

# Potentialeanalyse af Facility Management i det danske Forsvar

Version 3.0 - 6. oktober 2010



- 1 Markedsanalyse
- 2 Den nuværende situation
- 3 Potentialeanalyse
- 4 Appendiks A

# Opsummering af markedsanalysen

## Hvordan defineres Facility Management?

- ▶ Der findes flere definitioner af FM, som indeholder væsentligt forskellige ydelser.
- ▶ Ernst & Young's definition af FM er baseret på praksis i FM markedet og omfatter tre grupper af ydelser: ejendomsrelaterede, brugerrelaterede og produktionsrelaterede ydelser.
- ▶ I estimering af markedets størrelse er produktionsrelaterede ydelser ikke medtaget, da disse er meget usikre at estimere.

## Hvilke tendenser er der i FM markedet?

- ▶ Generelle trends inden for Facility Management peger, på trods af en årrække med krise, mod fortsat vækst i markedet og udvikling i retning af integrerede løsninger og større kontrakter.
- ▶ FM markedet i Danmark er kendetegnet af stigende grad af konkurrence.
- ▶ Yderligere tendenser inden for FM er, at markedsudviklingen bevæger sig i retning af strategiske partnerskaber, øget dialog med leverandører og fokus på miljøhensyn.
- ▶ Endeligt er der flere tegn på, at den offentlige konkurrenceudsættelse inden for FM vil vokse betydeligt i de kommende år.

## Hvor stort er FSV FM i forhold til FM markedet i Danmark?

- ▶ Analysen viser en samlet markedsstørrelse på 60,7 mia. kr. Med 800 mio. kr. i FM omkostninger udgør FSV 1,3% af det samlede danske FM marked og 14% af det statslige marked.
- ▶ Det samlede danske leverandørmarked estimeres til 32,6 mia. kr. hvor FSV totale omkostning på ca. 800 mio. kr. vil udgøre ca. 2,4 % af dette.
- ▶ FSV planlagte konkurrenceudsættelse, der omfatter omkostninger på 309 mio. kr., vil blive det største udbud det danske marked har set i den seneste årrække.

## Hvilke relevante FM leverandører findes?

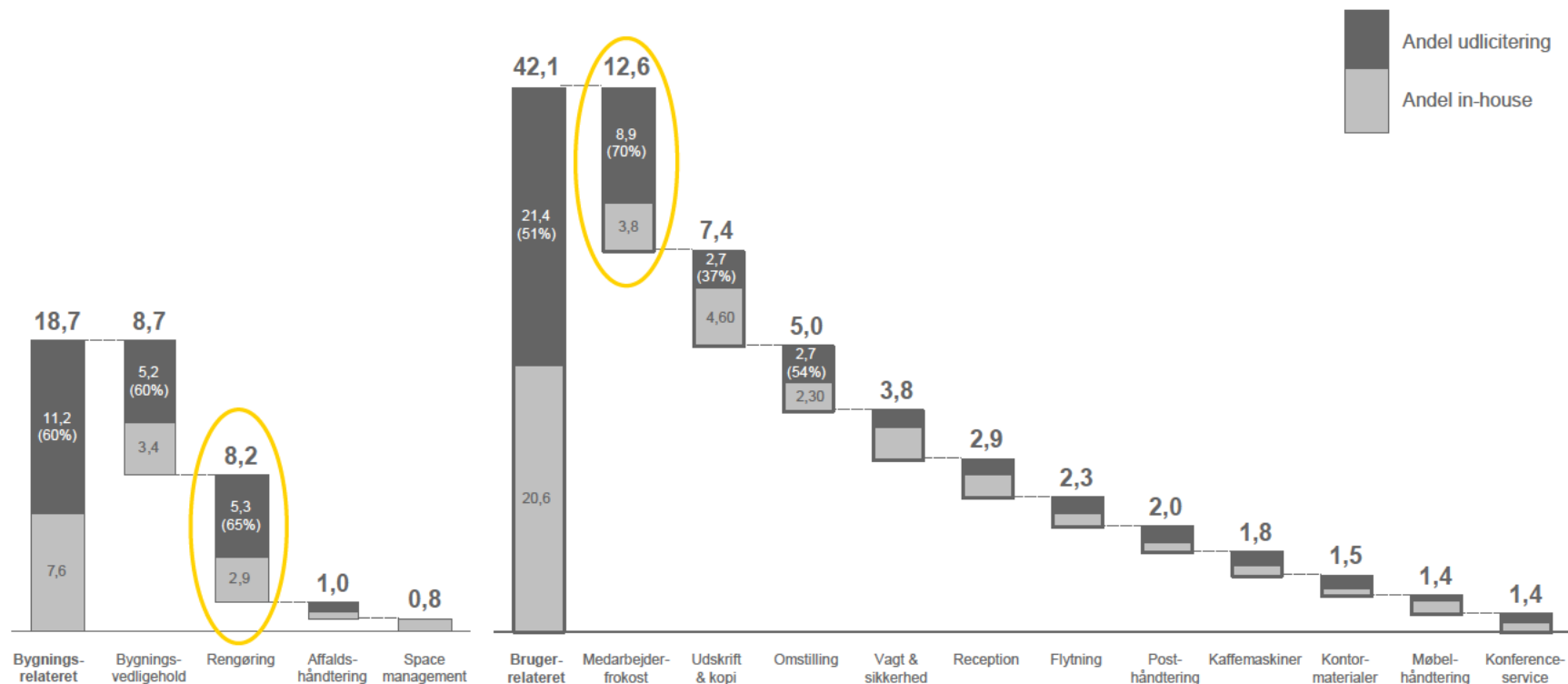
- ▶ FSV har pt. en kombination af in-house producerede ydelser og udlicitering og kan vælge at konkurrenceudsætte de omfattede ydelser samlet, som enkelt ydelser eller i en gruppering af ydelser.
- ▶ Det danske marked er kendetegnet af en mindre gruppe store, integrerede FM aktører og en række større single service leverandører, der kan tilbyde flere ydelser i samarbejde med andre leverandører. Endeligt findes der to større leverandører, der kan levere såvel kantine som rengøring.
- ▶ På trods af, at FSV konkurrenceudsætter et stort omfang, vurderes det at der er tilstrækkeligt med relevante leverandører, således at der vil være mulighed for effektiv konkurrence omkring et udbud.

## Hvad er FSV udbudsmuligheder i forhold til leverandører og geografi?

- ▶ Der findes 6-8 leverandører afhængigt af om der ses på nationale eller internationale leverandører, som har en omsætning, der modsvarer omfanget af det foreløbige udbud og kan levere alle ydelser. Desuden er der for rengøring 11 leverandører, for kantine 3 leverandører og 9 leverandører for en kombineret leverance af arealpleje, simpelt vedligehold og intern affaldshåndtering, der kan levere disse enkelte ydelser (men ikke nødvendigvis andre ydelser).
- ▶ Det vurderes at der findes et effektivt marked for et udbud, uanset om ydelserne udbydes samlet eller opdelt ift. ydelser såvel som geografi.
- ▶ Ved en opdeling af ydelser og geografiske områder, vil man få flere mulige bydere, men også en højere kompleksitet.

# Rengøring og kantine er to af tre ydelser med det højeste FM forbrug og udliciteringsgrad i Danmark, hvilket peger på store effektive markeder for disse ydelser

Figur 2.9 Estimeret total marked og andel udlicitering per ydelsesområde (i mia. kr.)



Udliciteringsgraden er baseret på et skøn ud fra det private marked og beregnes til 53,7%\*\* . Dette kan sammenlignes med den offentlige sektor hvor konkurrenceudsættelsesgraden er cirka 20-25% afhængig af forvaltningsniveau\*\*\*


















\*Estimat med udgangspunkt i privat marked

\*\*Udliciteringsgrader er hentet fra FMBM programmet år 2010 med fordeling privat/offentlig sektor 65/35 for det svenske program og 100/0 for det danske program. Fordeling privat/offentlig i estimat for total marked er 60/40 og der forventes dermed afvigelser i faktisk udliciteringsgrad.

\*\*\*Konkurrencestyrelsen: "Konkurrencevedtægelse 2010"

# FSV udbud er meget attraktivt i markedet, da det bliver 2-3 gange større, end de udbud det danske marked tidligere har set og fordi leverandørers omsætning på eksisterende kunder pt. er under pres

Tabel 2.1 Oversigt over største nuværende FM kontrakter

Køber	Leverandør	Leverancestrategi	Udbudsår	Type af udbud	Kontraktstørrelse (mio. kr./år)
		Integreret/single service	2005 & 2010	Funktion	150
		Integreret/single service	2005 & 2010	Funktion	100
		Integreret	2006	Instruktion	100
		Integreret	2010	Funktion	120*
	 	Single service	2010	Instruktion	TBD
		Integreret	2007	Funktion	80*
		Integreret	2008	Funktion	100
		Integreret	2010	Funktion	TBD

Det eksisterer kun et fåtal af kontrakter på markedet i dag i størrelsesordenen 100-350 mio. kr. (størrelse på en til alle ydelser i kontrakten). En kontrakt svarende til FSV begrænser antallet af potentielle leverandører, som vil kunne løfte opgaven, hvilket udbydes i pkt. 2.5. Politiet forventes at være på vej med et udbud, der potentielt set er på 240 mio. kr.

\*Estimat baseret på antal ansatte

# Ved konkurrenceudsættelse med ét udbudsområde vurderes det at der vil være tilstrækkeligt antal bydere til at sikre konkurrence

---

- ▶ Mulige bydere ved en samlet udbud af ydelser
  - ▶ ISS, Coor, Sodexo, Compass/Eurest, HSG Zander, Forenede Services
  - ▶ Johnson Controls og Ejendomsvirke vurderes ikke at ville byde
- ▶ Mulige bydere ved et udbud med opdeling af ydelser i to grupper (rengøring/kantine i én gruppe og øvrige ydelser i en anden gruppe)
  - ▶ Samme som ovenfor, samt:
  - ▶ HedeDanmark
  - ▶ IDA Service
  - ▶ Allianceplus
  - ▶ Anders Andersen's Rengøring
  - ▶ Elite Miljø
  - ▶ Rengøringscompagniet
  - ▶ SSG
  - ▶ Fazer Food Services A/S

## Kommentarer

Det anbefales at teste om det er mest fordelagtigt at udbyde ydelserne samlet eller opdelt og hvorledes dette gøres i praksis, bør beskrives nærmere og bero på en konkret juridisk vurdering

# Opsummering af den nuværende situation 2009

## Analysens omfang

- ▶ Det geografiske omfang er FSV ETAB på Sjælland og Bornholm.
- ▶ De analyserede ydelser omfatter kantine, rengøring og vinduespolering, arealpleje inden for perimeterhegn, simpelt vedligehold og intern affaldshåndtering. Der er ikke medtaget ydelser uden for perimeterhegn.

## Omkostninger 2009

- ▶ De samlede omkostninger for ydelser der planlægges konkurrenceudsat er, justeret for husleje og (hvor det har været muligt) frasolgte etableringer, 309 mio. kr.
- ▶ De største ydelser er kantine (141 mio. kr.) og rengøring (93 mio. kr.).
- ▶ De fire etableringer med højeste totale omkostninger er Høvelte(+)\* (71 mio. kr.), Holmen (34 mio. kr.), Slagelse (30 mio. kr.) og Sydsjælland (25 mio. kr.).

## Service niveauer og brugertilfredshed 2009

- ▶ Med rengøring som den eneste undtagelse, er der identificeret forskellige serviceniveauer inden for samtlige ydelser på de analyserede LSE (for rengøring er serviceniveauerne rimeligt standardiserede).
- ▶ Brugertilfredsheden kan ikke siges entydigt at hænge sammen med serviceniveauer eller omkostningsniveauer.
- ▶ Vigtigheden af kantine virker relativt højere end tilfredsheden ift. sammenhængen mellem disse størrelser for de øvrige ydelser.

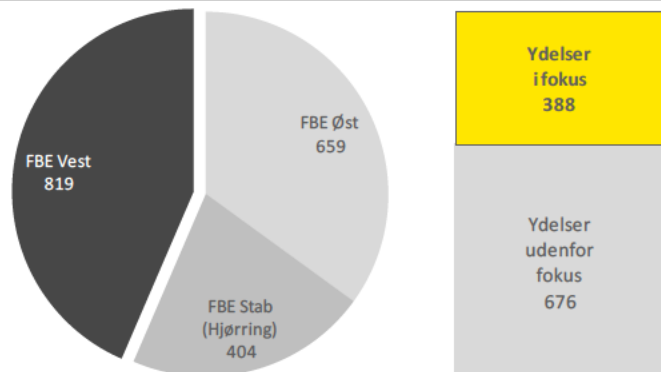
## Organisationsstruktur og leveranceform 2009

- ▶ Den nuværende FM leveranceform kan bedst beskrives som en hybrid af in-house medarbejdere i FBE og eksterne underleverandører.
- ▶ Den samlede udliciteringsgrad for services er 32%.
- ▶ De ydelser der har den højeste udliciteringsgrad er rengøring med 65%, vinduespolering med 75% og arealpleje med 25%.
- ▶ For ETAB Ballerup 1, er alle ydelser udliciteret.
- ▶ De nuværende indirekte omkostninger (ledelse, administration, HR, IT mv.) udgør ca. 28% af de samlede omkostninger.

\* Høvelte(+) består af Høvelte, Høveltegård, Gothersgade, Brødeskov og Hvidovre

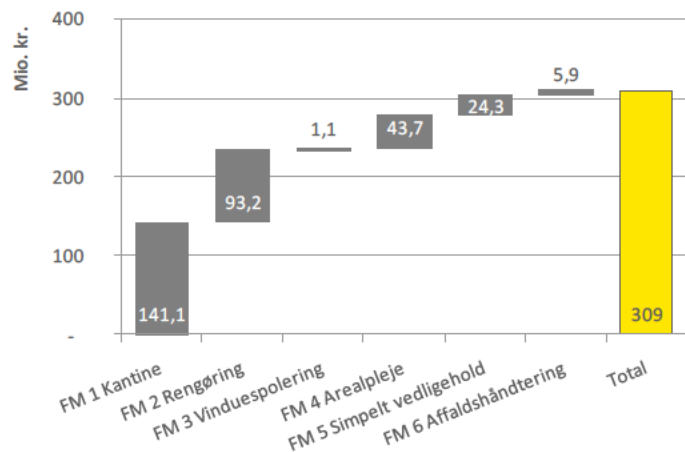
# De omfattede udgifter og omkostninger udgør 21% af FBEs totale økonomiske opgørelse i 2009

Figur 4.1 FBE Opgørelse 2009: 1.883 mio. kr.

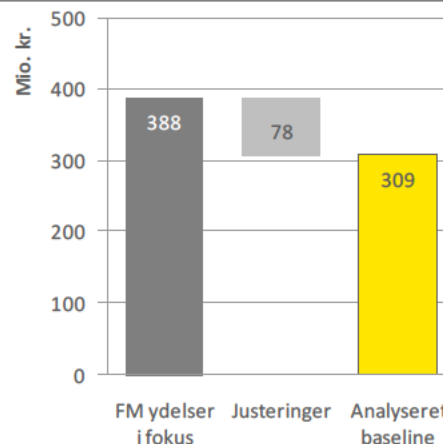


Note: Udgifter/omkostninger baseret på FBE opgørelse 2009 udgøres af løn (812 mio. kr.), bygge/anlæg (110 mio. kr.), drift (667 mio. kr.) og bygningsvedligehold (294 mio. kr.). Ydelser i fokus inkluderer fordelte stabsomkostninger.

Figur 4.3 FM-ydelser i fokus fordelt per ydelse (mio. kr.)



Figur 4.2 FM-ydelser i fokus (mio. kr.)



Note: I løbet af 09-10 er nogle ETAB blevet lukket mens andre har nedsat aktivitet.

Justeringerne omfatter udgifter/omkostninger for lukkede ETAB (hvor de har været mulige at identificere) samt husleje og indirekte omkostninger som ikke kan specificeres til ydelser i fokus.

## Kommentarer

FBE havde i 2009 omkostninger og udgifter for næsten 2 mia. kr. (inkl. løn, bygge/anlæg, drift, bygningsvedligehold og stab).

388 mio. kr. af disse vedrører etablisementsdriften i øst.

Fra de 388 mio. kr. trækkes husleje, omkostninger for lukkede LSE og indirekte omkostninger som ikke kan specificeres til de ydelser i fokus.

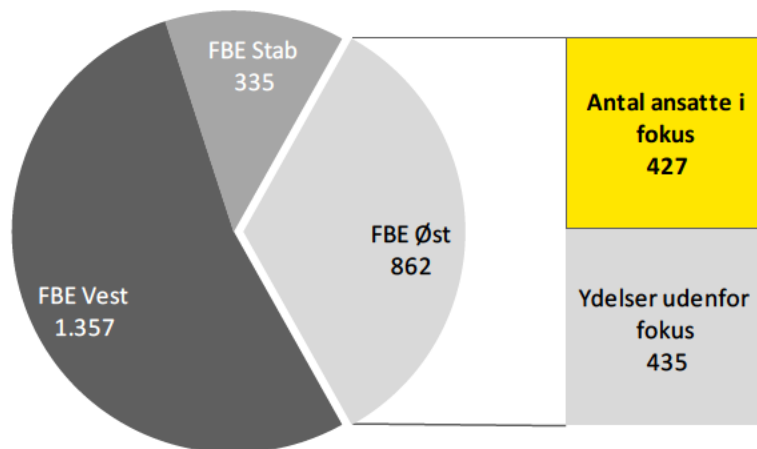
Dette leder frem til en analyseret baseline på 309 mio. kr.

Størstedelen af ovenstående udgøres af kantinedrift (141 mio. kr.) og Rengøring (93 mio. kr.), mens de øvrige ydelsesområder tilsammen udgør resten (75 mio. kr.)

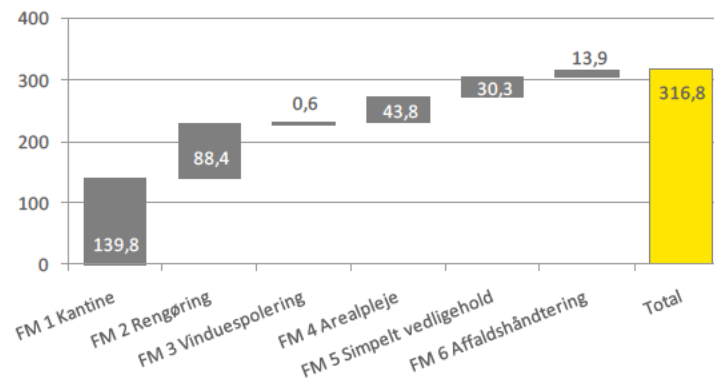


# Den interne organisation i FBE havde i 2009 cirka 2.550 ansatte i alt. Heraf arbejdede 427 med ydelser i fokus for denne analyse; de leverede cirka 317 årsværk

Figur 4.26 Antal ansatte i FBE: 2.554



Figur 4.27 Årsværk per ydelse i omfang for analyse



## Kommentarer til antallet af ansatte og årsværk

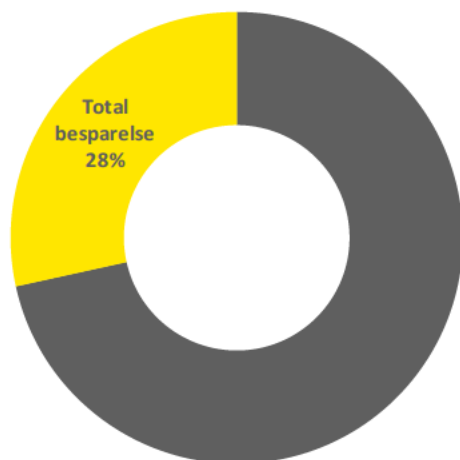
- ▶ Medarbejderdata fra FPT har udover medarbejdere på de mest almindelige ansættelsesformer (civile overenskomster, tjenestemænd o.l.) været inklusive ansatte på fleksjob, militært ansatte i FBE, samt interne timeansatte vikarer
- ▶ Figur 4.26 omfatter samtlige typer af medarbejdere uanset ansættelsesform
- ▶ Figur 4.27 omfatter de medarbejdere der har fået fordelt deres årsværk og arbejder inden for de 6 ydelser i fokus. I flere tilfælde har LSE ikke villet fordele årsværk på fleksjobbere, militært ansatte og timeansatte vikarer, hvilket er medvirkende til den store forskel i antal ansatte i figur 4.26 og antal årsværk i figur 4.27. Fleksjobbere og andre kontrakter udgør i alt 21 årsværk, hvoraf de 14 arbejder med de analyserede ydelser.
- ▶ Flere LSE har udtrykt ønske om ikke at inkludere militære medhjælpere, fleksjobbere og interne timelønnede vikarer i analyserne, da deres arbejdsindsats er svær at kvantificere. Ernst & Young har af samme årsag valgt ikke at inkludere disse medarbejdertyper i den økonomiske del af analysen – deres løn indgår ikke i de analyserede udgifter og omkostninger, og de får således ikke indflydelse på potentialeberegningerne.

# Opsummering af potentialeanalysen

<b>Service niveauer og brugertilfredshed</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Der er relativt lave serviceniveauer i FSV sammenlignet med andre store private og offentlige institutioner i Danmark, hvilket indikerer at der ikke er et stort potentiale ved at reducere serviceniveauer. FSV har meget forskellige serviceniveauer og brugertilfredshed på de enkelte LSE, hvilket kan harmoniseres, bl.a. ved at anvende brugertilfredshed og funktionskrav i kravspecifikationer.</li></ul>
<b>Potentialer i forhold til best practice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Der er et potentiale for besparelser på 28 % af de samlede FM omkostninger på 309 mio. kr., svarende til 88 mio. kr.</li><li>▶ Størstedelen af disse besparelser kommer fra rengøring og kantine med henholdsvis 45,4 og 39 mio. kr.</li><li>▶ Ovennævnte besparelser vurderes at kunne realiseres uden reduktion i serviceniveauer og brugertilfredshed ved anvendelse af best practice udlicitering og fokus på kommunikation i forhold til forandringerne.</li><li>▶ For kontorrensning og kantinefrokost har analysen haft fokus på intern og ekstern benchmarking, hvor potentialet fremkommer som en mulighed for øget omkostningseffektivitet, sammenlignet med best practice, hvor rengøring og kantine oftest er udliciteret.</li></ul>
<b>Årsager til potentialer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Rengøring og kantine er de ydelser, der oftest udliciteres i markedet og der findes leverandører med større volume end FSV, der arbejder med udvikling af best practice og løbende optimering.</li><li>▶ FSV har pt. ikke data, der tillader intern og ekstern benchmarking, hvilket er grundlaget for styring og løbende optimering.</li><li>▶ Indirekte omkostninger er generelt et område med potentiale i forhold til best practice. Indirekte omkostninger udgør 28% i FSV mod 17% for benchmarks med tilsvarende leverancestrategier.</li><li>▶ Der er ikke identificeret en forskel på standard timelønssatser mellem FSV og private leverandører, til gengæld er der en forskel på 9% i præsterede timelønssatser, hvilket kan skyldes sygefravær og medarbejdervi kår, så som betalt frokost og motion i arbejdstiden.</li></ul>
<b>Væsentligste usikkerhedsfaktorer og forbehold</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ For kantiner er der en usikkerhed i forhold til opgørelsen af antal frokoster, der er baseret på en måling i to repræsentative måneder i 2009.</li><li>▶ For alle ydelser, er analysen baseret på 2009 forhold, hvorfor effektivisering og reduktion i serviceniveauer realiseret i 2010 ikke er medtaget.</li><li>▶ Der er ikke i analysen taget højde for momsforhold ift. en mulig udlicitering, hvilket bør afdækkes konkret og indgå i evaluering, såfremt at det for FSV har en realøkonomisk konsekvens.</li></ul>
<b>Forudsætninger for at realisere potentialer gennem udlicitering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ved en udlicitering vurderes det at visse dele af de estimerede potentialer vil kunne realiseres hurtigt og komme FSV til gode gennem en prisreduktion 1. år af driftsperioden.</li><li>▶ Indfrielse af en del af potentialet forudsætter at FSV ved en mulig udlicitering kan reducere og omstille den nuværende ledelsesindsats til nye krav og niveauer for en bestillerorganisation. Således skal den fremtidige bestillerorganisation være omkostningseffektiv og have de rette kompetencer for at sikre at leverancen til FSV løbende tilpasses behovet og at der følges effektivt op på leverandør(-er).</li><li>▶ Anvendelse af best practice udbudsmetoder f.eks. ved funktionelle beskrivelser af kravspecifikation med foruddefinerede KPI'er.</li><li>▶ For at kunne påvise om det estimerede potentiale bliver realiseret i fremtiden, vil det være nødvendigt at have et opdateret billede af serviceniveauer, brugertilfredshed og omkostninger ved opstart af en ny løsning.</li></ul>

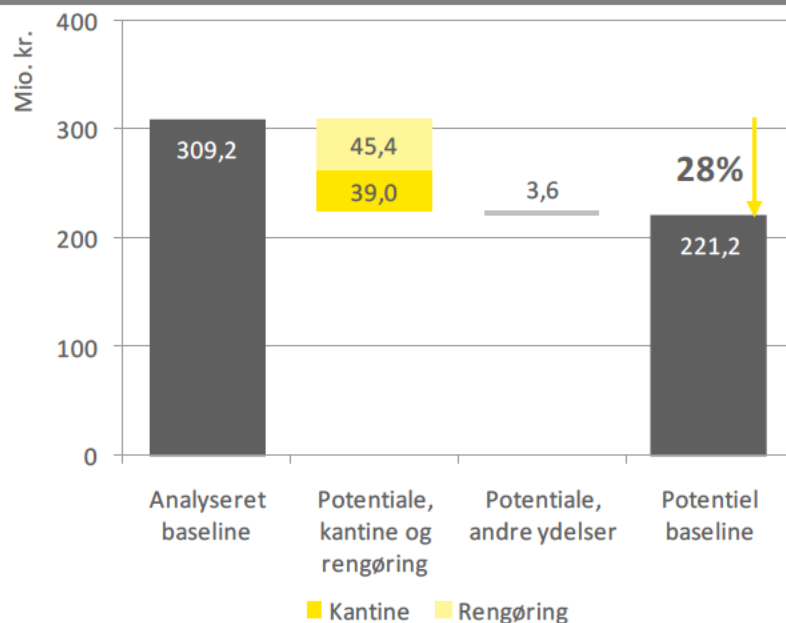
# Den samlede potentielle besparelse, uden reduktion i serviceniveau og brugertilfredshed vurderes at være 28% eller 88 mio. kr. per år

Figur 5.1 Det totale potentiale – 88 mio. kr.



Note: Den totale besparelse på 28% svarer til 88 mio. kroner ud af de totale omkostninger på 309 mio. kr.

