtere komplekse situation denne medarbejdergruppe er i.

Selvom ISS med 7,5 % ansatte på særlige vilkår fortsat overholder kravene som fastsat i kontrakten, er det Bygningsstyrelsens vurdering, at medarbejdere ansat på særlige vilkår, har været overrepræsenteret i de afskedigelser som ISS har gennemført. Bygningsstyrelsen har påtalt det sociale ansvar overfor ISS, og vil overveje yderligere tiltag til bølge 2, for at sikre at det ikke sker i samme omfang.



## 6. Økonomi

Sammenligning af institutionernes indmeldte udgifter til facility management før implementeringen af den fællesstatslige løsning med de faktiske udgifter indikerer, at der kan realiseres en besparelse, der som minimum indfrier besparelsen udmøntet på FFL21 (foreløbig finanslov), svarende til 16 pct. af baselinen

På tværs af institutionerne viser den tilgængelige data for de faktiske udgifter i første kvartal af 2020, at der er realiseret en besparelse på ca. 24 pct. af baselinen, hvilket således er større end besparelsen, der er udmøntet hos institutionerne på FFL21 (forud for korrektion for indtægtsdækket og gebyrfinansieret virksomhed). Det forventes dog, at opgørelsen i opstartsfasen vil blive tilført udgifter gennem en højere andel af bestillingsydelser eller flere abonnementsydelser, der ikke oprindeligt var meldt ind. Dette kan reducere besparelsen.

Baselinen er opgjort ud fra transaktions- og årsværksomkostninger på baggrund af indsamling fra institutionerne, som er valideret af Bygningsstyrelsen i samarbejde med institutionerne. Den opgjorte gevinst i udmøntningen består af institutionernes baseline fratrukket betaling til driftsorganisationen og de faktiske udgifter ved abonnementsbetaling og bestillingsydelser<sup>4</sup>, der er korrigeret for eventuelle engangsopkrævninger samt krediteringer.

De realiserede besparelser varierer både mellem institutionerne og på tværs af serviceområderne. De største besparelser er opnået inden for indvendig vedligehold og intern service, mens de laveste besparelse er for vagt og sikkerhed hvilket er forventeligt, da ydelsen er meget løntung, og allerede var effektivt udbudt på fælles rammeaftaler.

Opgørelsen er baseret på kvartalsrapporten fra første kvartal af 2020, idet data forud for dette tidspunkt ikke kan sammenlignes grundet forskudt opstart på flere serviceområder. Data for andet kvartal indgår ikke, idet det vil være påvirket af hjemsendelse af medarbejdere i forbindelse med Covid-19.

For enkelte institutioners vedkommende foreligger der ikke data for baseline, idet institutionerne er kommet med på senere tidspunkt og derfor endnu ikke har fået opgjort en baseline. Baseline er i disse tilfælde derfor sat lig med deres realiseret udgift.

I det efterfølgende afsnit gennemgås øvrige kontraktkrav samt arbejdet med bæredygtighed.

---

<sup>4</sup> Bestillingsydelser er opgivet af ISS. Der er foretaget stikprøvekontrol af fremsendte omkostninger via kundedata.



## 7. Bæredygtighed og kontraktudvikling

### 7.1 Grøn omstilling

Bæredygtighed og omstilling til grønne løsninger, på alle områder hvor muligt, har spillet en væsentlig rolle i SFM-løsningen. Dette gælder både i forbindelse med udarbejdelsen af udbudsmaterialet med krav til bæredygtighed og miljørigtige løsninger, og det gælder også i den efterfølgende driftsperiode, hvor ISS i samarbejde med BYGST og kunderne løbende implementerer nye grønne løsninger. Der er nedsat innovationsforum der løbende skal arbejde med udvikling af bl.a. det grønne område.

Bæredygtighed og "grønne krav" vil komme til at spille en endnu større rolle i de efterfølgende udbuds- og implementeringsbølger, både i form af kontraktkrav, ved tildeling og som løbende incitamentsmekanisme.

