

Evaluering af facility management-kontrakt med Coor

Januar 2024



Retsudvalget 2023-24
REU Alm.del - Bilag 250
Offentligt



Indhold

1.	Sammenfatning	04
1.1	Besvarelse af undersøgelsesspørgsmål	05
1.2	Hovedkonklusioner og anbefalinger	06
1.3	Observationer – Evaluering af leverancekvalitet	07
1.4	Observationer – Evaluering af samarbejde	09
2.	Indledning	11
2.1	Baggrund og formål	11
2.2	Metode og afgrænsning – Evaluering af leverancekvalitet	12
2.3	Metode og afgrænsning – Evaluering af samarbejde	14
2.4	Introduktion til kontrakten	16
3.	Evaluering af leverancekvalitet	17
3.1	Rettidig udførelse af opgaver	19
3.2	Lukning af opgaver	29
3.3	Klager	34
3.4	Månedsrapportering	41
3.5	Medarbejdertilfredshed	60
3.6	Kritiske fejl	67
3.7	Handlingsplaner	72
3.8	Teknisk dokumentation	76
3.9	Sikkerhed	82

Indhold

4.	Evaluering af organisering og samarbejde	87
4.1	Samarbejdet med Coor i forbindelse med den daglige drift	88
4.2	Facility Management-styringsorganisation	95
4.3	Facility Management-samarbejdsorganisation	101
5.	Bilag	105
5.1	Interviewliste	106

1. Sammenfatning

November 2023



1. Sammenfatning

Undersøgelsesspørgsmål	Konklusioner
3.1 Bliver opgaverne udført rettidigt?	<ul style="list-style-type: none">• Coor har henover kontraktperioden gennemsnitligt ikke overholdt tidsfrister (SLA-datoer) på 17,5 % af alle jobordrer.• Coors rettidige udførelse af opgaver viser en nedadgående trend; andelen af SLA-overskridelser steg i 2023 med 3,56 % til 19,07 %.
3.2 Bliver opgaverne lukket uden udførelse, og udsættes tidsfrister uden accept?	<ul style="list-style-type: none">• I 2023 ses SLA-datoen udsat på 10,1 % af alle arbejdsordrer. Det er en stigning på 4,7 %. Omfanget af udsættelser uden accept kan ikke fastslås.• Der er i 2023 klagedokumentation for 17 tilfælde, hvor Coor har lukket jobordrer, uden de var udført. Antallet formodes underrapporteret og højere.
3.3 Bliver opgaverne løst tilfredsstillende i forhold til antallet af klager og udviklingen heraf?	<ul style="list-style-type: none">• I 2023 er andelen af klager i forhold til totalt antal indmeldte sager steget 8,1 % til 23,2 %. Det er det højeste niveau siden kontraktens indgåelse.• De mest signifikante områder er Renhold med 77,5 % af klagerne, Intern Service 10,8 % og Arealpleje 7 %. Der formodes at være et stort skyggetal.
3.4 Hvad er udviklingen i månedsrapporterne?	<ul style="list-style-type: none">• I 2023 ses en markant negativ trend i evalueringerne af Arealpleje, Bygningsteknik, Intern Service, Renhold og Administration. Kantine ses i en negativ trend.• Bygningsvedligehold ses i stabilt niveau, mens der for Vognpark ses en positiv trend i evalueringerne.
3.5 Hvad er udviklingen i medarbejdertilfredsheden?	<ul style="list-style-type: none">• KRFO og Coor har ikke genoprettet brugertilfredsheden til baselineniveauet målt i 2019. Direktoratet er tæt på, i modsætning til de regionale områder.• I 2023 ses brugertilfredsheden fastholdt i Direktoratet, nedadgående i Sjælland og Syddanmark, opadgående i Hovedstaden og Midt- og Nordjylland.
3.6 Hvad er udviklingen i antallet af kritiske fejl?	<ul style="list-style-type: none">• KRFO har i kontraktperioden registeret seks kritiske fejl: tre tilfælde på Arealpleje, et sikkerhedsrelateret tilfælde på Renhold og to episoder på Vognpark.
3.7 Udarbejder Coor de aftalte handlingsplaner?	<ul style="list-style-type: none">• Coor udarbejder og eksekverer overvejende på aftalte handlingsplaner.• KRFO's FM-ansvarlige oplever, at handlingsplanernes kvalitet og fokus ikke sikrer langvarige resultater.
3.8 Udarbejder og dokumenterer Coor de aftalte tekniske rapporter?	<ul style="list-style-type: none">• Coor har dokumentation for 80 % af registrerede eftersyn i årshjulene. Der ses dog store mangler i dokumentationen før 2023, og sporbarheden er lav.
3.9 Overholder Coor KRFO's sikkerhedsbestemmelser?	<ul style="list-style-type: none">• Der er indikationer på, at Coor ikke overholder Kriminalforsorgens bestemmelser for brug af ID-kort.• Der er indikationer på, at Coor er udfordret i at sikre nøjagtige medarbejdersikkerhedslistor.
4.1 Hvordan opleves samarbejdet med Coor i den daglige drift?	<ul style="list-style-type: none">• Der er en oplevelse af, at Coor mangler overblik i forhold til at kunne planlægge og prioritere opgaver, samt i forhold til selv at kunne tage initiativ.• Der er en oplevelse af, at Coor har vanskeligt ved at besætte opgaverne, og at servicemedarbejderne ikke er ordentligt instrueret i hvad de skal.
4.2 Hvordan opleves Facility Management-styringsorganisationen?	<ul style="list-style-type: none">• KRFO har afsat begrænsede ressourcer til at løse opgaven sammenlignet med Politiet og de FM-ansvarlige føler sig alene med opgaven.• Der mangler central styring af FM-området i KRFO, herunder at implementere kontrakten ved konkret etablering af processer på tværs af Områder.
4.3 Hvordan opleves Facility Management-samarbejdsorganisationen?	<ul style="list-style-type: none">• De FM-ansvarlige oplever driftsmøderne som konfliktfyldte og som sjældent resulterende i forbedringer.• Det opleves ikke altid at Kontraktstyring varetager KRFO's interesser tilstrækkeligt.

Det nuværende kontraktforløb er utilfredsstillende og KRFO anbefales at afsøge mulighederne for tilpasning af kontrakten

Baggrund og formål med evalueringen

Kriminalforsorgen (KRFO) har bedt PwC om at foretage en evaluering af kontraktforløbet mellem Coor og KRFO angående facility management services. Kontrakten er indgået i 2019 mellem Coor og tre myndigheder i fællesskab: Politiet, Kriminalforsorgen og Den Centrale Anklagemyndighed (PKA).

Kontrakten udløber per 1. september 2025, med mindre de tre myndigheder anvender option om forlængelse på 3 år.

Evalueringen af kontraktforløbet har fokus på leverancekvalitet og samarbejde.

Afgrænsning

Undersøgelsen er foretaget med udgangspunkt i undersøgelsesspørgsmål stillet i KRFO's opgavebeskrivelse. Alle undersøgelser er foretaget på baggrund af materiale udleveret af KRFO. PwC har ikke selv haft adgang til KRFO's eller Coor's systemer.

Observationer og anbefalinger er foretaget på baggrund af materiale udleveret af KRFO, samt interviews med aktører indenfor KRFO samt PKA's Kontraktstyring, og er ikke forelagt for Coor. Observationer og anbefalinger er ligeledes foretaget uden at PwC har kendskab til kontraktøkonomien.

Anbefalinger, som vedrører kontraktændringer er ikke juridisk vurderet.

Hovedkonklusioner

Evalueringen af leverancekvalitet viser, at der overordnet er lav tilfredshed med leverancekvaliteten, som ikke på noget tidspunkt i kontraktforløbet er nået op på baseline-niveauet i 2019 (jf. brugertilfredshedsundersøgelser). De største udfordringer opleves med renhold, intern service og arealpleje (jf. indmeldte klager).

Kriminalforsorgen

PwC

Kontraktens nuværende servicebeskrivelser opleves ikke som tilpasset KRFO's faciliteter og aktivitetsniveau, og der opleves dårlig forståelse for compliance i forhold til KRFO's særlige sikkerhedsretningslinjer.

KRFO's medarbejdere oplever i forbindelse med samarbejdet omkring den daglige drift at bruge uforholdsmæssigt meget tid på at hjælpe Coor's medarbejdere, selvom Coor jf. kontrakten har det totale ansvar for servicen. Det opleves ligeledes at Coor har vanskeligt ved at allokere de nødvendige ressourcer til opgaverne.

Evalueringen af samarbejde viser yderligere, at KRFO har undervurderet behovet for interne ressourcer til styring af FM-området, samt mangler at sikre implementering kontrakten gennem processer, som kan understøtte de FM-ansvarlige i opgaven. Evalueringen viser ligeledes, at ansvaret for at varetage KRFO's interesser på området ikke alene kan overlades til det centrale styringsorgan Kontraktstyring.

Anbefalinger

Det anbefales, at KRFO i forbindelse med en eventuel kontraktforlængelse foretager en systematisk evaluering af hvilke serviceydelser, der ønskes fra Coor på hvilke matrikler, og at KRFO afsøger muligheden for at tilpasse aftalen på denne baggrund, hvilket i princippet kan betyde opsigelse af aftalen med Coor på hele serviceområder (fx arealpleje), såfremt dette kan lade sig gøre inden for den gældende kontrakt, de gældende udbudsregler og den politiske aftaleramme.

I det omfang det ikke er muligt at gå dialogvejen er det centralt for KRFO at kunne afprøve kontraktens misligholdsbestemmelser, både for at kunne få berettiget kompensation men også for at kunne opsigte ydelser og give disse til tredjepart, hvis dette ønskes. Hertil kræves en større indsats for at sikre dokumentation.

Det anbefales ligeledes KRFO styrker FM-området organisatorisk og finder løsninger på central styring eller understøttelse af FM-området på tværs af de regionale områdekontorer, samt afsætter de nødvendige ressourcer til opgaven.

22 observationer er identificeret i forhold til leverancekvalitet

Table 1.1: Samlet overblik over observationer angående evaluering af leverancekvalitet

#	Observation	Vurderet omfang	Emne
3.1.1	Der mangler stamdata på indmeldte og færdigmeldte arbejdsordrer	Gennemgående	Rettidig udførelse af opgaver
3.2.1	Der mangler dokumentation for indgåede aftaler på rykkede og lukkede arbejdsordrer	Gennemgående	Lukning af opgaver og udsættelse af SLA-datoer
3.2.2	Brugerne har ikke tillid til, at opgaver udføres, selvom opgaven "lukkes"	Lokalt – formodning om, at det er gennemgående	Lukning af opgaver og udsættelse af SLA-datoer
3.3.1	Brugerne oplever, at klager i deres nuværende form og brug ikke har en udbedrende effekt i forhold til leverancekvaliteten	Gennemgående	Klager
3.3.2	Der er fejl i serviceportalens lokationslister	Lokalt	Klager
3.3.3	Der mangler dokumentation for forhold, som berettiger klage	Gennemgående	Klager
3.3.4	Den aktuelle indberetningsproces for klager er besværlig, hvilket virker demotiverende og resulterer i en lavere grad af indberetninger af klager	Gennemgående	Klager
3.3.5	Nogle klager skyldes forventninger, som ligger ud over det, der jf. kontrakten kan forventes	Lokalt	Klager
3.5.1	I forbindelse med implementering af PKA-aftalen fik de enkelte lokaliteter nye serviceniveauer. Kendskabet til disse er ikke tilstrækkeligt udbredt til brugerne	Gennemgående	Medarbejdertilfredshed
3.5.2	Større utilfredshed i de geografiske yderområder sammenlignet med Direktoratet	Gennemgående	Medarbejdertilfredshed
3.6.1	Definitionen af kritiske fejl i kontrakten afspejler ikke tilstrækkeligt kritikaliteten i Kriminalforsorgens kerneforretning	Gennemgående	Kritiske fejl
3.6.2	Incitament for Coor i forhold til at undgå kritiske fejl er ikke tilstrækkeligt	Gennemgående	Kritiske fejl
3.6.3	De FM-ansvarlige har ikke tilstrækkeligt kendskab til kriterierne for kritiske hændelser	Gennemgående	Kritiske fejl
3.6.4	Kritiske fejl rapporteres og dokumenteres ikke systematisk	Gennemgående	Kritiske fejl

22 observationer er identificeret i forhold til leverancekvalitet

Tabel 1.1: Samlet overblik over observationer angående evaluering af leverancekvalitet

#	Observation	Vurderet omfang	Emne
3.7.1	Handlingsplaner opleves i deres nuværende form og brug ikke som et relevant redskab i forhold til at skabe langvarige løsninger	Gennemgående	Handlingsplaner
3.8.1	Der opleves fejl i teknikarkene, hvor installationer ses fejlregisteret, både i forhold til installationstype, adresser og ikke registrerede installationer	Gennemgående	Teknisk dokumentation
3.8.2	KRFO mangler overblik og dokumentation for udførte eftersyn på installationer	Gennemgående	Teknisk dokumentation
3.8.3	Der er lav grad af sporbarhed i dokumentationen for eftersyn	Gennemgående	Teknisk dokumentation
3.9.1	Der er fejl i listerne med sikkerhedsgodkendte Coor-medarbejdere	Gennemgående	Sikkerhed
3.9.2	Coor-ansatte overholder ikke retningslinjerne for brug af ID-kort	Lokalt	Sikkerhed
3.9.3	Coor har udfordringer med at sikre et tilstrækkeligt antal PET-sikkerhedsgodkendte medarbejdere og vikarer	Gennemgående	Sikkerhed
3.9.4	Coors ansatte er ikke tilstrækkeligt bekendte med Kriminalforsorgens sikkerhedsbestemmelser, særligt i forhold til tavshedspligt	Enkeltstående	Sikkerhed

1.4 Observationer: Evaluering af samarbejde

19 observationer er identificeret i forhold til samarbejdet om den daglige drift samt styrings- og samarbejdsorganisation

Tabel 1.2: Samlet overblik over observationer angående samarbejde

#	Observation	Organisation	Emne
4.1.1	Nogle matrikler har Coor vanskeligt ved at dække med personale	Coor	Samarbejde om den daglige drift
4.1.2	Coor har svært ved at bemande med vikarer	Coor	Samarbejde om den daglige drift
4.1.3	Manglende respons fra Coor på varslinger af driftsændringer	Coor	Samarbejde om den daglige drift
4.1.4	Coor mangler kompetencer inden for Bygningsvedligehold, Bygningsteknik og Intern Service (Handyman)	Coor	Samarbejde om den daglige drift
4.1.5	Coors responstider inden for Intern Service og Bygningsvedligehold giver anledning til frustration i KRFO	Coor, FM-områderne	Samarbejde om den daglige drift
4.1.6	Arealpleje udføres ikke på Coors eget initiativ	Coor	Samarbejde om den daglige drift
4.1.7	Coors servicemedarbejdere er ikke ordentligt instrueret i, hvad de skal	Coor	Samarbejde om den daglige drift
4.1.8	Coors rengøringspersonale har dårlig tid til at løse deres opgaver	Coor	Samarbejde om den daglige drift
4.1.9	Nogle af Coors servicepakker (pakkøløsninger) passer ikke til KRFO	Coor	Samarbejde om den daglige drift
4.1.10	Systemunderstøttelsen opleves som frustrerende	Coor, KRFO	Samarbejde om den daglige drift
4.2.1	FM-ansvarlige har begrænsede ressourcer til at løfte opgaven	FM-områderne, KRFO's Direktorat	Styringsorganisation
4.2.2	FM-ansvarlige føler sig i høj grad alene med opgaven	FM-områderne, KRFO's Direktorat	Styringsorganisation
4.2.3	De FM-ansvarlige føler, at de mangler kompetencer på FM-området og i forhold til kontraktforståelse og kontraktstyring	FM-områderne	Styringsorganisation
4.2.4	Manglende central styring af FM-området i KRFO, inklusive implementering af processer på tværs af FM-områderne	KRFO's Direktorat	Styringsorganisation
4.2.5	FAG-forum efterlyses at være mere relevant for KRFO	Kontraktstyring	Styringsorganisation
4.2.6	Det er ikke indtrykket, at Kontraktstyring i tilstrækkelig grad varetager KRFO's interesser	Kontraktstyring	Styringsorganisation
4.2.7	Ønske om flere ressourcer og mere tilgængelighed hos Kontraktstyring	Kontraktstyring	Styringsorganisation
4.3.1	Driftsmøderne fører sjældent til forbedringer i leverancerne	Driftsmøder	Samarbejdsorganisation
4.3.2	Forbedringer opleves ikke som varige	Driftsmøder	Samarbejdsorganisation
4.3.3	Fælleskontrollerne bruges ikke optimalt, da der er begrænsede ressourcer til opgaven	Fælleskontroller	Samarbejdsorganisation

2. Indledning



Evalueringen har fokus på leverancekvalitet og samarbejde omkring facility management-kontrakten

Baggrund for evaluering af kontraktforløb for Kriminalforsorgens facility management-kontrakt

Kriminalforsorgen indgik i 2019, i fællesskab med Den Centrale Anklagemyndighed og Politiet (de tre myndigheder i fællesskab kaldet PKA), en facility management-kontrakt med firmaet Coor om overtagelse af ansvaret for driftsopgaven fra og med den 1. september 2019.

For politiet og anklagemyndigheden var der tale om indgåelse af kontrakt med en allerede afprøvet partner, idet Coor har varetaget facility management services for politiet i en årrække forinden gennem en tidligere kontrakt. For KRFO var partnerskabet med Coor imidlertid uafprøvet, idet KRFO hidtil har håndteret facility management-opgaven lokalt med ansættelser i egen organisation eller lokale leverandører.

KRFO's omsætning på facility management-kontrakten udgør 11,7 % PKA's samlede omsætning på kontrakten.

Facility management-kontrakten ophører med virkning fra den 31. august 2025, medmindre PKA vælger at udnytte kontraktens option på forlængelse af aftalen med yderligere tre år.

Kriminalforsorgen (herefter KRFO) har oplevet en række udfordringer med kontraktforløbet, som de ikke oplever som tilfredsstillende. I forbindelse med beslutning om eventuel brug af kontraktens option på tre års forlængelse fra 1. september 2025 har KRFO's Ejendomsservice derfor ønsket kontraktforløbet evalueret.

KRFO har bedt PwC om at foretage en evaluering af kontraktforløbet mellem Coor og KRFO omkring PKA-facility management-kontrakten.

Formål med evalueringen af kontraktforløbet

Evaluering af kontraktforløbet mellem KRFO og Coor skal tjene som input til KRFO's beslutning om udnyttelse kontraktoptionen om forlængelse. Beslutningen om forlængelse skal træffes i fællesskab med politi og anklagemyndighed og kræver derfor enighed mellem de tre myndigheder.

KRFO har imidlertid også under den eksisterende kontrakt muligheder for at foretage en række tilpasninger af kontrakten til KRFO's reelle behov. Evalueringen af kontraktforløbet tjener derfor også som input til at foretage forbedringer inden for de gældende kontraktvilkår, såfremt denne forlænges. Herunder anbefalinger til, hvordan KRFO kan modne egen facility management-organisation.

Evalueringsfokus

Evalueringen har fokus på henholdsvis

- Leverancekvalitet
- Samarbejdet omkring kontrakten.

På baggrund af en række datakilder (klager, månedsrapporter, driftsmødereferater, medarbejdertilfredshedsundersøgelser mv. og interviews) identificerer evalueringen en række problemstillinger i forhold til Coors levering af serviceydelser i henhold til kontrakten og i forhold til samarbejdet omkring kontrakten. Evalueringsrapporten identificerer ligeledes mulige årsager til disse problemstillinger. Problemstillingerne kan skyldes såvel forhold i selve kontrakten som forhold hos Coor, PKA eller KRFO.