Figur 5.2 Analyseret baseline, besparelse og potentiel baseline



## Kommentarer

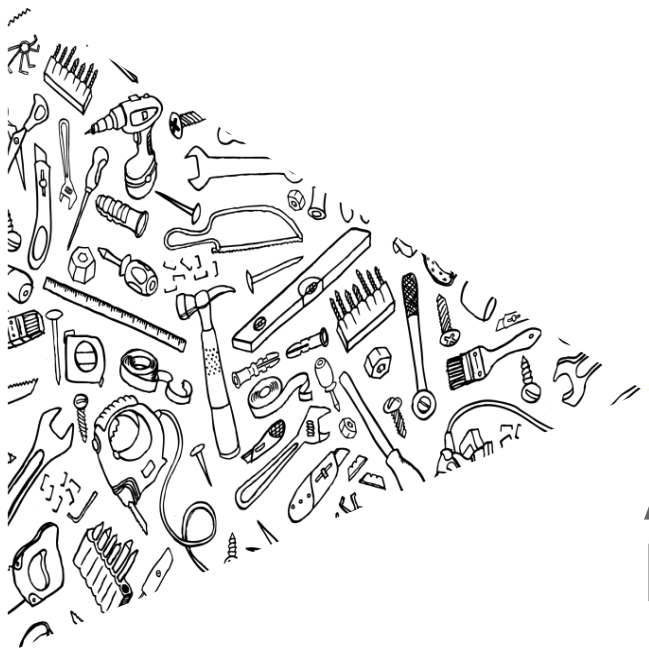
- ▶ Analysen indikerer en samlet potentiel besparelse på 28%, svarende til 88 mio. kr.
- ▶ Den eksterne benchmarking er primært anvendt for af kantine og rengøring, på baggrund af hhv. den del af kantineomkostningerne som stammer fra afvikling af frokost i kantinen, og den del af rengøringsomkostningerne som stammer fra kontorrensning.
- ▶ For de øvrige ydelser er besparelspotentialet identificeret ved hjælp af en vurdering af de enkelte omkostningskomponenter med fokus på lønomkostninger og indirekte omkostninger.

# Der er en række forudsætninger for indfrielse af det økonomiske potentiale for FSV ved en udlicitering

Under FSV kontrol	Forudsætning for realisering af potentiale
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Udbudsproces</li><li>▶ Medarbejdere, der i dag indgår i omfang, men ikke udliciteres</li><li>▶ Tilbageværende bestillerorganisation</li><li>▶ Støtte fra funktionelle tjenester</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Anvendelse af god praksis i forhold til udbudsstrategi og kravspecifikation for at skabe den bedst mulige konkurrencesituation. Brug af Kammeradvokaten og Ernst &amp; Young skal sikre dette.</li><li>▶ Udarbejdelse af en samlet plan for omstilling som sikrer tilpasning af kapacitet gennem omskoling til andre opgaver, naturlig afgang eller afskedigelser som følge af opgavens bortfald. En sådan plan bør udarbejdes af personalesporet i tæt samarbejde med udbudet.</li><li>▶ Nye kompetencer og processer er nødvendige og den tilbageværende organisation skal have den rette størrelse. Disse forhold bør undersøges nærmere og i stor udstrækning være implementeret ved opstart af den nye løsning, for at FSV effektivt kan styre og tilpasse ydelserne fra leverandør(er). Dette bør gøres uanset udfaldet af konkurrenceudsættelsen for at sikre effektivisering.</li><li>▶ Ved en evt udlicitering vil behovet for støttetjenester falde. Der bør iværksættes aktiviteter for at sikre tilpasning af kapacitet i støttefunktionerne.</li></ul>
Under leverandørkontrol	Forudsætning for realisering af potentiale
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mulige overenskomst-mæssige betingede potentialer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Evt opsigelse skal varsles og nye betingelser kan først implementeres efter udløb af gældende overenskomst. Disse forhold har ikke været genstand for analyse i denne potentialeanalyse</li></ul>

# I rapporten anvendes fagtermer og ord som kan have en anden mening end den man er vant til internt i FSV

Kategori	Ord	Definition
Omkostninger	Omkostning	<ul style="list-style-type: none"> <li>Med mindre andet er anført, dækker begrebet omkostning i denne rapport både som FSV definition af udgifter og omkostninger. Der gøres ikke forskel på eksterne udgifter og interne omkostninger, hvis det ikke eksplicit står skrevet.</li> </ul>
Omkostninger	Indirekte omkostninger	<ul style="list-style-type: none"> <li>Med indirekte omkostninger, eller overhead omkostning, menes en omkostning der relateres til administration, ledelse og støttefunktioner, der er nødvendige for at kunne producere de analyserede ydelser, dette er f.eks. omkostninger fra stab, FPT, FRT, FKIT mm.</li> <li>Baggrunden for at disse omkostninger er relevante er, at en denne potentialeanalyse anlægger et totalomkostningsperspektiv og forskellige leverancemodeller har forskellige niveauer for indirekte omkostninger.</li> <li>Visse af FBE indirekte omkostninger vil blive påvirket direkte af en udlicitering (FPT, IT), mens andre vil kræve organisatoriske ændringer (staben i Hjørring), hvilket uddybes i rapporten.</li> </ul>
Fagterm	Space management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Et Facilities Management begreb, der dækker over optimering af areal- og pladsanvendelse.</li> </ul>
Fagterm	Standardberegnet timelønsats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Den gennemsnitlige timeløn for de timer, som medarbejderen har modtaget betaling for.</li> </ul>
Fagterm	Præsteret timelønsats	<ul style="list-style-type: none"> <li>Den præsterede timelønsats viser medarbejderens gennemsnitlige fortjeneste pr. arbejdet time</li> </ul>
Fagterm	Multiskilling	<ul style="list-style-type: none"> <li>Multiskilling sker når medarbejdere udfører opgaver udenfor sit primære ydelsesområde. For eksempel når en rengøringsmedarbejder udfører opgaver i kantinen.</li> </ul>
Fagterm	Integrated Facilities Management (IFM) leverandører	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandører, der tilbyder Facilities Management leverancer med flere end to ydelser, f.eks. kantine, rengøring, reception, posthåndtering, bygningsvedligeholdelse mv.</li> </ul>
Fagterm	Single service (SS) leverandører	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandører, der leverer én enkelt ydelse, for eksempel rengøring.</li> </ul>
Fagterm	Bundled services leverandører	<ul style="list-style-type: none"> <li>Leverandører der tilbyder op til to ydelser, f.eks. rengøring og kantine</li> </ul>
Omfang	Ydelser i fokus	<p>Her menes de analyserede Facilities Management ydelser, der omfatter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>FM 1 Kantine: Alle aktiviteter i kantinen.</li> <li>FM 2 Rengøring: Alle typer rengøring.</li> <li>FM 3 Vinduespolering: Al vinduespolering.</li> <li>FM 4 Arealpleje indenfor perimeterhegn: Pleje af grønne og befæstede arealer inden for perimeterhegn.</li> <li>FM 5 Simpelt vedligehold: Vedligeholdelsesopgaver der ikke kræver håndværksmæssig uddannelse.</li> <li>FM 6 Intern affaldshåndtering: Sortering og håndtering af affald til bortskaftelsesplads.</li> </ul>
Omfang	Høvelte (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Høvelte (+) er en samlet enhed bestående af Høvelte Kaserne, Gothersgade, Hvidovre og Brødeskov.</li> <li>Høvelte (+) benyttes, da det ikke er muligt at udskille udgifter og omkostninger for de enkelte LSE benævnt som Høvelte (+).</li> </ul>



# Appendiks A: Detaljeret rapport

Potentialeanalyse af  
Facility Management i det danske Forsvar

- 1 Introduktion
- 2 Markedsanalyse
- 3 Metode og datagrundlag
- 4 Den nuværende situation
- 5 Potentialeanalyse

# Ernst & Young blevet bedt om at kortlægge potentialerne ved konkurrenceudsættelse af etablissemmentsdriftsområdet

---

- ▶ I Forsvarsforliget for 2010-14 fremgår det, at etablissemmentsdriftsområdet (Facility Management) i Forsvaret skal konkurrenceudsættes.
- ▶ Forsvarskommandoen har i denne forbindelse etableret en strategisk udbudssektion (OSU), der har til opgave at gennemføre konkurrenceudsættelsen.
- ▶ Omfanget af konkurrenceudsættelsen er afgrænset til en række Facility Management-ydelser på Sjælland og Bornholm.
- ▶ OSU har anmodet Ernst & Young om at udføre en potentialeanalyse af disse ydelser.



# Potentialeanalysen skal danne beslutningsgrundlag for konkurrenceudsættelsen

---

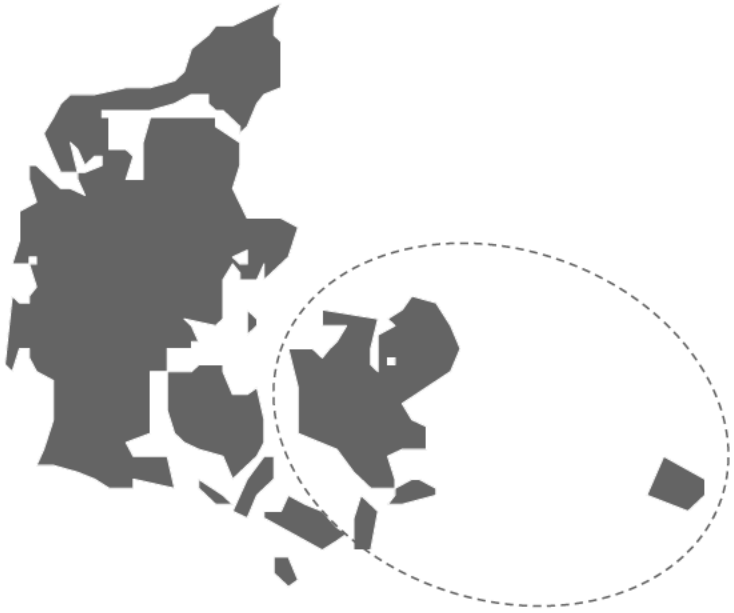
Potentialeanalysen skal danne beslutningsgrundlag for konkurrenceudsættelsen og herunder:

1. Beskrive markedet for FM-ydelser, herunder identificere markedsmulighederne i forhold til FSV behov. Markedsmulighederne knytter sig blandt andet til enkelte leverandørers formåen pr. ydelse, geografisk område og leverancestrategi.
2. Vurdere attraktiviteten af et udbud af FSV Facility Management og FSV muligheder for valg af leverandører kombineret med geografisk opdeling af udbudsområder.
3. Beskrive den nuværende leverancemodel, herunder omkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed.
4. Estimere potentialet ved en konkurrenceudsættelse.

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



- [Redacted bullet point]
- [Redacted bullet point]
- [Redacted bullet point]
- [Redacted bullet point]
- [Redacted bullet point]
- [Redacted bullet point]
- [Redacted bullet point]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



[Redacted text block]

- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

1

Introduktion

2

Markedsanalyse

3

Metode og datagrundlag

4

Den nuværende situation

5

Potentialeanalyse

# Opsummering af markedsanalysen

## Hvordan defineres Facility Management?

- ▶ Der findes flere definitioner af FM, som indeholder væsentligt forskellige ydelser.
- ▶ Ernst & Young's definition af FM er baseret på praksis i FM markedet og omfatter tre grupper af ydelser: ejendomsrelaterede, brugerrelaterede og produktionsrelaterede ydelser.
- ▶ I estimering af markedets størrelse er produktionsrelaterede ydelser ikke medtaget, da disse er meget usikre at estimere.

## Hvilke tendenser er der i FM markedet?

- ▶ Generelle trends inden for Facility Management peger, på trods af en årrække med krise, mod fortsat vækst i markedet og udvikling i retning af integrerede løsninger og større kontrakter.
- ▶ FM markedet i Danmark er kendetegnet af stigende grad af konkurrence.
- ▶ Yderligere tendenser inden for FM er, at markedsudviklingen bevæger sig i retning af strategiske partnerskaber, øget dialog med leverandører og fokus på miljøhensyn.
- ▶ Endeligt er der flere tegn på, at den offentlige konkurrenceudsættelse inden for FM vil vokse betydeligt i de kommende år.

## Hvor stort er FSV FM i forhold til FM markedet i Danmark?

- ▶ Analysen viser en samlet markedsstørrelse på 60,7 mia. kr. Med 800 mio. kr. i FM omkostninger udgør FSV 1,3% af det samlede danske FM marked og 14% af det statslige marked.
- ▶ Det samlede danske leverandørmarked estimeres til 32,6 mia. kr. hvor FSV totale omkostning på ca. 800 mio. kr. vil udgøre ca. 2,4 % af dette.
- ▶ FSV planlagte konkurrenceudsættelse, der omfatter omkostninger på 309 mio. kr., vil blive det største udbud det danske marked har set i den seneste årrække.

## Hvilke relevante FM leverandører findes?

- ▶ FSV har pt. en kombination af in-house producerede ydelser og udlicitering og kan vælge at konkurrenceudsætte de omfattede ydelser samlet, som enkelt ydelser eller i en gruppering af ydelser.
- ▶ Det danske marked er kendetegnet af en mindre gruppe store, integrerede FM aktører og en række større single service leverandører, der kan tilbyde flere ydelser i samarbejde med andre leverandører. Endeligt findes der to større leverandører, der kan levere såvel kantine som rengøring.
- ▶ På trods af, at FSV konkurrenceudsætter et stort omfang, vurderes det at der er tilstrækkeligt med relevante leverandører, således at der vil være mulighed for effektiv konkurrence omkring et udbud.

## Hvad er FSV udbudsmuligheder i forhold til leverandører og geografi?

- ▶ Der findes 6-8 leverandører afhængigt af om der ses på nationale eller internationale leverandører, som har en omsætning, der modsvarer omfanget af det foreløbige udbud og kan levere alle ydelser. Desuden er der for rengøring 11 leverandører, for kantine 3 leverandører og 9 leverandører for en kombineret leverance af arealpleje, simpelt vedligehold og intern affaldshåndtering, der kan levere disse enkelte ydelser (men ikke nødvendigvis andre ydelser).
- ▶ Det vurderes at der findes et effektivt marked for et udbud, uanset om ydelserne udbydes samlet eller opdelt ift. ydelser såvel som geografi.
- ▶ Ved en opdeling af ydelser og geografiske områder, vil man få flere mulige bydere, men også en højere kompleksitet.

## 1 Introduktion

## 2 Markedsanalyse

2.1 Definition og afgrænsninger

2.2 Facility Management trends

2.3 Kvantitativ vurdering af det danske FM marked

2.4 Mulige leverancestrategier

2.5 Analyse af det danske FM leverandørmarked

## 3 Metode og datagrundlag

## 4 Den nuværende situation

## 5 Potentialeanalyse

# Der eksisterer mange definitioner af Facility Management (FM) – vurdering af sektorens fokus og omfang varierer

---

*”Integrering af processer inden for en organisation for at fastholde og udvikle de services, som understøtter og forbedrer effektiviteten af de primære aktiviteter”\**

*” Facilities Management er integrationen af tværfaglige aktiviteter inden for det byggede miljø og forvaltning af deres indvirkning på mennesker og på arbejdspladsen”\*\**

*”Omfatter flere discipliner for at sikre funktionaliteten af det bebyggede miljø ved at integrere folk, sted, processer og teknologi” \*\*\**

**”Facilities Management har til formål at understøtte kernevirkomheden gennem processer relaterede til ejendomme, arbejdspladser og produktion”  
(Ernst & Young)**

Det er vigtigt at gøre sig klart, hvordan FM defineres.

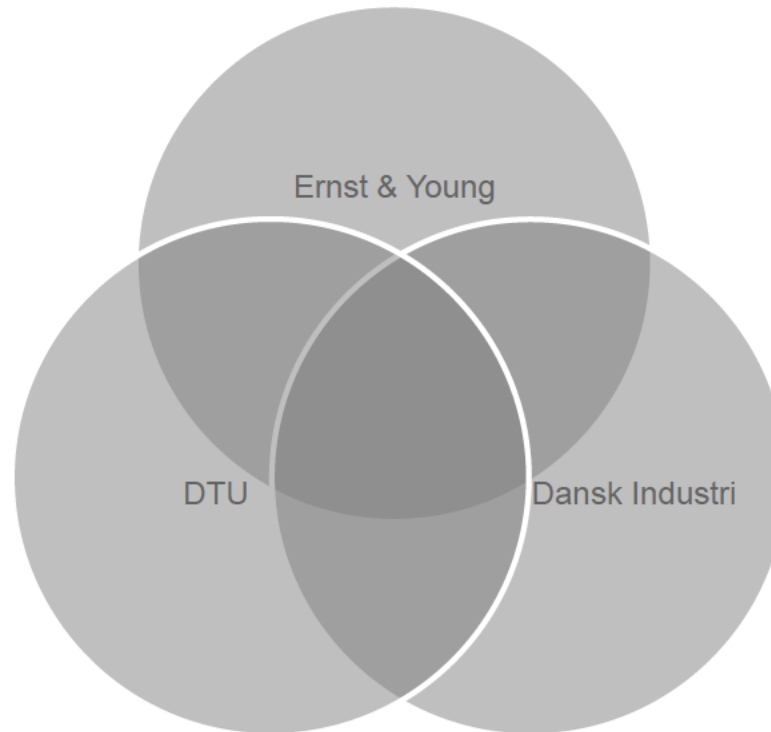
\*DS/EN 15221-1

\*\* British Institute of Facilities Management (Ernst & Young oversættelse)

\*\*\* International Facility Management Association (Ernst & Young oversættelse)



# Der er stor forskel på hvilke ydelser, som indgår i de forskellige definitioner af FM



Figur 2.1 Eksempel på forskellige ydelser og definitioner\*

Der er stor forskel på, hvad man mener, er dækket af Facility Management. Der eksisterer dog en fælles forståelse, som er koncentreret omkring ydelser knyttet til ejendomme samt brugerrelaterede ydelser.

# Ernst & Young's definition af FM er baseret på praksis i FM markedet



Fælles for disse ydelser er håndtering af bestillinger, fejlmeddelelser og økonomiopfølgning.

# De fleste ydelser relateret til ejendomme og brugere indgår i markedsanalysen

1 Ejendomsrelaterede ydelser	2 Brugerrelaterede ydelser	3 Produktionsrelaterede ydelser
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Udendørsarealer ✓</li><li>▶ Ejendomsvedligehold ✓</li><li>▶ Indeklima</li><li>▶ Affaldshåndtering ✓</li><li>▶ Brandsikkerhed</li><li>▶ Facilities optimering ✓</li><li>▶ Rengøring ✓</li><li>▶ Energi og forsyning (el, VVS, kloak mv.)</li><li>▶ Energioptimering</li><li>▶ Renovering ✓</li><li>▶ Parkeringsforhold</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Catering &amp; automater ✓</li><li>▶ Reception ✓</li><li>▶ Kontormøbler ✓</li><li>▶ Kontorartikler ✓</li><li>▶ Omstilling ✓</li><li>▶ Vagt og sikkerhed ✓</li><li>▶ Viceværtsservice ✓</li><li>▶ Posthåndtering ✓</li><li>▶ Møde- og konference-service ✓</li><li>▶ Flytninger ✓</li><li>▶ Transport service</li><li>▶ Vaskeri &amp; uniformservices</li><li>▶ Print &amp; kopi ✓</li><li>▶ Dokumenthåndtering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Opbevaring</li><li>▶ Industriaffaldshåndtering</li><li>▶ Intern transport</li><li>▶ Tøjvask &amp; uniform</li><li>▶ Lagerhotel</li><li>▶ Produktionsvedligeholdelse</li><li>▶ Værktøjsforvaltning</li></ul>

Produktionsrelaterede ydelser og et fåtal af øvrige ydelser indgår ikke i markedsanalysen, da disse er problematiske at estimere.

✓ : Indgår i estimat af total FM markedsstørrelse

# For ydelser inkluderet i FSV udbud er der foretaget specifikke analyser for den enkelte ydelse og leverandører

1	2	3
Ejendomsrelaterede ydelser	Brugerrelaterede ydelser	Produktionsrelaterede ydelser
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Udendørsarealer</b> ✓</li><li>▶ Ejendomsvedligehold ✓</li><li>▶ Indeklima</li><li>▶ <b>Affaldshåndtering</b> ✓</li><li>▶ Brandsikkerhed</li><li>▶ Facilities optimering ✓</li><li>▶ <b>Rengøring</b> ✓</li><li>▶ Energi og forsyning (el, VVS, kloak mv.)</li><li>▶ Energoptimering</li><li>▶ Renovering ✓</li><li>▶ Parkeringsforhold</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ <b>Catering &amp; automater</b> ✓</li><li>▶ Reception ✓</li><li>▶ Kontormøbler ✓</li><li>▶ Kontorartikler ✓</li><li>▶ Omstilling ✓</li><li>▶ Vagt og sikkerhed ✓</li><li>▶ <b>Viceværtsservice</b> ✓</li><li>▶ Posthåndtering ✓</li><li>▶ <b>Møde- og konference-service</b> ✓</li><li>▶ Flytninger ✓</li><li>▶ Transport service</li><li>▶ Vaskeri &amp; uniformservices</li><li>▶ Print &amp; kopi ✓</li><li>▶ Dokumenthåndtering</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Opbevaring</li><li>▶ Industriaffaldshåndtering</li><li>▶ Intern transport</li><li>▶ Tøjvask &amp; uniform</li><li>▶ Lagerhotel</li><li>▶ Produktionsvedligeholdelse</li><li>▶ Værktøjsforvaltning</li></ul>

Tekst markeret med **fed** er omfattet af FSV konkurrenceudsættelse (Tøjvask er ikke medtaget)

✓ : Indgår i estimat af total FM markedsstørrelse

## 1 Introduktion

## 2 Markedsanalyse

2.1 Definition og afgrænsninger

2.2 Facility Management trends

2.3 Kvantitativ vurdering af det danske FM marked

2.4 Mulige leverancestrategier

2.5 Analyse af det danske FM leverandørmarked

## 3 Metode og datagrundlag

## 4 Den nuværende situation

## 5 Potentialeanalyse

[Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]



## 1 Introduktion

## 2 Markedsanalyse

2.1 Definition og afgrænsninger

2.2 Facility Management trends

2.3 Kvantitativ vurdering af det danske FM marked

2.4 Mulige leverancestrategier

2.5 Analyse af det danske FM leverandørmarked

## 3 Metode og datagrundlag

## 4 Den nuværende situation

## 5 Potentialeanalyse

[Redacted text block]



[Redacted text block]

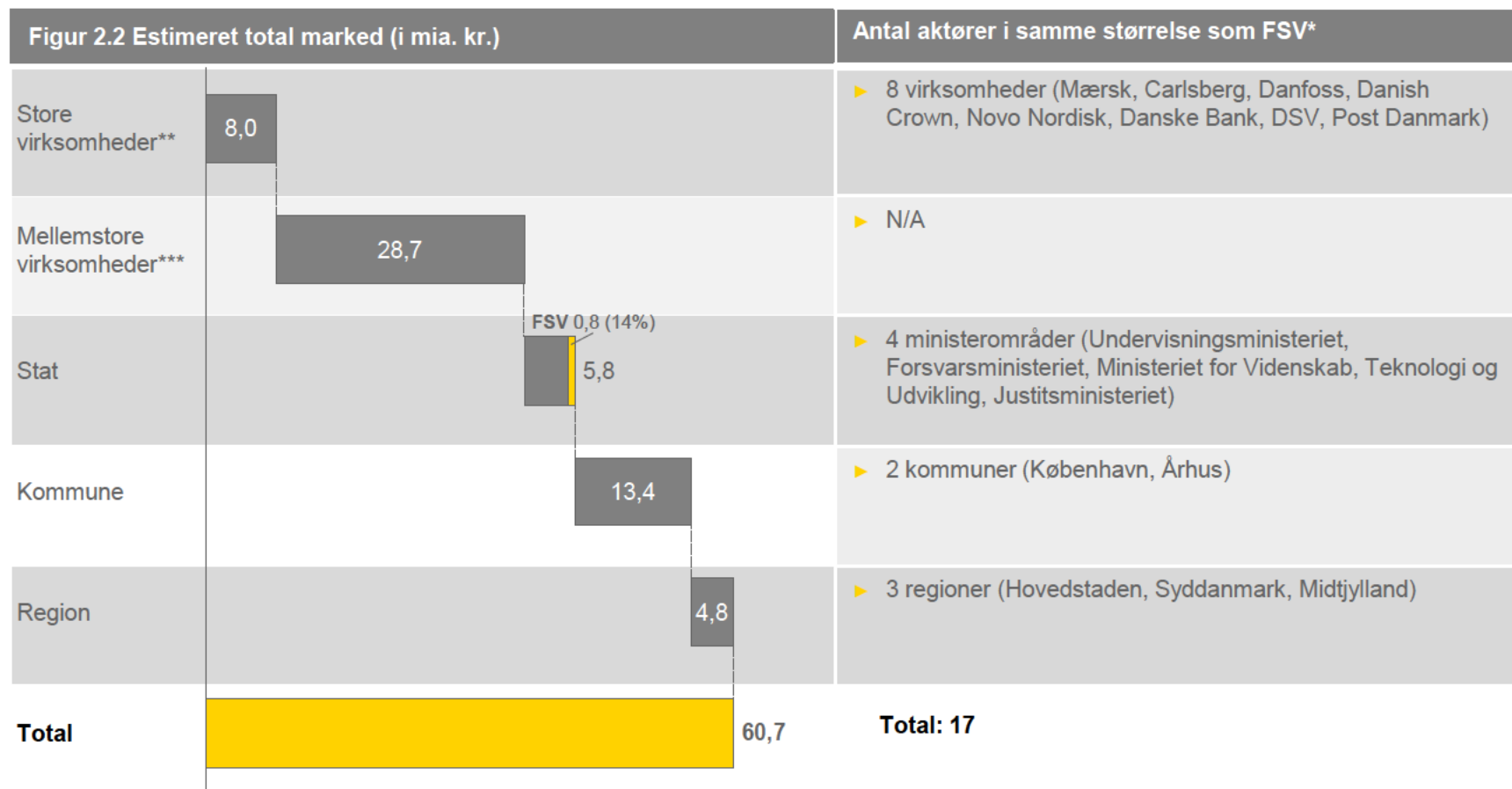
# De samlede FM omkostninger pr. bruger er estimeret til mindst 33.000 kr. pr. år. Omkostningerne varierer på tværs af sektorer

	Ejendomsrelaterede ydelser	Brugerrelaterede ydelser	Produktionsrelaterede ydelser	
<b>Privat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estimat på 1.103.073 årsværk<sup>(1)</sup></li> <li>▶ Omkostning 9.928 kr./bruger<sup>(2)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Estimat på 1.103.073 årsværk<sup>(1)</sup></li> <li>▶ Omkostning 23.331 kr./bruger<sup>(3)</sup></li> </ul>	N/A	<p>Estimat bygger på at det er antallet brugere der driver FM omkostninger</p> <p>(1) Kun virksomheder med mere end 50 ansatte (KOB). Tal udgør 59,3% af det samlede antal fuldtidsansatte i estimeringsberegningen</p> <p>(2) Omfatter vedligeholdelsesomkostninger, (eksklusive kapitalomkostninger og leje) omkostninger for space management, rengøring og affaldshåndtering</p> <p>(3) Omfatter processerne vagt &amp; sikkerhed, flytning, posthåndtering, kaffemaskiner, konferenceservice, møbelhåndtering, kontormaterialer, omstilling udskrift og kopiering og medarbejderfrokost (observér, at der kun tages hensyn til omkostninger relaterede til frokost, noget der resulterer i en nedre grænse for estimering)</p> <p>(4) Fuldtidsbeskæftigede beregnet på grundlag af aftalte timer ekskl. overtimer (Danmarks statistik 2009/2010)</p> <p>(5) EY estimat: 28% (UVM og politi) har kun 50% kantinefrekvens</p> <p>(6) EY estimat: 50% i kommunerne har ikke kantine på arbejdspladsen</p> <p>(7) EY estimat: 150% højere rengørings- og medarbejderfrokostomkostning i regionerne (grundet den store andel hospitaler)</p>
<b>Stat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 178.300 årsværk<sup>(4)</sup></li> <li>▶ 9,928 kr./bruger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 178.300 årsværk<sup>(4)</sup></li> <li>▶ 22,273 kr./bruger<sup>(5)</sup></li> </ul>	N/A	
<b>Kommune</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 456.400 årsværk<sup>(4)</sup></li> <li>▶ 9,928 kr./bruger</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 456.400 årsværk<sup>(4)</sup></li> <li>▶ 19,553 kr./bruger<sup>(6)</sup></li> </ul>	N/A	
<b>Region</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 122.700 årsværk<sup>(4)</sup></li> <li>▶ 12,065 kr./bruger<sup>(7)</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 122.700 årsværk<sup>(4)</sup></li> <li>▶ 27,110 kr./bruger<sup>(7)</sup></li> </ul>	N/A	

# Analysen viser en samlet markedsstørrelse på 60,7 milliarder kr.\*

	Ejendomsrelaterede ydelser	Brugerrelaterede ydelser	Produktionsrelaterede ydelser
Privat	11,0 mia. kr.	25,7 mia. kr.	N/A
Stat	1,8 mia. kr.	4,0 mia. kr.	N/A
Kommune	4,5 mia. kr.	8,9 mia. kr.	N/A
Region	1,5 mia. kr.	3,3 mia. kr.	N/A
Total	18,8 mia. kr.	+ 41,9 mia. kr.	$\Sigma$ 60,7 mia. kr.