Herunder er der udvalgt eksempler på konkrete tiltag, der allerede er gennemført. Listen er langt fra udtømmende og nye løsninger er på vej, da kontrakten stadig primært fokuserer på at skabe stabil drift.

- Efterlevelse af alle miljømæssige krav i forbindelse med vask af mopper, viskestykker, måtter og arbejdstøj, og i anvendelsen af forbrugsartikler.
- Eliminering hvor muligt eller minimering af brugen af kemikalier.
- Indførelsen af smartmops, hvilket medfører at der ikke længere anvendes vaskemaskiner lokalt på lokaliteterne. Dette giver samlet set et væsentligt mindre forbrug af el og vand.
- Øget anvendelse af økologi i kantinerne samt initiativer til mindre madspild, såsom "Tøm Buffeten", hvilket betyder at medarbejderne efter åbningstid kan købe rester fra dagens buffet til en fornuftig pris.
- En reduktion af madspild efter en baselinemåling på minimum 20 procent
- Tilmelding af alle kantinerne til "Måltidsmærket" i samarbejde med afdelingen for "Sund Mad" hos Fødevarestyrelsen
- Under området Affald sker der bedre affaldsfraktionsortering og ruteoptimering, hvilket medfører et reduceret kørselsbehov.

### 7.2 Korrekt forvaltning og opfyldelse af sociale arbejdsklausuler

På samme måde som at bæredygtighed spiller en stor rolle, har SFM-løsningen også fokus på opfyldelse af sociale arbejdsklausuler samt i det hele taget på korrekt forvaltning.

BYGST udfører tilsynsaktiviteter for at sikre at ISS lever op til disse bestemmelser.

På nuværende tidspunkt er der udført tilsyn med følgende to bestemmelser:

1. Leverandøren har sikret egne og underleverandørers medarbejdere korrekte ansættelsesforhold;



2. Leverandøren lever op til kravet om at mindst 3 % af de stillinger, der anvendes til at opfylde aftalen, til stadighed er besat med medarbejdere under en lærlinge- eller elevuddannelse. Derudover skal leverandøren leve op til kravet om at minimum 4,5 % af de medarbejdere, der udfører opgaver under kontrakten, er besat med medarbejdere, som kun vanskeligt kan opnå beskæftigelse på normale løn- og arbejdsvilkår.

## Tilsyn 1 – korrekte ansættelsesforhold

I perioden 10. februar til 7. maj 2020 er der gennemført tilsyn af ansættelsesforhold hos ISS og underleverandørers medarbejdere.

Tilsynet omfattede i alt 10 tilfældigt udvalgte medarbejdere.

Formålet med tilsynet var at kontrollere:

- at medarbejderne har modtaget ansættelsesbevis
- at medarbejderne har ret til at arbejde i Danmark
- at leverandøren og dennes underleverandører har foretaget indberetning af løn, og der foretages indeholdelse af skatter og bidrag efter de regler, der i Danmark eller andre lande påhviler arbejdsgiveren i forbindelse med det udførte arbejde
- at medarbejderne er sikret løn (herunder særlige ydelser), arbejdstid og andre arbejdsvilkår, der ikke er mindre gunstige end dem, der gælder for arbejde af samme art i henhold til en kollektiv overenskomst indgået af de inden for det pågældende faglige område mest repræsentative arbejdsmarkedsparter i Danmark, og som gælder på hele det danske område.

Konklusionen på tilsynet var, at det er BYGST's samlede vurdering, at ansættelsesforholdene er korrekte og medarbejderne bl.a. er sikret løn, der ikke er mindre gunstig end den, der gælder for arbejde af samme art i henhold til en kollektiv overenskomst indgået af de inden for det pågældende faglige område mest repræsentative arbejdsmarkedsparter i Danmark.

## Tilsyn 2 – særlige medarbejdergrupper

I perioden 18. maj til 3. juni 2020 blev der ført tilsyn med, hvorvidt ISS lever op til kravene i forbindelse med særlige medarbejdergrupper. Det er i den forbindelse vigtigt at være opmærksom på, at det angivne minimumsniveau på henholdsvis 3 % og 4,5 % først skal være opfyldt et kalenderår efter idriftsættelse af kontrakten, dvs. senest d. 1. oktober 2020.