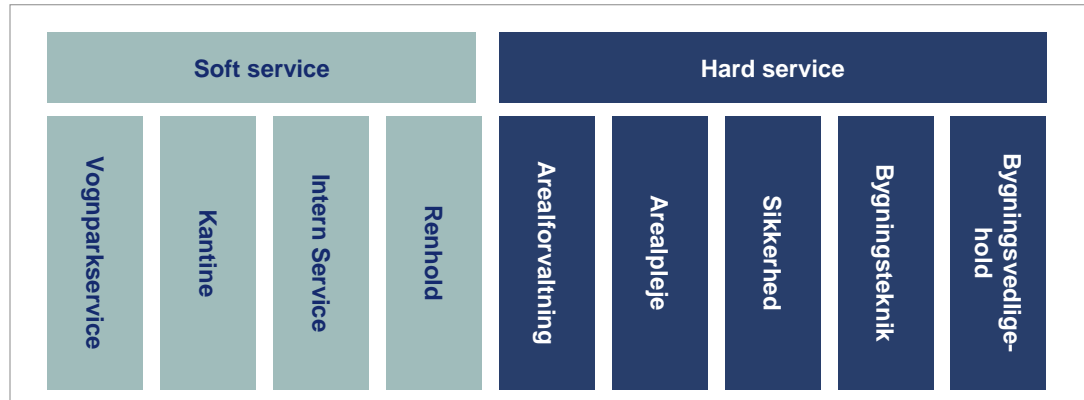
Leverancekvalitet evalueres med udgangspunkt i at undersøge, hvorvidt Coor lever op til leverancerne som beskrevet i kontrakten

Evalueringens genstandsfelt

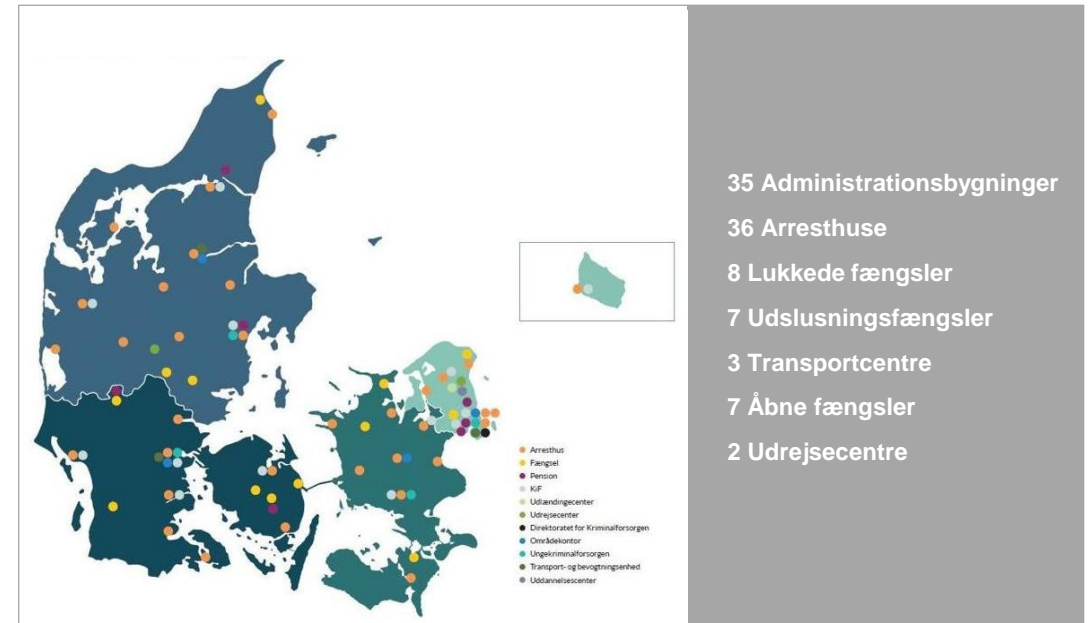
Coor har ifølge kontrakten forpligtet sig på at levere facility management services inden for en række serviceområder på KRFO's i alt 98 matrikler. Serviceniveau og opgavebeskrivelser for de enkelte serviceområder er beskrevet i kontraktens bilag 3-11, hvor Coor har det "totale ansvar" for leverancerne i disse opgavebeskrivelser, herunder at stille ressourcer til rådighed for at kunne løse opgaverne, bl.a. medarbejdere, udstyr og køb af materialer. Hertil skal Coor leve op til en række generelle og tværgående krav i forbindelse med opgaveløsningen. Dette gælder bl.a. krav i forhold til responstid, it-systemer og overholdelse af KRFO's retningslinjer for sikkerhed.

Undersøgelsen omfatter i udgangspunktet alle serviceområder omfattet af kontrakten og alle matrikler omfattet af kontrakten.

Figur 2.1: Serviceområder



Figur 2.2: Kriminalforsorgens matrikler med Coor-ycdelser



For hvert operationelt emne identificeres problemstillinger, og der udarbejdes anbefalinger til, hvordan KRFO kan optimere leverancekvaliteten

Fremgangsmåde og datakilder

I evalueringen af leverancekvalitet undersøges ni emner på baggrund af undersøgelsesspørgsmål formuleret af KRFO (se tabel 5). Emnerne undersøges på baggrund af en række datakilder, som giver oplysninger om leverancekvaliteten på det operationelle niveau.

Derudover er resultaterne fra dataanalyserne yderligere kvalificeret gennem en række interviews med centrale aktører omkring facility management-kontrakten (FM-ansvarlige, Kontraktstyring, contract manager og ejendomschef) og en heldagsworkshop med deltagelse af de FM-ansvarlige.

Tabel 2.1: Delundersøgelser og datakilder

Tema	Emne	Datakilder (foruden interviews)
Tidsperspektiv	Rettidig udførelse af opgaver	Arbejdsordrer 2019-2023
	Lukning af opgaver	Arbejdsordrer 2019-2023
Kvalitet	Klager	Klager 2019-2023
	Månedssrapporter	Månedssrapporter og driftsmødereferater 2019-2023
	Medarbejdertilfredshedsundersøgelse	Medarbejdertilfredshedsundersøgelser 2019-2022
	Kritiske hændelser	Faktureringsgrundlag 2019-2023
Responsivitet	Handlingsplaner	Referater fra driftsmøder 2019-2023 Handlingsplaner
Særlige emner	Tekniske rapporter	Referater fra driftsmøder 2019-2023 Tekniske rapporter
	Sikkerhed	Referater fra driftsmøder 2019-2023 Klager

Kriminalforsorgen
PwC

Inden for hvert emne identificerer evalueringen en række observationer relateret til udfordringer med at opretholde leverancekvaliteten.

For hver observation beskrives problemstillingen, vurderet omfang af problemstillingen og mulige årsager til problemstillingen. Endeligt gives der for hver observation konkrete anbefalinger til tiltag, hvormed KRFO vurderes at kunne optimere leverancekvaliteten (se tabel 6 for generisk observationskema).

Alle undersøgelser er foretaget på baggrund af data stillet til rådighed fra KRFO. PwC har ikke haft adgang til KRFO's eller Coors systemer. Observationerne er foretaget på baggrund af det tilgængelige datamateriale, herunder interviews, og er ikke forholdt Coor.

Tabel 2.2: Generisk observationskema for evaluering af leverancekvalitet

Observation	
Beskrivelse af problemstilling	<ul style="list-style-type: none"> Hvad er den kontraktlige forpligtelse? Hvordan kommer den manglende efterlevelse til udtryk?
Omfang	Vurdering af problemstillingens omfang: <ul style="list-style-type: none"> Gennemgående = på tværs af FM-områder Lokalt = ét eller to FM-områder Enkeltstående = kun identificeret i forbindelse med én specifik matrikel
Mulige årsager	Hvilke årsager kan identificeres? <ul style="list-style-type: none"> Hos Coor Hos KRFO eller PKA.
Anbefalinger til tiltag	Hvilke muligheder har KRFO for selv at kunne optimere leverancekvalitet?

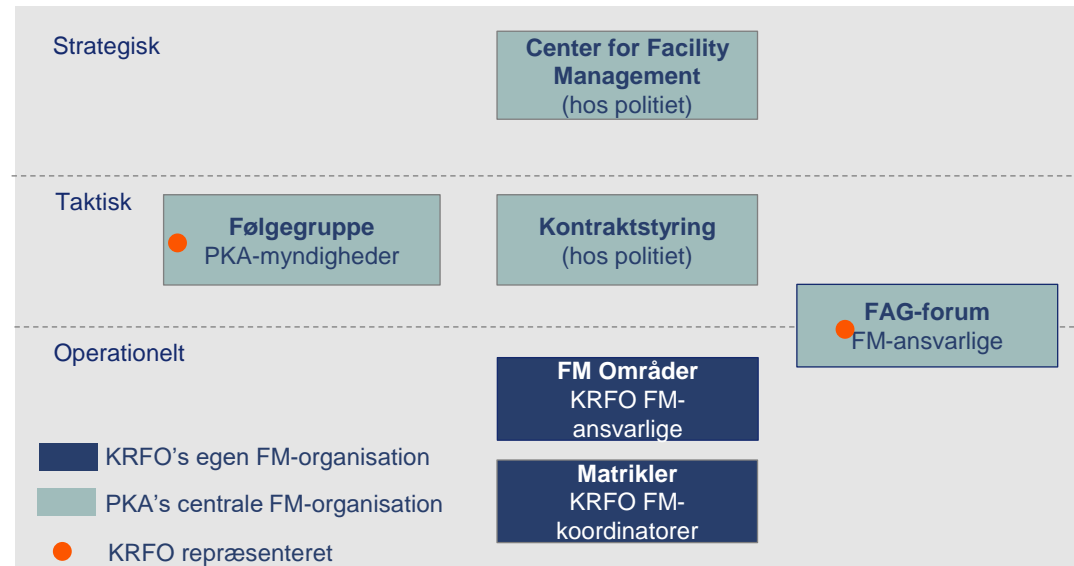
Samarbejde evalueres med udgangspunkt i at undersøge, hvordan Coors adfærd opleves på forskellige niveauer, men også hvordan PKA's og KRFO's egen styringsorganisation opleves

Evalueringens genstandsfelt

Styrings- og samarbejdsorganisationen omkring facility management-kontrakten er beskrevet i kontraktens Bilag 15.

Den centrale styringsorganisation er forankret hos politiet og bliver ledet af centerchefen for Facility Management. Under centerchefen er det kontraktstyringsenheden, der har det løbende og daglige samarbejde med Coor. KRFO har ikke egne medarbejdere placeret direkte i den centrale styringsorganisation, men betaler 1,5 årsværk til Rigs politiet for denne service.

Figur 2.3: Styringsorganisation

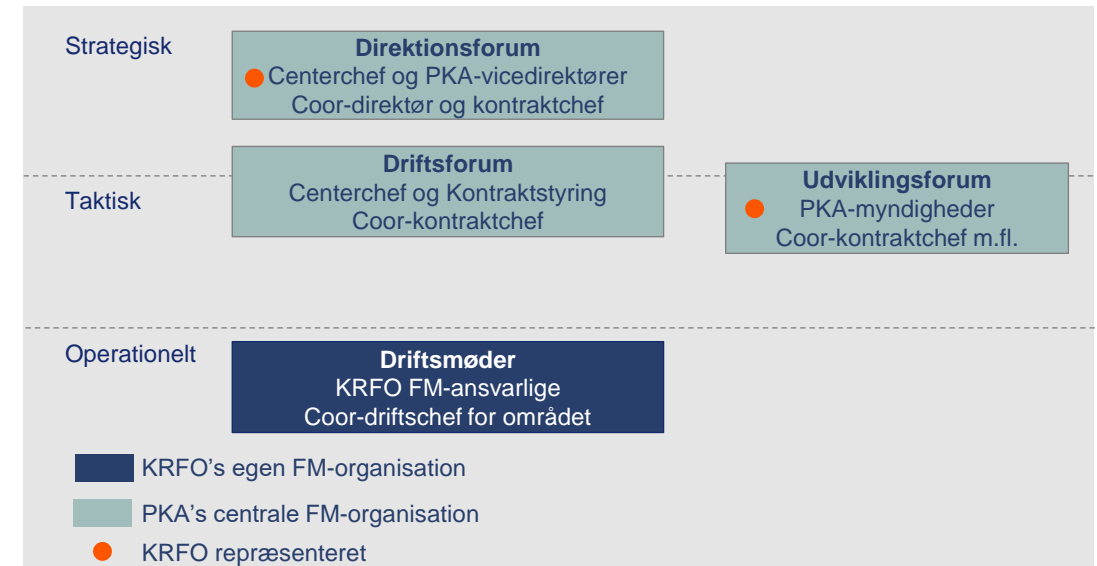


I KRFO er Facility Management-styringsorganisationen decentralt forankret i en række FM-områder, der tæller fire geografiske områder, samt direktoratet og KRFO's uddannelsesområde som særskilt FM-område.

Samarbejdsorganisationen afspejler styringsorganisationen, som omfatter en række mødefora mellem Coor og KRFO/PKA på forskellige niveauer.

KRFO oplever således samarbejdet med Coor direkte på det operationelle niveau og i de samarbejdsfora på det strategiske og taktiske niveau, hvor KRFO er repræsenteret.

Figur 2.4: Samarbejdsorganisation



For hvert organisatorisk emne identificeres problemstillinger, og der udarbejdes anbefalinger til, hvordan KRFO kan optimere samarbejdet

Fremgangsmåde og datakilder

I evalueringen af samarbejde undersøges tre emner (se tabel 7), primært på baggrund af interviews med centrale aktører i KRFO's egen facility management-organisation. Kontraktstyring er også interviewet, idet Kontraktstyring sammen med de FM-ansvarlige har den løbende dialog med Coor omkring efterlevelse af kontrakten. Andre dele af den centrale styringsorganisation er ikke interviewet.

Til evaluering af samarbejdet med Coor i forbindelse med den daglige drift er desuden inddraget indsigt fra evaluering af leverancekvalitet, hvor Coors adfærd afspejler sig i bl.a. klager og driftsmødereferater.

Repræsentanter fra Coor er ikke interviewet i forbindelse med evalueringen.

Tabel 2.3: Delundersøgelser og datakilder

Emne	Datakilder
Samarbejdet med Coor i forbindelse med den daglige drift (operationelt niveau)	<ul style="list-style-type: none"> Analyse af leverancekvalitet Interview med FM-ansvarlige Interview med Kontraktstyring
Facility Management-styringsorganisation (alle niveauer)	<ul style="list-style-type: none"> Interview med FM-ansvarlige Interview med Kontraktstyring Interview med KRFO's contract manager Interview med KRFO's ejendomschef
Facility Management-samarbejdsorganisation (alle niveauer)	<ul style="list-style-type: none"> Interview med FM-ansvarlige Interview med Kontraktstyring Interview med KRFO's contract manager Interview med KRFO's ejendomschef

Inden for hvert tema (jf. tabel 7) identificerer evalueringen en række observationer, hvor der er udfordringer med samarbejdet omkring kontrakten.

For hver observation beskrives problemstillingen, hvilke dele af organisationen, problemstillingen vedrører, og mulige årsager til problemstillingen. Endelig gives der for hver observation konkrete anbefalinger til tiltag, hvormed KRFO vurderes at kunne optimere samarbejdet omkring kontrakten.

Observationerne er foretaget på baggrund af det tilgængelige datamateriale, herunder interviews, og er ikke forholdt Coor.

Tabel 2.4: Generisk observationsskema for evaluering af samarbejde

Observation	
Beskrivelse af problemstilling	<ul style="list-style-type: none"> Hvad er problemstillingen ? Hvordan kommer det manglende samarbejde til udtryk?
Organisation	Hvilke dele af organisationen vedrører problemstillingen? <ul style="list-style-type: none"> Coor FM-områderne KRFO's Direktorat Kontraktstyring Samarbejdsfora Mv.
Mulige årsager	Hvilke årsager kan identificeres? <ul style="list-style-type: none"> Incitamentsstrukturer i kontrakten Organisation Kultur Andet
Anbefalinger til tiltag	Hvilke muligheder har KRFO for selv at kunne optimere samarbejdet?

2.4 Introduktion til kontrakten

Coor har det totale ansvar for levering af serviceydelser, herunder også at sikre optimal løsning og optimering på tværs af opgaver

Centrale kontraktforhold	Beskrivelse
Kontraktens parter	<ul style="list-style-type: none">• Ordregiver: politiet, Den Centrale Anklagemyndighed og Kriminalforsorgen. Partner: Coor
Varighed	<ul style="list-style-type: none">• 1. september 2019 - 31. august 2025, medmindre ordregiver udnytter option på forlængelse i tre år
Hovedaftale angående parternes forpligtelser	<ul style="list-style-type: none">• Partners facility management-løsning sikrer via sin organisation bedst mulig forvaltning og styring af de respektive serviceområder med henblik på effektiv løsning af opgaver, herunder optimal løsning set fra et helhedsperspektiv på tværs af leverancerne, herunder skal partneren afløfte styringsopgaven på tværs af ydelser (1.5)• Ordregiver vil kunne nøjes med at afgive bestillinger til facility management-organisationen, der herefter forestår den praktiske udførelse af opgaverne (1.5)• Partneren har på aftalens betingelser det totale ansvar for og initiativpligten til udførelse, udvikling, implementering og optimering af samtlige de af aftalen omfattede serviceydelser (1.6)• Ordregiver skal samarbejde med partneren på en måde, der sætter partneren i stand til at levere ydelserne, herunder bl.a. på begæring fra partneren i rimeligt omfang forsøge at give partneren adgang til oplysninger om forhold af betydning for serviceydelse leverings, it-politikker, sikkerhedsforskrifter mv. (7.5)
Serviceområder	<ul style="list-style-type: none">• Kontrakten omfatter for PKA serviceydelser inden for følgende serviceområder: Renhold, Kantinedrift, Intern Service, Vognparkservice, Arealpleje, Bygningsvedligehold, Arealforvaltning, Bygningsteknik, Hittegods og Forretningskritiske opgaver (KRFO benytter ikke kontraktens services inden for Hittegods og Forretningskritiske opgaver)
Ydelser	<ul style="list-style-type: none">• Abonnementsydelse, bestillingsydelser, ekstraydelser og optioner
Serviceniveau	<ul style="list-style-type: none">• Specifikationer for ydelserne inden for hvert serviceområde ligger i særskilte servicebeskrivelser i kontraktens bilag 2-13• Derudover gælder, at partnerens ydelser erlægges, medmindre andet er aftalt, i overensstemmelse med sædvanlig god branchekutyme for de(n) aktuelle serviceydelse(r) (5.5)• Partneren er, medmindre andet fremgår eksplicit, forpligtet til selv at medbringe eller tilvejebringe alle nødvendige materialer og udstyr med henblik på at kunne levere ydelserne i henhold til aftalen (5.6)• Partneren har det fulde ansvar for levering af ydelserne og har pligt til at tage initiativer, der sikrer kvalitet i samt relevant tilpasning af aktiviteter under aftalen, herunder om nødvendigt at øge bemanningen og kompetenceniveauet, således at serviceydelserne leveres i henhold til de aftalte servicekrav og det aftalte serviceniveau (5.5)• Partnerens personale er forpligtet til at overholde alle eventuelle stedlige sikkerhedsbestemmelser (5.3)• Partneren er forpligtet til at sikre, at samtlige medarbejdere, som er tilknyttet opgaven, herunder eventuelle underleverandørers medarbejdere, er sikkerhedsgodkendt (5.18)
Aflønning	<ul style="list-style-type: none">• Der betales fast vederlag for abonnementsydelser og variabel ydelse for bestillingsydelser og ekstraydelser• Der aflønnes desuden bonusbetaling på baggrund af fastsatte KPI'er og modregnes bodelydelser i forbindelse med mislighold (begge med en samlet ramme på 1,5 % af den årlige betaling for abonnementsydelser)
Ændringer	<ul style="list-style-type: none">• Aftalen har indbyggede ændringsmekanismer, som skal sikre den nødvendige fleksibilitet og skalerbarhed i forhold til ordregivers til enhver tid gældende behov, herunder også muligheden for at differentiere behov på lokalt niveau (8)• Med "driftsændringer" kan serviceydelser, omfanget af leverancerne og serviceniveauet justeres helt ned på matrikelniveau. KPI'er kan ligeledes ændres• Parterne kan derudover foretage ændringer i aftalens bestemmelser, hvis ændringen er forudsat i aftalens øvrige bestemmelser
Eksklusivitet	<ul style="list-style-type: none">• Partneren har som udgangspunkt eksklusivitet på de ydelser, der er omfattet af abonnementsydelsen, bestillingsydelser, ekstraydelser og optioner. Eksklusivitet kan dog frafalde periodevist eller permanent i tilfælde af partnerens misligholdelse (1.10)• Ordregiver kan til enhver tid hjemtage en opgave til intern løsning (1.10)
Styring og samarbejde	<ul style="list-style-type: none">• Partneren skal oprette en facility management-organisation og gennem denne foretage en integreret koordinering og styring af alle aftalens serviceydelser (5.2)• Partner og ordregiver opretter en samarbejdsorganisation med henblik på at have et formelt forum for drøftelser, opfølgning på leverancer, rapportering og indledende konflikthåndtering (3.1)• Ordregiveren har en central styringsorganisation på tværs af de tre myndigheder, hvor Kontraktstyring står for det løbende og daglige samarbejde med partneren (Bilag 15)• Det er således kun den centrale styringsorganisation, jf. bilag 15, der kan gøre misligholdelsesbeføjelser gældende, dog med undtagelse af afhjælpning af fejl (22.4)

3. Evaluering af leverancekvalitet



KRFO har 98 lokationer på PKA's facility management-kontrakt, heraf er de største serviceområder Intern Service, Kantine, Renhold, Arealforvaltning og Arealpleje

Introduktion til KRFO's brug af PKA-aftalens serviceområder

I PKA's facility management-kontrakt er der tværgående for alle tre myndigheder defineret 10 serviceområder, hvorpå Coor leverer sine ydelser. Som det ses i figur 3.1 køber KRFO i 2023 ydelser inden for otte af kontraktens serviceområder.