# Ernst & Young's analyse af markedet for FM ydelser viser, at FSV med 14 % af det totale statslige marked, er en betydelig aktør på det danske FM marked



FSV er én af 17 virksomheder og offentlige institutioner i Danmark med mere end 20.000 ansatte. Med mere end 800 mio. kr.\*\*\*\* i FM omkostninger udgør FSV 14 % af det statslige marked og 1,3 % af det totale danske FM marked.

\*Grænsen er sat ud fra FSV størrelse; >20.000

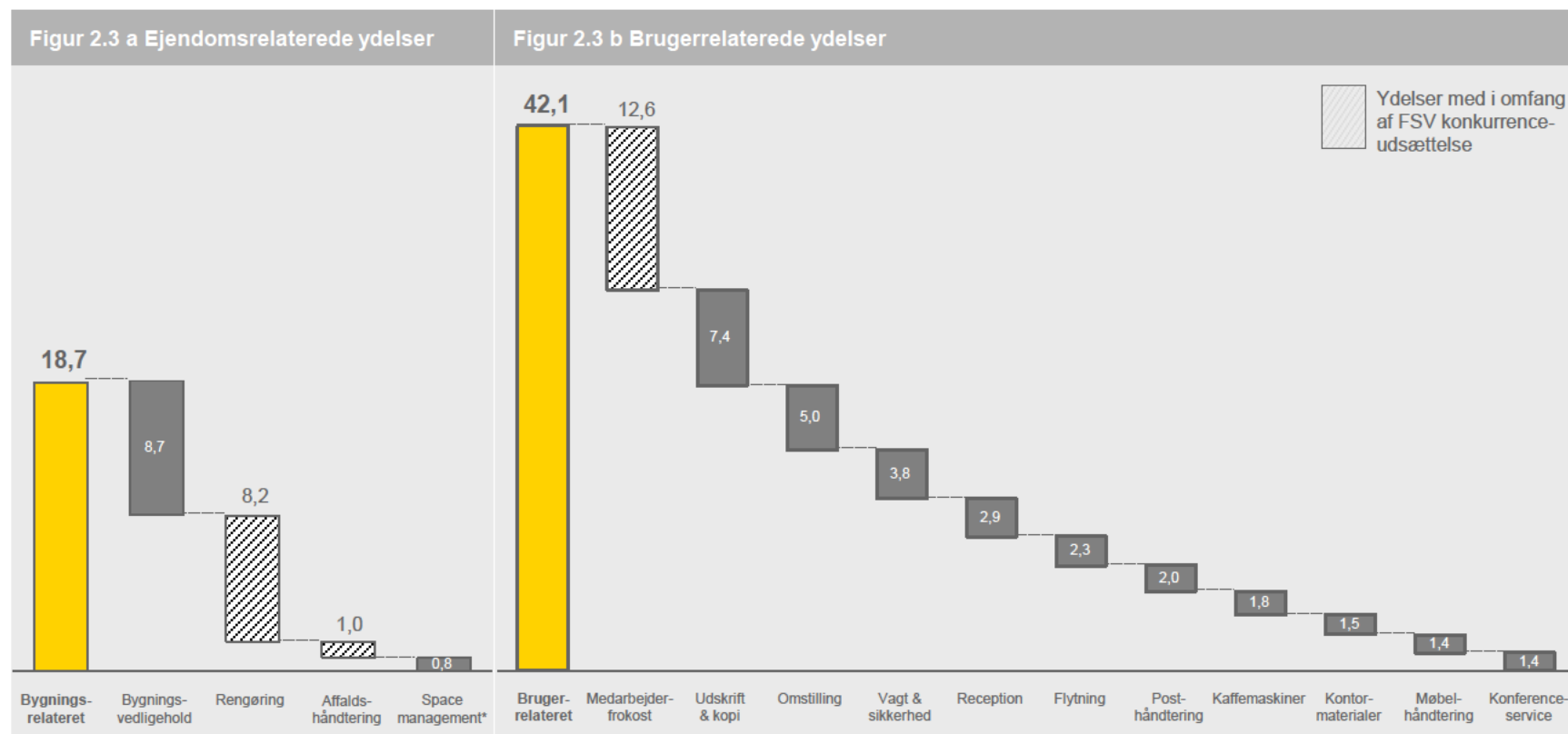
\*\*Store virksomheder defineres som virksomheder med flere end 2.000 ansatte

\*\*\*Mellemstore virksomheder defineres som virksomheder med 50-2.000 ansatte

\*\*\*\*FSV FM omkostninger baseres på antal ansatte

# Det totale FM forbrug i Danmark er størst på de ydelser, der er i omfang for FSV konkurrenceudsættelse: Rengøring og kantine

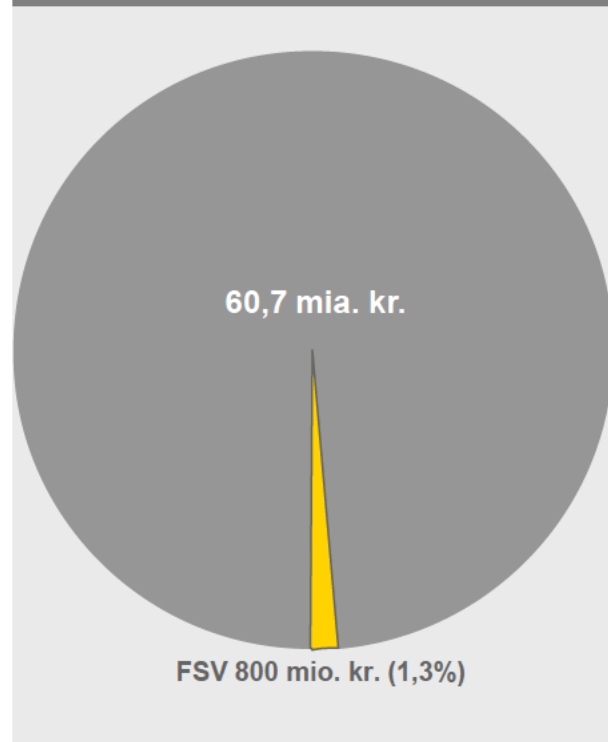
Figur 2.3 Estimeret total marked per ydelsesområde (i mia. kr.)



De ydelser som er med i omfanget\*\* af projektet udgør 36 % af det samlede danske FM marked. Mere end 90 mellemstore/store leverandører leverer disse ydelser. Der eksisterer et effektivt marked for flere andre omkostningstunge ydelser end de omfattede. Potentialet for omkostningsbesparelser anses for at være specielt stort for ydelserne vedligehold, udskrift og kopi, omstilling, vagt & sikkerhed og reception.

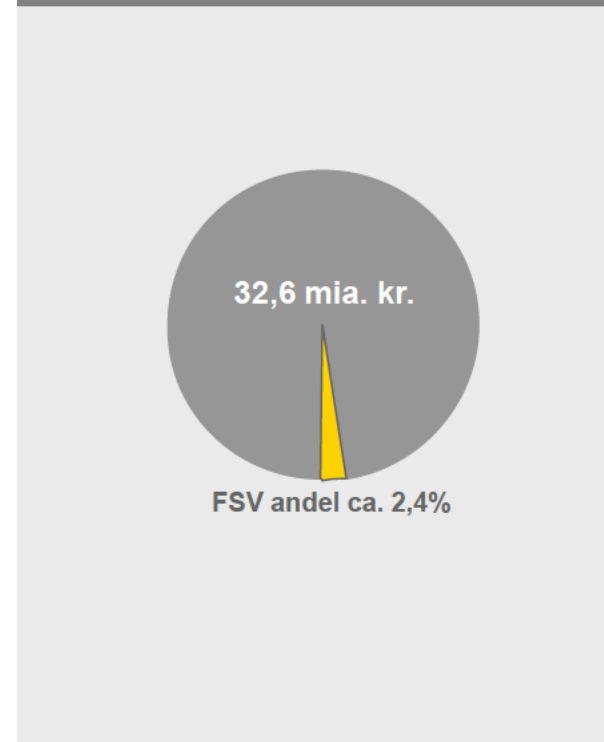
# FSV FM udgør 1,3 % af det totale danske FM marked og 2,4 % af leverandørmarkedet i Danmark

Figur 2.5 Det totale danske FM marked



Udliciteringsgrad  
53,7%\*

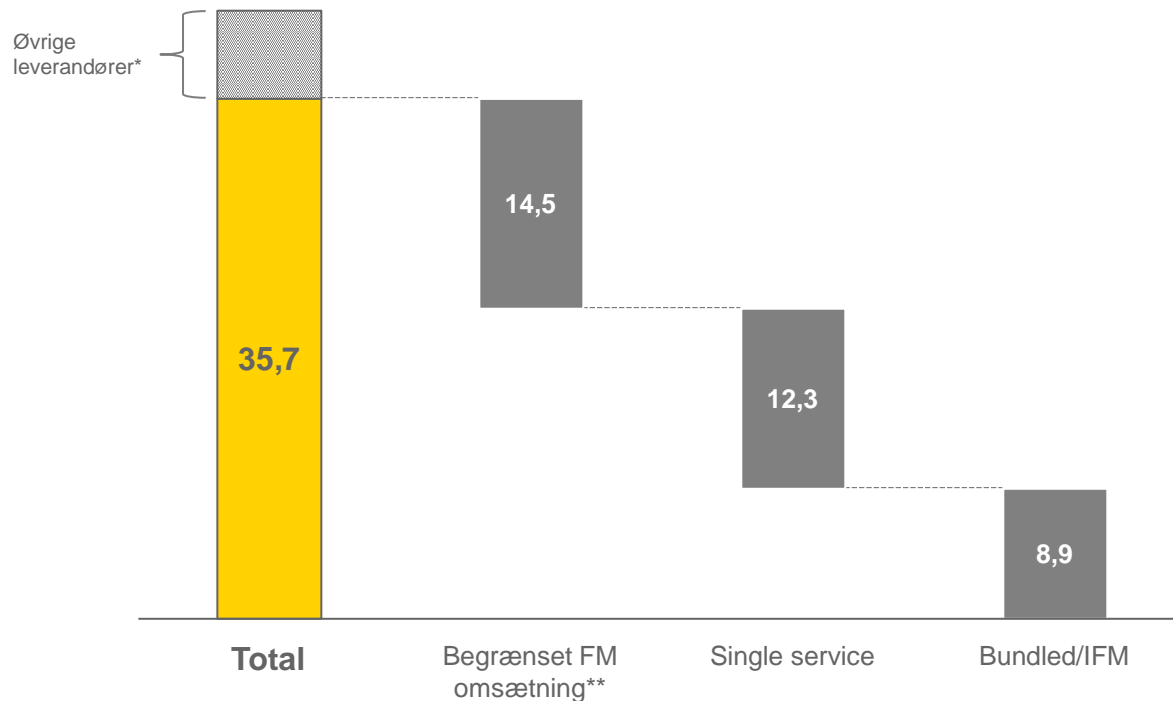
Figur 2.6 Det danske leverandørmarked



\*Udliciteringsgraden er baseret på Ernst & Young's erfaringstal for 2010.

# Niveauet af leverandørmarkedets størrelse på ca. 32,6 mia. kr. bekræftes af estimat af leverandørernes omsætning

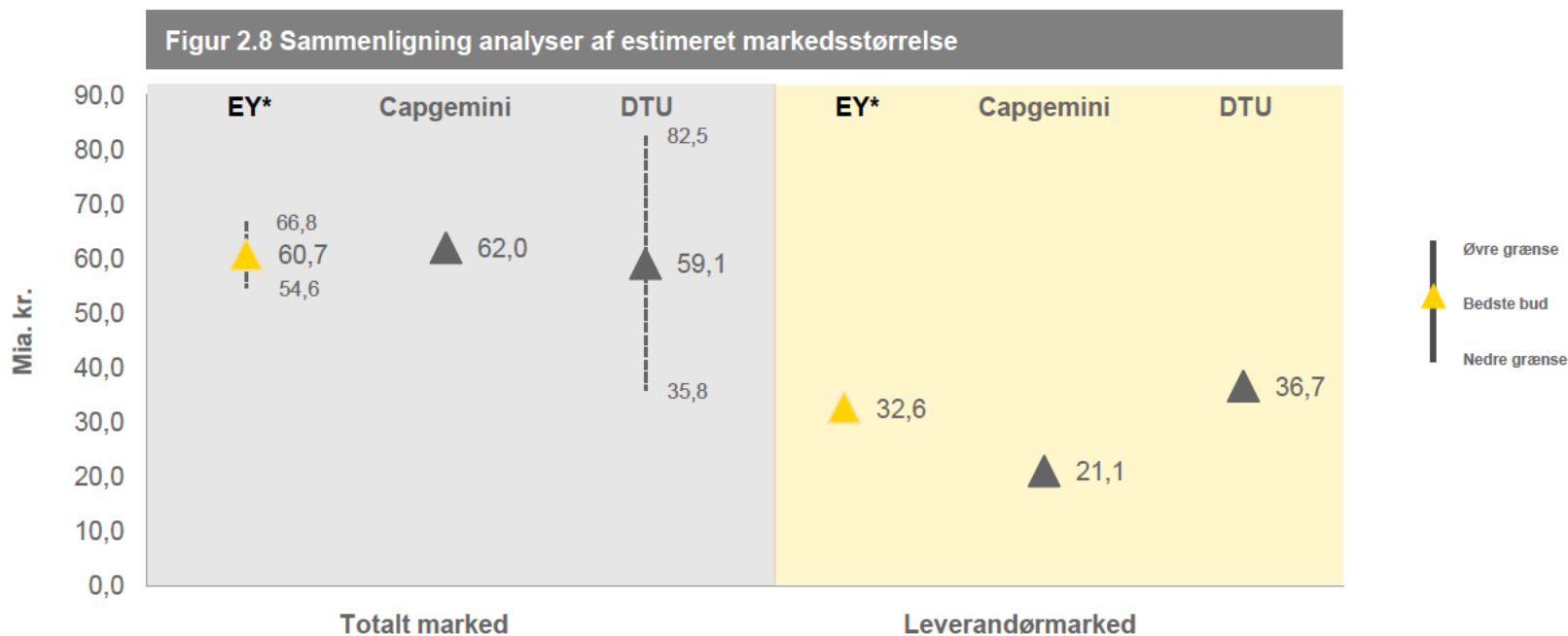
Figur 2.7 Estimeret leverandørmarked ud fra omsætning (i mia. kr.)



FM leverandørmarkedet er svært at beregne ud fra omsætningstal, da andelen af en leverandørs omsætning relateret til FM tjenester er meget usikker for en række større leverandører. På denne baggrund anses opskaleringen på 35,7 mia. kr. fordelt over 190 virksomheder for at være en øvre grænse som dog fastholdes, grundet det relativt ukendte marked for mindre FM leverandører (<50 ansatte).



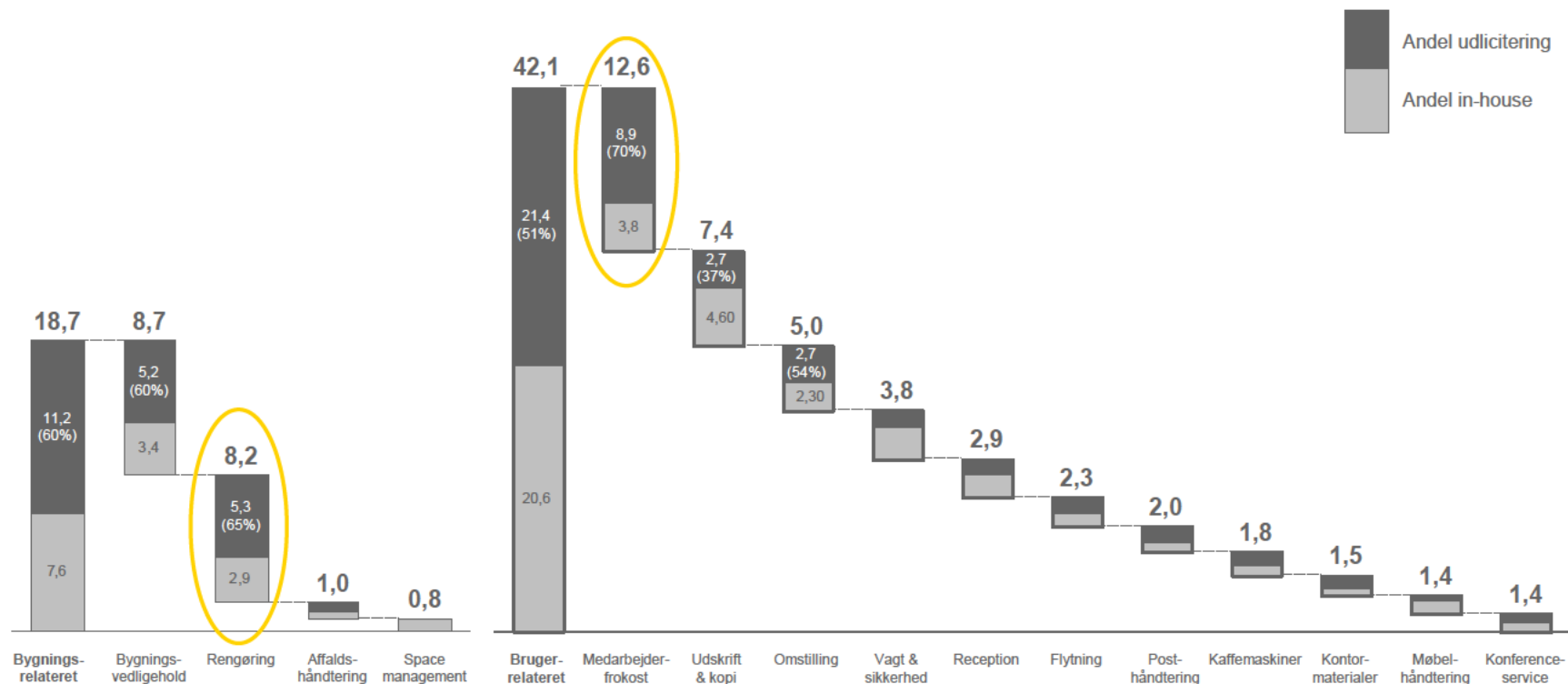
# På trods af forskellige definitioner af omfanget af FM, giver Ernst & Young's estimater niveauer, der er tæt på andre markedsanalyser



En sammenligning med andre analyser peger på et relativt samlet billede af det totale marked. FSV samlede FM omkostninger udgør en væsentlig del af det samlede leverandørmarked. Ved total udlicitering\*\* udgør FSV kontraktstørrelse ca. 2,4% af det totale leverandørmarked.

# Rengøring og kantine er to af tre ydelser med det højeste FM forbrug og udliciteringsgrad i Danmark, hvilket peger på store effektive markeder for disse ydelser

Figur 2.9 Estimeret total marked og andel udlicitering per ydelsesområde (i mia. kr.)



Udliciteringsgraden er baseret på et skøn ud fra det private marked og beregnes til 53,7%\*\* . Dette kan sammenlignes med den offentlige sektor hvor konkurrenceudsættelsesgraden er cirka 20-25% afhængig af forvaltningsniveau\*\*\*


















\*Estimat med udgangspunkt i privat marked

\*\*Udliciteringsgrader er hentet fra FMBM programmet år 2010 med fordeling privat/offentlig sektor 65/35 for det svenske program og 100/0 for det danske program. Fordeling privat/offentlig i estimat for total marked er 60/40 og der forventes dermed afvigelser i faktisk udliciteringsgrad.

\*\*\*Konkurrencestyrelsen: "Konkurrencevedtagelse 2010"

# FSV udbud er meget attraktivt i markedet, da det bliver 2-3 gange større, end de udbud det danske marked tidligere har set og fordi leverandørers omsætning på eksisterende kunder pt. er under pres

Tabel 2.1 Oversigt over største nuværende FM kontrakter

Køber	Leverandør	Leverancestrategi	Udbudsår	Type af udbud	Kontraktstørrelse (mio. kr./år)
		Integreret/single service	2005 & 2010	Funktion	150
		Integreret/single service	2005 & 2010	Funktion	100
		Integreret	2006	Instruktion	100
		Integreret	2010	Funktion	120*
	 	Single service	2010	Instruktion	TBD
		Integreret	2007	Funktion	80*
		Integreret	2008	Funktion	100
		Integreret	2010	Funktion	TBD

Det eksisterer kun et fåtal af kontrakter på markedet i dag i størrelsesordenen 100-350 mio. kr. (størrelse på en til alle ydelser i kontrakten). En kontrakt svarende til FSV begrænser antallet af potentielle leverandører, som vil kunne løfte opgaven, hvilket udbydes i pkt. 2.5. Politiet forventes at være på vej med et udbud, der potentielt set er på 240 mio. kr.

\*Estimat baseret på antal ansatte

## 1 Introduktion

## 2 Markedsanalyse

2.1 Definition og afgrænsninger

2.2 Facility Management trends

2.3 Kvantitativ vurdering af det danske FM marked

2.4 Mulige leverancestrategier

2.5 Analyse af det danske FM leverandørmarked

## 3 Metode og datagrundlag

## 4 Den nuværende situation

## 5 Potentialeanalyse

# Der findes fem typiske leverancestrategier for køber/efterspørgselssiden - FSV har pt. en hybrid strategi



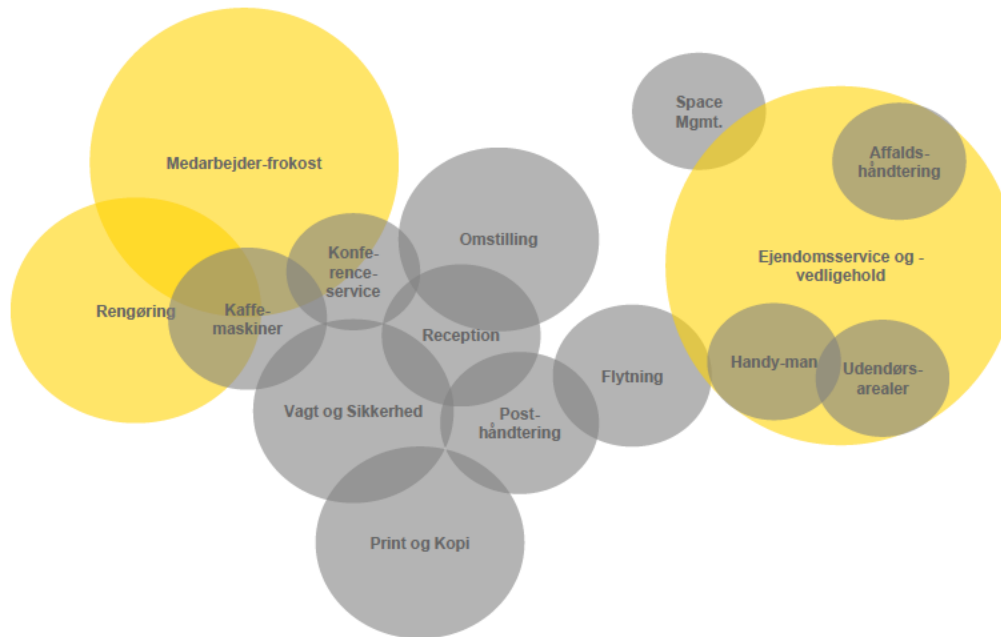
De fleste virksomheder anvender en hybrid strategi og der ses en tendens mod højere udliciteringsgrad. FSV leverancestrategi kan karakteriseres som en hybrid strategi med en test af om udliciteringsgraden skal øges.

# Den mest økonomisk fordelagtige løsning kan ikke afgøres inden et udbud, hvorfor det anbefales at teste forskellige muligheder. Dog kan styrker og svagheder ved hhv. opdeling og samling af ydelser identificeres

FM leverance-model	Illustration	Styrker	Svagheder
Hybrid/sammensat løsning af in-house og udlicitering (single service eller bundled)		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ In-house leverancemodel giver ofte en oplevelse af at kunne kontrollere, hvordan services udføres.</li> <li>▶ Positiv konkurrence mellem leverandører og intern leverance.</li> <li>▶ Evne til at tiltrække specialister på udvalgte områder, såfremt omfanget af området kan bære denne investering.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Grænseflade mellem in-house leverancer og udliciterede services kan være svær at definere.</li> <li>▶ Det kan være at opbygge kvalificerede drifts- og bestillerkompetencer på samme tid.</li> <li>▶ Det kan være vanskeligt at opnå synergier mellem in-house producerede og de udliciterede ydelser.</li> <li>▶ Ledelses- og administrationsomkostningers andel af de samlede omkostninger bliver relativt høje, benchmarks viser ca. 17 %.</li> </ul>
Fuldstændig single service udlicitering		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Direkte kontakt til den single service leverandør, der udfører arbejdet.</li> <li>▶ Bedste leverandør anvendes inden for hvert område.</li> <li>▶ Omkostningseffektivt, når det er udført korrekt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Mange grænseflader mellem ydelserne og uklar ansvarsfordeling.</li> <li>▶ Negativ konkurrence mellem leverandører.</li> <li>▶ Ledelses- og administrationsomkostningers andel af de samlede omkostninger bliver moderate, benchmarks viser ca. 6 %.</li> <li>▶ Et stort antal leverandører skal kontrolleres.</li> <li>▶ Vanskeligt at opnå synergier mellem services.</li> </ul>
Fuldstændig integreret udlicitering		<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Giver mulighed for stordriftsfordele og synergieffekter mellem ydelser.</li> <li>▶ Giver mulighed for én strategisk og langsigtet relation til leverandøren.</li> <li>▶ Giver mulighed for en meget ensartet leverance mellem lokationer.</li> <li>▶ Benchmarks for ledelses- og administrationsomkostningers andel af de samlede omkostninger bliver relativt lave, benchmarks viser ca. 4 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tab af kompetence med hensyn til udførelse af services.</li> <li>▶ Kræver udvikling af stærk bestillerorganisation med kommercielle og forandringsledelseskompetencer.</li> <li>▶ En integreret løsning, der anvender underleverandører har udfordringer med at håndtere marginal på marginal i forsyningskæden, samt at overføre servicekrav og incitamenter mellem køber og integreret leverandør.</li> </ul>

# For strategier som omfatter en leverance af samlede ydelser, er det muligt at udnytte multiskilling mellem udførende medarbejdere

## Multiskilling



De enkelte ydelsers størrelse indikerer hvor mange penge, der typisk anvendes pr. bruger i de analyserede virksomheder. Hvor der er et overlap mellem ydelser, multiskilles der ofte.

### Eksempler på multiskilling:

- ▶ Rengøring, planteservice og kaffemaskiner: Rengøringspersonale genopfylder og vedligeholder kaffemaskiner samt passer og vander planter som en del af rengøringsrutinen.
- ▶ Vagt/Sikkerhed og Print/Kopi: Vagten genopfylder print- og kopipapir under sin rundring om natten.
- ▶ Reception og Omstilling: Receptionister står for omstilling af telefonopkald.
- ▶ Arealpleje, ejendomsvedligehold, simpelt vedligehold, affaldshåndtering/-sortering før bortskaffelse: Den daglige pasning af ejendom og arealer giver et godt udgangspunkt for en mere effektiv vedligeholdelsesplan.