ISS har oplyst, at der ved driftsstart var ansat 0,6 % elever/lærlinge, og antallet er steget til 1 % ultimo maj 2020. ISS har igangsat initiativer og forventer at kunne opfylde kravet på 3 %, senest 1. oktober 2020.

I forhold til antallet af medarbejdere, som kun vanskeligt kan opnå beskæftigelse på normale løn- og arbejdsvilkår, så har ISS ultimo maj 2020 oplyst, at 10,2 % af medarbejderne, der er beskæftiget på kontrakten, er ansat i fleksjobs eller skånejobs.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Efter personalereduktion gennemført ultimo juni 2020 er andelen af medarbejdere ansat på særlige vilkår reduceret til 7,5%.



Konklusionen på tilsynet er, at det er BYGST's samlede vurdering, at ISS opfylder kravene, idet ISS som supplement til de, på nuværende tidspunkt opnåede resultater, har en robust handlingsplan, der skal sikre opnåelse af 3% målet for elever/lærlinge indenfor aftalt tidshorizont.

### 7.3 Kontraktudvikling

Der har siden implementeringsfasen og ind i idriftsættelsesfasen blevet arbejdet på at udvikle kontrakten.

I nogle situationer har det drejet sig om upræcise kontraktbestemmelser, som betyder, at det var uklart om en given opgave var indeholdt i kontrakten eller ej. Særligt området "Ad hoc handyman-opgaver", har indeholdt eksempler på denne form for uklarhed. På den baggrund er der sket præciseringer i samarbejdet med ISS.

Endvidere er der sket præciseringer indenfor indvendigt bygningsvedligehold f.eks. i fastlæggelsen af hvornår, der må igangsættes en akut vedligeholdelsesopgave og hvilke økonomiske grænser, der tillader dette på vegne af Kunden.

Derudover er der sket tilpasninger af fakturagrundlaget samt nye sortimentsmuligheder i kantinen, som f.eks. muligheden for at blande en skål med ingredienser fra salatbuffeten inkl. brød.

Ligeledes er der sket forbedringer på arbejdsmiljøområdet. ISS arbejdsmiljørepræsentant har været rundt på hovedparten af lokaliteterne mhp. at fjerne alle farlige produkter. Endvidere har man sikret sig, at medarbejderne har de rigtige værnemidler til rådighed. Et eksempel er, at der på Carsten Niebuhrs Gade har været et midlertidigt stop for vask af biler i kælderens, da medarbejderne ikke havde de rigtige værnemidler i forhold til deres brug af højtryksrensere. Dette er der nu rettet op på.

## 8. Afrunding og igangsatte handlingsplaner

SFM-løsningen har professionaliseret indkøbet, leveret serviceydelser på et tilfredsstillende kvalitetsniveau, givet grobund for at kunderne kan fokusere på deres kerneforretning samtidig med at der er sket en effektivisering.

I lyset af omfanget af forandringsprojektet samt at projektet fortsat befinder sig i indkørfasen, viser evalueringen også, ikke overraskende, at der er områder, der kan forbedres. Et af de områder der tydeligst står frem som et forbedringsområde er kommunikation, og et andet er medinddragelse og organisering. I det hele taget er der, som led i arbejdet med at udarbejde nærværende evalueringsrapport, indsamlet megen nyttig viden om forbedringsmuligheder. Denne viden indgår nu i form af handlingsinitiativer i forbindelse med de efterfølgende udbuds- og implementeringsbølger.

I den kommende periode, vil Bygningsstyrelsen i rette fora drøfte udkast til en handlingsplan, der netop skal imødekomme de indhøstede erfaringer. Handlingsplanen vil efter drøftelse og godkendelse, blive igangsat og det forventes at der primo 2021 bliver foretaget en ny og mere overordnet evaluering samt en opfølgning på de gennemførte handlingsinitiativer.