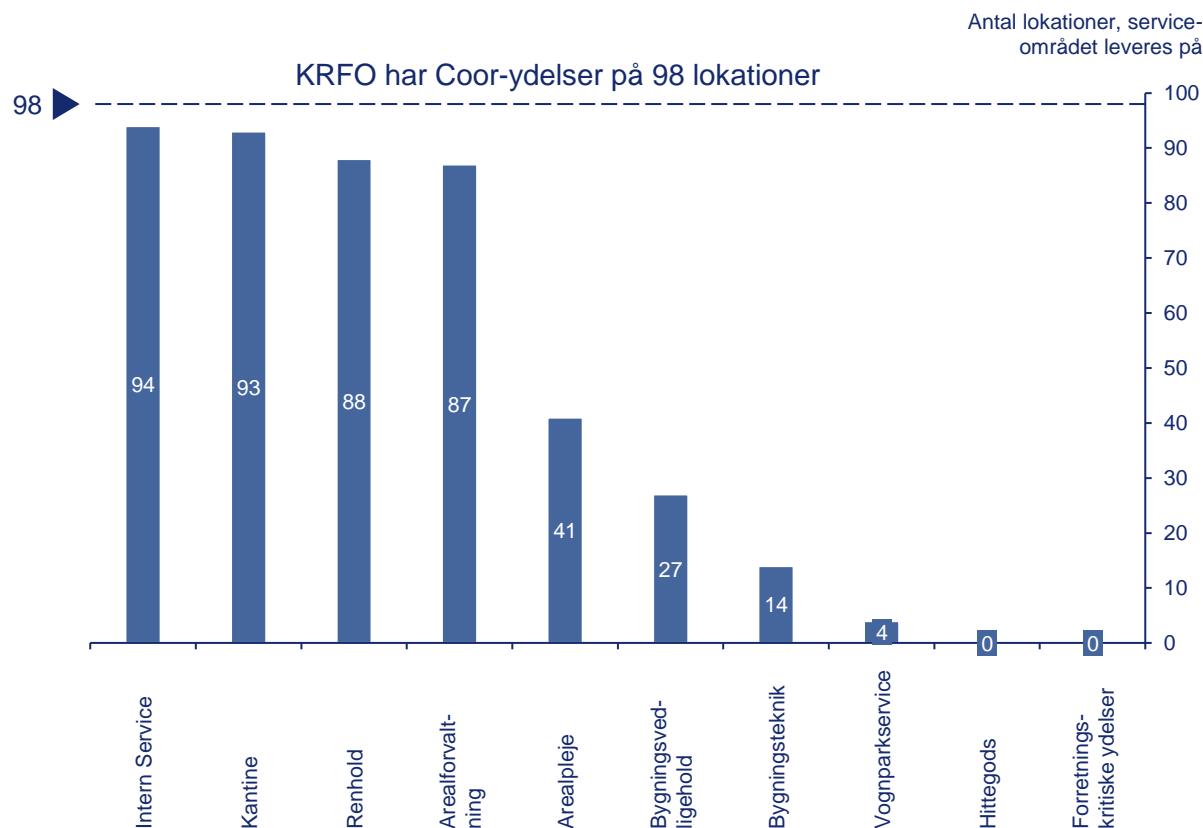
Coor leverer ydelser til 98 af KRFO's lokationer i Danmark. Heraf er de fleste ydelser inden for serviceområderne Intern Service, Kantine, Renhold og Arealforvaltning.

Arealpleje løses på ca. 40 % af lokationerne, mens Bygningsvedligehold og Bygningsteknik løses på henholdsvis ca. 25 % og 14 % af lokationerne. Brugen af Vognparksydelser er isoleret til fire lokationer.

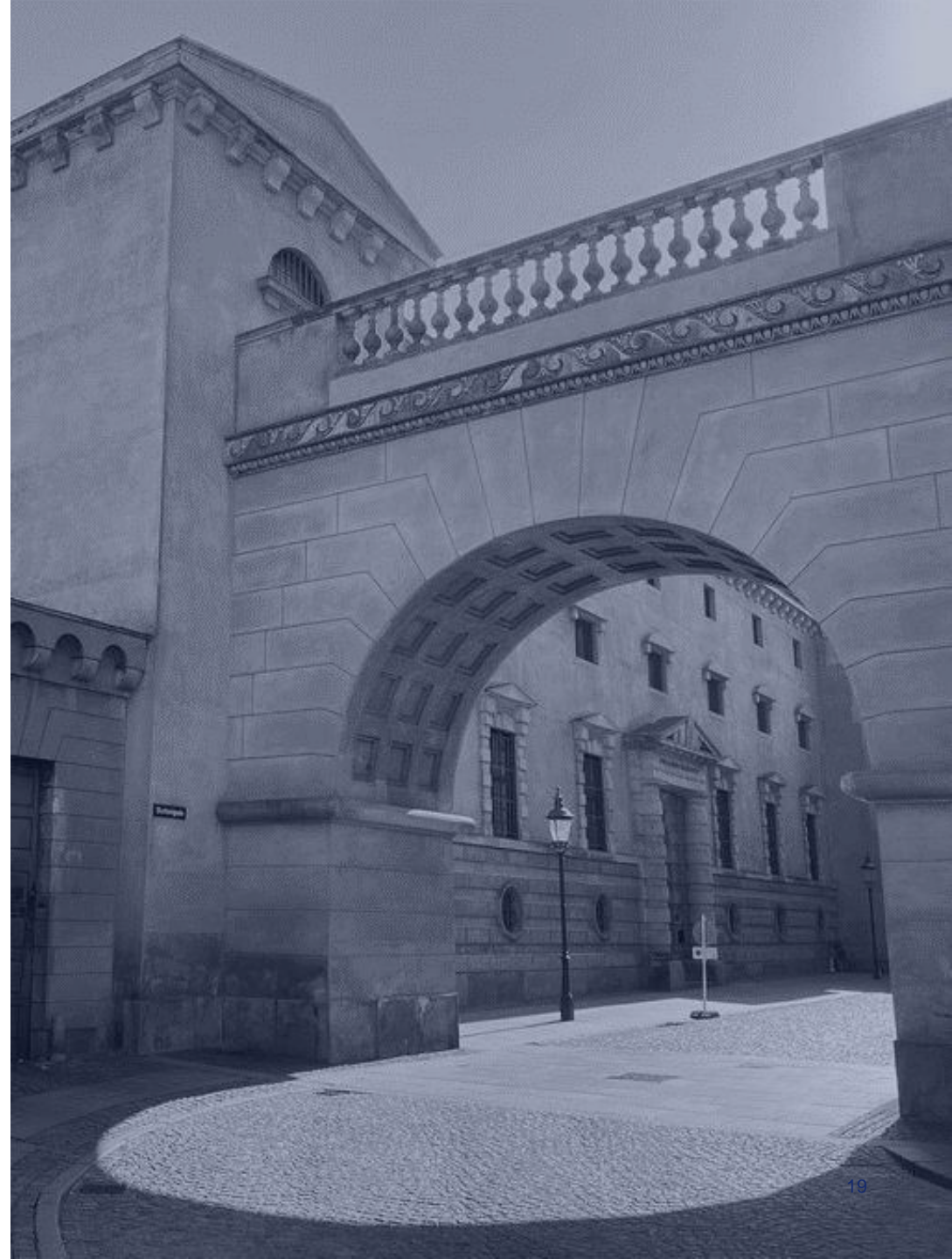
Overordnet består ydelserne inden for hvert serviceområde af følgende services:

- **Intern Service:** Handymænd, håndtering af post, kontorartikler, affald, varemodtagelse og flytninger
- **Kantine:** Frokostbespisning, klargøring af mødelokaler, kaffe og te-løsninger samt frugtordninger
- **Renhold:** Rengøringsydelser, planteservice og vinduespoleringer
- **Arealforvaltning:** Servicecenter, døgnvagt og serviceportal samt administration og vedligehold af data, dokumenter og forbrugsopgørelser
- **Arealpleje:** Grøn arealpleje, hvid arealpleje såsom snerydning og glatførebekæmpelse
- **Bygningsvedligehold:** Afhjælpende og forebyggende vedligeholdsopgaver på bygningsmassen
- **Bygningsteknik:** Drift og vedligehold af særinstallationer, tilsyn og meldepligt med basisinstallationer
- **Vognparkservice:** Service, rengøring og kørsler af køretøjer

Figur 3.1: Oversigt over antal KRFO-lokationer, som benytter ydelser inden for de forskellige serviceområder [august 2023]



3.1 Rettidig udførelse af opgaver



Rettidig udførelse af opgaver evalueres med udgangspunkt i, hvorvidt Coor udfører opgaverne inden for de aftalte tidsfrister, SLA-datoerne

Introduktion til undersøgelse af rettidighed

Formålet med undersøgelsen af rettidig udførelse af opgaver er at afdække, i hvilket omfang Coor udfører opgaver inden for de aftalte service level agreement-datoer (SLA-datoer), det vil sige tidsfrister for udførelse af den pågældende service jf. kontrakten.

Kun bestillinger, rekvirering af faste ydelser og klager indrapporteres gennem serviceportalen og optræder derved som ”arbejdsordrer”. Sideløbende udføres der også faste opgaver baseret på frekvens og funktionskrav, som ikke bliver registreret i serviceportalen.

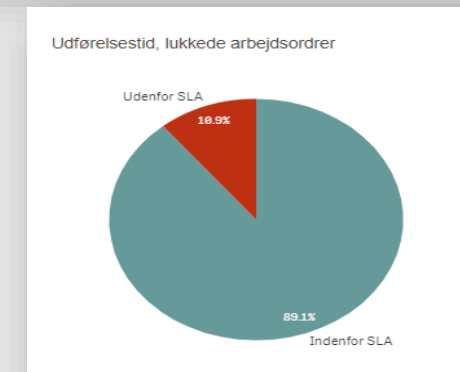
Når opgaver eller klager oprettes i Coors serviceportal tildeles de, afhængigt af opgavetyper, en SLA-dato for udførelse af opgaven. Såfremt tidsfristen overskrides, kan dette tælles som en fejl, der indgår i den samlede opgørelse og vurdering af leverancekvaliteten (jf. aftalte KPI'er).

Metode

Delundersøgelsen bygger på en analyse af indmeldte opgaver og klager indmeldt via serviceportalen i perioden 2019-2023. Derudover er der gennemført interviews med KRFO's FM-ansvarlige og repræsentanter fra Kontraktstyring.

Figur 3.1.1: Eksempel på Coors driftsmøderapportering på rettidig udførsel af arbejdsordrer

Status	Q	SLA-dato	Q	Slutda...	Q	Udfør...
Afsluttet		25/03/2022		31/03/2022		Nej
Afsluttet		25/03/2022		21/03/2022		Ja
Afventer planlægning		25/03/2022		-		Ja
Afventer planlægning		-		-		Afven...
Afsluttet		21/03/2022		23/03/2022		Nej



Intern Service og Renhold udgør 86 % af de indmeldte opgaver, men dette tal afspejler ikke de daglige opgaver, der udføres uden at blive registreret

Fordeling af arbejdsordrer pr. serviceområde

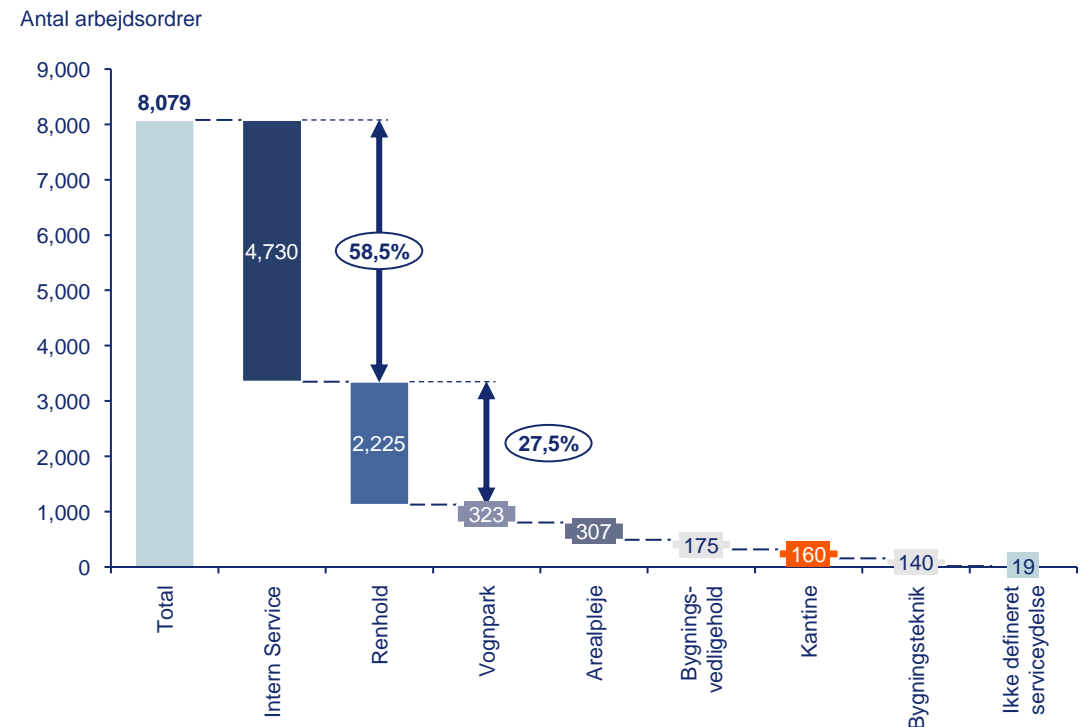
Når vi analyserer fordelingen af indmeldte arbejdsordrer inden for hvert serviceområde, bliver det tydeligt, at Intern Service (som det fremgår af graf 3.1.2) alene udgør 58,5 % af alle indmeldte arbejdsordrer, mens Renhold udgør 27,5 %.

Samlet udgør de to serviceområder målt på antal registrerede arbejdsordrer aftalens største områder med hele 86 % af alle indmeldte arbejdsordrer i kontraktperioden.

Det er dog vigtigt at påpege, at andelen af indmeldte opgaver ikke alene giver et præcist billede af, hvordan fordelingen af faktisk udførte opgaver er på hvert serviceområde. Dette skyldes, at kun bestillinger, rekvirering af faste ydelser og klager indrapporteres gennem serviceportalen.

Sideløbende udføres der også faste opgaver baseret på frekvens og funktionskrav, som ikke bliver registreret i serviceportalen.

Figur 3.1.2: Antal arbejdsordrer pr. serviceområde
[Oktober 2019 - august 2023]



Ud fra registrerede arbejdsordrer i serviceportalen har Coor i kontraktperioden overtrådt SLA-datoen på 17,5 % af alle arbejdsordrer. Tallet kan dog være højere

Coors samlede rettidighedsperformance

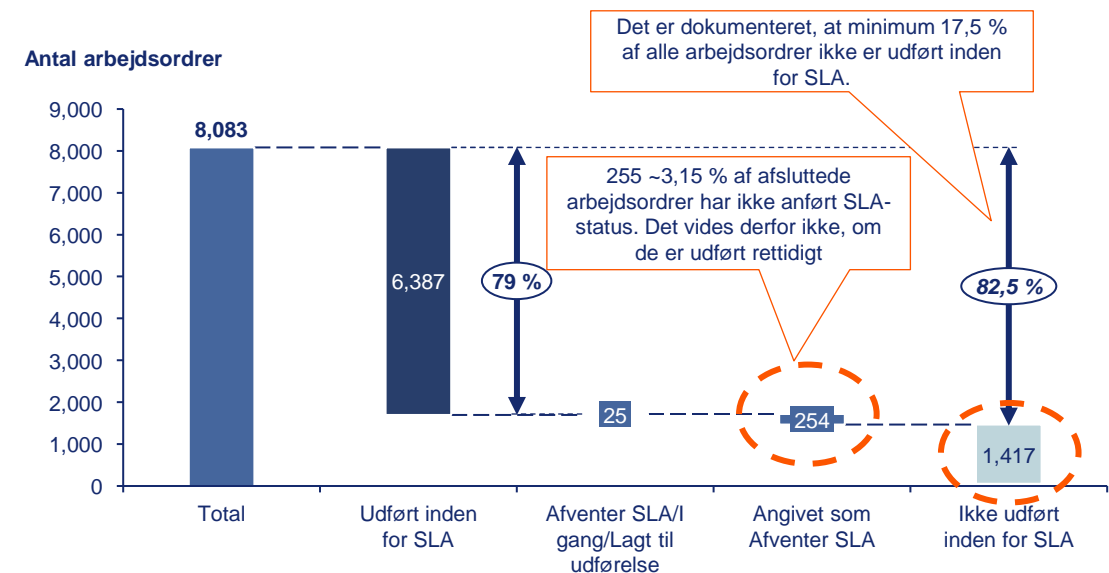
Når opgaver markeres som fuldførte, udføres der i Coors arbejdsordrehåndteringssystem en kontrol for at afgøre, om opgaverne er blevet anmeldt som fuldførte inden for den aftalte SLA-dato, der er registreret for opgaven. Med denne kontrol, som angives i feltet ”udført indenfor SLA” får arbejdsordren en af følgende statusser:

- ”Ja” – Udført inden for SLA.
- ”Nej” – Ikke udført inden for SLA – vil blive behandlet som en fejl.
- ”Afventer SLA” – Rettidigheden kan ikke fastslås på baggrund af kontrollen.

Ved gennemgangen af arbejdsordrer for Kriminalforsorgen i perioden 2019-2023 (som det fremgår af graf 3.1.3) ses det, at der er dokumentation for, at 17,5 % af alle arbejdsordrer ikke er blevet udført inden for den aftalte SLA.

Dette tal kan dog være højere på grund af flere forhold. For det første kan rettidigheden ikke fastslås for 3,15% af det samlede antal arbejdsordrer, da disse mangler en SLA-dato. For det andet lukkes opgaver i nogle tilfælde før eller uden at opgaven er udført, som beskrevet i afsnit 3.2. For det tredje rykkes SLA-datoen i nogle tilfælde uden KRFO's accept, som også beskrevet i afsnit 3.2.