- ▶ Ernst & Young's FM Benchmarkingprogram viser, at multiskilling sker i varierende grad i flere ydelser.
- ▶ Ejendomsomkostninger er den ydelse med mindst andel af multiskilling, hvilket sandsynligvis kan forklares med baggrund i den høje grad af udlicitering (og muligvis anvendelse af single service leverandører).
- ▶ Forudsætningen for multiskilling er at flere forskellige ydelser udføres af samme organisation (hvad enten det er en intern eller ekstern leverancemodel).

Ved at placere flere ydelser hos samme leveranceorganisation, opnås et både bredere og dybere kendskab til brugernes/kundens totale behov og en bedre mulighed for at anvende ressourcerne fleksibelt i løsningen af opgaver. Multiskilling er med til at nedbringe de samlede omkostninger ved øget effektivitet.

# Forsvarets nuværende leverance viser en høj grad af multiskilling, i to kategorier: Kantine, rengøring og vinduespolering, samt arealpleje, simpelt vedligehold og affaldshåndtering

Primært ydelsesområde

	FM1 Kantine	FM2 Rengøring	FM3 Vinduespolering	FM4 Arealpleje	FM5 Simpelt vedligehold	FM6 Affalds-håndtering	Andet
Sekundært ydelsesområde							
FM1 Kantine	1,00	0,46	0,47	0,32	0,28	0,33	0,31
FM2 Rengøring	0,26	1,00	0,89	0,19	0,18	0,20	0,11
FM3 Vinduespolering	0,03	0,10	1,00	0,07	0,04	0,05	0,02
FM4 Arealpleje	0,15	0,15	0,47	1,00	0,82	0,87	0,23
FM5 Simpelt vedligehold	0,13	0,15	0,26	0,84	1,00	0,86	0,25
FM6 Affaldshåndtering	0,12	0,13	0,26	0,67	0,65	1,00	0,18
Andet	0,39	0,23	0,37	0,63	0,67	0,63	1,00
Σ Multiskilling	1,07	1,22	2,74	2,71	2,65	2,95	1,09

## Læsevejledning

- ▶ Tabellen viser hvor stor en procentdel af de ansatte inden for ydelsesområderne på den primære akse, der også er involveret i et sekundært ydelsesområde.
- ▶ For eksempel kan man se at 26% af personalet i kantinen er involveret i rengøringen, mens 46% af rengøringsmedarbejderne er involveret i arbejdet i kantinen.

## Kommentarer til multiskilling\*1 inden for Forsvarets interne organisation

- ▶ Tabellen viser en klar opdeling i to blokke, hvorimellem der ikke multiskilles nævneværdigt, mens der multiskilles i højere grad inden for blokkene. Første blok består af rengøring og kantine, mens den anden blok består af Arealpleje inde, simpelt vedligehold og intern affaldshåndtering.
- ▶ Den primære multiskilling foregår inden for blokken bestående af Arealpleje, Simpelt vedligehold og Intern Affaldshåndtering – det er i øvrigt denne blok der er karakteriseret ved den laveste udliciteringsgrad.
- ▶ Sekundært Der foregår også multiskilling mellem rengøring og kantinen, dog i højest grad fra rengøring til kantine, og i mindre grad fra kantine til rengøring.
- ▶ Der multiskilles ikke meget mellem kantine.



# De danske leverandører varierer i deres foretrukne leverancestrategi – få leverandører kan alene levere samlede løsninger mens de fleste leverer én til tre ydelser

Eksempel på fordeling af leverandører ud fra leverancestrategi:



Tabel 2.2 Karakteristika leverancestrategi

	Single service	Bundled services	Samlet FM løsning
Karakteristika	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Specialiseret inden for en service.</li> <li>▶ Flere spillere begynder at profilere sig som FM leverandører.</li> <li>▶ Øget samarbejde/partnerskab med andre FM leverandører og dermed mulighed for at kunne løfte større projekter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Leverandører med baggrund som specialist inden for én-to ydelser, ofte kantinedrift og rengøring.</li> <li>▶ Har derudover ofte et øget serviceudbud for at kunne tilgodese kunders samlede behov.</li> <li>▶ Visse leverandør bevæger sig fra SSP til IFM, hvi ket giver øgede muligheder for at kunne tage sig af større projekter.</li> <li>▶ Større erfaring inden for den offentlig sektor.</li> <li>▶ Mange mindre kontrakter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Fokus på transparens i mål og strategier.</li> <li>▶ Indgår som strategisk partner med kunder.</li> <li>▶ Globale aktører.</li> <li>▶ Fokuserer på store kunder med relativt komplekst FM område.</li> <li>▶ Flere store kontrakter (&gt;100 mio. kr.).</li> </ul>

Det danske marked er kendetegnet af en lille gruppe store, integrerede FM aktører og en række større primært single service leverandører, der dog også i visse tilfælde kan tilbyde andre ydelser.

## 1 Introduktion

## 2 Markedsanalyse

2.1 Definition og afgrænsninger

2.2 Facility Management trends

2.3 Kvantitativ vurdering af det danske FM marked

2.4 Mulige leverancestrategier

2.5 Analyse af det danske FM leverandørmarked

## 3 Metode og datagrundlag

## 4 Den nuværende situation

## 5 Potentialeanalyse

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]



[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted header]				
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text]

[Redacted header]				
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]



[Redacted text]

[Redacted text]



[Redacted text]

[Redacted text]



[Redacted text]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



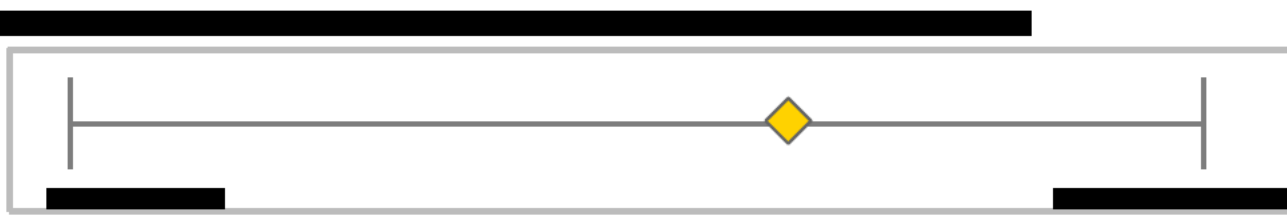
[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

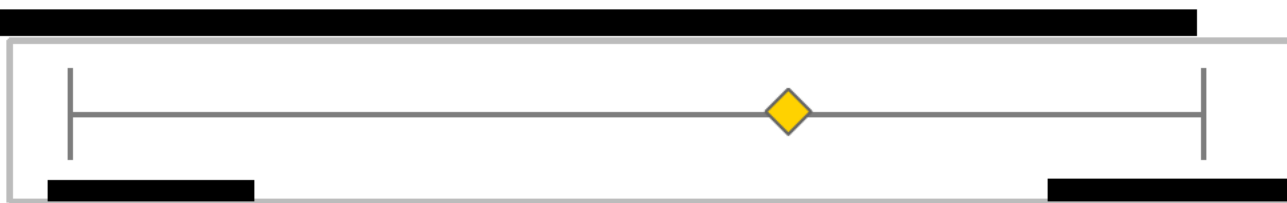
[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Large redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted]				
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

[Redacted]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted text]

[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]



[Redacted text]

[Redacted]

- [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
- [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]
  - [Redacted]

[Redacted]

1

Introduktion

2

Markedsanalyse

3

Metode og datagrundlag

4

Den nuværende situation

5

Potentialeanalyse

---

[REDACTED]

---

[REDACTED]

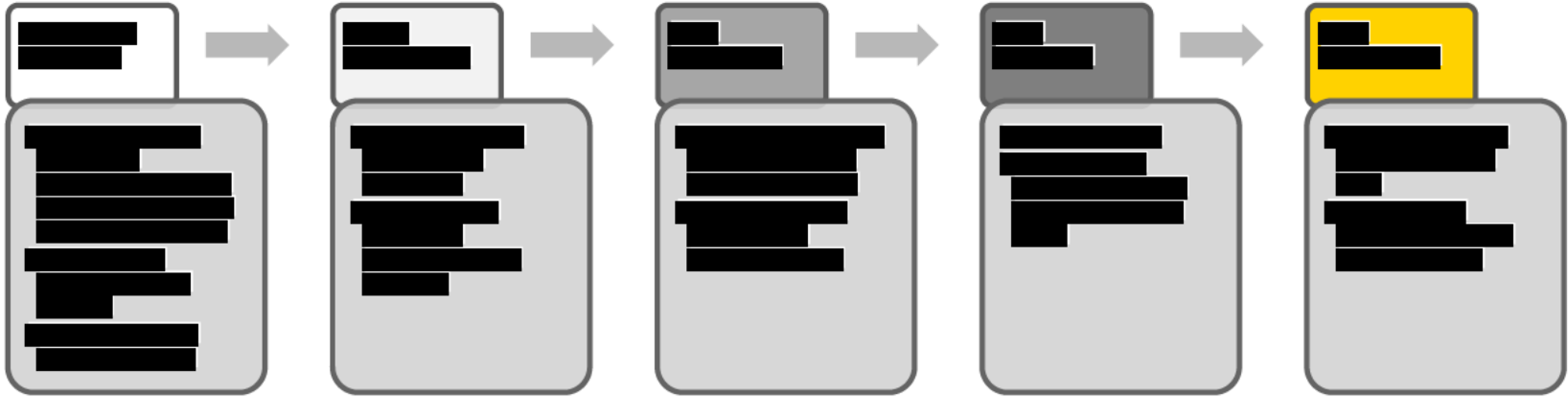
---

[REDACTED]	[REDACTED]	[REDACTED]
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li></ul>
[REDACTED]	[REDACTED]	<ul style="list-style-type: none"><li>[REDACTED]</li><li>[REDACTED]</li></ul>

---

---

[Redacted]



[Redacted]



[Redacted text block]

- [Redacted text block]

- [Redacted text block]
  - [Redacted text block]
  - [Redacted text block]
  - [Redacted text block]
  - [Redacted text block]
  - [Redacted text block]
  - [Redacted text block]
  - [Redacted text block]
  - [Redacted text block]

- [Redacted text block]

[Redacted text block]

- [Redacted text block]
- [Redacted text block]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

[Redacted]

- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]
- [Redacted]

■	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
■	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
■	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
■	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
■	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
■	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>
■	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>	<p>[REDACTED]</p>

[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

---

[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

[Redacted]

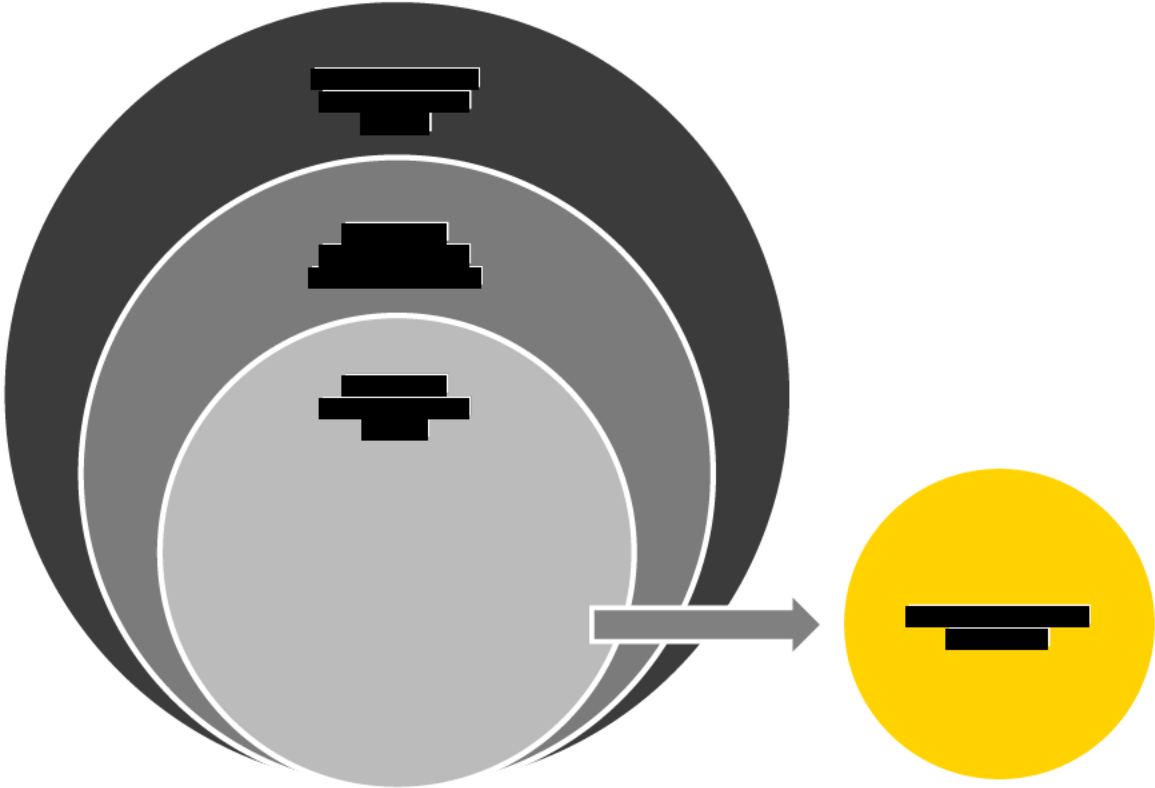
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]	[Redacted]

[Redacted text block]

[Large redacted text block]

- [Redacted list item 1]
- [Redacted list item 2]
- [Redacted list item 3]
- [Redacted list item 4]
- [Redacted list item 5]
- [Redacted list item 6]
- [Redacted list item 7]
- [Redacted list item 8]

[Redacted text]

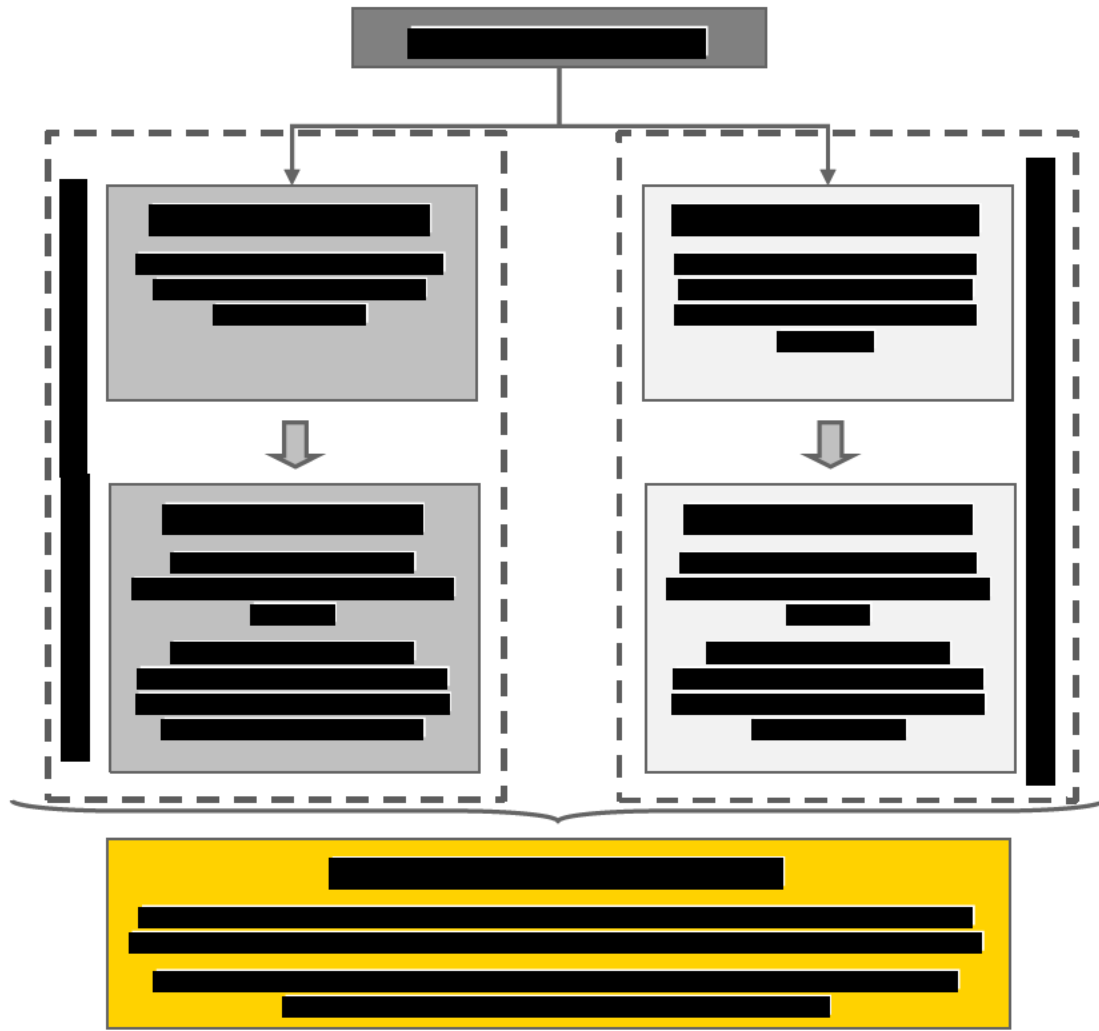


[Redacted text]

- [Redacted text]
- [Redacted text]



[Redacted text]



[Redacted text block]

- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]
- [Redacted list item]

[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]
[Redacted]	[Redacted]

[Redacted text block]

[Redacted text block]

- [Redacted list item]
- [Redacted list item]

[Redacted text block]

- [Redacted list item]
- [Redacted list item]

[Redacted text block]

- [Redacted list item]
- [Redacted list item]

- 1 Introduktion
- 2 Markedsanalyse
- 3 Metode og datagrundlag
- 4 Den nuværende situation
- 5 Potentialeanalyse

# Opsummering af den nuværende situation 2009

## Analysens omfang

- ▶ Det geografiske omfang er FSV ETAB på Sjælland og Bornholm.
- ▶ De analyserede ydelser omfatter kantine, rengøring og vinduespolering, arealpleje inden for perimeterhegn, simpelt vedligehold og intern affaldshåndtering. Der er ikke medtaget ydelser uden for perimeterhegn.

## Omkostninger 2009

- ▶ De samlede omkostninger for ydelser der planlægges konkurrenceudsat er, justeret for husleje og (hvor det har været muligt) frasolgte etableringer, 309 mio. kr.
- ▶ De største ydelser er kantine (141 mio. kr.) og rengøring (93 mio. kr.).
- ▶ De fire etableringer med højeste totale omkostninger er Høvelte(+)\* (71 mio. kr.), Holmen (34 mio. kr.), Slagelse (30 mio. kr.) og Sydsjælland (25 mio. kr.).

## Service niveauer og brugertilfredshed 2009

- ▶ Med rengøring som den eneste undtagelse, er der identificeret forskellige serviceniveauer inden for samtlige ydelser på de analyserede LSE (for rengøring er serviceniveauerne rimeligt standardiserede).
- ▶ Brugertilfredsheden kan ikke siges entydigt at hænge sammen med serviceniveauer eller omkostningsniveauer.
- ▶ Vigtigheden af kantine virker relativt højere end tilfredsheden ift. sammenhængen mellem disse størrelser for de øvrige ydelser.

## Organisationsstruktur og leveranceform 2009

- ▶ Den nuværende FM leveranceform kan bedst beskrives som en hybrid af in-house medarbejdere i FBE og eksterne underleverandører.
- ▶ Den samlede udliciteringsgrad for services er 32%.
- ▶ De ydelser der har den højeste udliciteringsgrad er rengøring med 65%, vinduespolering med 75% og arealpleje med 25%.
- ▶ For ETAB Ballerup 1, er alle ydelser udliciteret.
- ▶ De nuværende indirekte omkostninger (ledelse, administration, HR, IT mv.) udgør ca. 28% af de samlede omkostninger.

\* Høvelte(+) består af Høvelte, Høveltegård, Gothersgade, Brødeskov og Hvidovre

1 Introduktion

2 Markedsanalyse

3 Metode og datagrundlag

4 Den nuværende situation

4.1 Totale omkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed

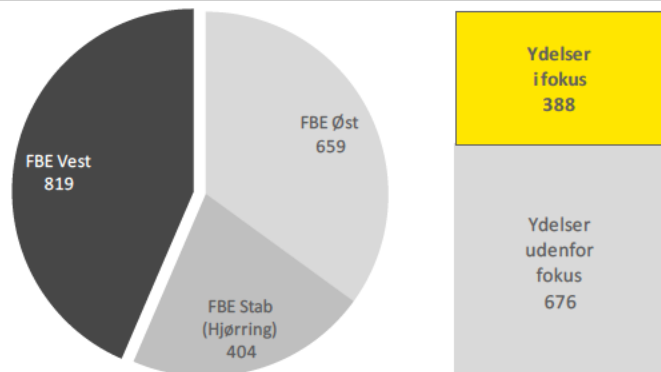
4.2 LSE-specifikke analyser af enhedsomkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed

4.3 Nuværende leverancemodel

5 Potentialeanalyse

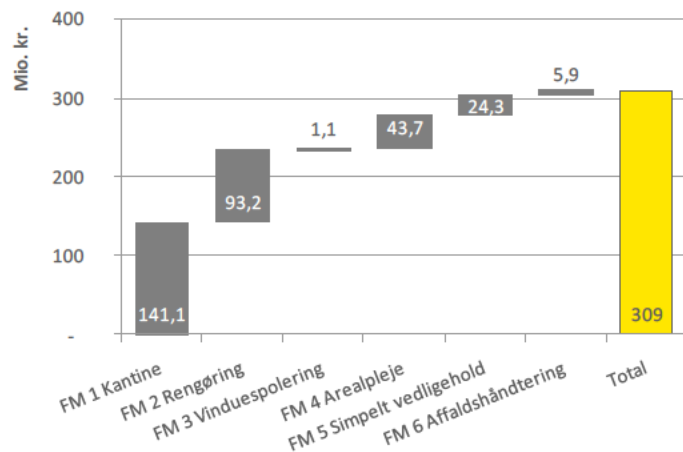
# De omfattede udgifter og omkostninger udgør 21% af FBE totale økonomiske opgørelse i 2009

Figur 4.1 FBE Opgørelse 2009: 1.883 mio. kr.

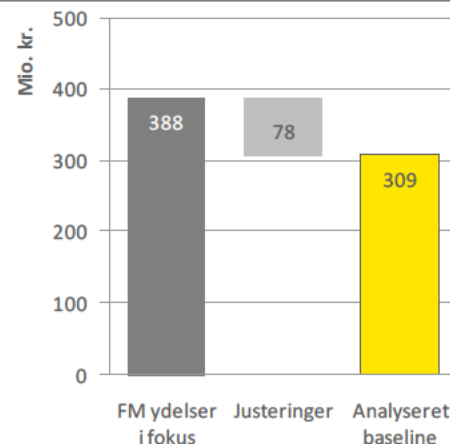


Note: Udgifter/omkostninger baseret på FBE opgørelse 2009 udgøres af løn (812 mio. kr.), bygge/anlæg (110 mio. kr.), drift (667 mio. kr.) og bygningsvedligehold (294 mio. kr.). Ydelser i fokus inkluderer fordelte stabsomkostninger.

Figur 4.3 FM-ydelser i fokus fordelt per ydelse (mio. kr.)



Figur 4.2 FM-ydelser i fokus (mio. kr.)



Note: I løbet af 09-10 er nogle ETAB blevet lukket mens andre har nedsat aktivitet.

Justeringerne omfatter udgifter/omkostninger for lukkede ETAB (hvor de har været mulige at identificere) samt husleje og indirekte omkostninger som ikke kan specificeres til ydelser i fokus.

## Kommentarer

FBE havde i 2009 omkostninger og udgifter for næsten 2 mia. kr. (inkl. løn, bygge/anlæg, drift, bygningsvedligehold og stab).

388 mio. kr. af disse vedrører etablisementsdriften i øst.

Fra de 388 mio. kr. trækkes husleje, omkostninger for lukkede LSE og indirekte omkostninger som ikke kan specificeres til de ydelser i fokus.

Dette leder frem til en analyseret baseline på 309 mio. kr.

Størstedelen af ovenstående udgøres af kantinedrift (141 mio. kr.) og Rengøring (93 mio. kr.), mens de øvrige ydelsesområder tilsammen udgør resten (75 mio. kr.).

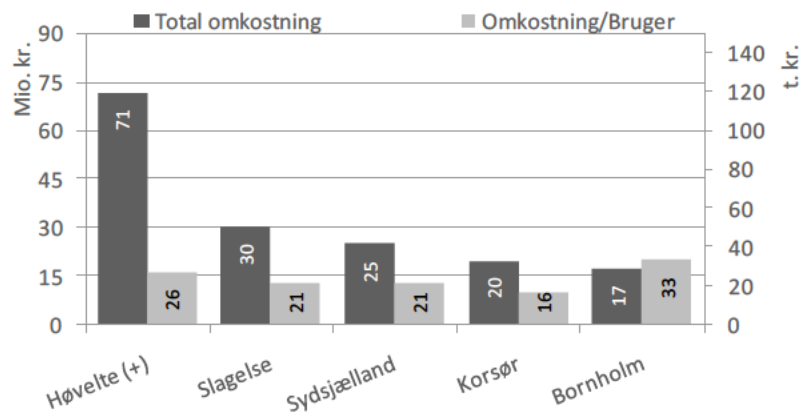
## Der er identificeret tre kategorier af LSE, der adskiller sig fra hinanden ved deres omkostningsniveauer

Kategori	LSE	Karakteristika	Omkostningsdriver
Kaserner	Høvelte(+), Slagelse, Sydsjælland, Korsør og Bornholm	Omfattende kerne- og støtteaktiviteter centreret omkring uddannelse af militært personel.	Omkostninger delvist drevet af fastansat personel og værnepligtige.
Funktionelle tjenester og Skoler	Holmen, Jonstrup, Kastellet, Svanemøllens Kaserne, Frederiksberg Slot	Aktiviteter domineret af administration, stabsarbejde og undervisning.	Omkostninger hovedsageligt drevet af fastansat personel.
Kursuscentre	Jægersprislejren, Flyvestation Skalstrup, Sjællands Odde (VBK), Slipshavn	Aktiviteter domineret af undervisnings- og kursusforløb over flere dage med internatlignende forhold (overnatninger og bespisning morgen, middag og aften).	Omkostninger hovedsageligt drevet af kursister - ikke af fast personel.
Øvrige	Kongsøre, Nyboder og Ringsted	Kan ikke placeres i nogen af de tre ovenstående kategorier.	N/A

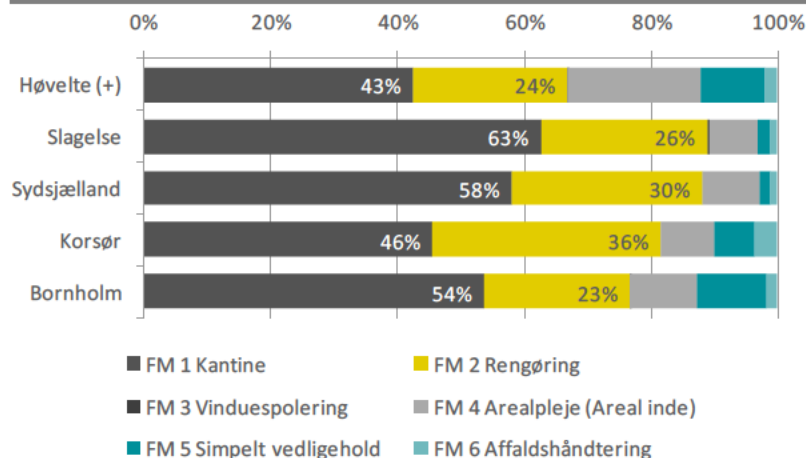


# For de seks ydelser i fokus har LSE i kategorien Kaserer et omkostningsniveau per bruger på mellem 16 og 33 t. kr. om året

Figur 4.4 Omkostning per bruger – Kaserer



Figur 4.5 Omkostningsfordeling – Kaserer



## Kommentarer til Kaserer

### Bemærkninger

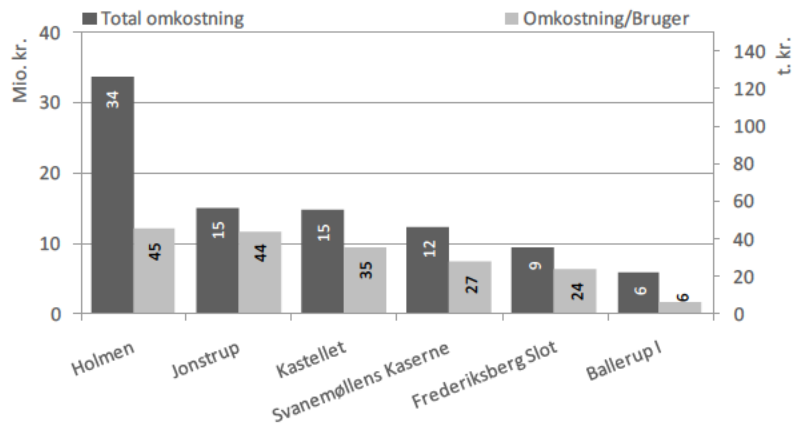
- ▶ Kategorien Kaserer er kendetegnet ved omfattende etablisementsdriftsaktiviteter grundet mange forskellige brugerprofiler.
- ▶ Sydsjælland indeholder Vordingborg Kaserne med underlagte ETAB.
- ▶ Der er risiko for at Høvelte(+) indeholder udgifter og omkostninger relateret til driften af Sjælsmark Kaserne.

### Analyse

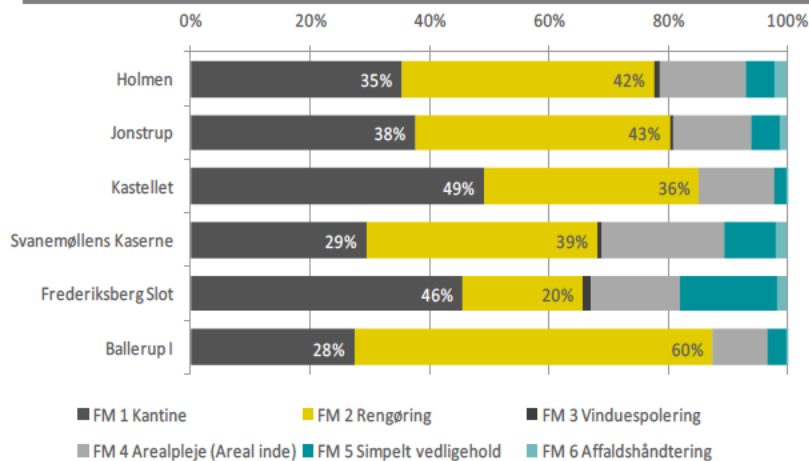
- ▶ De totale omkostningsniveauer varierer mellem 17 og 71 mio. kroner, mens de på et sammenligneligt nøgletal som totale omkostninger per bruger ligger på mellem 16 og 33 tusind kroner.
- ▶ Der kan umiddelbart ikke påvises stordriftsfordele på totalomkostningsniveau.
- ▶ Kantine og rengøring udgør mellem 70% og 90% af de samlede omkostninger i kategorien Kaserer.
- ▶ På Høvelte(+) skal det bemærkes at arealplejen udgør dobbelt så stor en andel af de samlede omkostninger som for de øvrige kaserer.

# LSE i kategorien Funktionelle tjenester og skoler har en årlig omkostning per bruger på mellem 6 og 45 t. kr. om året

Figur 4.6 Omkostning per bruger – Funkt. tjenester og Skoler



Figur 4.7 Omkostningsfordeling – Funkt. tjenester og Skoler



## Kommentarer til Funktionelle tjenester og Skoler

### Bemærkninger

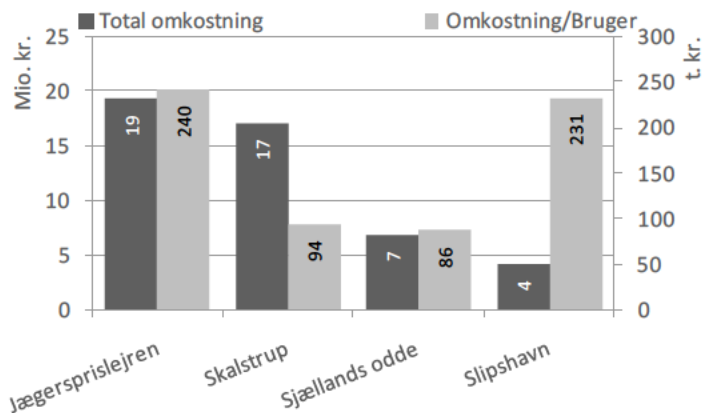
- ▶ Kategorien Funktionelle tjenester og Skoler består af etableringer der er domineret af administrative bygninger, hovedsageligt bestående af kontorer og undervisningslokaler.
- ▶ Ballerup 1 (FMT domicil) har meget lave omkostninger sammenlignet med de øvrige etableringer. Dette bundes blandt andet i at der for kantinen kun registreres omkostninger til løntilskud – der er således ikke redegjort for råvarer og forbrugsmaterialer.
- ▶ For Holmen gælder det ligeledes at kantinen på Arsenaløen er udliciteret, hvorfor det kun er løntilskuddet der er inkluderet i udgifterne til denne kantine.
- ▶ Der er risiko for at Jonstrup indeholder udgifter og omkostninger relateret til driften af Flyvestation Værløse.

### Analyse

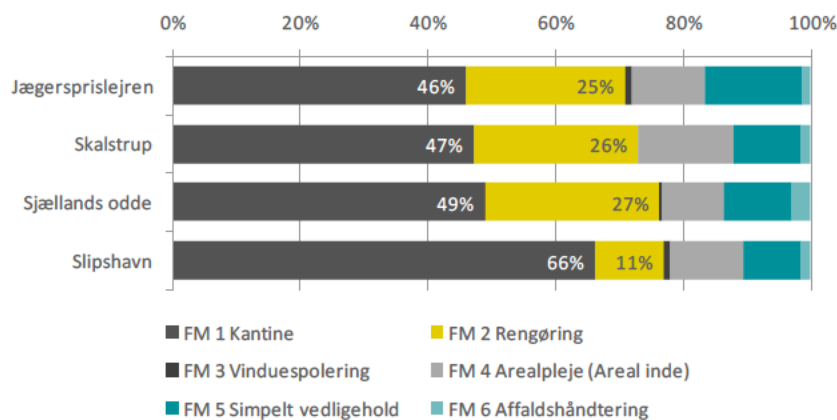
- ▶ Der er negative stordriftsfordele for LSE i kategorien Funktionelle tjenester og Skoler – jo højere totalomkostning jo højere omkostning per bruger.
- ▶ Frederiksberg Slot bruger markant færre ressourcer (procentuelt) på rengøring end de øvrige LSE i kategorien.

# LSE kategoriseret som kursuscentre har en årlig omkostning per bruger på mellem 94 og 24 t. kr.

Figur 4.8 Omkostning per bruger – Kursuscentre



Figur 4.9 Omkostningsfordeling – Kursuscentre



## Kommentarer til Kursuscentre

### Bemærkninger

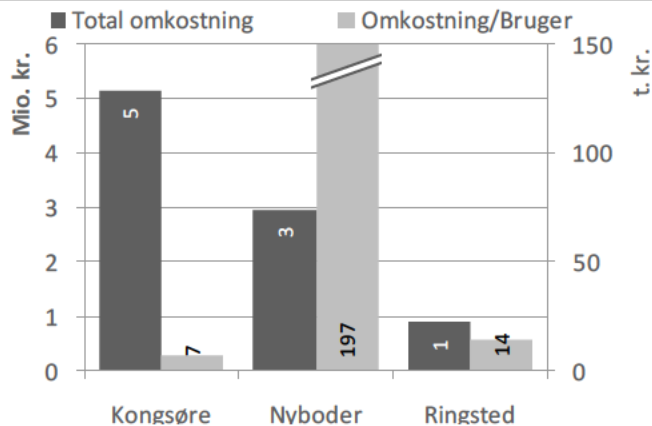
- ▶ Kategorien Kursuscentre indeholder etableringer der er karakteriseret ved at have et andet brugerbegreb end de øvrige etableringer.
- ▶ Størstedelen af brugerne på disse LSE er ikke fastansatte (som på de øvrige ETAB), men gæster, der kommer for en kortere eller længere periode, typisk 1-5 hverdage.
- ▶ Dette betyder at omkostninger per bruger (defineret som de faste brugere) bliver usammenligneligt med de øvrige LSE-kategorier.
- ▶ Hvis man inkluderede antallet af gæster som brugere ville omkostningen per bruger falde til ekstremt lave niveauer, der heller ikke vil kunne sammenlignes med kategorierne Kaserne og Funktionelle tjenester og Skoler.

### Analyse

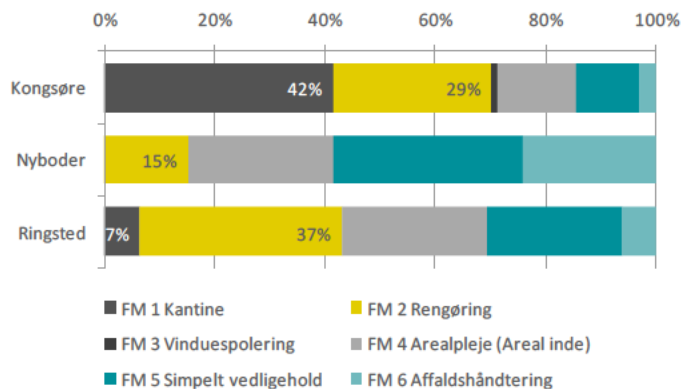
- ▶ Jægersprislejren, Flyvestation Skalstrup og Sjællands Odde har en meget ens procentuel omkostningsfordeling mellem samtlige ydelser.
- ▶ Slipshavn markerer sig ved en markant højere procentuel omkostning til kantine og markant mindre omkostninger til rengøring.
- ▶ Samtlige LSE i kategorien er sammenlignelige i deres procentuelle omkostninger til arealpleje, simpelt vedligehold og intern affaldshåndtering.

# Tre LSE er markant anderledes end LSE placeret i de foregående kategorier og er derfor placeret for sig

Figur 4.10 Omkostning per bruger – Øvrige



Figur 4.11 Omkostningsfordeling – Øvrige



## Kommentarer til Øvrige LSE

### Bemærkninger

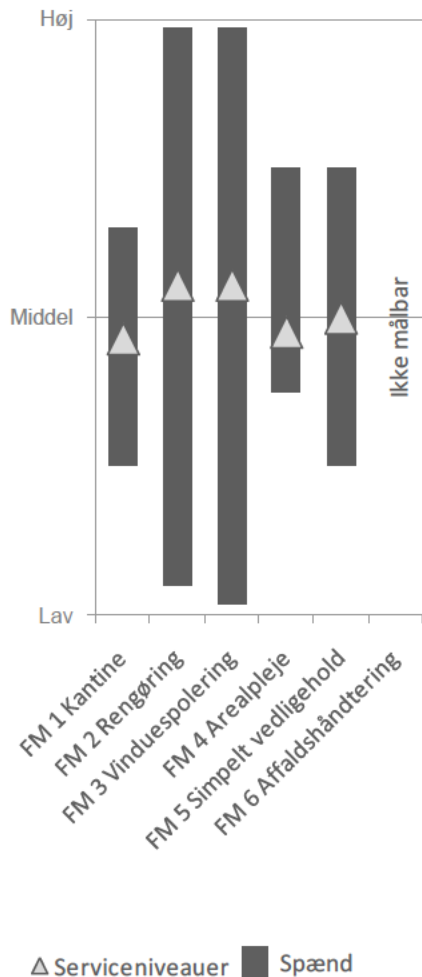
- ▶ Kategorien øvrige indeholder etableringer der ikke kan placeres inden for nogen af de tre andre grupper.
- ▶ Fælles for alle tre er de meget lave totale omkostninger.
- ▶ Nyboder er domineret af lejeboliger og kan derfor ikke sammenlignes med nogen af de øvrige etableringer.
- ▶ Hverken Ringsted eller Nyboder har kantine.

### Analyse

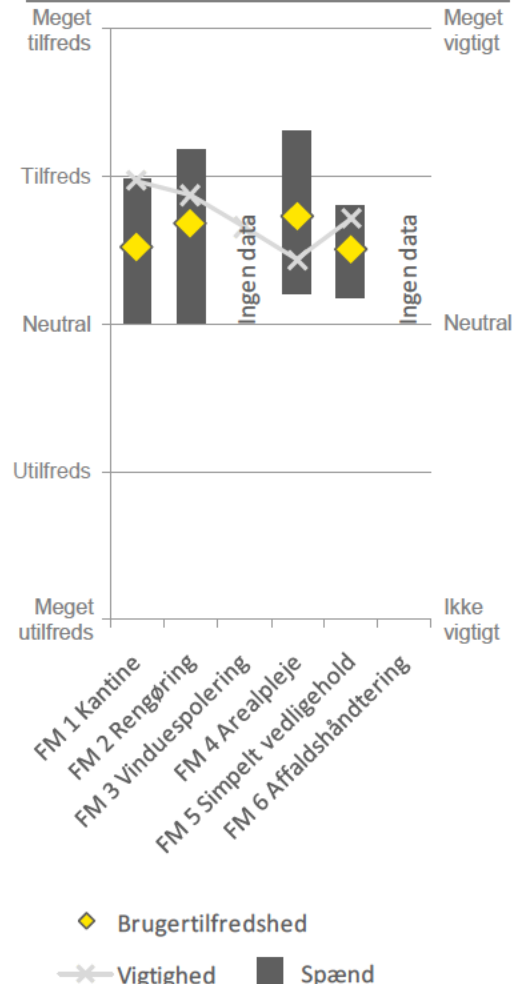
- ▶ N/A

# Service niveauerne ligger generelt på middelniveau; brugertilfredshed og vigtighed korrelerer negativt for de fleste ydelser

Figur 4.12 Samlet serviceniveau



Figur 4.13 Samlet brugertilfredshed



## Kommentarer til serviceniveau

- ▶ Alle serviceniveauer er baseret på data indhentet via interviews med LSE. Serviceniveauerne er defineret i niveauer fra 1 til 3 med udgangspunkt i EY FM Benchmarkingprogrammets definitioner.
- ▶ For rengøring er serviceniveauet baseret på frekvensprogrammer og vinduespolering – med tyngden på frekvensprogrammet.
- ▶ For kantine er serviceniveauet baseret på udvalget af retter, åbningstider og fokus på sundhed.
- ▶ For arealpleje er serviceniveauet baseret på frekvensen for pasning og pleje af grønne og befæstede arealer.
- ▶ For simpelt vedligehold er serviceniveauet baseret på reaktionstiden ved henvendelser.
- ▶ For intern affaldshåndtering er der ikke defineret noget serviceniveau, da der kun er tale om en delydelse.

## Kommentarer til brugertilfredshed

- ▶ Brugertilfredsheden omsat til en skala hvor meget utilfreds giver 0 point og meget tilfreds giver 4 point. Ydelsernes vigtighed er blevet indekseret således at 0 er ikke vigtigt for brugeren mens 1 er meget vigtigt for brugeren.
- ▶ Brugertilfredshed og vigtighed er beregnet på baggrund af brugertilfredshedsundersøgelsen foretaget i 2010. For LSE med færre besvarelser end 10, er der benyttet data for LSC-niveau.
- ▶ Brugertilfredsheden er højest for rengøring og arealpleje, og lavest for kantine og simpelt vedligehold.
- ▶ Brugertilfredsheden er ikke målt specifikt for vinduespolering og intern affaldshåndtering.
- ▶ Kantine og rengøring er de ydelser der er vigtigst for brugerne.

1 Introduktion

2 Markedsanalyse

3 Metode og datagrundlag

4 Den nuværende situation

4.1 Totale omkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed

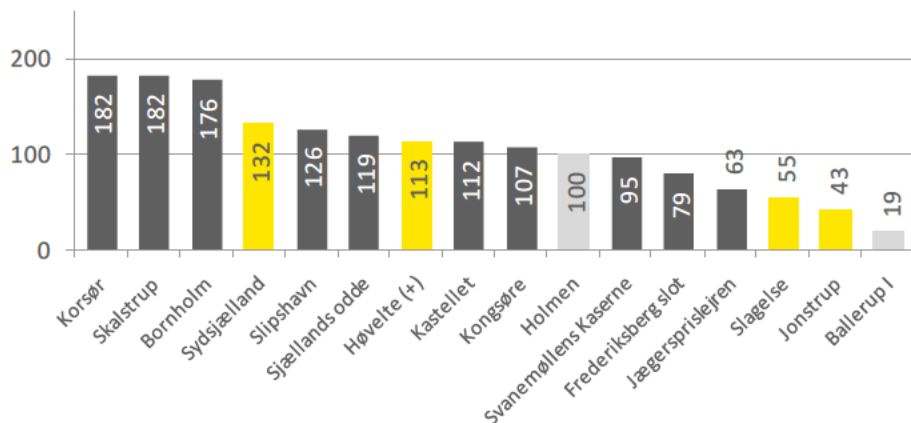
4.2 LSE-specifikke analyser af enhedsomkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed

4.3 Nuværende leverancemodel

5 Potentialeanalyse

# For kantinen er der et spænd på 43-182 kr. per frokost; der er ikke nogen entydig sammenhæng mellem serviceniveauer, brugertilfredshed og enhedsomkostninger

Figur 4.14 Årlig omkostning per serveret frokost (kr.)



## Kommentarer til enhedsomkostning

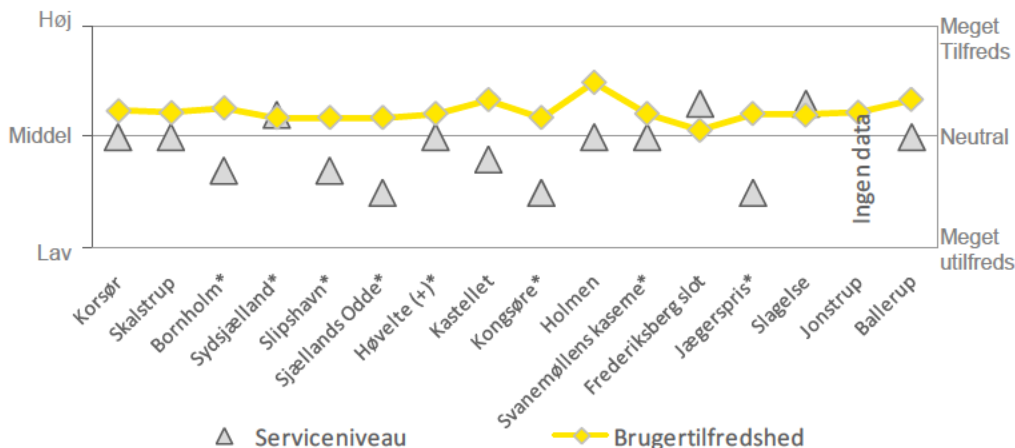
### Bemærkninger

- ▶ LSE med mere end 200 serverede frokoster per dag er markeret med gult.
- ▶ LSE markeret med en lysegrå søjle har udliciteret en eller flere kantiner til eksternt leverandør, hvorfor der for disse kantiner kun indgår løntilskud i omkostningerne (bemærk at begge disse LSE også serverede mere end 200 frokoster i 2009).
- ▶ Nyboder, Ringsted og Ballerup II indgår ikke i figuren, da der ikke var nogen kantiner disse steder i 2009.

### Analyse

- ▶ Alle LSE med over 200 serverede frokost om dagen har en omkostning på mindre end 132 kr.
- ▶ Tre LSE skiller sig ud med en enhedsomkostning per frokost på mellem 176 og 182 kr.

Figur 4.15 Serviceniveau og brugertilfredshed for FM 1 Kantine



## Kommentarer til serviceniveau og brugertilfredshed

### Bemærkninger

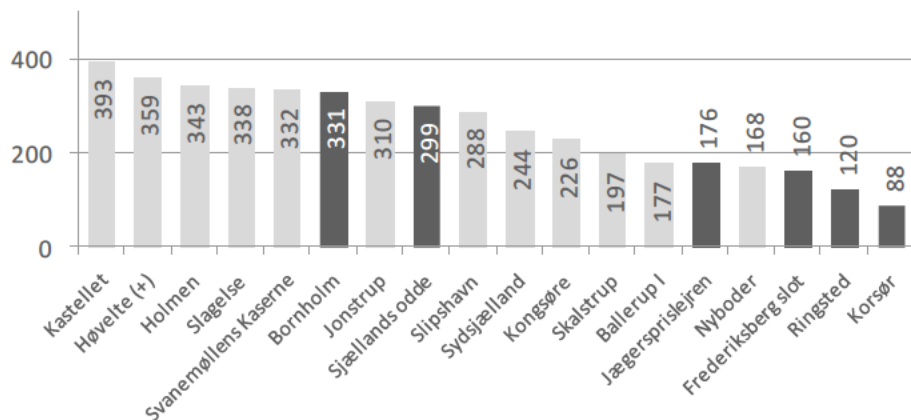
- ▶ Brugertilfredshed og serviceniveau per LSE er her placeret i samme figur. Aksen til venstre angiver serviceniveau mens aksen til højre angiver brugertilfredshed.

### Analyse

- ▶ Brugertilfredsheden er marginalt højere på udliciterede kantiner.
- ▶ Serviceniveauerne varierer til gengæld meget fra LSE til LSE.
- ▶ Sydsjælland, Frederiksberg Slot og Slagelse markerer sig med serviceniveauer over middel. Dette er en konsekvens af længere åbningstider.
- ▶ Brugertilfredsheden synes ikke at variere med serviceniveauet.
- ▶ Der er umiddelbart heller ingen sammenhæng mellem omkostningsniveauet og serviceniveauet på det enkelte LSE.
- ▶ Dette skyldes at det er vanskeligt at beskrive serviceniveauet for kantiner på en måde, der afspejler brugernes præferencer.

# For rengøring er der et spænd på 88-393 kr. per rengjort kontor-kvadratmeter mellem LSE og ikke nogen entydig sammenhæng mellem serviceniveauer, brugertilfredshed og enhedsomkostninger

Figur 4.16 Årlig omkostning per rengjort kontorkvadratmeter (kr.)



## Kommentarer til enhedsomkostning

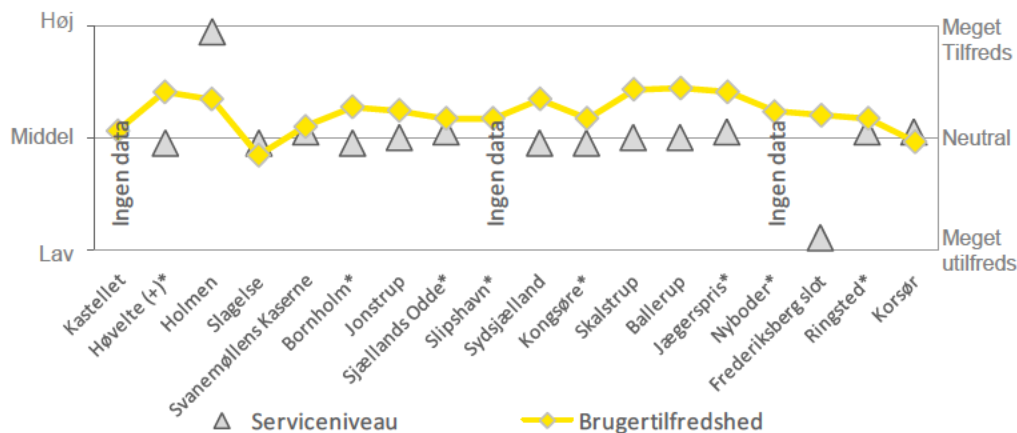
### Bemærkninger

- ▶ LSE med helt eller delvist udliciteret rengøring er markeret med lysegråt.
- ▶ Ballerup II er ikke inkluderet, da der ikke findes økonomiske data for 2009.
- ▶ Høvelte(+) inkluderer muligvis omkostninger til rengøring på Sjælsmark, men ikke kvm.

### Analyse

- ▶ Omkostningerne til rengøring af kontorkvadratmeter varierer kraftigt på trods af at alle LSE, på nær Holmen og Frederiksberg Slot, har mere eller mindre det samme serviceniveau.
- ▶ Holmen har et højt serviceniveau og tilsvarende høje omkostninger sammenlignet med de øvrige LSE, mens Frederiksberg har et lavt serviceniveau og tilsvarende lave omkostninger per kvadratmeter.

Figur 4.17 Serviceniveau og brugertilfredshed for FM 2 Rengøring



## Kommentarer til serviceniveau og brugertilfredshed

### Bemærkninger

- ▶ Brugertilfredshed og serviceniveau per LSE er her placeret i samme figur. Aksens til venstre angiver serviceniveau mens aksens til højre angiver brugertilfredshed.

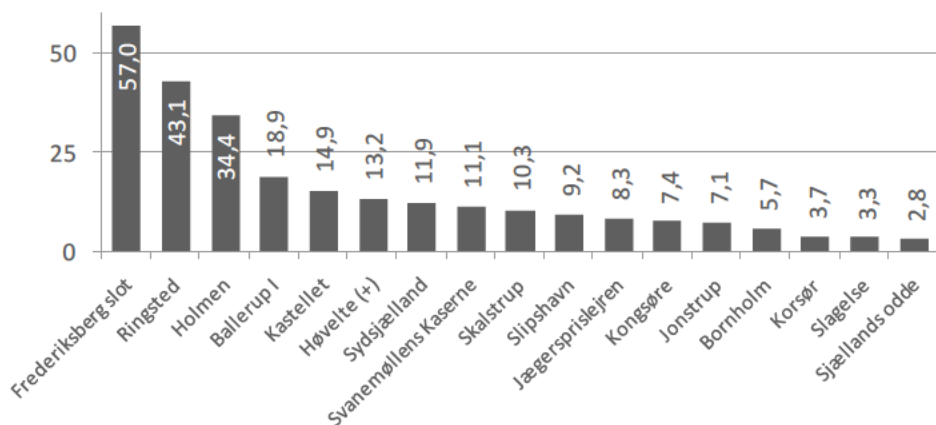
### Analyse

- ▶ Den manglende sammenhæng mellem serviceniveau og brugertilfredshed på Frederiksberg Slot og Holmen er interessant, da de to steder har en sammenlignelig brugertilfredshed på trods af meget forskellige serviceniveauer (Holmen har et højt serviceniveau, mens serviceniveauet på Frederiksberg er lavt).
- ▶ Dette tyder på, at der er andre forhold end serviceniveauet, der har indflydelse på brugertilfredsheden.



# For arealpleje inde viser de LSE-specifikke enhedsomkostninger, at der et relativt stort spænd på 2,8-57 kr. per kvadratmeter udendørsareal

Figur 4.18 Årlig omkostning per kvm. udendørsareal indenfor hegn (kr.)