Figur 3.1.3: Fordeling af arbejdsordrer i henhold til SLA-datostatus
[Oktober 2019 - august 2023]



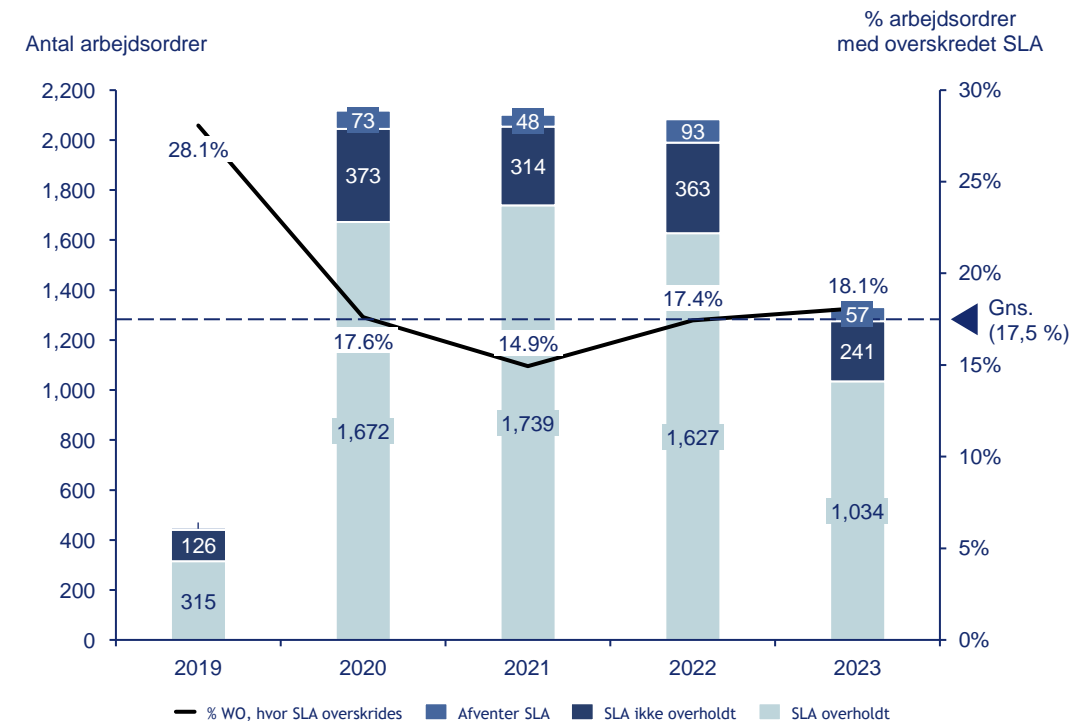
Coors rettidighed var bedst i 2021, hvor ca. 85 % af alle arbejdsordrer blev udført til tiden. I 2023 overskrides tidsfristen for ca. 18 % af alle opgaver

Udvikling i rettidig udførelse over tid

Henover tid (som set i graf 3.1.4) fremgår det, at Coors rettidighed ved kontraktens opstart og frem mod 2021 oplevede en positiv udvikling, hvor hyppigheden af SLA-overtrædelser faldt fra 28,1% af alle arbejdsordrer til et niveau på 14,9 %. Imidlertid begyndte niveauet af SLA-overtrædelser at stige igen i 2022, hvor den nåede 17,4 %.

Senest ses den negative vækst fortsætte ind i 2023, hvor hyppigheden af SLA-overtrædelser er steget yderligere, hvilket for 2023 resulterer i 18,1 % SLA-overtrædelser ud af det samlede antal arbejdsordrer i 2023 (til og med august 2023).

Figur 3.1.4: Årlig udvikling i antal arbejdsordrer i henhold til SLA-status
[Oktober 2019 - august 2023]



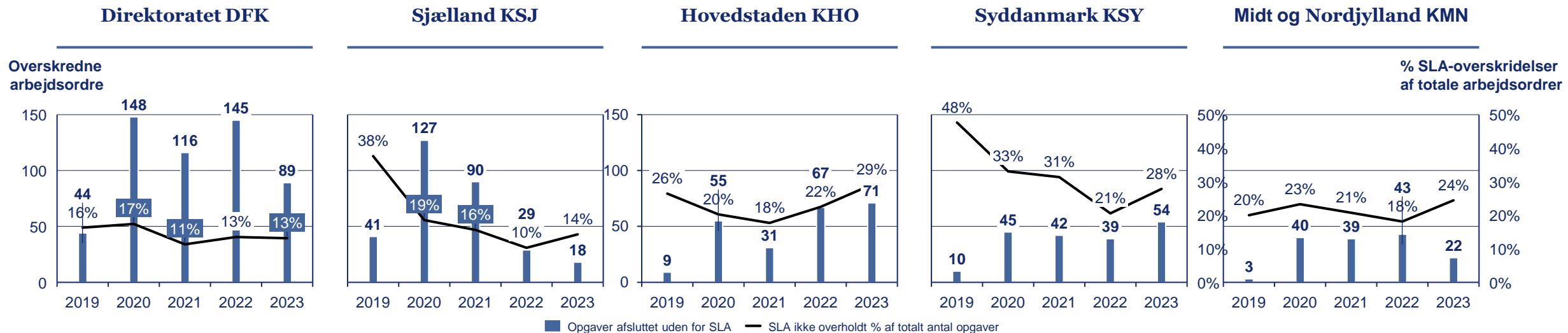
Alle KRFO-Områder med undtagelse af direktoratet har siden 2022 oplevet en stigning i SLA-overtrædelser, som for de regionale områder i 2023 udgør 24-29 %

Udvikling i rettidig udførelse pr. geografiske område over tid

Når vi ser på rettidigheden i de forskellige geografiske områder (som det fremgår af figur 3.1.5), bemærkes det, at Coor gennem hele kontraktperioden har opretholdt den bedste rettidighedsperformance for direktoratet. I 2023 opnåede direktoratet en hyppighed af SLA-overskridelser på 13 % ud af det samlede antal arbejdsordrer. I modsætning hertil ses de regionale områder i 2023, med undtagelse af Kriminalforsorgen Sjælland, med en overskridelseshyppighed på 24-29 %. Det er også værd at bemærke, at de regionale områder generelt har vist en tendens til en forbedret rettidighedsperformance frem mod 2021-2022, hvorefter der igen ses stigning i hyppigheden af SLA-overskridelser frem mod 2023.

Ifølge interviews er der underliggende årsager, der indikerer, at Coor historisk set særligt i denne periode har haft udfordringer med at sikre tilstrækkelig fast bemanning og vikarer, især i yderområderne. Desuden har Coor over for Kriminalforsorgen i Hovedstadsområdet udtrykt, at de i mobiliseringen og opstarten af Bygningsstyrelsens Bølge 2 i 2022 har flyttet ressourcer væk fra PKA-aftalen og i den forbindelse også Kriminalforsorgen.

Figur 3.1.5: Antal arbejdsordrer med overskredet SLA-status
[oktober 2019 - august 2023]



Kantine tæt efterfulgt af Arealpleje og Renhold oplever den ringeste grad af rettidighed i udførelsen af opgaver, set i forhold til det samlede antal arbejdsordre

Samlet rettidighedsperformance pr. serviceområde

Når vi analyserer fordelingen af det totale antal SLA-overtrædelser for hele kontraktperioden på hvert serviceområde (som vist i graf 3.1.6), bemærkes det, at Renhold har den højeste forekomst af SLA-overtrædelser med 659 tilfælde. Herefter følger Intern Service med 518 SLA-overtrædelser. Dette stemmer fint overens med, at Renhold og Intern Service er de serviceområder, som har det største antal arbejdsordrer (som vist i figur 3.1.2).

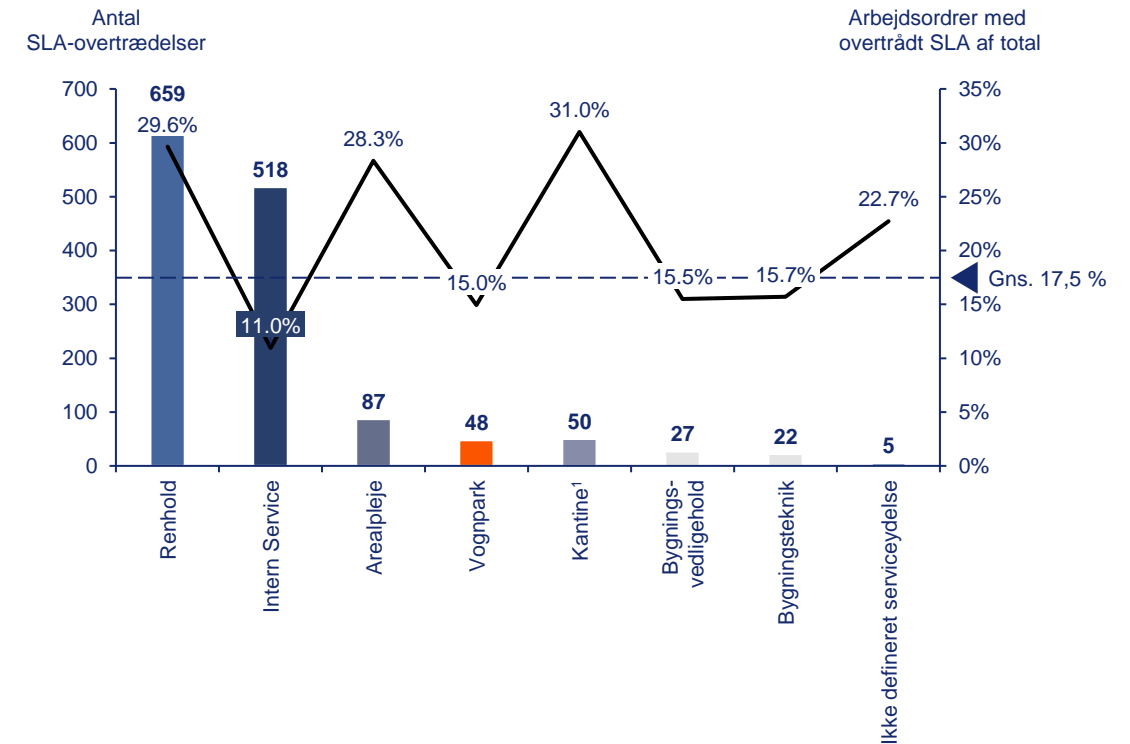
Der er dog stor forskel på udfordringer med rettidighed på de to serviceområder, når antal SLA-overtrædelser sammenholdes med antallet af arbejdsordre på serviceområdet.

For Intern Service er det 11 % af det samlede antal arbejdsordrer, hvor SLA-dato overskrides, mens det for Renhold er 29,6 % af alle arbejdsordrer, hvor SLA-dato overskrides.

For Arealpleje har 28,3 % af arbejdsordrerne overskredet SLA og for Kantine er der tale om 31%. Vognpark, Bygningsvedligehold og Bygningsteknik har alle en rettidighedsperformance på omkring 15-15,7 %'s SLA-overtrædelser.

Figur 3.1.6: Antal overtrædelser samt % SLA-overtrædelser pr. serviceområde

[Oktober 2019 - august 2023]



3.1 Rettidig udførelse af opgaver

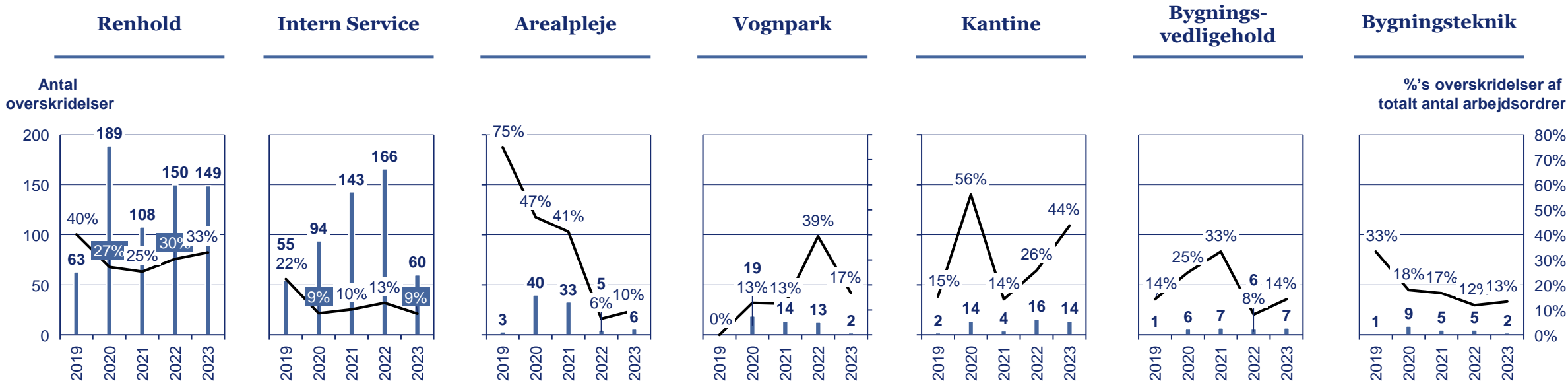
I 2023 præsterede Intern Service bedst med kun 9 %'s SLA-overskridelser, mens Renhold og Arealpleje havde henholdsvis 33 % og 10 %'s SLA-overskridelser i 2023

Udvikling i rettidig udførelse pr. serviceområde over tid

Når vi ser på rettidigheden for de forskellige serviceområder over tid (som det fremgår af figur 3.1.7), bemærkes det, at det største serviceområde i Kriminalforsorgen målt på antal arbejdsordrer, Intern Service, har den bedste rettidighedsperformance med kun 9 %'s SLA-overskridelser i 2023. I modsætning hertil har det næststørste serviceområde, Renhold, en rettidighedsperformance på 33 %'s SLA-overskridelser i 2023, hvilket udgør en stigning på 3 % fra året før. Arealpleje, der er det fjerdestørste serviceområde målt på antal arbejdsordrer, har 10 %'s SLA-overtrædelser i 2023, hvilket er en stigning på 4 % fra året før. For Vognpark ses i 2023 en markant forbedring, og i samme periode oplever Kantine et markant fald i performance med 44 %'s overskridelser, mens både Bygningsvedligehold og Bygningsteknik begge oplever en mindre stigning i hyppigheden af overtrædelser i 2023.

Figur 3.1.7: Antal arbejdsordrer med overskreden SLA-status pr. serviceområde

[Oktober 2019 - august 2023]



Administrative lokationer har en SLA-overtrædelsesrate på 15,4 %, sikrede institutioner har 24,6 %, og udslusningsfængsler har den højeste rate på 39,5 %

Fordeling af SLA-overtrædelser pr. lokalitetstype

Når vi ser på det totale antal SLA-overtrædelser fordelt på forskellige lokalitetstyper som angivet i kontraktens bilag 2.2 (som illustreret i figur 3.1.8), bemærkes det, at det største antal SLA-overtrædelser forekommer på administrative lokaliteter.

Imidlertid har administrative lokaliteter den bedste rettidighedsperformance af alle lokalitetstyper med kun 15,4 %'s SLA-overtrædelser.

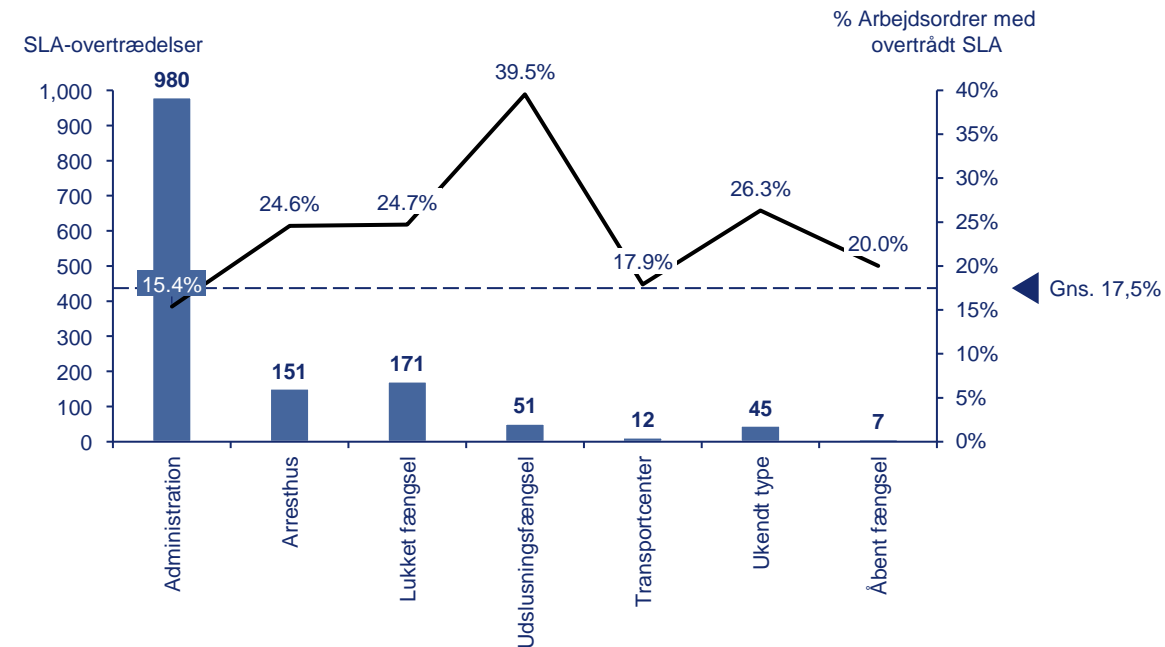
På den anden side ser vi, at de sikrede lokalitetstyper, arresthus og lukkede fængsler, oplever ringere rettidighedsperformance med 24,6 % og 24,7 %'s SLA-overtrædelser ud af det samlede antal arbejdsordrer.

For udslusningsfængslerne er rettidighedsperformancen endnu ringere med SLA-overtrædelser på 39,5 % ud af det samlede antal arbejdsordrer.

På transportcentrene har 18 % af det samlede antal arbejdsordrer overtrådt SLA'en.

For de åbne fængsler har 20 % af det samlede antal arbejdsordrer overtrådt SLA'en.

Figur 3.1.8: Antal arbejdsordrer med overtrådt SLA, pr. lokalitetstype
[Oktober 2019 - august 2023]

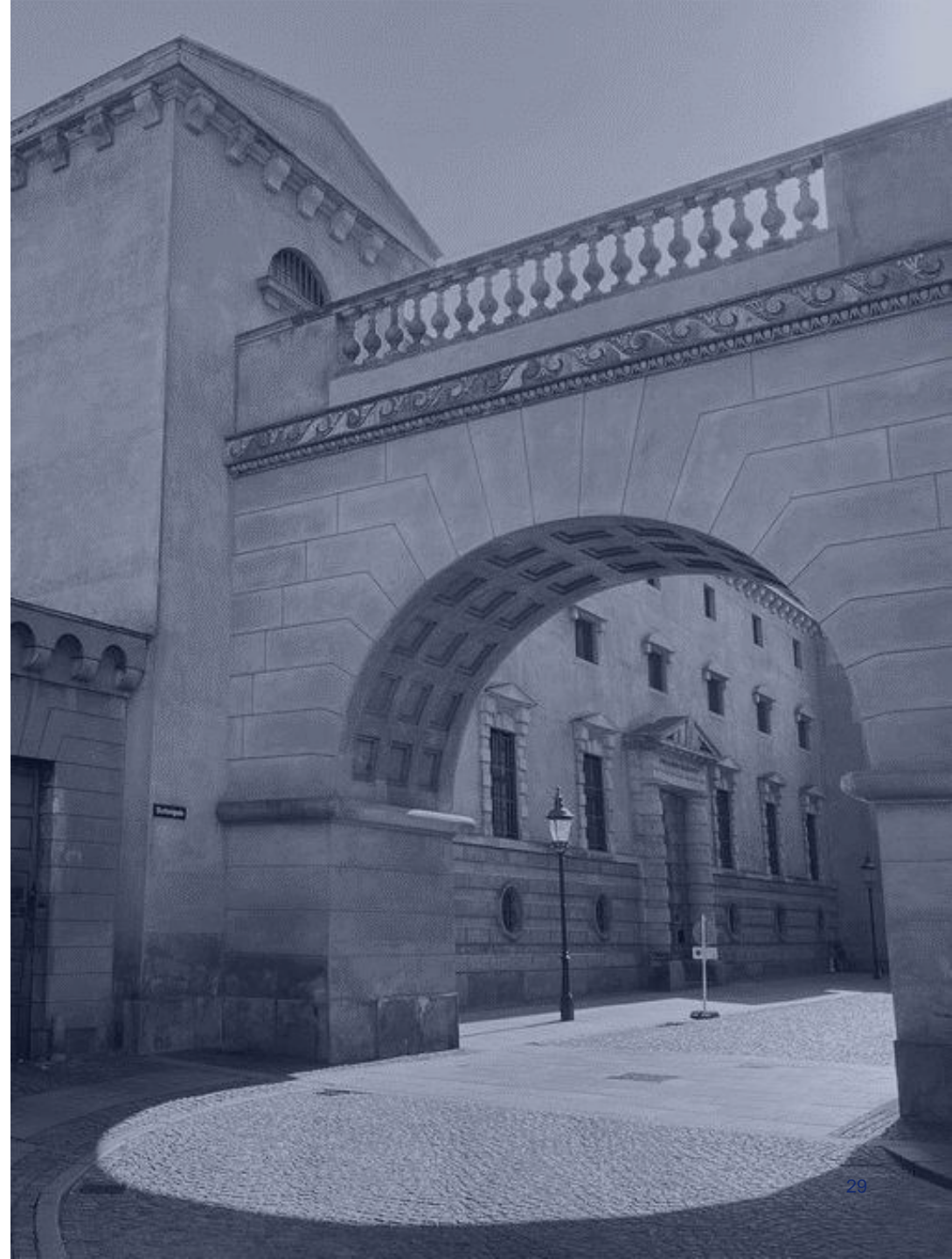


Der opleves manglende stamdata og SLA-datoer på jobordrer, som medfører, at rettidigheden ikke kan måles