## Kommentarer til enhedsomkostning

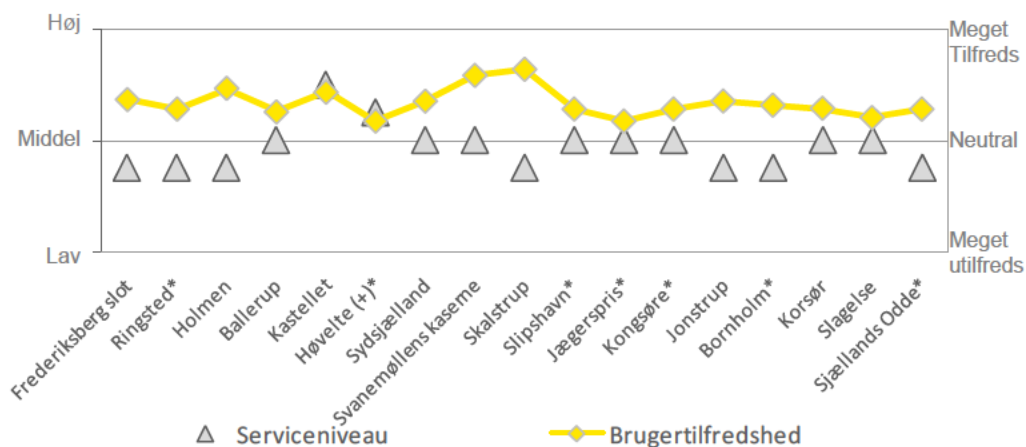
### Bemærkninger

- ▶ Ballerup II og Nyboder er ikke inkluderet, da der ikke findes økonomiske data for 2009.
- ▶ Høvelte(+) inkluderer muligvis omkostninger til arealpleje på Sjælsmark, men ikke kvm.

### Analyse

- ▶ Størstedelen af LSE fordeler sig i to lige store grupper; den ene gruppe med enhedsomkostninger på op til 10 kroner, mens den anden gruppe har enhedsomkostninger på mellem 10 og 20 kroner.
- ▶ Frederiksberg Slot, Ringsted og Holmen skiller sig ud fra de øvrige LSE ved at have markant højere enhedsomkostninger.

Figur 4.19 Serviceniveau og brugertilfredshed for FM 4 Arealpleje (inde)



## Kommentarer til serviceniveau og brugertilfredshed

### Bemærkninger

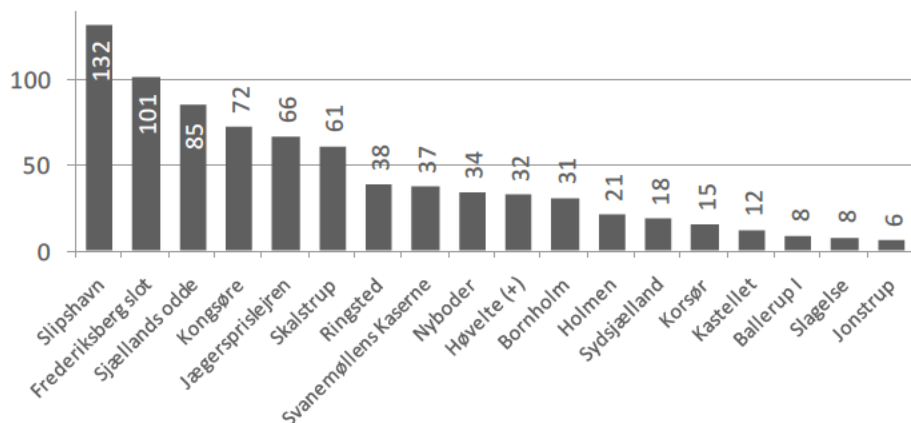
- ▶ Brugertilfredshed og serviceniveau per LSE er her placeret i samme figur. Aksen til venstre angiver serviceniveau mens aksen til højre angiver brugertilfredshed.

### Analyse

- ▶ Brugertilfredsheden ligger relativt højt og ser ikke ud til at blive påvirket af serviceniveauet.
- ▶ To LSE (Kastellet og Høvelte(+)) skiller sig ud ved at have et serviceniveau over middel uden at dette er resulteret i en højere omkostning. Ellers ligger serviceniveauerne på eller lige under middel.

# For simpelt vedligehold inde viser de LSE-specifikke enhedsomkostninger, at der er et spænd på 6-132 kr. per bruttokvadratmeter ejendom

Figur 4.20 Årlig omkostning per kvm. bruttoareal ejendomme (kr.)



## Kommentarer til enhedsomkostning

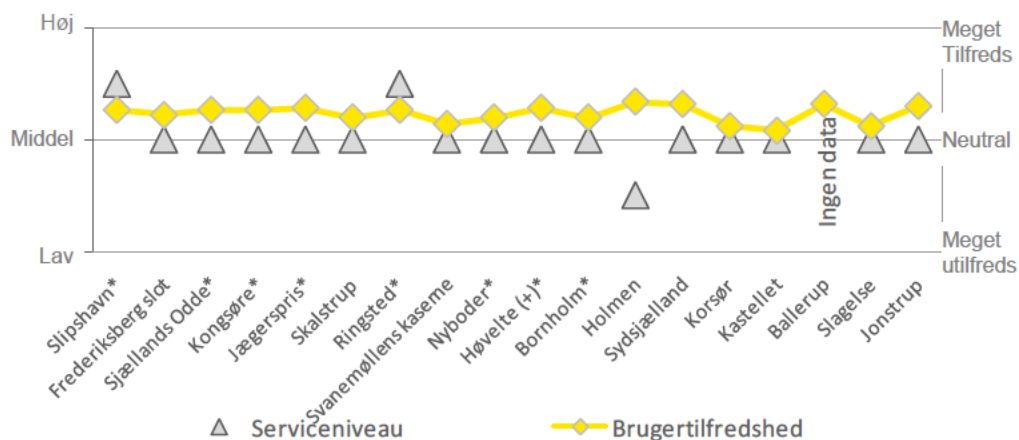
### Bemærkninger

- ▶ Ballerup II er ikke inkluderet, da der ikke findes økonomiske data for 2009.
- ▶ Høvelte(+) inkluderer muligvis omkostninger til simpelt vedligehold på Sjælsmark, men ikke kvm.

### Analyse

- ▶ Enhedsomkostningerne til simpelt vedligehold varierer kraftigt fra LSE til LSE.
- ▶ De højeste enhedsomkostninger findes blandt kursuscentrene (Slipshavn, Sjællands Odde, Jægerspris, Skalstrup) og Frederiksberg Slot.

Figur 4.21 Serviceniveau og brugertilfredshed for FM 5 Simpelt Vedligehold



## Kommentarer til serviceniveau og brugertilfredshed

### Bemærkninger

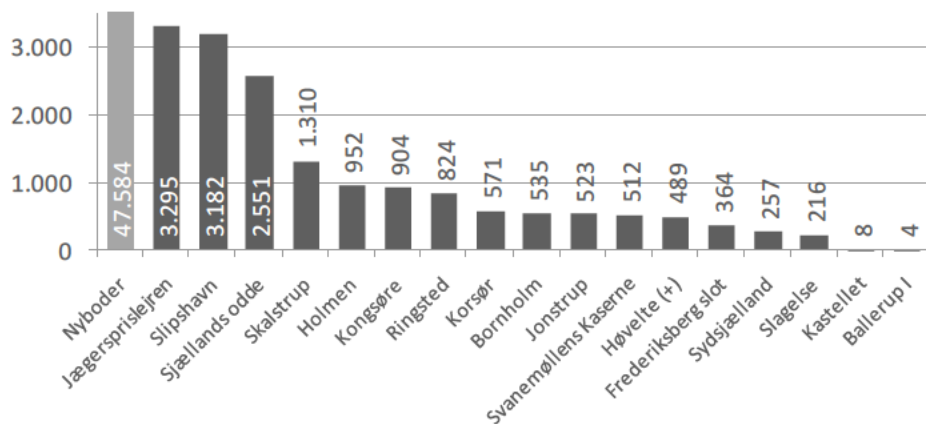
- ▶ Brugertilfredshed og serviceniveau per LSE er her placeret i samme figur. Aksen til venstre angiver serviceniveau mens aksen til højre angiver brugertilfredshed.

### Analyse

- ▶ Der er umiddelbart ingen sammenhæng mellem brugertilfredshed og serviceniveau. Brugertilfredsheden ligger stabilt på trods af varierende serviceniveauer.
- ▶ Den manglende sammenhæng kan skyldes at brugerne ikke finder simpelt vedligehold specielt vigtigt i forhold til f.eks. kantine og rengøring, og derfor ikke reagerer på varierende serviceniveauer.
- ▶ Slipshavn og Ringsted markerer sig ved at have et højere serviceniveau end de øvrige LSE, mens Holmen markerer sig ved at have et serviceniveau under middel.

# For intern affaldshåndtering viser de LSE-specifikke enhedsomkostninger, at niveauerne varierer kraftigt afhængigt af hvilke LSE-kategori der er tale om

Figur 4.22 Årlig omkostning per bruger (kr.)



## Kommentarer til enhedsomkostning

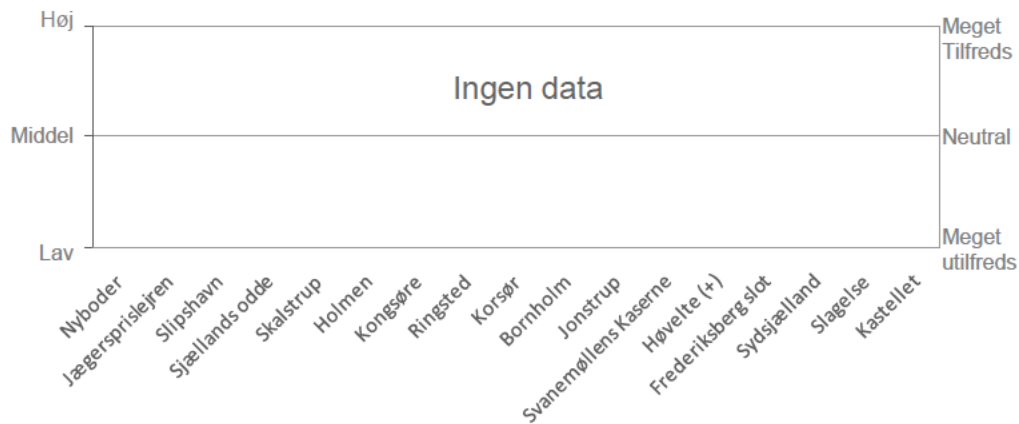
### Bemærkninger

- ▶ Ballerup II er ikke inkluderet, da der ikke findes økonomiske data for 2009. Der ses bort fra Nyboder, der tolkes som en statistisk afvigelse.
- ▶ Enhedsomkostninger for den interne affaldshåndtering bliver mest retvisende ved at benytte affaldsmængden (kg) som omkostningsdriver. Dette har ikke været muligt pga. af manglende data. I denne analyse er brugere blevet benyttet som alternativ omkostningsdriver.
- ▶ Høvelte(+) inkluderer muligvis omkostninger til intern affaldshåndtering på Sjælsmark.

### Analyse

- ▶ De fire LSE (kursuscentre og Nyboder) der skiller sig ud med ekstremt høje omkostninger har et andet brugerbegreb end de øvrige LSE.
- ▶ To LSE (Kastellet og Ballerup I) skiller sig ud ved at have ekstremt lave omkostninger.

Figur 4.23 Serviceniveau og brugertilfredshed for FM 6 Intern Affaldshåndtering



## Kommentarer til serviceniveau og brugertilfredshed

### Bemærkninger

- ▶ Der findes ingen brugertilfredshedsundersøgelser rettet mod intern affaldshåndtering.
- ▶ Det er ikke muligt at definere serviceniveauer for intern affaldshåndtering.

### Analyse

- ▶ Ingen analyse. Se bemærkninger her ovenfor.

1 Introduktion

2 Markedsanalyse

3 Metode og datagrundlag

4 Den nuværende situation

4.1 Totale omkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed

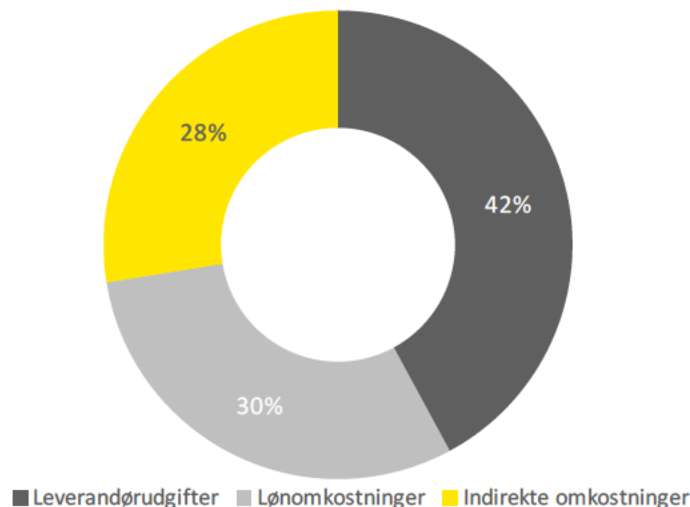
4.2 LSE-specifikke analyser af enhedsomkostninger, serviceniveauer og brugertilfredshed

4.3 Nuværende leverancemodel

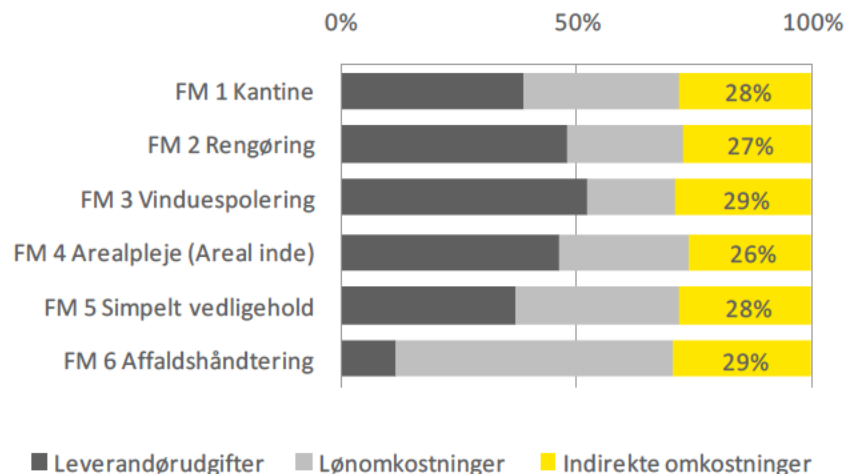
5 Potentialeanalyse

# Forsvarets leverancemodel er præget af en næsten jævnbyrdig brug af interne og eksterne ressourcer; de indirekte omkostninger udgør 28% af de samlede omkostninger

Figur 4.24 Fordeling af omkostninger



Figur 4.25 Omkostningsfordeling per ydelse

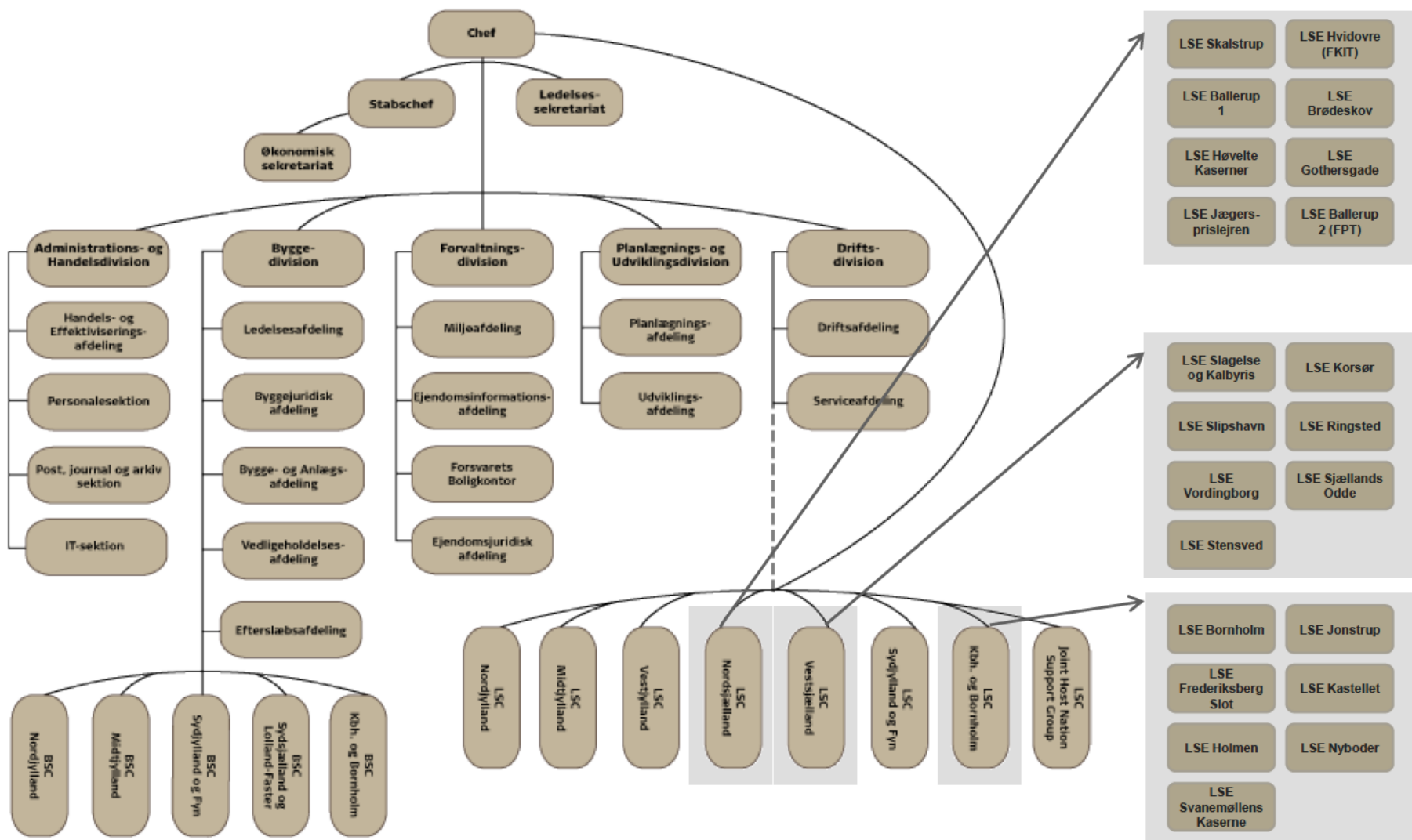


Note: De indirekte omkostninger omfatter FPT (3,7 mio. kr.) og Stab Hjørring og LSC (84 mio. kr.) eksklusiv Byggedivisionen. Fordelte omkostninger fra en række af de funktionelle tjenester (FMT, FRT og FKIT) fordeles via Hjørring og indgår derfor automatisk i stabsomkostningerne. Husleje og leje af arealer er ikke inkluderet i potentieanalysen (14,6 mio. kr.).

## Kommentarer til FSV leverancemodel

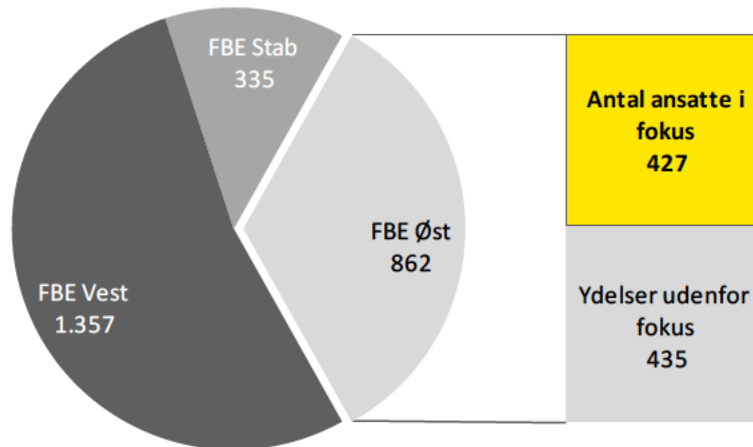
- ▶ Forsvarets indirekte omkostninger udgør mellem 26% og 29% af de totale omkostninger på samtlige ydelsesområder (se figur 4.25 ovenfor).
- ▶ De indirekte omkostninger går hovedsageligt til ledelse, administration og forvaltning i Hjørring og på LSC-niveau, men omfatter også de fordelte omkostninger fra de øvrige funktionelle tjenester (f.eks. FMT, FRT og FKIT; disse udgør omkring 19% af de samlede stabsomkostninger) der fordeles via staben i Hjørring.
- ▶ I denne analyse har det ikke været muligt at specificere de enkelte dele i de indirekte omkostninger, da data ikke er samlet ind på dette niveau.

# Den interne organisation i FBE var i 2009 organiseret via drifts- og byggedivisionerne samt en ledelses-, stabs- og støttestruktur

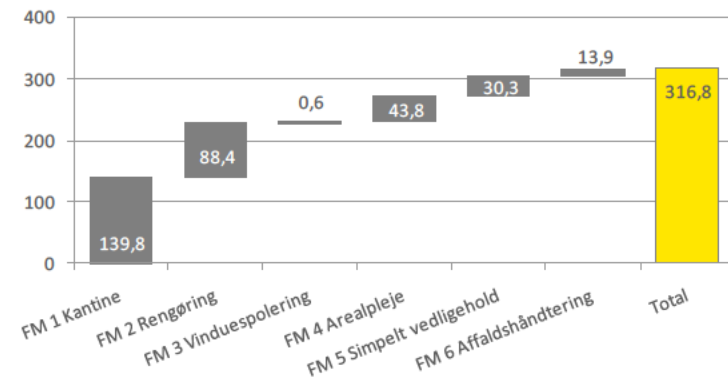


# Den interne organisation i FBE havde i 2009 cirka 2.550 ansatte i alt. Heraf arbejdede 427 med ydelser i fokus for denne analyse; de leverede cirka 317 årsværk

Figur 4.26 Antal ansatte i FBE: 2.554



Figur 4.27 Årsværk per ydelse i omfang for analyse

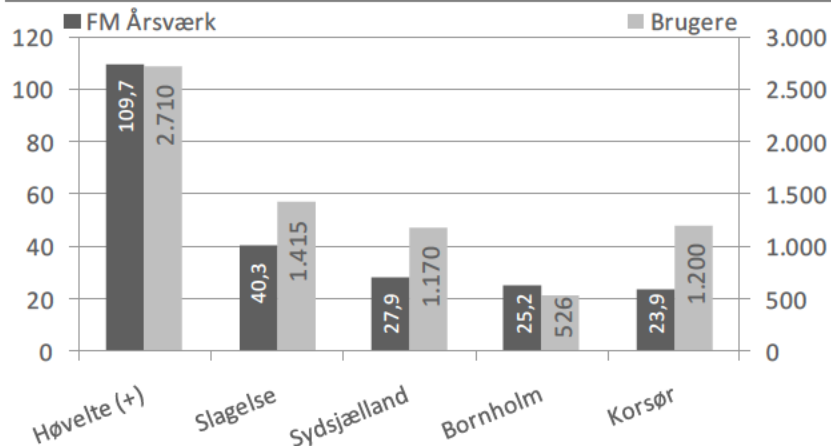


## Kommentarer til antallet af ansatte og årsværk

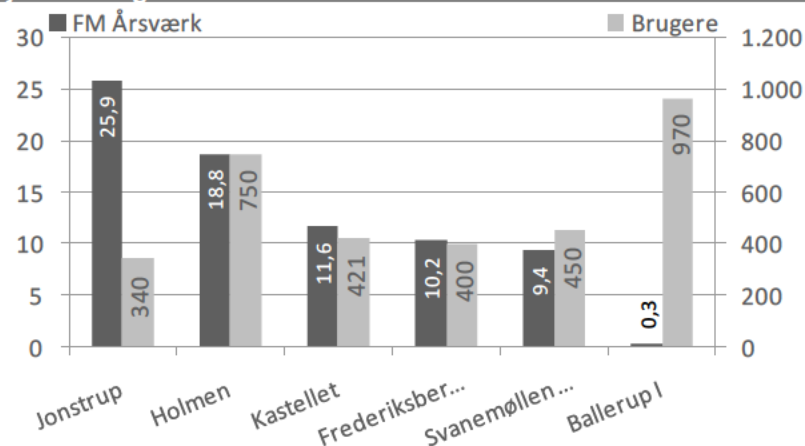
- ▶ Medarbejderdata fra FPT har udover medarbejdere på de mest almindelige ansættelsesformer (civile overenskomster, tjenestemænd o.l.) været inklusive ansatte på fleksjob, militært ansatte i FBE, samt interne timeansatte vikarer.
- ▶ Figur 4.26 omfatter samtlige typer af medarbejdere uanset ansættelsesform.
- ▶ Figur 4.27 omfatter de medarbejdere der har fået fordelt deres årsværk og arbejder inden for de 6 ydelser i fokus. I flere tilfælde har LSE ikke villet fordele årsværk på fleksjobbere, militært ansatte og timeansatte vikarer, hvilket er medvirkende til den store forskel i antal ansatte i figur 4.26 og antal årsværk i figur 4.27. Fleksjobbere og andre kontrakter udgør i alt 21 årsværk, hvoraf de 14 arbejder med de analyserede ydelser.
- ▶ Flere LSE har udtrykt ønske om ikke at inkludere militære medhjælpere, fleksjobbere og interne timelønnede vikarer i analyserne, da deres arbejdsindsats er svær at kvantificere. Ernst & Young har af samme årsag valgt ikke at inkludere disse medarbejdertyper i den økonomiske del af analysen – deres løn indgår ikke i de analyserede udgifter og omkostninger, og de får således ikke indflydelse på potentialeberegningerne.

# Antallet af brugere og størrelsen på den interne organisation varierer kraftigt mellem de analyserede LSE; den største LSE målt på begge parametre er Høvelte(+)

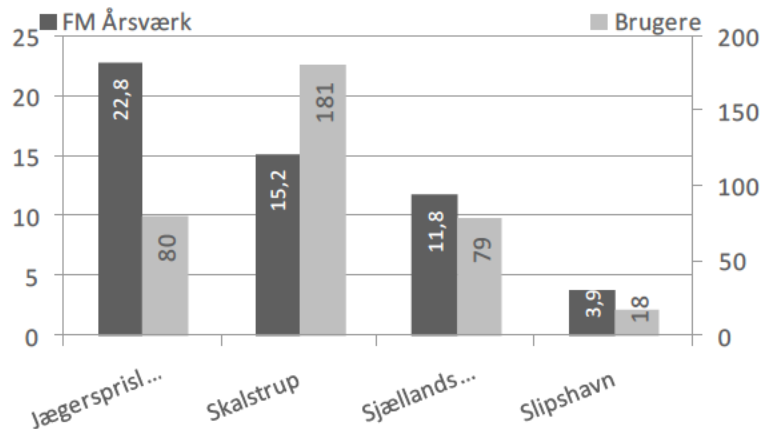
Figur 4.28 FM-årsværk og antal brugere – Kaserner



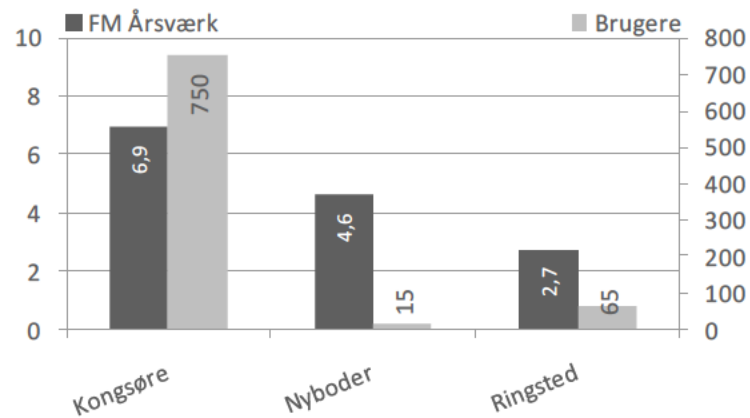
Figur 4.29 FM-årsværk og antal brugere – Funktionelle tjenester og Skoler



Figur 4.30 FM årsværk og antal bruger – Kursuscentre



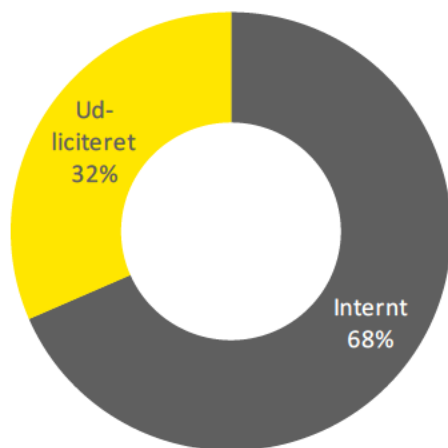
Figur 4.31 FM årsværk og antal bruger – Øvrige





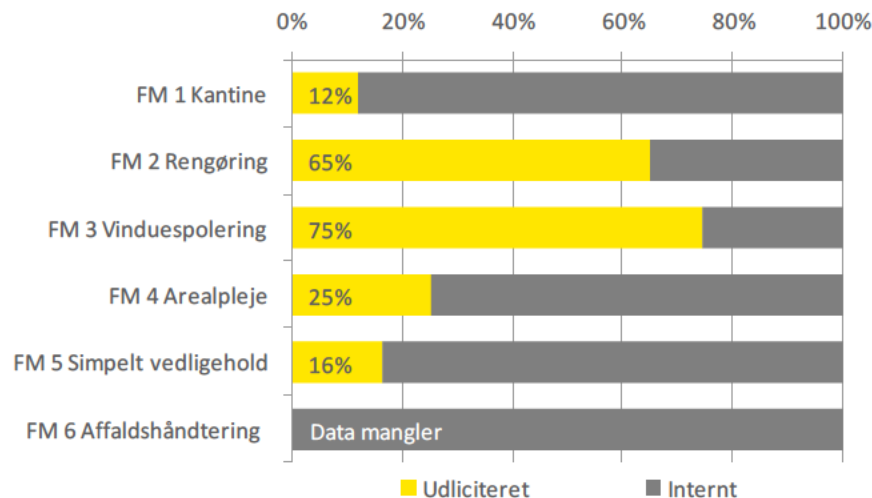
# Der er store forskelle i graden af udlicitering blandt de forskellige LSE - rengøring og vinduespolering har med henholdsvis 65% og 75% den højeste grad af udlicitering

Figur 4.32 Udliciteringsgrad, aggregeret



Note: Den aggregerede udliciteringsgrad er beregnet som et vægtet gennemsnit af udliciteringsgraden per ydelse, defineret via de kvalitative spørgsmål. Vægtningen er foretaget på baggrund af ydelsesområdernes økonomiske vægt (kantine og rengøring vejer tungest).

Figur 4.33 Udliciteringsgrad per ydelse



Note: Udliciteringsgraden er baseret på kvalitative data fra de gennemførte interviews med LSE. Således afspejler figuren andelen af LSE der har udliciteret ydelserne, og ikke hvor stor en del af de samlede udgifter og omkostninger der er udliciteret.

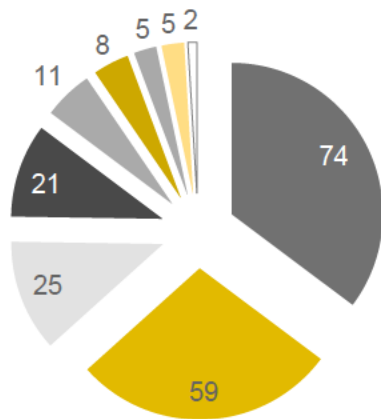
## Kommentarer til udliciteringsgraden

- ▶ De to største ydelsesområder, kantine og rengøring, er karakteriseret ved to helt forskellige leverancemodeller – kantinen drives for størstedelens vedkommende med egne ansatte, mens rengøringen er en af de mest udliciterede ydelser.

# Der er identificeret 289 kontrakter med FM-leverandører inden for de relevante ydelsesområder – herudover findes et ukendt antal leverandører der benyttes på ad hoc basis

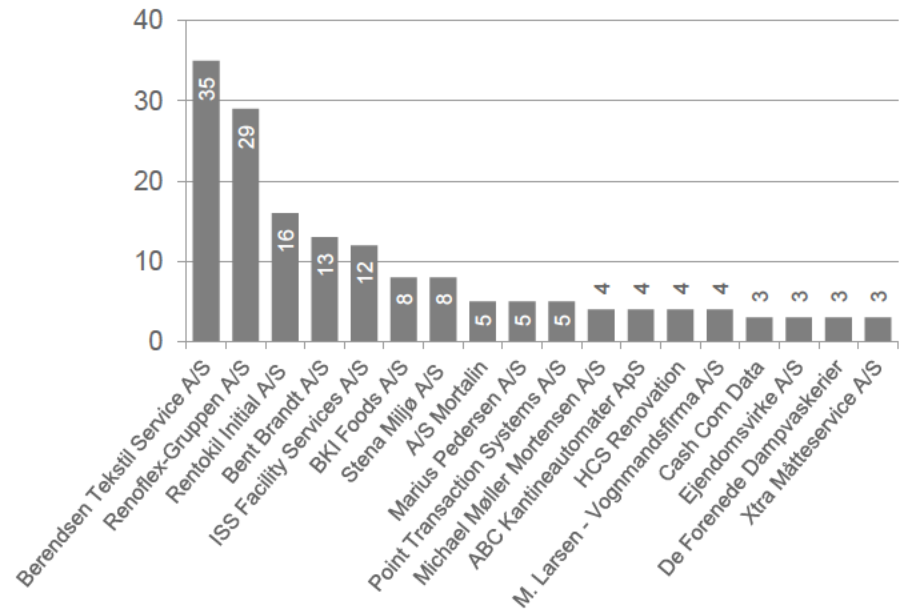
Figur 4.34 Antal kontrakter fordelt på ydelsesområder

Affaldshåndtering
  Kan ine
  Skadedyrsbekæmpelse  
 Grønne områder
  Kontorbeplantning
  Vinduespolering  
 Diverse
  Facilities Management
  Simpel vedligeholdelse



Note: Kategorien "Diverse" indeholder service på fitnessudstyr, sikkerhedseftersyn af faste gymnastikredskaber, interne arbejdsaftaler, og tekniske installationer.

Figur 4.35 Leverandører med tre eller flere kontrakter



## Kommentarer til leverandører

- ▶ Hvis man ser bort fra affaldsleverandører (bortskaffelse) er listen af de mest anvendte leverandører domineret af leverandører af linnedservice, skadedyrsservice, rengøringsydelser, køkkeninventar, betalingssystemer, og integrerede FM-ydelser.
- ▶ Både ISS og Bent Brandt benyttes på omkring 7 LSE mens Berendsen benyttes på cirka 11 LSE.
- ▶ Denne oversigt dækker umiddelbart kun de leverandører der er kontrakter med - derudover findes et ukendt antal leverandører der benyttes på ad-hoc basis.

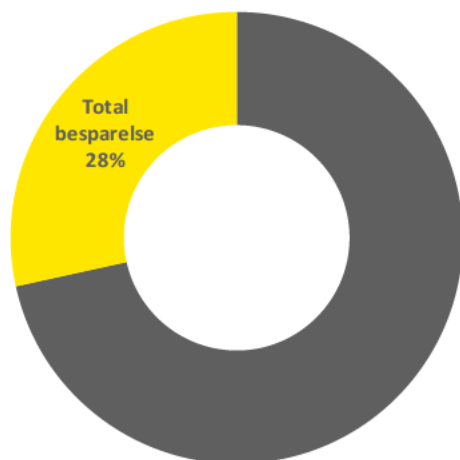
- 1 Introduktion
- 2 Markedsanalyse
- 3 Metode
- 4 Den nuværende situation
- 5 Potentialeanalyse

# Opsummering af potentialeanalysen

<b>Service niveauer og brugertilfredshed</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Der er relativt lave serviceniveauer i FSV sammenlignet med andre store private og offentlige institutioner i Danmark, hvi ket indikerer at der ikke er et stort potentiale ved at reducere serviceniveauer. FSV har meget forskellige serviceniveauer og brugertilfredshed på de enkelte LSE, hvi ket kan harmoniseres, bl.a. ved at anvende brugertilfredshed og funktionskrav i kravspecifikationer.</li></ul>
<b>Potentialer i forhold til best practice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Der er et potentiale for besparelser på 28 % af de samlede FM omkostninger på 309 mio. kr., svarende til 88 mio. kr.</li><li>▶ Størstedelen af denne besparelser kommer fra rengøring og kantine med henholdsvis 45,4 og 39 mio. kr.</li><li>▶ Ovennævnte besparelser vurderes at kunne realiseres uden reduktion i serviceniveauer og brugertilfredshed ved anvendelse af best practice udlicitering og fokus på kommunikation i forhold til forandringerne.</li><li>▶ For kontorrensning og kantinefrokost har analysen haft fokus på intern og ekstern benchmarking, hvor potentialet fremkommer som en mulighed for øget omkostningseffektivitet, sammenlignet med best practice, hvor rengøring og kantine oftest er udliciteret.</li></ul>
<b>Årsager til potentialer</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Rengøring og kantine er de ydelser, der oftest udliciteres i markedet og der findes leverandører med større volume end FSV, der arbejder med udvikling af best practice og løbende optimering.</li><li>▶ FSV har pt. ikke data, der tillader intern og ekstern benchmarking, hvi ket er grundlaget for styring og løbende optimering.</li><li>▶ Indirekte omkostninger er generelt et område med potentiale i forhold til best practice. Indirekte omkostninger udgør 28% i FSV mod 17% for benchmarks med tilsvarende leverancestrategier.</li><li>▶ Der er ikke identificeret en forskel på standard timelønssatser mellem FSV og private leverandører, til gengæld er der en forskel på 9% i præsterede timelønssatser, hvilket kan skyldes sygefravær og medarbejdervi kår, så som betalt frokost og motion i arbejdstiden.</li></ul>
<b>Væsentligste usikkerhedsfaktorer og forbehold</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ For kantiner er der en usikkerhed i forhold til opgørelsen af antal frokoster, der er baseret på en måling i to repræsentative måneder i 2009.</li><li>▶ For alle ydelser, er analysen baseret på 2009 forhold, hvorfor effektivisering og reduktion i serviceniveauer realiseret i 2010 ikke er medtaget.</li><li>▶ Der er ikke i analysen taget højde for momsforhold ift. en mulig udlicitering, hvilket bør afdækkes konkret og indgå i evaluering, såfremt at det for FSV har en realøkonomisk konsekvens.</li></ul>
<b>Forudsætninger for at realisere potentialer gennem udlicitering</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Ved en udlicitering vurderes det at visse dele af de estimerede potentialer vil kunne realiseres hurtigt og komme FSV til gode gennem en prisreduktion 1. år af driftsperioden.</li><li>▶ Indfrielse af en del af potentialet forudsætter at FSV ved en mulig udlicitering kan reducere og omstille den nuværende ledelsesindsats til nye krav og niveauer for en bestillerorganisation. Således skal den fremtidige bestillerorganisation være omkostningseffektiv og have de rette kompetencer for at sikre at leverancen til FSV løbende tilpasses behovet og at der følges effektivt op på leverandør(-er).</li><li>▶ Anvendelse af best practice udbudsmetoder f.eks. ved funktionelle beskrivelser af kravspecifikation med foruddefinerede KPI'er.</li><li>▶ For at kunne påvise om det estimerede potentiale bliver realiseret i fremtiden, vil det være nødvendigt at have et opdateret billede af serviceniveauer, brugertilfredshed og omkostninger ved opstart af en ny løsning.</li></ul>

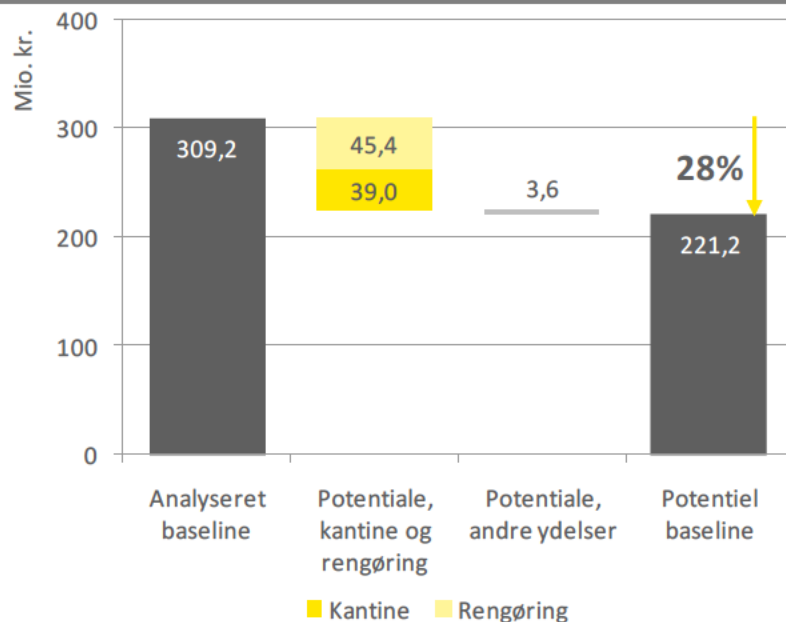
# Den samlede potentielle besparelse, uden reduktion i serviceniveau og brugertilfredshed vurderes at være 28% eller 88 mio. kr. per år

Figur 5.1 Det totale potentiale – 88 mio. kr.



Note: Den totale besparelse på 28% svarer til 88 mio. kroner ud af de totale omkostninger på 309 mio. kr.

Figur 5.2 Analyseret baseline, besparelse og potentiel baseline

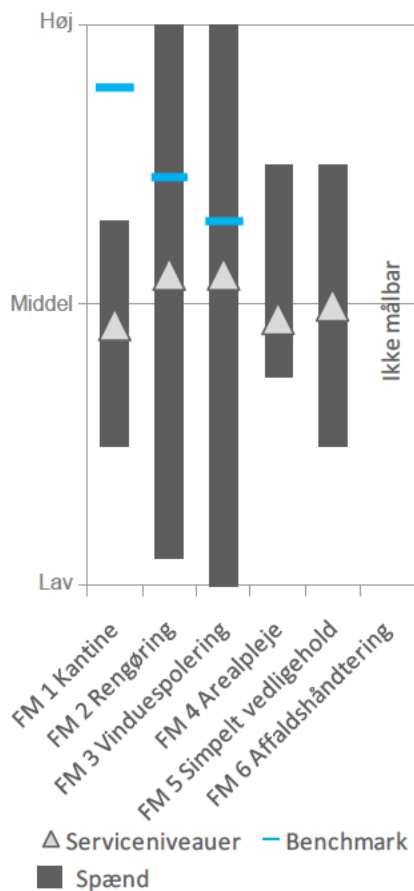


## Kommentarer

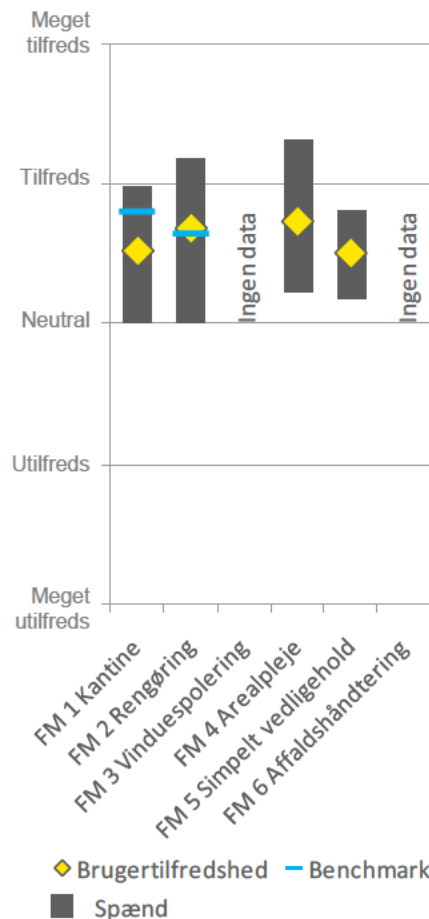
- ▶ Analysen indikerer en samlet potentiel besparelse på 28%, svarende til 88 mio. kr.
- ▶ Den eksterne benchmarking er primært anvendt for af kantine og rengøring, på baggrund af hhv. den del af kantineomkostningerne som stammer fra afvikling af frokost i kantinen, og den del af rengøringsomkostningerne som stammer fra kontorrensning.
- ▶ For de øvrige ydelser er besparelspotentialet identificeret ved hjælp af en vurdering af de enkelte omkostningskomponenter med fokus på lønomkostninger og indirekte omkostninger.

# Generelt ligger FSV serviceniveauer under benchmark, mens brugertilfredsheden for kantine og rengøring er på niveau med benchmark

Figur 5.3 Samlet serviceniveau



Figur 5.4 Samlet brugertilfredshed



## Kommentarer til serviceniveau

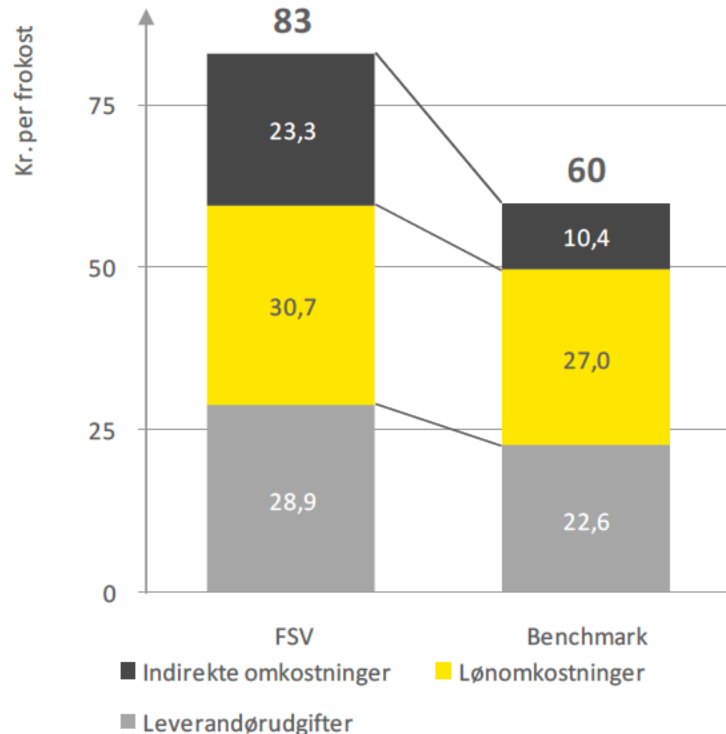
- ▶ Serviceniveauerne er sammenlignet med gennemsnittet for Ernst & Young's Benchmarkingprogram 2010.
- ▶ De eneste ydelser der kan sammenlignes direkte med benchmark er Kantine (medarbejderfrokost) og Rengøring (kontorrengøring). De øvrige ydelsesdefinitioner afviger for meget fra procesdefinitionerne i Benchmarkingprogrammet.
- ▶ For serviceniveauet i kantinen skyldes den store forskel til benchmarket, at drikkevarer ikke er inkluderet i frokosten, i visse tilfælde at der er en kort åbningstid, og manglende fokus på sundhed.
- ▶ For serviceniveauet på rengøring skyldes forskellen typisk at der ikke udføres hovedrengøring, hvilket kan være vigtigt på en frekvensbaseret kontrakt.

## Kommentarer til brugertilfredshed

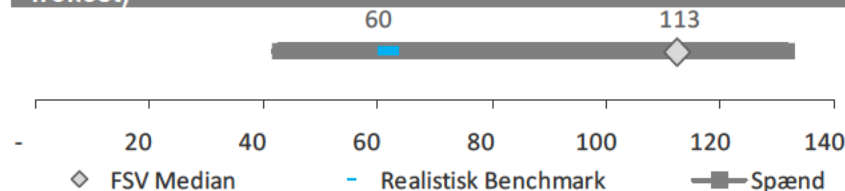
- ▶ Brugertilfredshed er ikke målet for vinduespolering og affaldshåndtering.
- ▶ Det fremgår i brugertilfredsundersøgelsen for kantinen at dannelse af køer i spidsbelastningsperioder spiller en central vigtig rolle i den relativt lave grad af tilfredshed.
- ▶ For rengøringen er det interessant at brugertilfredsheden er højere i FSV end for benchmarket – endda til et lavere serviceniveau. Dette betyder at FSV får meget brugertilfredshed for et relativt lavt serviceniveau.

# For kantinen er der på aggregeret niveau potentialer inden for alle tre omkostningsdelområder: råvarer, løn og indirekte omkostninger

Figur 5.5 Sammenligning mellem Forsvaret og Benchmark



Figur 5.6 Spænd og benchmark (omkostning per serveret frokost)



## Kommentarer

### Bemærkninger

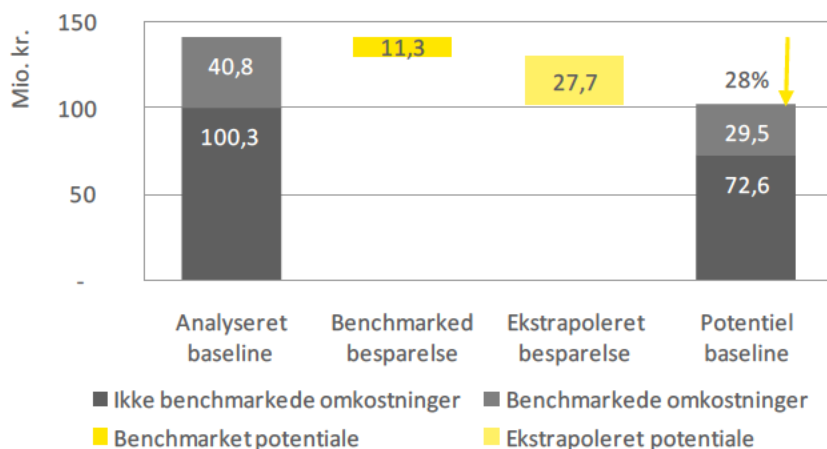
- ▶ Kantinen er blevet benchmarket på baggrund af omkostningen per serveret frokost.
- ▶ Kun de største kantiner, med mere end 200 serverede frokoster per dag, er blevet benchmarket.
- ▶ Det fremkomne potentiale er derefter blevet ekstrapoleret til alle øvrige LSE, hvilket giver et relativt konservativt estimat af potentialet.
- ▶ I Figur 5.5 fremgår en dekomponeret enhedsomkostning (kr./frokost) for FSV som gennemsnit samt for det anvendte benchmark. Således kan leverandørudgifter, lønomkostninger og indirekte omkostninger sammenlignes direkte.

### Analyse

- ▶ Af analysen til venstre fremgår det at FSV har højere omkostninger inden for alle tre områder (leverandører, løn og indirekte omkostninger), hvilket giver følgende potentialer:
- ▶ På råvaredelen er potentialet på 22%
- ▶ På løndelen er potentialet på 12%
- ▶ På de indirekte omkostninger er potentialet 56%
- ▶ Selv hvis man ser bort fra indirekte omkostninger er der stadigvæk tale om potentielle besparelser inden for kantineområdet.

# Kantineområdet har med udgangspunkt i den analyserede baseline på ca. 141 mio. kr. et besparelspotentiale på 39 mio. kr. hvilket svarer til 28%

Figur 5.7 Totalt potentiale – FM 1 Kantine



## Procesbeskrivelse Forsvaret

- ▶ Kantiner i FSV drives overvejende in-house; kun 2 LSE har udliciteret kantiner (Holmen/Arsenaløen og Ballerup 1).
- ▶ Der er forskellige koncepter med hensyn til betalingsformer (per enhed, eller vægt).
- ▶ Serviceniveauer defineret ud fra sortiment, åbningstider og arbejde med sundhed varierer meget mellem de analyserede LSE.
- ▶ Kantinernes størrelse varierer meget, hvilket gør det svært at have samme serviceniveauer og effektivitet på alle steder

## Procesbeskrivelse Best Practice

Best practice inden for kantinedrift er efter Ernst & Young's opfattelse bl.a. karakteriseret ved:

- ▶ Kravspecifikation og styring efter brugertilfredshed samt løbende dialog med brugerne er væsentlige parametre for at definere og måle kvalitet på tværs af etableringer.
- ▶ Kvalitetsopfattelsen i kantinen er subjektiv og væsentligt forskellig blandt f.eks. yngre og ældre, kvinder og mænd.
- ▶ Udpræget grad af automatisk medarbejderbetaling, hvilket kan give lavere samlede omkostninger og minimere kødannelser i kantinen, hvis det er designet hensigtsmæssigt.

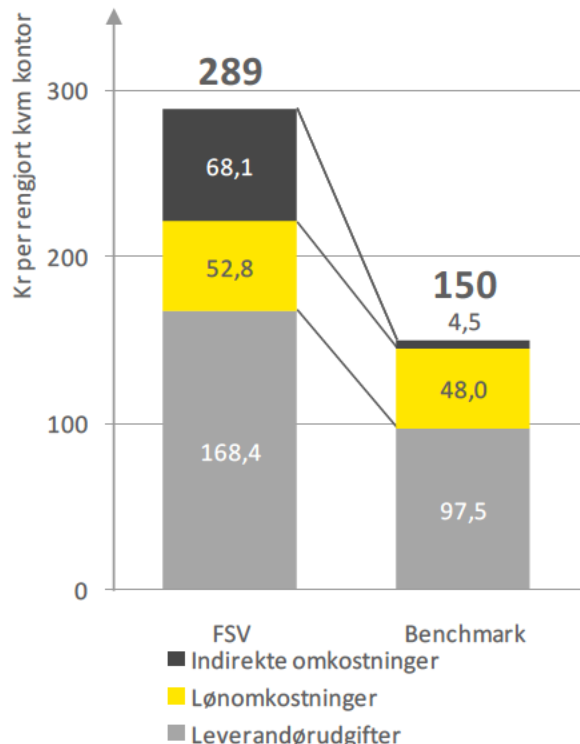
## Kommentarer

- ▶ Besparelspotentialet på 28% i kantinen er beregnet ved hjælp af en benchmarking af de største kantiner blandt de analyserede LSE – dette alene giver et potentiale på 11,3 mio. kr.
- ▶ På den måde sikres det at potentialet ikke beregnes på baggrund af mindre (og derfor også mindre effektive) kantiner.
- ▶ Besparelsen på 28% er derefter blevet ekstrapoleret til den øvrige kantinedrift, hvilket giver 27,7 mio. kr. Denne ekstrapolering forudsætter at der kan opnås den samme omkostningseffektivitet for de øvrige kantineområder (herunder morgenmad, aftensmad, kaffe, frugt, og mødeforplejning).
- ▶ Det samlede potentiale for kantinen bliver således på 39 mio. kr.