3.1.1 Der mangler stamdata på indmeldte og færdigmeldte arbejdsordrer

Beskrivelse af problemstilling	3,15 % af afsluttede arbejdsordrer mangler angivelse af SLA-dato. Det kan derfor ikke vurderes, hvorvidt disse opgaver er udført inden for tidsfristen. Konsekvensen er, at der forekommer skyggetal i Coors rettidighedsperformance
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none">• Manglende kvalitetssikring af visiterede opgaver• Opgaver kan systemmæssigt sættes i luk uden anførsel af alle fornødne stamdata, som fx SLA-dato og SLA-status.
Vurderet omfang	Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none">• Det anbefales at undersøge, om serviceportalen systemmæssigt kan sættes til, at jobordrer ikke kan oprettes / lukkes uden at anføre alle fornødne datafelter såsom SLA-dato• Det anbefales, at det præciseres i aftalen med Coor, at arbejdsordrer med fejl i stamdata medregnes som fejl og indgår i den samlede opgørelse pr. FM-område. KRFO bør undersøge, om dette kan præciseres inden for den eksisterende kontrakt, eller hvorvidt dette kræver en ændring af aftalens bestemmelser

3.2 Lukning af opgaver og udsættelse af SLA-datoer



Lukning af opgaver undersøges med udgangspunkt i, om Coor lukker opgaver, før de er fuldførte, samt om SLA-datoer rykkes uden forudgående aftale

Introduktion

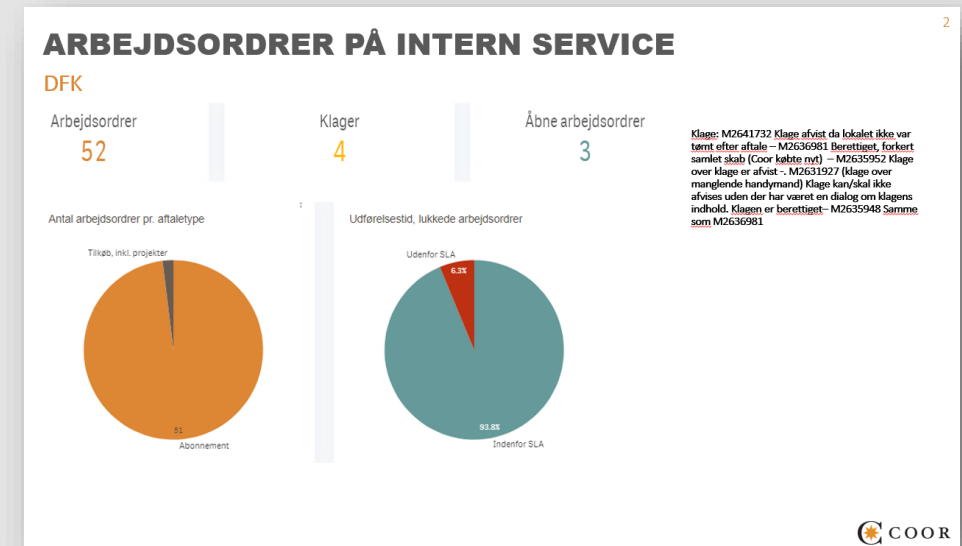
Formålet med undersøgelsen af lukning af opgaver er at afdække, om der opleves udfordringer med opgaver, der enten lukkes uden at være fuldført, eller hvor SLA-datoerne bliver udsat uden forudgående aftale.

Når opgaver eller klager oprettes i Coors serviceportal tildeles de, afhængigt af opgavetyperen, en SLA-dato for udførelse af opgaven. Såfremt tidsfristen overskrides, kan dette tælles som en fejl, der indgår i den samlede opgørelse og vurdering af leverancekvaliteten (jf. aftalte KPI'er).

Metode

Delundersøgelsen bygger på en analyse af indmeldte opgaver og klager indmeldt via serviceportalen i perioden 2019-2023. Derudover er der gennemført interviews med KRFO's FM-ansvarlige og repræsentanter fra Kontraktstyring.

Figur 3.2.1: Eksempel på Coors driftsmøderapportering af rettidighed og klager på arbejdsordrer



Coor har i 2019-2023 rykket SLA-datoen på 3 % af alle arbejdsordrer. Tallet steg fra 5,4 % i 2022 til 10,1 % i 2023. SLA-datoer rykkes i nogen omfang uden accept

Omfang af arbejdsordrer med udsatte tidsfrister (SLA-datoer)

Når opgaver eller klager oprettes på serviceportalen som arbejdsordrer, registreres tidsfristen, også kaldte SLA-datoen, for udførelse. Hvis opgavens SLA-dato ændres, noteres dette i datafeltet "SLA-dato" med teksten "Ændret til: dd/mm/yyyy".

Denne registrering forekommer på 249 arbejdsordrer, hvilket svarer til, at tidsfristen er registreret som udsat på 3 % af alle arbejdsordrer. Med undtagelse af én registreret udsættelse i 2020 ses de første registrerede tilfælde først i 2022, hvor Coor er registreret for at have udsat 113 SLA-datoer, svarende til 5,4 % af arbejdsordrerne.

I løbet af de første 8 måneder i 2023 ses Coor at udsætte 135 arbejdsordrer, svarende til 10,1 % af de indmeldte arbejdsopgaver.

Samlet set for 2022 og 2023 har Coor udsat SLA-datoen på 7,26 % af alle arbejdsordrer.

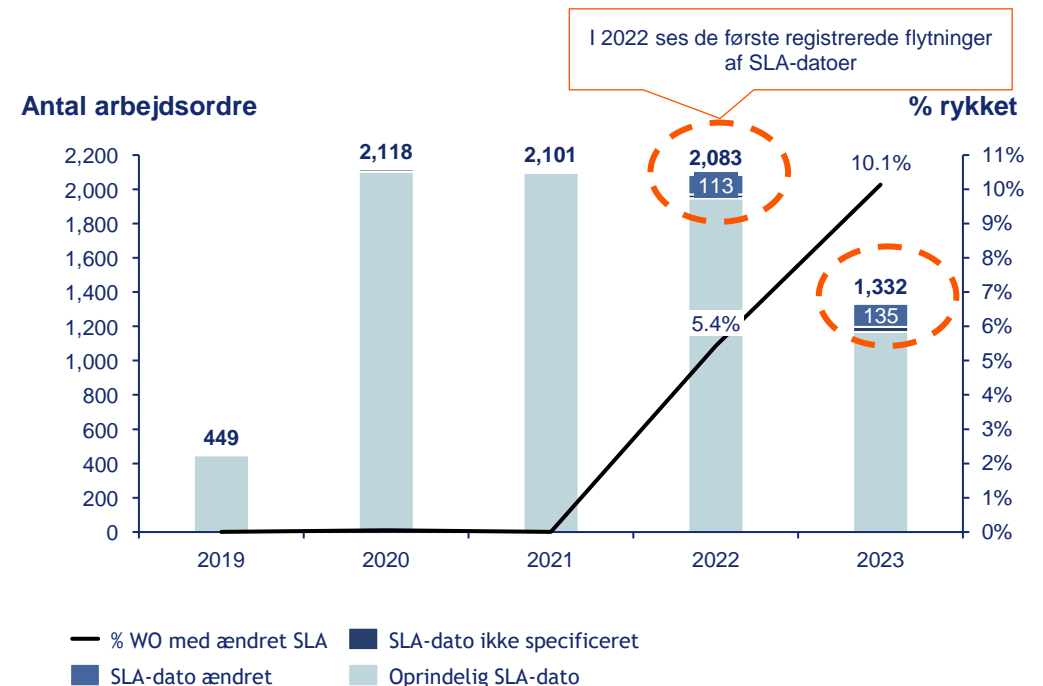
Vi ved fra interviews, at Coor over for KRFO selv har indikeret, at de i driften har været udfordret af, at mandskab og ressourcer i 2022 blev trukket fra PKA-aftalen med henblik på at mobilisere og understøtte Coors opstart af Statens Facility Management bølge 2, som blev idriftsat den 1. maj 2022. Der er derfor formodning om, at den påviste adfærd skyldes ressourcemangel hos Coor.

Udsættelse af SLA-datoer uden aftale med Kriminalforsorgen

Vi ved fra interviews med KRFO's FM-ansvarlige og fra dokumentationen i driftsmødereferaterne, at de i driften udfordres af, at Coor udsætter SLA-datoer på deres opgaver uden orientering og uden at indhente forudgående accept. Problemets omfang kan ikke underbygges med den udleverede data.

Figur 3.2.2: Antal arbejdsordrer pr. år og deres SLA-status

[Oktober 2019 - august 2023]



Det er dokumenteret, at Coor 17 gange i 2023 har lukket ordrer og klager uden udførelse eller dialog. Det reelle omfang formodes dog højere og underrapporteret

Omfang af arbejdsordrer, der lukkes uden udførelse

Når arbejdsordrer er udført, bliver de færdigmeldt i serviceportalen, og det opgøres, hvorvidt opgaven er udført inden for tidsfristen. Vi ved fra gennemgangen af driftsmødereferater, indsendte klagetekster og interviews med de FM-ansvarlige, at det opleves som en generel og vedvarende problematik, at Coor lukker arbejdsordrer, uden eller før de udføres, til stor frustration for brugerne.

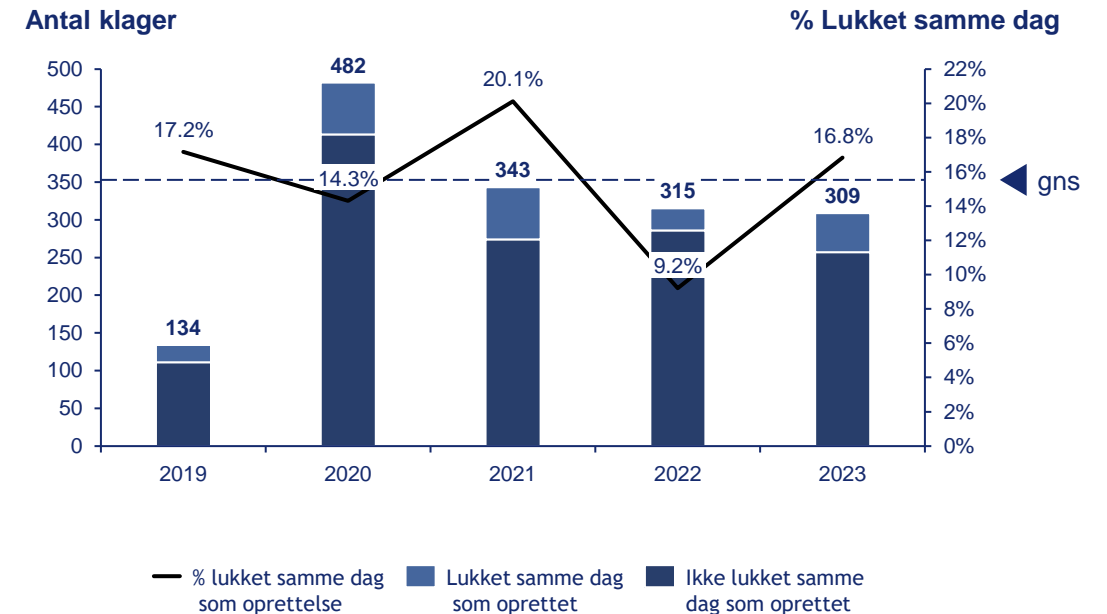
En gennemgang af klagerne for 2023 viser, at brugere i 17 tilfælde inden for Renhold og Intern Service specifikt har klaget over, at deres opgave er blevet lukket uden udførelse. Problemets reelle omfang formodes dog at være større og generelt underrapporteret. Underrapporteringen formodes delvist at skyldes den generelle problematik ved at få brugere til at indmelde klager (se afsnit 3.3), og at det kræver, at bestilleren opdager den manglende udførelse.

Problemets omfang beskrives som, at: *”Coor differentierer ikke mellem, om opgaven er blevet set og visiteret, eller om den er blevet løst”*. Vi ved fra KRFO’s FM-ansvarlige, at deres brugere oplever, at deres indmeldte opgaver færdigmeldes kort tid efter eller samme dag, som de oprettes, og at dette særligt gælder klager. Af de 1.583 indmeldte klager henover kontraktperioden ses det (som det fremgår af graf 3.2.2), at i gennemsnit blev 15,5 % af opgaverne lukket samme dag, som de blev oprettet. Der findes dog ikke dokumentation for, om dette blev gjort uden forudgående udførelse.

Fra interviews ved vi dog, at brugerne ikke har tillid til, at indmeldte opgaver udføres som bestilt, og at bestillere derfor kan føle behov for at kontrollere, om disse er blevet udført som ønsket.

Figur 3.2.3 Antal klager pr. år i forhold til lukket / oprettet

[Oktober 2019 - august 2023]



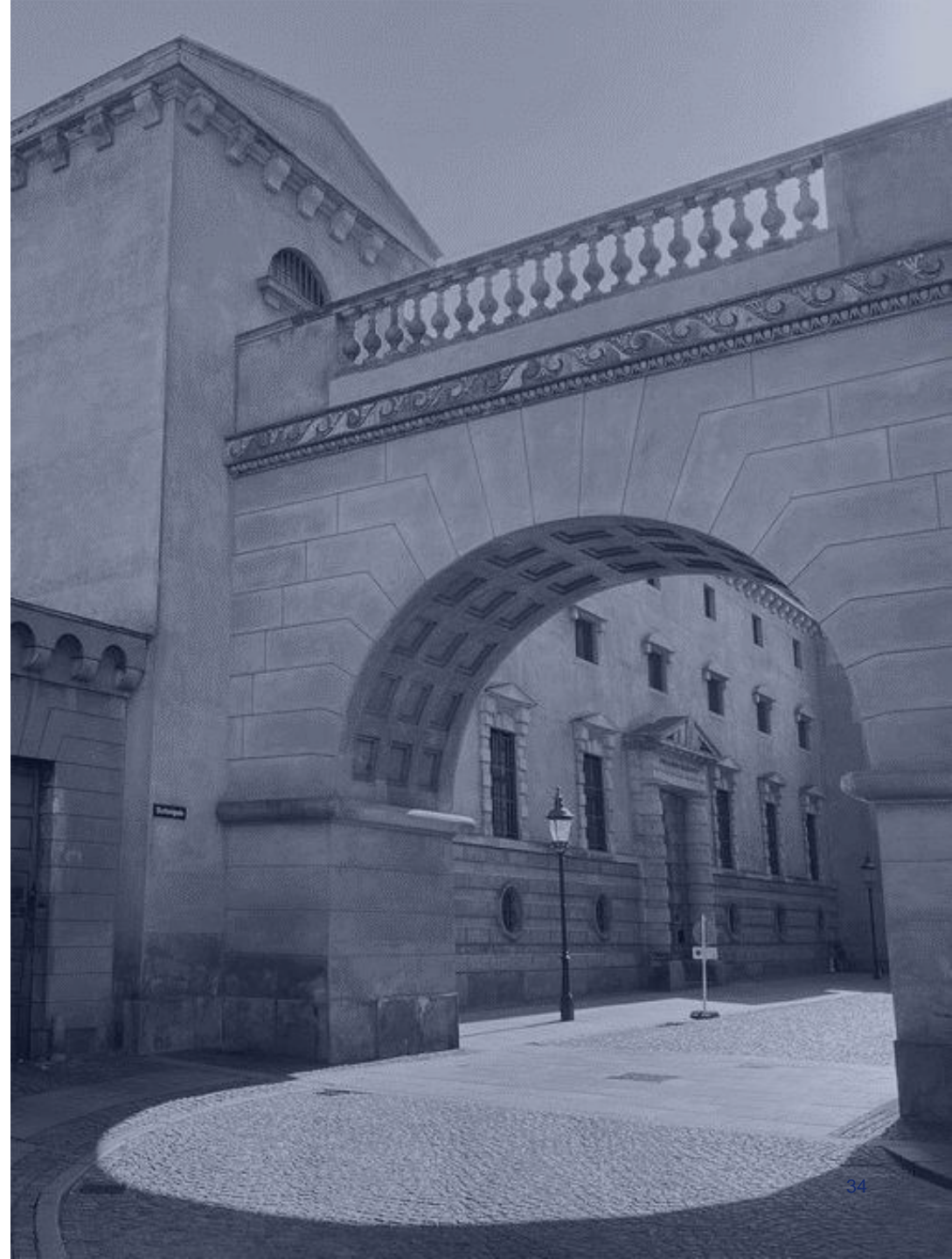
Der mangler dokumentation for indgåede aftaler på de enkelte jobordrer og tillid til, at lukkede opgaver fuldføres. Der er behov for træning og dokumentation

3.2.1 Der mangler dokumentation for indgåede aftaler på rykkede og lukkede arbejdsordrer	
Beskrivelse af problemstilling	Coor rykker i nogen omfang SLA-datoen på opgaver og klager uden forudgående aftale eller orientering af brugerne eller de FM-ansvarlige Der er ingen dokumentation for eventuelt indgående aftaler
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Incitamentet ved at rykke SLA-datoer uden aftale er, at tidsfristen tilsvarende rykkes, hvorved overskridelser af den oprindelige dato dermed ikke medregnes som klager • Begrænset dokumentation for problemets omfang
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalt – formodning om, at det er gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Det anbefales at revidere krav til Coors dokumentation: Udsættelse af SLA-datoer kan jf. kontrakten kun ske ved forudgående aftale med bestiller eller den FM-ansvarlige. Det bør derfor være et krav, at Coor ved udsættelse af SLA-dato opdaterer opgaveteksten med: <i>SLA rykket, aftalt med KRIM INITIALER: XXXX</i>. Det formodes, at dette kan implementeres under den eksisterende kontrakt fx via fælles forventningsafstemning og præcisering af processen med henblik på sikring af dokumentation for indgåede aftaler.

3.2.2 Brugerne har ikke tillid til, at opgaver udføres, selvom opgaven "lukkes"	
Beskrivelse af problemstilling	Brugerne oplever, at Coor lukker jobordrer før eller uden, at de er udført og uden orientering af brugeren. Der rapporteres derfor om, at nogle brugere ikke har tillid til, at en lukket opgave også er fuldført. Dette gælder særligt klager.
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Det er rapporteret, at Coor har lukket opgaver uden/før udførelse og orientering i følgende tilfælde: <ul style="list-style-type: none"> • Ved fejl i oprettelsen, fx forkert angivet servicespor • Ved uenighed i klagen • Når der ikke planlægges udbedring, fx ekstra rengøring.

Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Det er rapporteret, at opgaver lukkes efter delvis udførelse i følgende tilfælde: <ul style="list-style-type: none"> • Hvis der er indmeldt flere opgaver i samme arbejdsordre, men der kun er tid til at udføre nogle af opgaverne på ét besøg. • Når der er incitament til at lukke opgaver før udførelse, såfremt tidsfristen ikke kan overholdes, for at undgå at overskridelsen medtages som en fejl. Konsekvensen, hvis det opdages, er en klage. • Kriminalforsorgens FM-ansvarlige har ikke afsat tid i deres roller til at kontrollere, om opgaver udføres som aftalt. Manglende udførelse opdages derfor overvejende reaktivt. • Det er rapporteret, at Coor har færdigmeldt opgaver, i takt med at de blev "set" og lagt til udførelse.
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalt – formodning om, at det er gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Det anbefales at revidere kravene til Coors dokumentation af indgåede aftaler: Opgaver bør kunne lukkes uden udførelse, men dette bør som minimum kræve en orientering af bestilleren og den FM-ansvarlige samt en anmærkning i opgaveteksten med "Lukket uden udførelse – aftalt med KRFO INITIALER: XXXX." Det formodes, at dette kan implementeres under den eksisterende kontrakt, fx via fælles forventningsafstemning og præcisering af processen med henblik på sikring af dokumentation for indgåede aftaler. • KRFO bør sikre, at Coor ensretter medarbejdernes brug af serviceportalens visitering og stagegates jf. aftalen, fx i forhold til færdigmelding, orientering af brugerne og sikring af dokumentation • KRFO bør gennem oplysning af brugerne sikre, at de opretter enkeltstående opgaver og klager som særskilte arbejdsordrer.

3.3 Klager



Tilfredsheden med Coors opgaveudførelse evalueres med udgangspunkt i udviklingen i antallet af registrerede klager henover kontraktperioden og interviews

Introduktion

Formålet med undersøgelsen er at vurdere tilfredsheden med Coors opgaveudførelse på baggrund af udviklingen i rapporterede klager. Klagernes underliggende emner og problemstillinger gennemgås i afsnit 3.4.

Klager og fejl er i kontrakten en særskilt performance-KPI, som skal understøtte, at Coor har et kontinuerligt fokus på at reducere antallet af fejl i leverancen på de enkelte serviceydelser. KPI'en er bødsgivende og måles ved, at antallet af klager og fejl registreres via serviceportalen eller identificeres i Coors arbejdsordrehåndteringssystem. Korrekt registrering af klager og fejl har derfor indflydelse på og fungerer som et økonomisk incitament til Coors forbedring af driften.

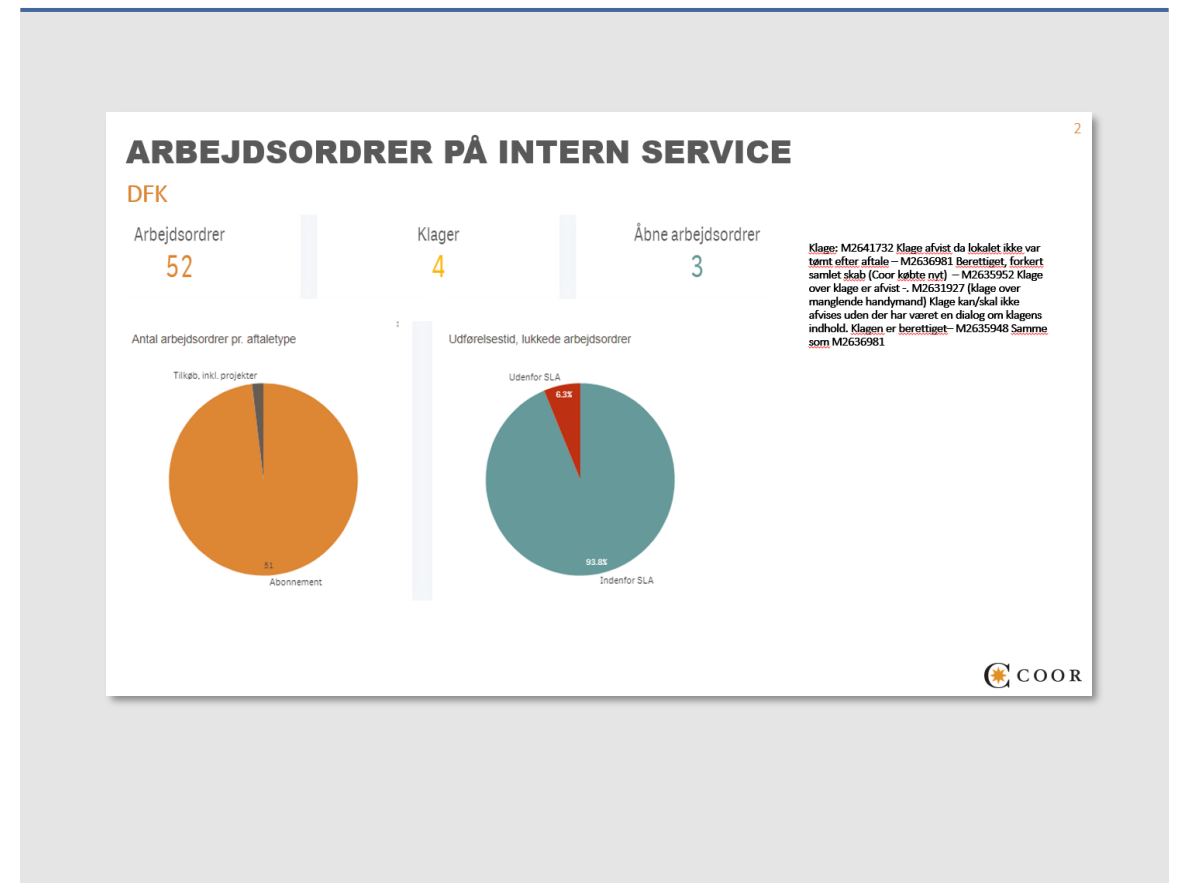
Overordnet skelnes der mellem fire typer fejl:

- Berettigede indmeldinger via serviceportalen vedrørende utilfredsstillende kvalitet, SLA- eller responstidsoverskridelser i opgaveløsningen
- Identificerede overskridelser af tidsfrister eller responstider i Coors arbejdsordrehåndteringssystem
- Indmeldinger fra Coor vedrørende utilfredsstillende kvalitet i opgaveløsningen – disse tæller ikke med i bødsopgørelsen
- Registrerede fejl på kritiske ydelser og delydelser jf. kriterierne i kontrakten.

Metode

Analysen er udført på baggrund af alle registrerede klager i perioden 2019-2023 registreret via serviceportalen. Yderligere er der afholdt interviews med KRFO's FM-ansvarlige og repræsentanter fra Kontraktstyring.

Figur 3.3.1: Eksempel på Coors driftsmøderapportering af klager



Der er i perioden registreret 1583 klager. Der forekommer dog et skyggetal af klager, som enten ikke indmeldes eller indmeldes forkert

Registrering af klager

Når tickets oprettes via serviceportalen, angiver bestiller en række stamdata, som benyttes i visiteringen af arbejdsordren. De væsentlige felter er:

- Opgavetype: fx klage
- Serviceområde: fx Intern Service
- FM-område: fx KMN
- Lokalitet: KSY101

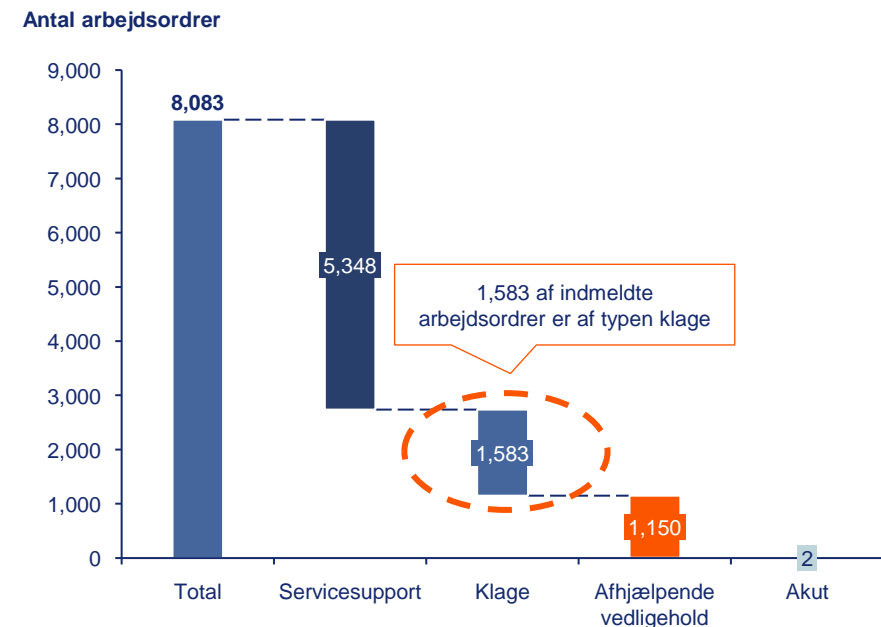
Henover kontrakten ses det (som set i graf 3.3.1), at der er indmeldt 1,583 klager. Vi ved dog fra interviews med de FM-ansvarlige, at der forekommer et stort skyggetal af uregistrerede klager. Dette skyldes dels uregistrerede klager identificeret som:

- Telefonisk indrapporterede klager og fysiske henvendelser til Coors driftschefer og serviceassistenter
- Henvendelser fra lokale FM-koordinatører og brugere til de FM-ansvarlige, som medtages på driftsmøder
- Forhold, som berettiger klage, men som slet ikke indmeldes.

Derudover viser en gennemgang af indsendte klager, at der forholdsvis ofte forekommer flere særskilte klagepunkter indmeldt i samme ticket, som af systemet kun tælles som én klage.

Yderligere er der observeret arbejdsordrer med karakter af typen *klage* indmeldt som typen *afhjælpende vedligehold* eller *servicesupport*, hvorfor de ikke medtages i klagestatistikken.

Figur: 3.3.2 Antal arbejdsordrer i henhold til indmeldt opgavetype
[Oktober 2019 - august 2023]



Antallet af registrerede klager var højest i 2020. I 2023 forventes det dog at nå kontraktens højeste niveau hidtil. Hertil er der et betydeligt skyggetal

Udvikling i antal klager over tid

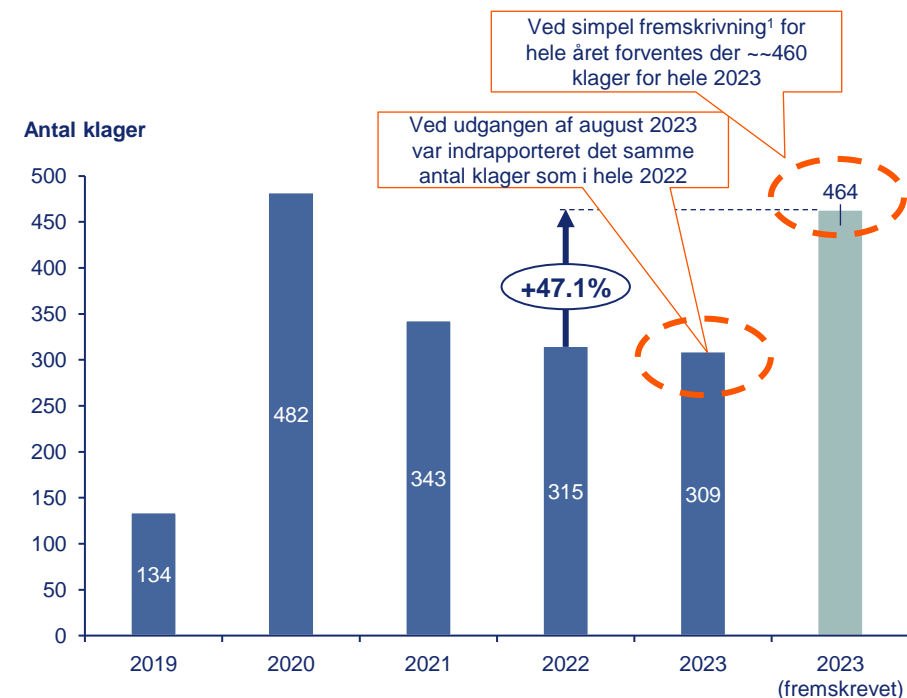
Når vi ser på den årlige udvikling i antallet af klager, ses det (som vist i graf 3.3.3), at antallet af klager toppede i 2020 med 482 klager. I de efterfølgende år frem mod 2022 er antallet af klager faldet markant. I 2023 t.o.m. august måned indrapporteres der 309 klager, hvilket svarer til det samme antal klager, som blev indrapporteret i hele 2022. Hvis dette niveau fortsætter for 2023, og vi fremskriver¹ antal klager for resten af 2023, forventes tallet at nå ~460 klager, svarende til en stigning på 47% fra 2022. Det svarer til niveauet i 2020, hvor klageniveauet var højest.

På baggrund af interviews med de FM-ansvarlige er der indikationer på, at faldet i antallet af klager fra 2020 - 2022 ikke afspejler et tilsvarende fald i antallet af fejl. Der rapporteres således om gennemgående udfordringer med at sikre, at brugerne indrapporterer de fejl og klager, de oplever. Det skyldes bl.a.:

- Kriminalforsorgens indmeldingsproces opleves som omfattende og kræver computeradgang. Til sammenligning kan politiet indmelde via telefon og QR-koder.
- Der er fejl i serviceportalen, hvor ikke alle lokaliteter fremgår, og nogle har forkerte matrikelnumre. Hertil beskrives serviceplatformen som værende upædagogisk.
- Brugere oplever ikke udbedring eller dialog om fejlen som følge af indmeldte klager, hvorfor klagesystemet for de enkelte brugere mister sin værdi og ikke anvendes.

De FM-ansvarlige oplever de manglende klager som en udfordring, da de således ikke har dokumentation for de udfordringer, deres FM-koordinatører melder om. Den manglende dokumentation vil dels give udslag i mindre bod end berettiget, men kan også være en udfordring i forhold til at dokumentere problemstillinger, fx ved mislighold.

Figur 3.3.3 Årlig udvikling i antal og andel af klager
[Oktober 2019 - august 2023]



3.3 Klager

Renhold er det serviceområde, der genererer flest klager fra brugerne, dernæst Intern Service og Arealpleje. Til sammen udgør de tre serviceområder 95 % af alle klager

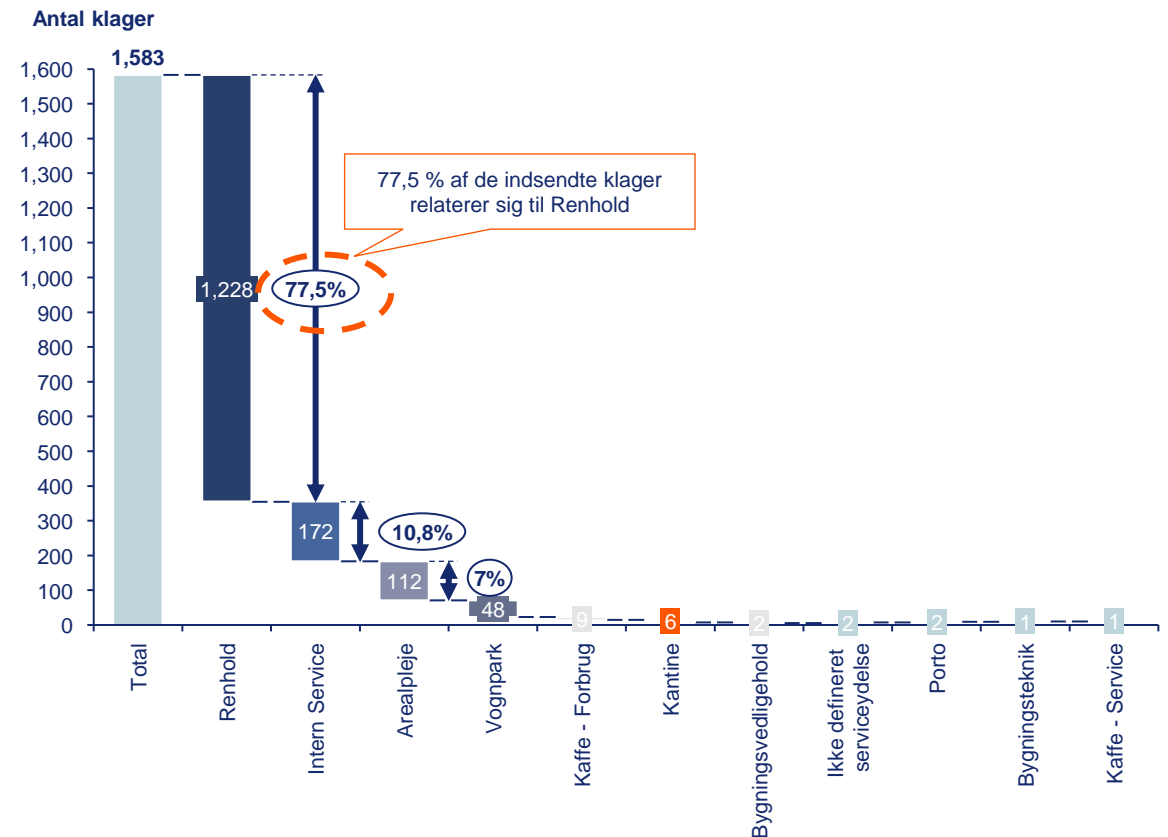
Klagers fordeling på serviceområder

Når de indmeldte klager ses fordelt pr. serviceområde, ses det, at størstedelen af klagerne er indrapporteret på *Renhold*, som udgør 77,5 % af de indmeldte klager. Dernæst kommer *Intern Service*, som udgør 10,8 % af alle indmeldte klager, og derefter *Arealpleje* med 7 % af alle indmeldte klager. Tilsammen udgør de tre områder 95,3 % af alle indmeldte klager.

Mens der til dels rapporteres om udfordringer med en generel underrapportering af klager, ved vi også modsat fra interviews, at der er udfordringer med, at de indmeldte klager ikke nødvendigvis er berettiget jf. den ydelse, der er købt. Dette gælder særligt i forhold til *Renhold*. På *Renhold* opleves det fx, at brugeres forventninger lejlighedsvist ligger over det indmeldte niveau. Det gælder fx forventningerne til grundighed, frekvens og fokusområder.

Vi ved fra interviews, at det skyldes en manglende forventningsafstemning med brugerne i forhold til, hvad deres lokation har købt, og manglende kendskab til, hvad der jf. kontrakten kan forventes af Coor og af KRFO selv, fx i forhold til klargøring til rengøring (her nævnes som eksempel, at brugere på de administrative lokationer kan have forventning om, at Coors servicepersonale flytter deres tomme kaffekopper fra bordene, mens aftalen i kontrakten er, at der ikke flyttes ting fra bordene).

Figur 3.3.4: Antal klager pr. serviceområde
[Oktober 2019 - august 2023]



Problemerne omfang underrapporteres. Der er behov for et organisatorisk fokus på rapportering, behandling og værdiskabelse med klager for brugerne

3.3.1 Brugere oplever, at klager i deres nuværende form og brug ikke har en udbedrende effekt i forhold til leverancekvaliteten

Beskrivelse af problemstilling	Brugerne oplever, at de får minimal værdi og effekt ud af at indmelde klager. Det skyldes, at de oplever, at Coor lukker deres klager uden dialog eller udbedring. Konsekvensen er, at de stopper med at registrere fejl
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Brugere kan ikke se værdien i at indmelde klager, da der ikke opleves nogen reel effekt i forhold til de underliggende problemstillinger
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Det bør sikres, at Coor ikke lukker klager uden at udbedre, uden forudgående dialog eller orientering af bestiller. • Kriminalforsorgen bør tilstræbe at skabe et organisatorisk og ledelsesmæssigt fokus på behovet og nødvendigheden af, at alle berettigede klager indmeldes med henblik på synlighed og dokumentation af problemstillingerne i driften. • At der tilstræbes et større organisatorisk fokus ved KRFO og Coor på sammen at løse underliggende problemer i stedet for symptombehandling.