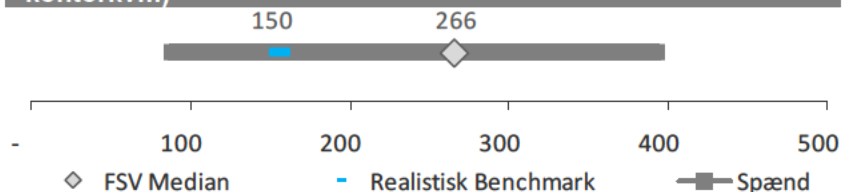


# For rengøringen er der på aggregeret niveau potentialer inden for alle tre omkostningsdelområder: Leverandører, løn og særligt på indirekte omkostninger, der drives af antal medarbejdere

Figur 5.8 Sammenligning mellem Forsvaret og Benchmark



Figur 5.9 Spænd og benchmark (årlig omkostning per rengjort kontorkvm)



## Kommentarer

### Bemærkninger

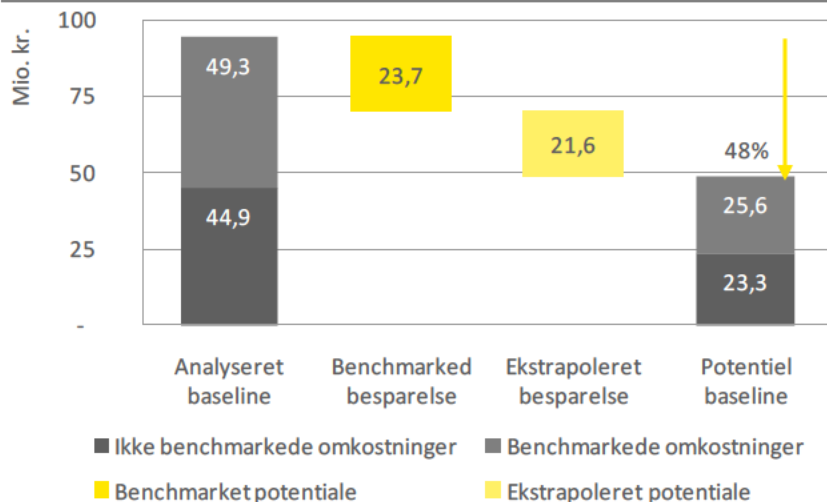
- ▶ Rengøringen er blevet benchmarket på baggrund af den årlige omkostning per rengjort kontorkvadratmeter.
- ▶ Det fremkomne potentiale er derefter blevet ekstrapoleret til alle øvrige LSE.
- ▶ I Figur 5.8 fremgår en dekomponeret enhedsomkostning (kr./kontorkvadratmeter) for FSV som gennemsnit samt for det anvendte benchmark. Således kan leverandørudgifter, lønomkostninger og indirekte omkostninger sammenlignes direkte.

### Analyse

- ▶ Af analysen til venstre fremgår det at FSV har højere omkostninger inden for alle tre områder (leverandører, løn og indirekte omkostninger), hvilket giver følgende potentialer:
  - ▶ På leverandørdelen er potentialet på 37%
  - ▶ På løndelen er potentialet på 1%
  - ▶ På de indirekte omkostninger er potentialet 93%
- ▶ Selv hvis man ser bort fra indirekte omkostninger er der stadigvæk tale om potentielle besparelser inden for rengøringsområdet på 28%.

# Rengøringsområdet har et besparelespotentiale på 48%, svarende til 45 mio. kr. uden justering af serviceniveau

Figur 5.10 Totalt potentiale – FM 2 Rengøring



## Procesbeskrivelse, Forsvaret

- ▶ Serviceniveauet, defineret ud fra rengøringsfrekvens, antal hovedrengøringer og frekvens for vinduespolering er forholdsvis ensartet.
- ▶ Rengøring, defineres for alle LSE ud fra frekvens, altså hvor mange gange forskellige aktiviteter skal udføres, uanset behov.
- ▶ Opfølgning af rengøring gøres via et objektivt kvalitetsstyringssystem (INSTA 800), men metoden virker ikke fuldt implementeret.

## Kommentarer

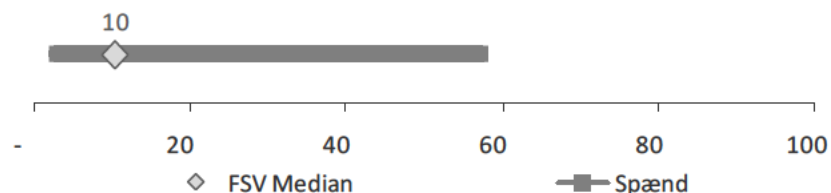
- ▶ Besparelespotentialiet på 48% er beregnet på baggrund af kontorrensning – dette alene giver et potentiale på 23,7 mio. kr.
- ▶ Derefter er besparelsen blevet ekstrapoleret ud fra antagelsen om at den samme omkostningseffektivitet kan opnås inden for de øvrige områder (herunder hotelrensning) – dette giver yderligere 21,1 mio. kr. i potentiale.
- ▶ Det samlede potentiale for rengøringen bliver således på 45 mio. kr.

## Procesbeskrivelse, Best Practice

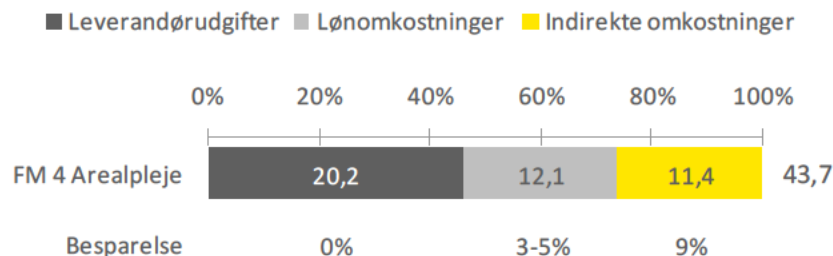
- Best practice rengøring er efter Ernst & Young's opfattelse bl.a. karakteriseret ved:
- ▶ Kravspecifikation og styring ud fra behov eller funktionalitet, således at der ikke gøres rent ud fra en på forhånd defineret frekvens uanset behov (der sjældent er konstant).
  - ▶ Brugertilfredsheden for rengøring afhænger også af om brugerne ved hvad de kan forvente og hvilke initiativer, der udføres. Aktiv kommunikation kan derfor øge brugertilfredsheden uanset serviceniveau.
  - ▶ Brug af mikrofiber teknologi kan reducere omkostninger og anvendelse af vand og rengøringsmidler markant.
  - ▶ Brug af central affaldsopsamling og kildesortering, drevet af brugerne, kan sænke omkostninger og reducere miljøpåvirkningen uden en reduceret brugertilfredshed, ved implementering med stort fokus på kommunikation og fordelene ved denne løsning.

# For arealpleje er det estimerede besparelspotentiale på 1,5 mio. kr. ud af 44 mio. kr. svarende til 3,5%

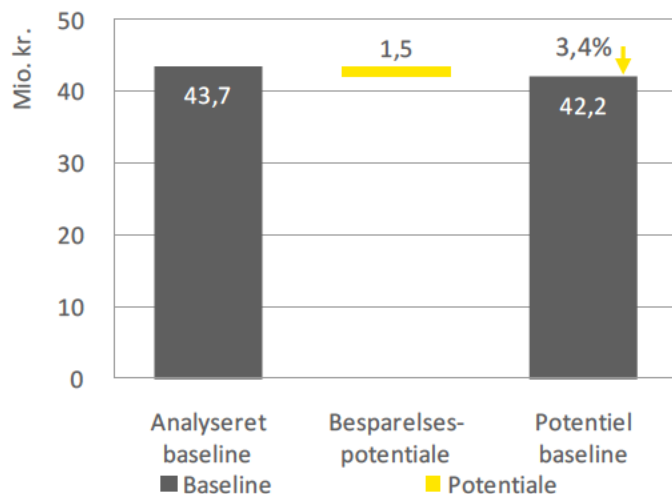
Figur 5.11 Spænd og median (årlig omkostning per kvm. ugendørsareal)



Figur 5.12 Besparelse per omkostningsdel



Figur 5.13 Totalt potentiale – FM 4 Arealpleje (inde)

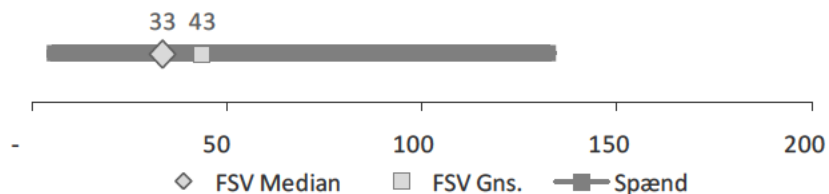


## Kommentarer

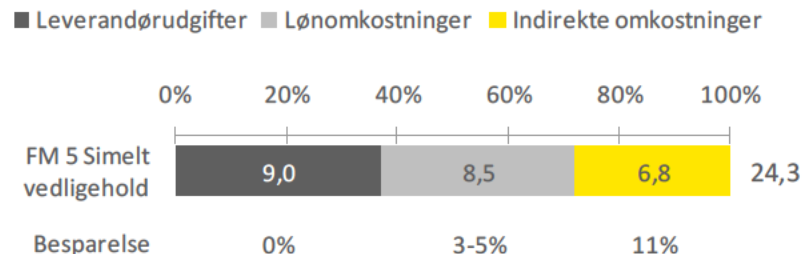
- ▶ Enhedsomkostningerne for de analyserede LSE varierer for meget fra hinanden (3-57 kr.) til at en intern benchmarking vil give et realistisk potentiale. For at kunne sammenligne LSE, er det nødvendigt at lave enhedsomkostninger specifikt for grønne og befæstede arealer.
- ▶ Besparelspotentialet for arealpleje er derfor beregnet på baggrund af en vurdering af de enkelte omkostningskomponenter.
- ▶ Det vurderes at der kan spares 3-5% på lønomsstninger, herunder via reduktioner i sygefravær og ændringer i vilkår (f.eks. betalt frokost og idræt i arbejdstiden).
- ▶ Det vurderes at der kan spares 9% på indirekte omkostninger; dette baseres på benchmark for indirekte omkostninger for en hybrid FM-organisation.

# For simpelt vedligehold er det estimerede besparelspotentiale på 1,1 mio. kr. ud af 24 mio. kr. svarende til 4,5%

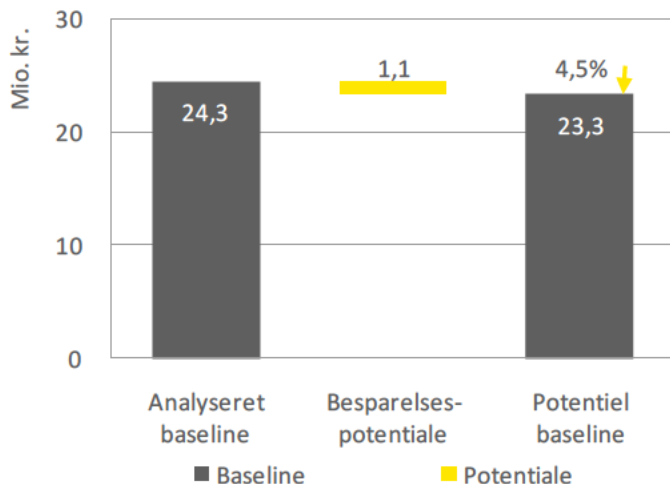
Figur 5.14 Spænd og median (årlig omkostning per kvm. bruttoareal bygninger)



Figur 5.15 Besparelse per omkostningsdel



Figur 5.16 Totalt potentiale – FM 6 Simpelt vedligehold

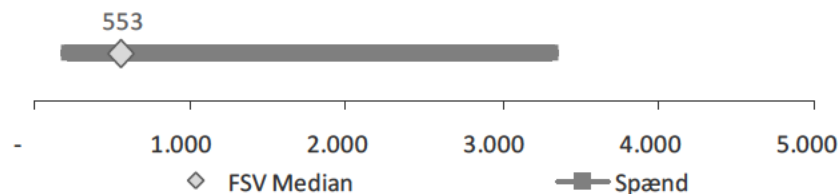


## Kommentarer

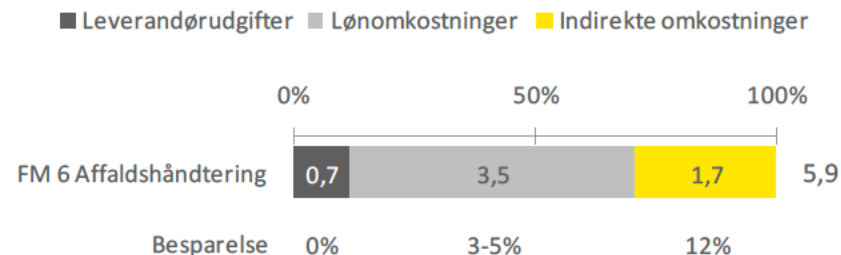
- ▶ Enhedsomkostningerne for de analyserede LSE varierer i intervallet 6-132 kr.
- ▶ En intern benchmarking uden skelen til LSE-kategori viser, at der ved brug af den gennemsnitlige enhedsomkostning (43 kr.) opnås et potentiale på 13%, svarende til 3,3 mio. kr., mens der ved brug af medianomkostningen (33 kr.) opnås et potentiale på 19%, svarende til 4,6 mio. kr.
- ▶ På grund af det store spænd i enhedsomkostninger, og for at give et mere konservativt estimat af potentialet, er besparelspotentialet for simpelt vedligehold også beregnet på baggrund af en vurdering af de enkelte omkostningskomponenter.
- ▶ Det vurderes at der kan spares 3-5% på lønomkostninger, herunder via reduktioner i sygefravær og ændringer i vilkår (f.eks. betalt frokost og idræt i arbejdstiden).
- ▶ Det vurderes at der kan spares 11% på indirekte omkostninger; dette baseres på benchmark for indirekte omkostninger for en hybrid FM-organisation.

# For intern affaldshåndtering er det estimerede besparelsepotentiale på 0,3 mio. kr. ud af 6 mio. kr. svarende til 5,9%

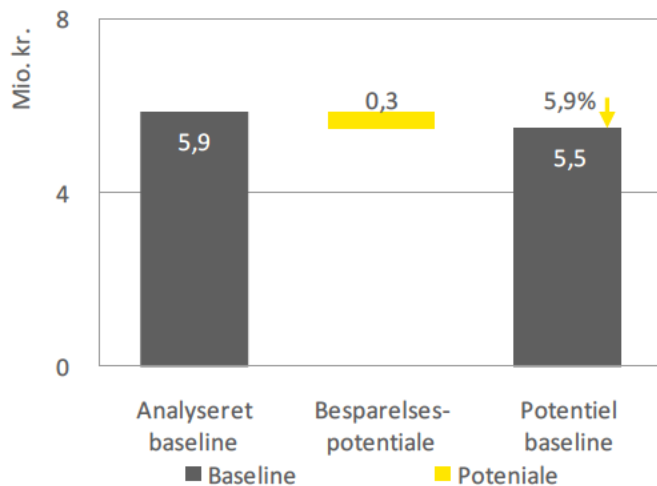
Figur 5.17 Spænd og median (årlig omkostning per bruger)



Figur 5.18 Besparelse per omkostningsdel



Figur 5.19 Totalt potentiale – FM 6 Affaldshåndtering

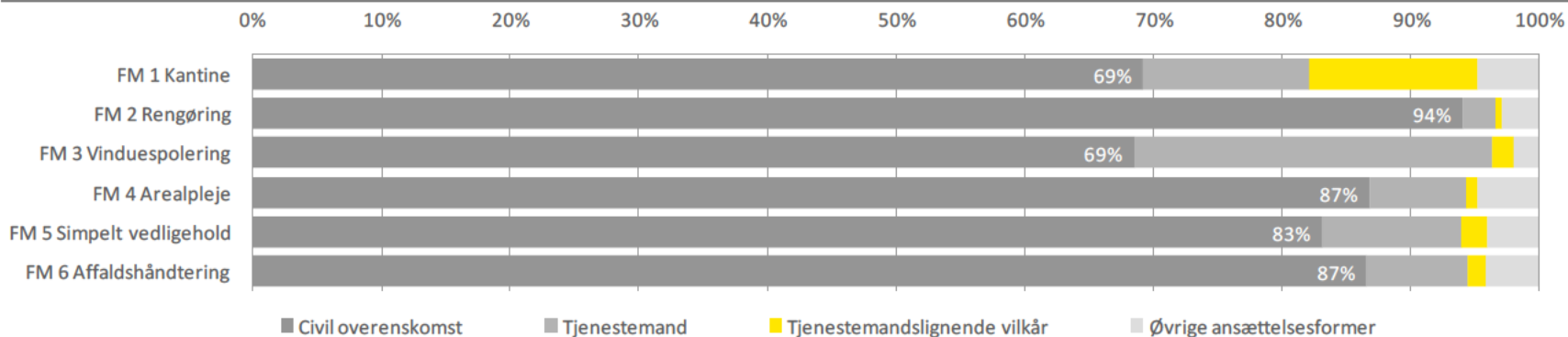


## Kommentarer

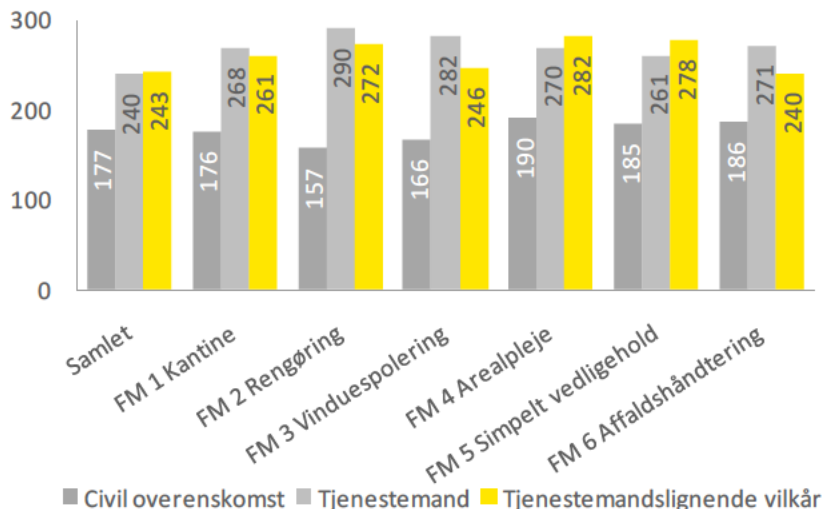
- ▶ Enhedsomkostningerne for de analyserede LSE varierer for meget fra hinanden (4-3.295 kr.) til at en intern benchmarking vil give et realistisk potentiale. For at kunne sammenligne LSE, er det nødvendigt at lave enhedsomkostninger baseret på mængden af affald per fraktion.
- ▶ Besparelsepotentialet for intern affaldshåndtering er derfor beregnet på baggrund af en vurdering af de enkelte omkostningskomponenter.
- ▶ Det vurderes at der kan spares 3-5% på lønomkostninger, herunder via reduktioner i sygefravær og ændringer i vilkår (f.eks. betalt frokost og idræt i arbejdstiden).
- ▶ Det vurderes at der kan spares 12% på indirekte omkostninger; dette baseres på benchmark for indirekte omkostninger for en hybrid FM-organisation.

# Analyse af standardberegnedede timesatser indikerer at FSV ikke har væsentligt højere satser end private leverandører - dette bør undersøges nærmere

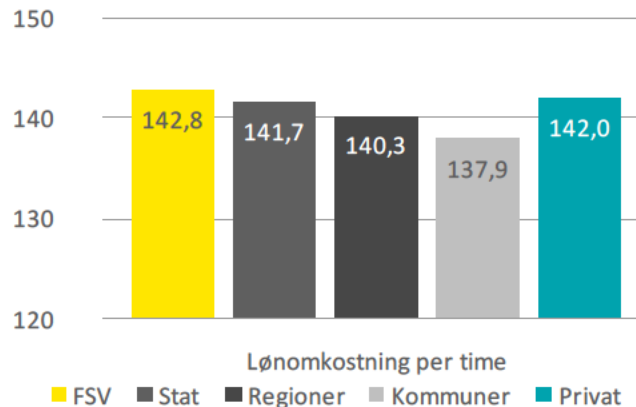
Figur 5.20 Andel årsværk per ansættelsesform – FSV benytter primært civile overenskomster, bortset fra kantine og vinduespolering



Figur 5.21 Lønomsætning er lavest for de civile overenskomster



Figur 5.22 Standardberegnedede timesatser for rengøringsassistenter for FSV, offentlige instanser og private

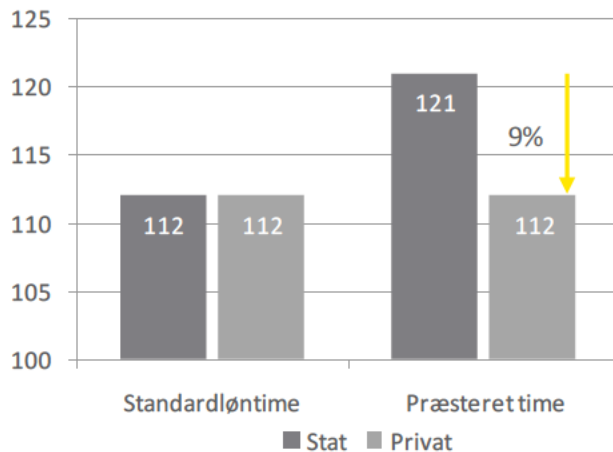


Note: 2007 års lønniveauer. FSV er 2009 tal tilbagediskonteret til 2007 års niveau  
 Kilde: ISOLA, lønudvikling for fuldtidsansatte i FKO fordelt på PKAT  
 Kilde for ikke-FSV tal: Lønkommissionens Redegørelse 2010

# Derimod indikerer Lønkommissionens Redegørelse fra 2010, FBE sygefravær og andre forhold at der er et potentiale på cirka 9% - dette bør undersøges nærmere

Figur 5.23 Lønforskkel mellem Stat og privat

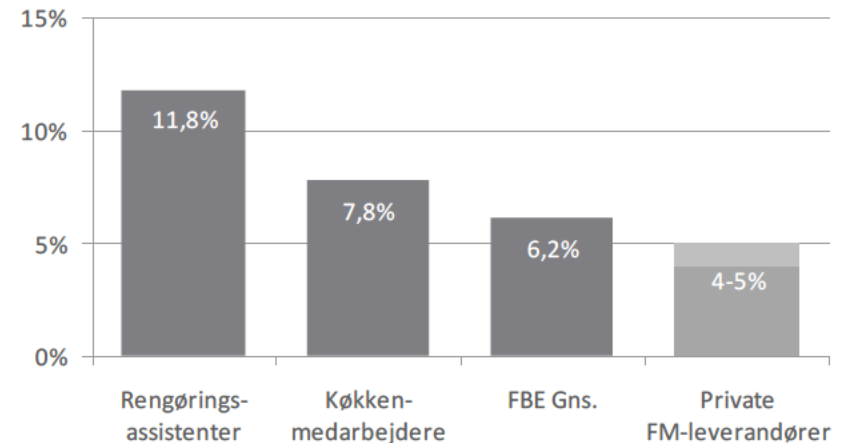
- Analyse i Lønkommissionens Redegørelse 2010, påpeger 9% forskel på præsteret løntime mellem Stat og privat:



Note: Indekserer, 100 = løn for en kasseekspedient  
 Kilde: Lønkommissionens Redegørelse 2010

Figur 5.24 Faktorer, der kan forklare forskel i præsteret løntimesats

- Et sygefravær på 6,15% i gns. i FBE\* er 1-2% højere end for private FM leverandører, hvilket især skyldes rengøring og kantinemedarbejdere:



- Hvilket også medfører relativt høje vikaromkostninger visse steder, f.eks. 17% af den totale omkostning for LSE Hvidovre (ift. lønomkostninger + vikarer)
- Betalt frokost for servicemedarbejdere
- Mulighed for at dyrke idræt i arbejdstiden i op til 2 timer per uge

Den præsterede løntimesats viser medarbejderens gennemsnitlige fortjeneste pr. arbejdet time, hvor den standardberegnete timesats viser medarbejderens gennemsnitlige timeløn for de timer, som medarbejderen har modtaget betaling for.

# Interview med LSE indikerer desuden, at der er pres på organisationen med hensyn til ressourcemangel, fleksibilitet og yderlige omkostninger



"Kosttilmeldinger er en stor udfordring, og kræver meget opsøgende arbejde og lytten til jungletrommer. Dette medfører ressource-tilpasningsproblemer i kantine (umuligt at planlægge)."

"Manglende fleksibilitet i forhold til arrangementer og andre aktiviteter (afspadsering etc.), det er svært at påtage sig andre opgaver, da det går ud over den almindelige drift."

"Problemer ved sygdom og spidsbelastningsperioder. Vores kapacitet kan kun lige klare de daglige aktiviteter."

"Ressourcerne rækker ikke og vi benytter eksterne virksomheder og vikarer. Konstant mangel på medarbejdere til at udføre opgaverne."

"Problemer med at kunne holde den standard vi har lovet, vi gør det så godt vi kan, men der er ikke ressourcer til at holde et tilstrækkeligt højt serviceniveau."

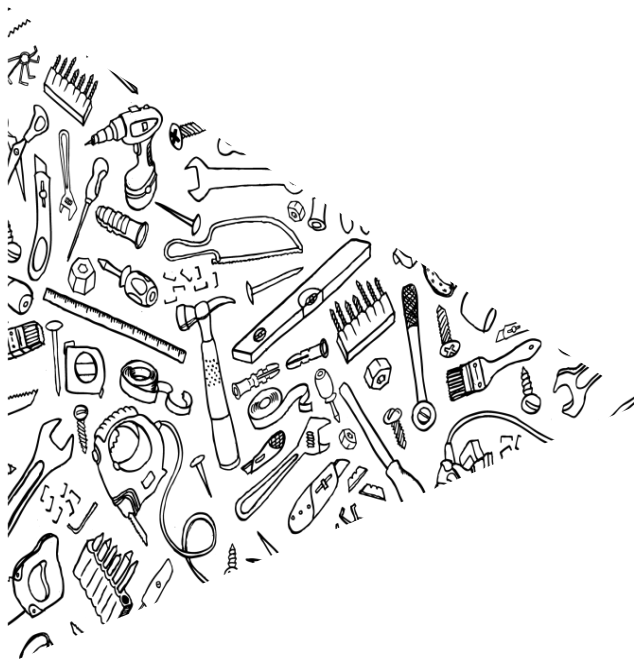
## Konklusion på kommentarerne:

- ▶ **Ressourcemangel:** Generelle mangel på ressourcer til at klare og holde den aftalte serviceniveau.
- ▶ **Fleksibilitet:** Mangel på ressource fleksibilitet ift. uventede arrangementer. Sydom kan ikke altid kompenseres tilstrækkeligt gennem alternative ressourcer.
- ▶ **Yderlige omkostninger:** Brug af eksterne virksomheder og vikarer driver omkostninger op.



# Der er en række forudsætninger for indfrielse af det økonomiske potentiale for FSV ved en udlicitering

Under FSV kontrol	Forudsætning for realisering af potentiale
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Udbudsproces</li><li>▶ Medarbejdere, der i dag indgår i omfang, men ikke udliciteres</li><li>▶ Tilbageværende bestillerorganisation</li><li>▶ Støtte fra funktionelle tjenester</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Anvendelse af god praksis i forhold til udbudsstrategi og kravspecifikation for at skabe den bedst mulige konkurrencesituation. Brug af Kammeradvokaten og Ernst &amp; Young skal sikre dette.</li><li>▶ Udarbejdelse af en samlet plan for omstilling som sikrer tilpasning af kapacitet gennem omskoling til andre opgaver, naturlig afgang eller afskedigelser som følge af opgavens bortfald. En sådan plan bør udarbejdes af personalesporet i tæt samarbejde med udbudet.</li><li>▶ Nye kompetencer og processer er nødvendige og den tilbageværende organisation skal have den rette størrelse. Disse forhold bør undersøges nærmere og i stor udstrækning være implementeret ved opstart af den nye løsning, for at FSV effektivt kan styre og tilpasse ydelserne fra leverandør(er). Dette bør gøres uanset udfaldet af konkurrenceudsættelsen for at sikre effektivisering.</li><li>▶ Ved en evt udlicitering vil behovet for støttetjenester falde. Der bør iværksættes aktiviteter for at sikre tilpasning af kapacitet i støttefunktionerne.</li></ul>
Under leverandørkontrol	Forudsætning for realisering af potentiale
<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Mulige overenskomst-mæssige betingede potentialer</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ Evt opsigelse skal varsles og nye betingelser kan først implementeres efter udløb af gældende overenskomst. Disse forhold har ikke været genstand for analyse i denne potentialeanalyse</li></ul>



[www.ey.com/dk](http://www.ey.com/dk)

The information contained within this document and any related oral presentation conducted by Ernst & Young AB (EY) contains proprietary information and may not be disclosed, used or duplicated - in whole or in part - for any purpose without the express written consent of EY.