3.3.2 Der er fejl i serviceportalens lokationslister

Beskrivelse af problemstilling	På baggrund af interviews ved vi, at nogle lokationer er registreret forkert i serviceportalen, og at deres brugere derfor har oplevet ikke at kunne indmelde klager for deres lokation via serviceportalen
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende kvalitetssikring
Omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalt
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Det anbefales, at KRFO gennemgår og sikrer, at alle lokationer fremstår korrekt registreret i serviceportalen

3.3.3 Der mangler dokumentation for forhold, som berettiger klage

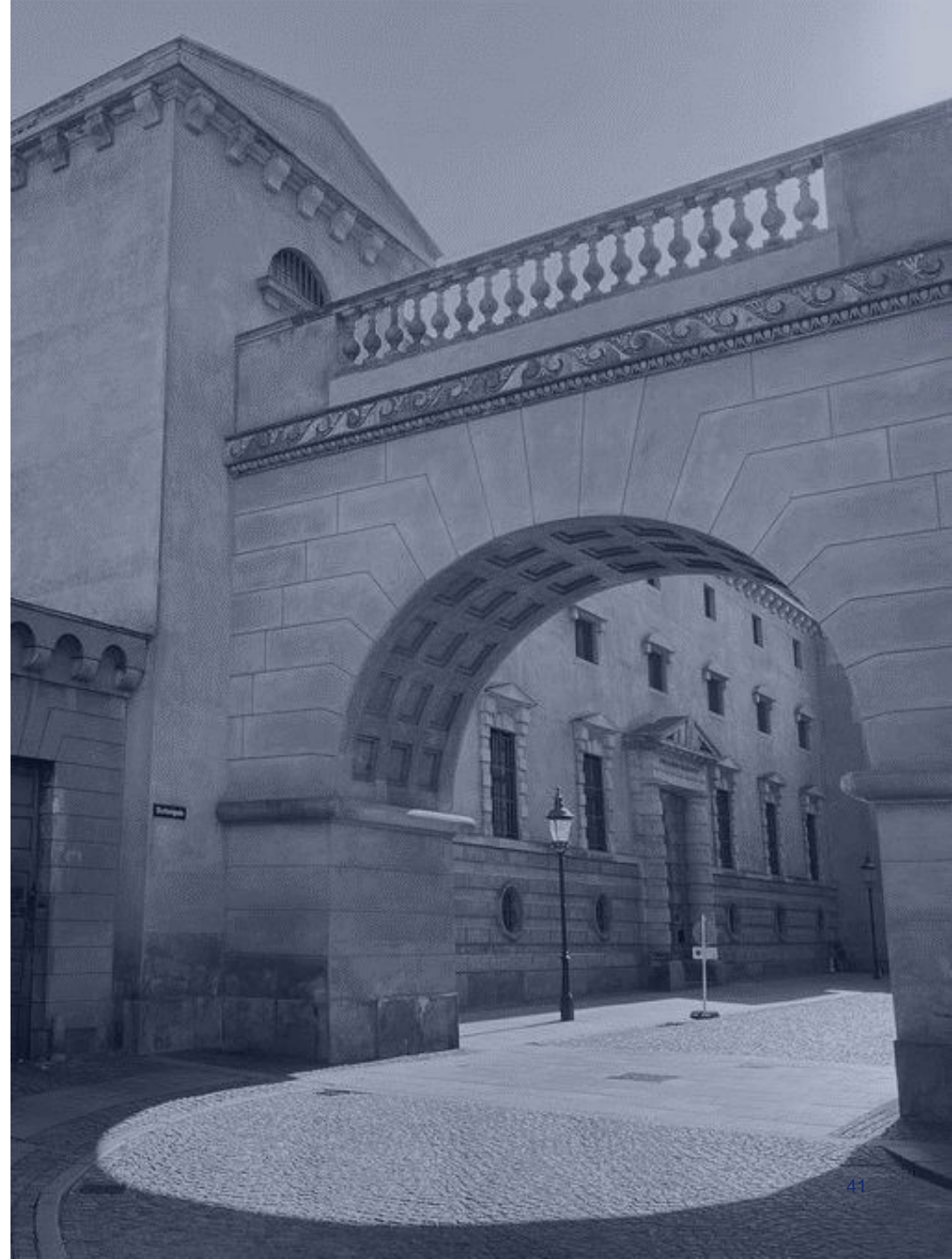
Beskrivelse af problemstilling	Vi ved på baggrund af interviews, at et stort antal berettigede klager ikke indmeldes og registreres. Dette er dels en udfordring i forhold til at opnå den bodssum, KRFO reelt har krav på, dels en udfordring i forhold til dokumentation af den reelle servicekvalitet, fx i forbindelse med driftsmøder og i yderste tilfælde misligholdssager.
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Brugere kan ikke se værdien i at indmelde klager, da de oplever minimal effekt og værdi af klagerne • Det er en tung proces at indmelde klager • Klager indmeldes mundtligt eller pr. mail til Coor eller via de FM-ansvarlige, men registreres ikke som klager
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Det anbefales, at Kriminalforsorgen sikrer et organisatorisk og ledelsesmæssigt fokus på, at alle retmæssige klager registreres i serviceportalen • Det anbefales, at Kriminalforsorgen italesætter og oplyser brugerne om vigtigheden af, at de registrerer alle fejl, og hvorfor

Den aktuelle indberetningsproces opleves som besværlig. Der er behov for en nem og mobil indberetningsløsning og forventningsafstemning med brugerne

3.3.4 Den aktuelle indberetningsproces for klager er besværlig, hvilket virker demotiverende og resulterer i en lavere grad af indberetninger af klager	
Beskrivelse af problemstilling	Indsendelse af klager sker via serviceportalen og forudsætter, at brugeren tilgår denne via sin computer. Dette er imidlertid ikke hensigtsmæssigt for flertallet af Kriminalforsorgens brugere (undtagen de sikrede institutioner), da fejl således ikke kan indsendes på stedet, hvor de identificeres, via telefonen. Ydermere er serviceportalen ikke brugervenlig i forhold til navigation og fremsøgning af lokationer
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Mangelfuld systemunderstøttelse
Vurderet omfang	Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Undersøg, hvorvidt Kriminalforsorgen kan overgå til Dalux, som også benyttes i Politiet. Såfremt det ikke er muligt at skifte platform, anbefales det at undersøge mulighederne for at understøtte brugervenligheden på den eksisterende platform, fx ved: <ul style="list-style-type: none"> Brug af tredjepartssoftware med integration til serviceportalen for at sikre, at brugerne nemt og mobilt kan indmelde klager og bestillinger, når de oplever behovet. Det kan fx gøres ved brug af mobil power-apps Brug af QR-koder

3.3.5 Nogle klager skyldes forventninger, som ligger ud over det, der jf. kontrakten kan forventes	
Beskrivelse af problemstilling	Brugernes forventninger til serviceniveauet afspejler lejlighedsvist ikke det, der reelt er købt og med rimelighed kan forventes, jf. det købte og kontrakten
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Brugerne har utilstrækkelig indsigt i og kendskab til de købte ydelser på deres lokaliteter. Dette skyldes manglende forventningsafstemning og oplysning af brugerne
Vurderet omfang	Lokalt
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Kriminalforsorgen bør i samarbejde med Coor lave oplysning af brugerne og aktivt forventningsafstemme med brugerne, hvad de rimeligt kan forvente af Coor og kvaliteten. Det vil sige fokus på fx tydning af karmskilte (Renhold) mv. De aftalte serviceniveauer og frekvenser (fx Renhold) bør gennemgås pr. lokalitet sammen med FM-koordinatorerne med henblik på kalibrering i forhold til at: <ul style="list-style-type: none"> sikre, at de købte ydelsesniveauer og frekvenser svarer til det faktiske behov og brugernes forventning, eller sikre, at forventningerne kalibreres til det købte.

3.4 Månedsrapportering



Månedssrapportering evalueres med udgangspunkt i udviklingen i rapporteringen henover kontraktperioden samt de problemstillinger, der her fremhæves

Introduktion

Formålet med undersøgelsen af månedssrapporteringen er at afdække udviklingen i status og identificere de problemstillinger og tendenser, som fremhæves. Driftsmøderne er månedlige møder, der afholdes mellem ordregiver (Områdekantoret) og Coor. Disse møder inkluderer som minimum Coors driftschef for området, ordregivers FM-ansvarlige og ved behov repræsentanter fra kontraktstyringsteamet og/eller områdets økonomi/administrationschef.

Driftsmøderne har to formål. For det første skal de sikre, at facility management-opgaverne forankres lokalt, hvilket indebærer kvalitetssikring og løbende forbedringer af de leverede serviceydelser på lokalt plan. For det andet skal møderne øge informationsdelingen og samarbejdet lokalt, hvilket igen bidrager til en større indsigt og forståelse af de beslutninger, der træffes i driften.

På hvert månedsmøde gennemgås driften for den seneste måned, og der gives orienteringer om emner som kommende varslinger og eventuelle tilkøb. Som følge af mødet udarbejder Coor et driftsmødereferat, hvor både ordregivers og Coors kommentarer og informationer vedrørende leverancen registreres. Desuden angiver begge parter via en temperaturmåling en status for leverancen, som kan være grøn, gul eller rød, og de noterer kommentarer om problemer, tendenser og aftalte tiltag. Såfremt et serviceområde bliver vurderet som gul eller rød, udbetales der jf. kontrakten ingen bonus for den pågældende periode.

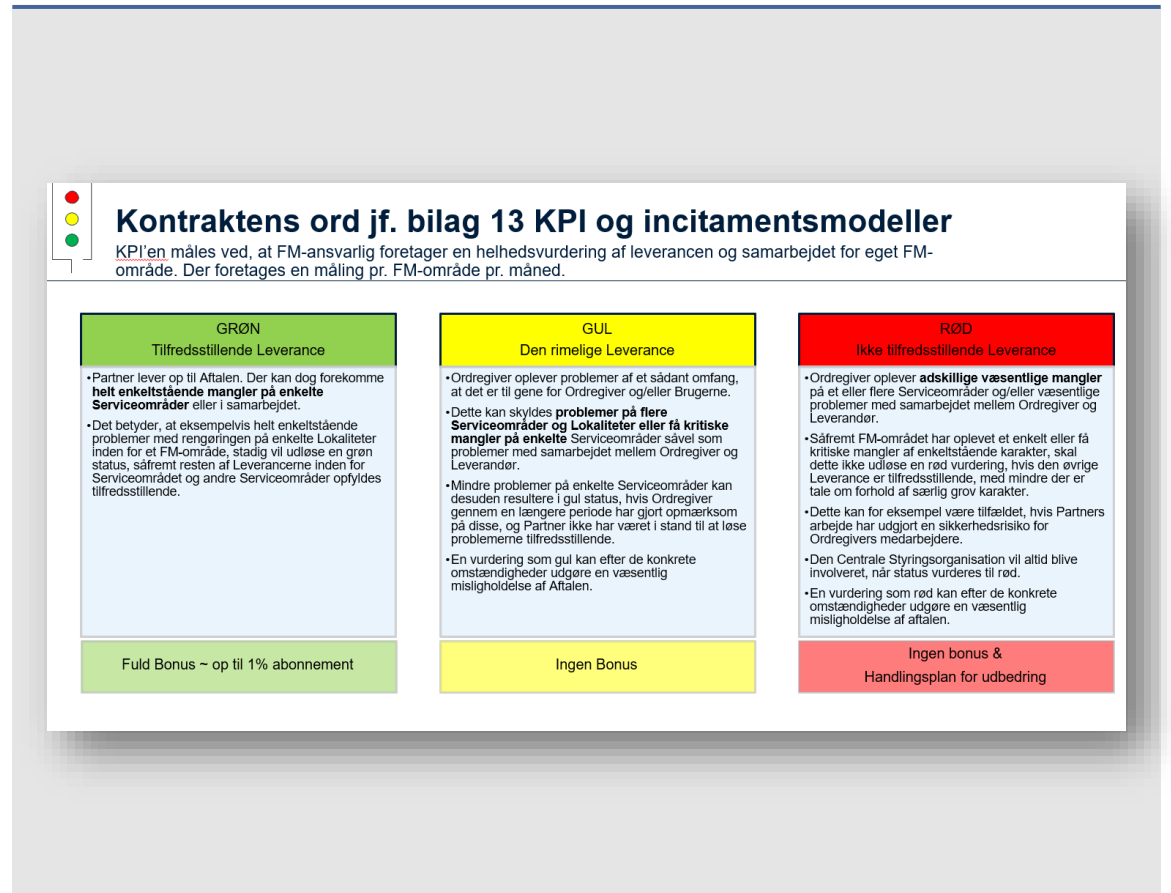
Metode

Analysen er blevet udført ved at gennemgå månedssrapporter og driftsmødereferaterne for perioden 2022-2023 og de underliggende klager. Yderligere er der afholdt interviews med KRFO's FM-ansvarlige og repræsentanter fra Kontraktstyringen.

Kriminalforsorgen

PwC

Figur 3.4.1: KPI'en "Ordregivers vurdering af leverancen"



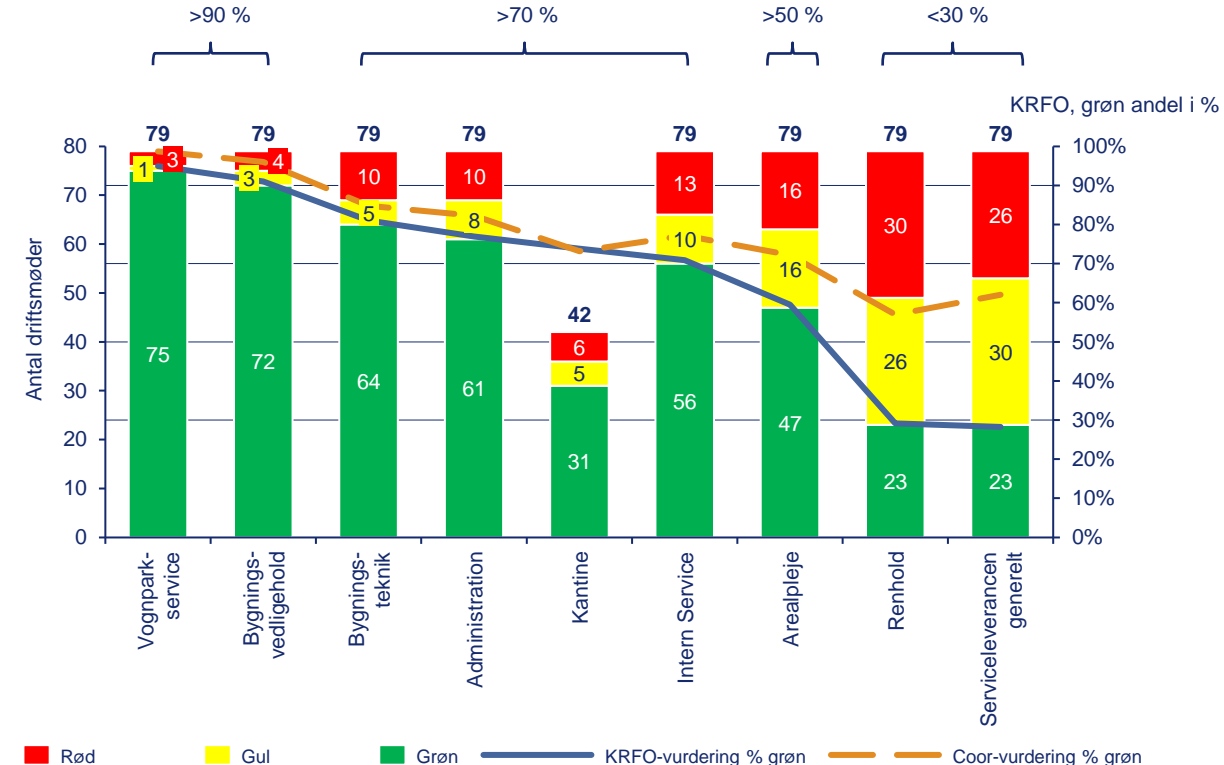
Det ses i driftsrapporteringen, at Renhold, Arealpleje og den generelle serviceleverance er de mest udfordrede områder. Coor er generelt mere positiv end KRFO

Coor og Kriminalforsorgens evaluering af driften

- Serviceområdernes samlede leverance og samarbejdet mellem KRFO og Coor evalueres regelmæssigt for hvert FM-område og udmøntes i en farvestatus, som Coor og KRFO hver især afgiver:
 - Grøn: Den tilfredsstillende leverance, hvor leverandøren lever op til aftalen med mulig forekomst af enkelte mangler.
 - Gul: Den rimelige leverance, hvor ordregiver og/eller brugerne oplever nogle gener, som følge af problemer på flere lokationer eller ved få kritiske mangler, eller hvor leverandøren over en længere periode ikke har været i stand til at løse fremhævede problemer tilfredsstillende.
 - Rød: Den ikke tilfredsstillende leverance, hvor ordregiver oplever adskillige væsentlige mangler eller væsentlige problemer i samarbejdet.

Renhold og serviceleverancen generelt har (som vist i graf 3.4.2) den laveste andel af ”grønne” evalueringer afgivet af KRFO på kun 40 %, mens det for Arealpleje er 59,5 %. Fælles for disse områder afgiver Coor generelt mere positive evalueringer repræsenteret ved deres farvelægning på henholdsvis 57 %, 62 % og 72 % grønne evalueringer.

Figur 3.4.2: KRFO's evaluering af serviceområderne
Hhv. KRFO og Coor andel af status som grøn % [2022 - 2023]



I 2023 har Arealpleje oplevet en forværring af kvaliteten, hvilket fremgår af den øgede brug af røde og gule driftsevalueringer

Coor og KRFO's evaluering af Arealpleje

I de løbende vurderinger af arealplejen bemærkes det (som illustreret i graf 3.4.3), at der i 2023 tilsyneladende har været en forværring i servicekvaliteten. Dette er indikeret af, at PKA alene indtil august 2023 har afgivet flere gule og røde vurderinger tilsammen sammenlignet med hele 2022. Derudover er den grønne andel blevet halveret fra ca. 78 % til ca. 35 %. Det er tydeligt, at Coor i deres afgivne vurderinger generelt har en markant mere positiv opfattelse af serviceniveauet.

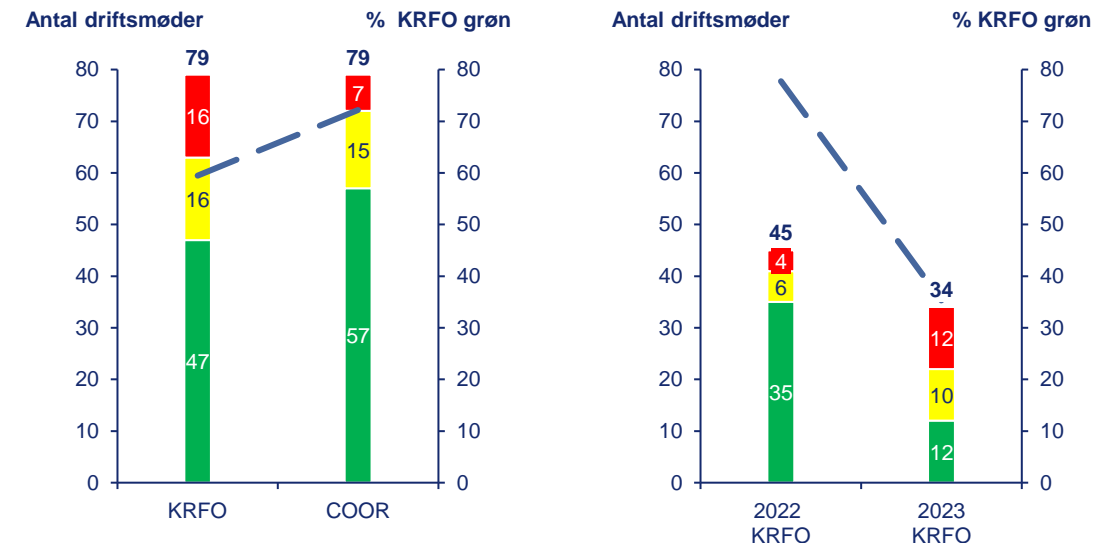
Identificerede udfordringer i Arealplejeservicesporet

På grund af de dokumenterede udfordringer og tendenser inden for Arealpleje og udsagn fra KRFO's FM-ansvarlige indikeres det, at en hovedårsag til klager ligger i, at leverandøren opfattes som reaktiv og afventende, selvom forventningen er en proaktiv og initiativrig leverandør, der identificerer, afklarer og implementerer behov i overensstemmelse med de aftalte frekvenser og funktionskrav. Baseret på interviews og de indsendte klager er det klart, at dette for det meste ikke er tilfældet. Flere lokaliteter oplever en kritisk kvalitet, og det er blevet standard, at de selv skal anmode om Coors tjenester. I den forbindelse bemærkes det også, at når henvendelser er kategoriseret som "klager," bliver de kort efter oprettelse lukket, selvom matriklerne ikke har oplevet forbedring eller besøg fra Coor. For den hvide arealpleje, som omfatter vinterberedskab i form af snerydning og saltning, ses de primære dokumenterede udfordringer som værende:

- Udeblivelser eller manglende rydning inden personalets mødetid. Dette har i flere tilfælde ledt til faldskader og i flere tilfælde krævet, at KRFO selv rydder og salter.
- Manglende rydning og saltning på alle aftalte arealer – noget, som særligt er set i forbindelse med lukkede gårde og indhegnede arealer.

Figur: 3.4.3 PKA og Coor, samlet vurdering af Arealpleje, PKA årlig udvikling

[Januar 2022 - august 2023]



Brugerne oplever, at Coor på Arealpleje er reaktive og først rykker ud, når de rekvireres, og der indgives klager. Hertil er der problemer med udeblivelser og lav kvalitet

For den grønne arealpleje er de primære dokumenterede udfordringer relateret til, at Coor ikke opfattes som tilstrækkeligt proaktive til selvstændigt at sikre, at arealerne regelmæssigt inspiceres og vedligeholdes. Der er rapporteret udfordringer med græsplæner og hække, der er blevet overgroede, hvilket har ført til forstyrrelser i alarmsystemerne som en konsekvens. Derudover er der generelle vanskeligheder med at sikre, at lyskasser, skakter, trappeløb og tagrender rengøres efter behov. Hvis dette ikke udføres, kan det medføre skader på bygningerne. Desuden er der potentielle underliggende udfordringer, da interviews har afsløret fejl i KRFO's arealtegninger, som Coor delvist har anvendt til prisberegninger og daglig orientering for Coors medarbejdere.

Dokumenterede observationer					
Coors proaktivitet og ansvar for leverancen			Kommunikation og administration		
Leverandøren lever ikke op til aftalte frekvens og funktionskrav	Opgaverne løses ikke fyldestgørende	Der opleves udfordringer med at få udført arealpleje på nye (varslede) implementerede arealer	Øget risiko for og tilfælde med vandskader grundet manglende rens af skakter, lyskasser, tagrender mv.	Indmeldte opgaver (klager) færdigmeldes samme dag, som de oprettes, dog uden at opgaven fremstår udført	Der er fejl i oversigtskortene i forhold til, hvilke arealer der indgår i servicen
Leverandøren opleves ikke som proaktiv. Oplevelsen er, at de forventer, at KRFO selv rekvirerer	Grønne arealer fremstår upræsentable (hækkene er fyldt med affald, og der er store mængder ukrudt)	Personskader grundet udebleven snerydning og saltning	Trods gentagne henvendelser eksekveres der ikke på den manglende pleje	Der opleves udfordringer med at få udført bestilte opgaver inden for tidsfristen	Det opleves som udfordrende at få information videre til Coors underleverandører
Leverandøren udebliver ved snefald og frostvej <i>"Udeblevet snerydning gør vi må selv må rydde sne og salte"</i> <i>"Tilbagevendende problem, at beredskabet ikke fungerer som aftalt"</i>	Utilstrækkelig kvalitet i saltningen <i>"Første saltning var ikke tilfredsstillende så 2. saltning måtte tilkaldes"</i> <i>"Kvaliteten af saltningen vurderes som så dårlig, at der er øget faldrisiko"</i>	Døde grene, der hænger ud over vejene	Coor lukker men ses ikke eksekvere på bestilte opgaver <i>"Trods gentagne henvendelser er hækken stadig ikke klippet selvom den sætter alarmerne i gang"</i>	Arealpleje udføres ikke, medmindre der klages, og KRFO siger, det virkelig trænger	Der opleves manglende opfølgning fra COOR trods henvendelser om gentagne udeblivelser
Det opleves, at der ikke ryddes sne og saltes på alle aftalte arealer (ofte i tilfælde af indelukkede arealer og gårde)	Coor opleves ikke at foretage løbende oprydning og opsamling af affald på arealerne	Leverancen udføres ikke inden for de aftalte tider, det vil sige, før personalet møder	COOR overholder ikke de aftalte tidsfrister (4+ ugers ventetid på at få fjernet glasskår og affald fra kørebanen)	Der meldes om manglende respons, når COOR informeres om manglende arealpleje	
Græsset og hækkene klippes ikke ved de aftalte højder, hvilket generer alarmerne	Halvfærdige leverancer <i>"Kun klippet den ene halvdel af hækken"</i> <i>"Coor klipper græsset, men de slår ikke kanterne"</i>	Leverandøren opleves ikke at have overblik og føling med, hvornår der "trænger"	De grønne arealer beskadiges af leverandørens saltning <i>"Det har taget 1,5 år at få Coor til at udbedre græsset"</i>		
Arealer fremstår upræsentable, fordi frekvensbaserede opgaver skydes til sent på året, fx hække		Manglende rottebekæmpelse trods dette er bestilt – opgaven lukkes uden eksekvering			

Kilde: Indrapporteringer registreret i driftsmødereferater og klagetekster

I 2023 har Bygningsteknik set en forværring i servicekvaliteten med øget brug af gule og røde evalueringer, delvist som følge af administrative fejl

Coor og Kriminalforsorgens evaluering af Bygningsteknik

I de løbende vurderinger af Bygningsteknik bemærkes det tilsyneladende (som illustreret i graf 3.4.4), at der i 2023 har været en forværring af servicekvaliteten. Dette ses tydeligt, da KRFO alene i 2023 frem til august har afgivet flere gule og røde vurderinger tilsammen end i hele 2022, samtidig med at den grønne andel er faldet. Det er dog værd at bemærke, at Coor generelt har en mere positiv opfattelse af serviceleverancen baseret på deres afgivne vurderinger.

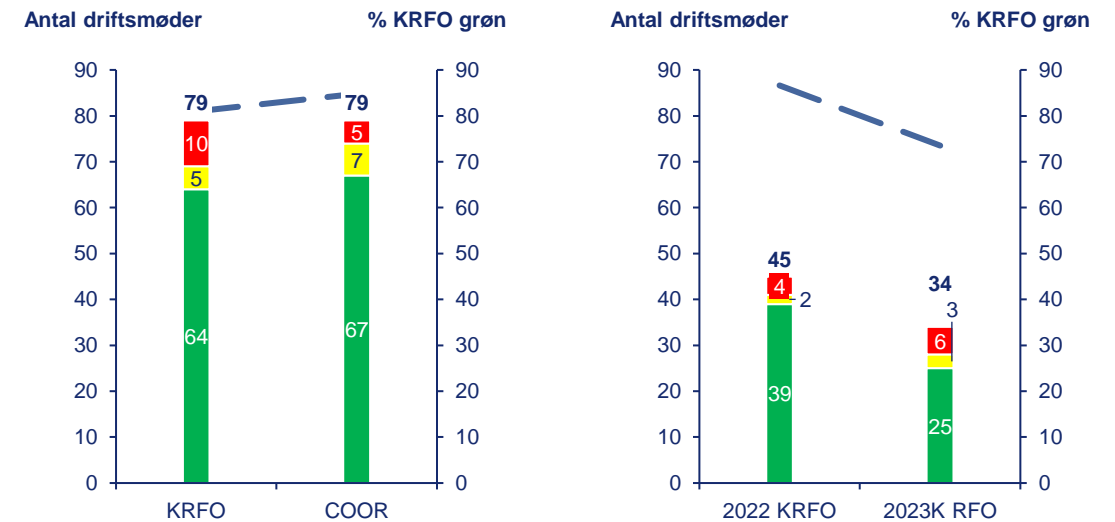
Identificerede udfordringer i Bygningsteknikservicesporet

Omfanget af Coors ansvar inden for Bygningsteknik på de enkelte lokaliteter afhænger dels af lokaliteten, dels om det er et lejemål, hvor udlejeren (fx Bygningsstyrelsen) har ansvar for vedligeholdelse og inspektion af visse installationer.

De primære udfordringer inkluderer:

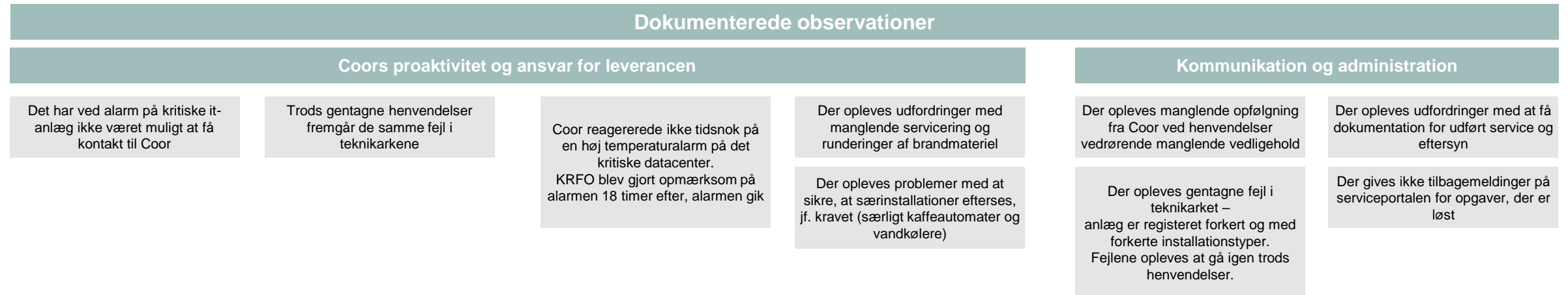
- Fejl i teknisk dokumentation, hvor installationer er fejlregistreret eller slet ikke registreret, hvilket medfører manglende eftersyn og vedligeholdelse.
- Udfordringer med at få tilsendt dokumentation for udførte services og eftersyn. KRFO's FM-ansvarlige udtrykker bekymringer om, at Coor ikke synes at have tilstrækkeligt overblik og kontrol i denne sammenhæng.

Figur: 3.4.4 KRFO og Coor, samlet vurdering af Bygningsteknik, KRFO årlig udvikling [Januar 2022 - august 2023]



Der opleves fejl i teknikarkene, hvor installationer står forkert og derfor ikke efterses korrekt. Hertil er Coor udfordret med at sikre den fornødne dokumentation

Baseret på interviews med KRFO's FM-ansvarlige er der en generel bekymring om, hvorvidt Coor har tilstrækkelig kontrol med og overblik over KRFO's bygningsteknik. De FM-ansvarlige giver udtryk for, at de selv har begrænsede muligheder, herunder de fornødne tekniske kompetencer, indsigt og tid til at prioritere og kontrollere Coors arbejde. Dette skyldes delvist, at CPP'en opleves som uoverskuelig, hvilket gør det svært at finde og tidskrævende at få overblik over den indsendte dokumentation. Der er også udfordringer med manglende tilbagemeldinger til de FM-ansvarlige og dem, der bestiller, om statussen på opgaverne.



I 2023 er der sket en nedgang i kvaliteten af den interne service, primært på grund af manglende oplevelse af service, proaktivitet og udførelse af opgaver

COOR og Kriminalforsorgens evaluering af Intern Service

I de løbende vurderinger af Intern Service bemærkes det (som illustreret i graf 3.4.5), at der tilsyneladende i 2023 har været en forværring i kvaliteten, hvilket er indikeret ved brugen af flere røde vurderinger og en nedgang i den grønne andel af vurderingerne. Det er dog værd at bemærke, at Coor generelt har en mere positiv opfattelse af serviceleverancen baseret på deres afgivne vurderinger.

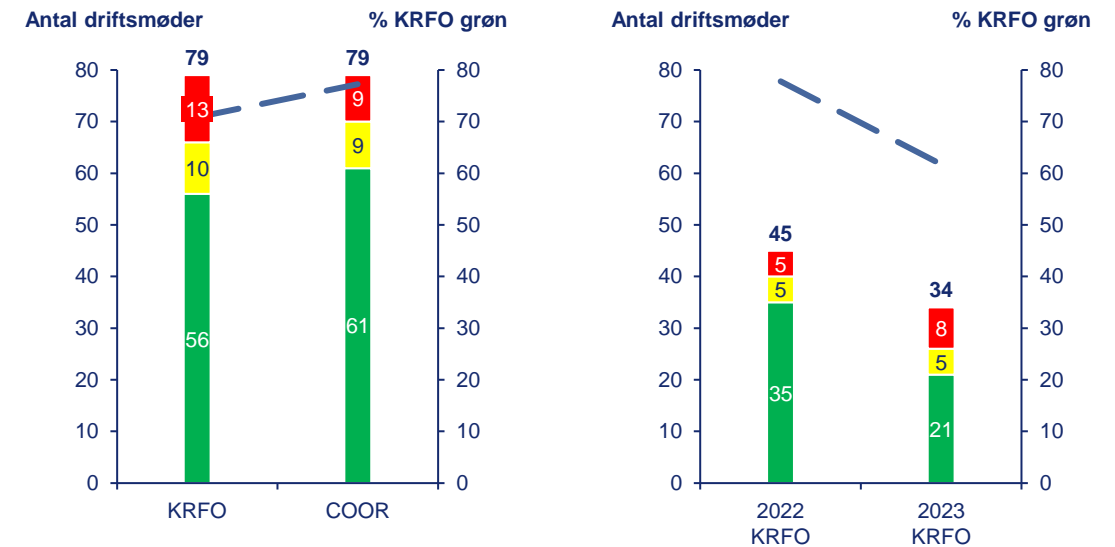
Identificerede udfordringer i Intern Service

For Coors leverancer på Intern Service ved vi, at der er gennemgående udfordringer med kvaliteten af de udførte services, og at Coor ikke opfattes som tilstrækkeligt proaktive eller ansvarlige for leverancerne. Dette er baseret på dokumenterede udfordringer og interviews med KRFO FM-ansvarlige. De primære udfordringer er som følger:

- Manglende udførelse af daglige opgaver som beskrevet i kontrakten. Der er en tendens til at undlade runderinger, mens mindre og enkle opgaver udliciteres til eksterne håndværkere. Interviews indikerer, at dette skyldes, at handymændene ofte har for travlt og ikke kan følge med i den planlagte mængde af opgaver.
- Coor leverer ikke den aftalte bemanning i det aftalte tidsrum. Dette er en udfordring, der ofte bliver mere udtalt i ferieperioder, hvor brugerne oplever, at der ikke er tilstrækkeligt med vikarer til at dække behovet.
- Manglende oplevelse af service og ansvar for leverancen. Dette manifesteres ofte i ændringer i Coors fremmøde, medarbejdere, der virker uerfarne, opgaver, hvor tidsfristerne ikke overholdes, eller hvor opgaven endda aflyses uden udførelse.
- Coor kan opfattes som uvillige til at samarbejde og tilbageholdende med at påtage sig ansvaret for klager. Det er blevet bemærket, at klager afvises, indtil de eskaleres til kunde- eller driftscheferne.

Figur: 3.4.5: KRFO og Coor, samlet vurdering af Intern Service, KRFO-udvikling

[Januar 2022 - august 2023]



Coor mangler proaktivitet og ansvar, især når det kommer til at administrere eksterne leverandører, udføre daglige opgaver og besvare henvendelser

Bekymringen om, at handymændene ikke i tilstrækkelig grad viser proaktivitet gælder særligt med hensyn til at identificere fejl og mangler under deres runderinger. Der er gentagne rapporter om, at KRFO oplever defekte lyskilder, affald og objekter (fx møbler), der er placeret uhensigtsmæssigt på de områder, der bliver runderet. Dette har ført til behovet for, at KRFO selv skal kontrollere, om Coor udfører arbejdet som forventet. Hvad angår brugen af eksterne håndværkere, rapporteres der om udfordringer i forhold til, at Coor ikke tager tilstrækkeligt imod, instruerer og følger op på håndværkerens arbejde. Som følge heraf oplever KRFO at være nødt til at påtage sig denne opgave selv. Denne udfordring vækker samtidig bekymring blandt de FM-ansvarlige i forhold til, hvordan Coor sikrer, at de fakturerede beløb svarer til de faktiske ressourcer og tidsforbrug hos leverandøren.

Dokumenterede observationer					
Coors proaktivitet og ansvar for leverancen			Kommunikation og administration		
Manglende proaktivitet med henblik på at løse småskader, de selv forvolder, fx hul i tapet ved opsætning af dispenser	Manglende egenkontrol af udførte opgaver jf. det bestilte <i>"Det kan ikke være rigtigt at man føler man skal tjekke jeres arbejde"</i>	Handymænd udebliver uden orientering, og der bemændes ikke med vikarer	Der opleves lang ventetid på mindre opgaver	Indmeldte sager lukkes, selvom de ikke er udført	Manglende tilbagemeldinger fra Coor på indmeldte henvendelser
Handymændene udviser manglende proaktivitet ved runderinger, fx pærer, der er gået, ses/ordnes ikke	Opgaver løses ikke tilfredsstillende. Fx flytteopgaver: borde sat på gangene trods brandregler	Det kniber med at få handymænd ud på lokationerne i de faste tidsrum	Manglende eksekvering på bestilte services – fx klargøring af klasselokaler	Klager lukkes uden dialog og opfølgning fra Coor om klagens indhold	Manglende tilbagemeldinger til bestiller i forhold til, hvad der er foretaget på bestilte opgaver
Forkert og manglende opfyldning af forbrugsvarer	Manglende ordning af printerrum – makulatorer, opfyldning af kopimaskiner	Coor møder ikke op ved brug af eksterne håndværkere. Kontrollerer ikke fakturaer i forhold til faktisk tidsforbrug	Der skal klages flere gange, før Coor reagerer	Manglende respons på bestillinger	
Manglende fremmøde fra Coor ved håndteringen af tilkøbsopgaver ved eksterne leverandører – KRFO skal selv introducere håndværkerne til opgaverne	Manglende tømning af affaldsspande	Rundering udføres ikke i det aftalte omfang	Manglende eksekvering på fejlmeldinger <i>"Der sker først noget på mine sager når jeg ringer og rykker"</i>		
Ikke alle planlagte opgaver laves, <i>"så vi må selv lave dem"</i>	Coor laver ikke kontrol med, hvor mange timer underleverandører benytter til tilkøbsopgaver		Opgaver sættes som afsluttet, selvom opgaven kun er delvist løst		
	Det halter med prioriteringer og kendskab til opgaver og myndighedsopdeling				

I 2023 opleves Renhold fortsat på et lavt niveau, hvilket indikeres af den hyppige brug af gule og røde anmærkninger

Coor og KRFO's evaluering af Renhold

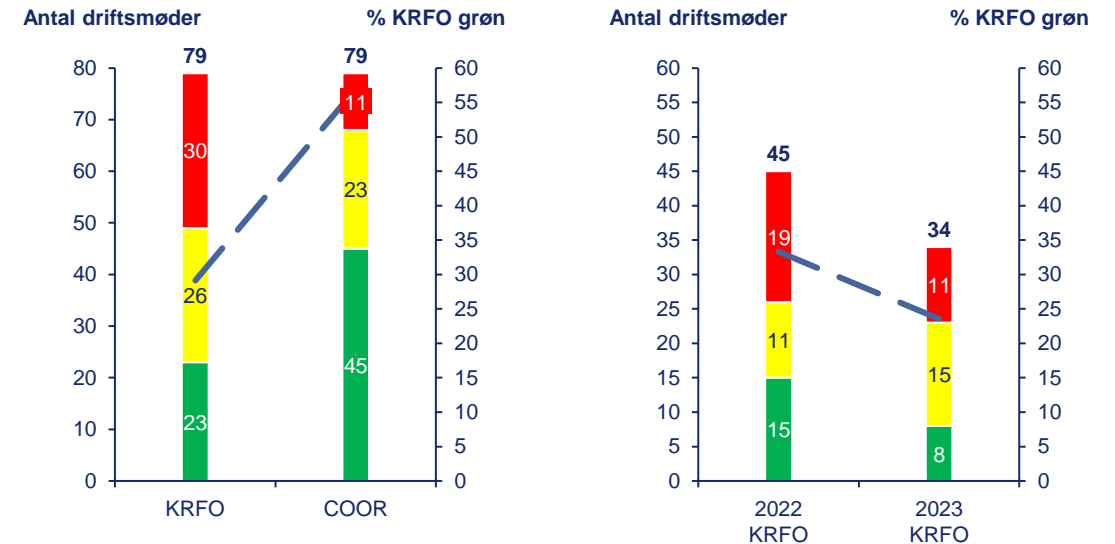
I de løbende vurderinger af Renhold observeres det (som illustreret i graf 3.4.6), at kvaliteten fortsat falder i 2023, hvilket afspejles i den vedvarende høje forekomst af røde og gule vurderinger samt en tilbagegang i andelen af grønne vurderinger. I denne forbindelse bemærkes det, at Coor generelt har en mere positiv opfattelse af servicekvaliteten.

Identificerede udfordringer i Renhold

Renhold er det servicespor med den laveste kvalitet, hvilket afspejles i det højeste antal gule og røde anmærkninger fra driften. Vi er klar over disse udfordringer gennem dokumentation og interviews, og de vigtigste udfordringer i driften omfatter:

- Den generelle rengøringskvalitet: Ifølge interviews oplever brugerne især udfordringer med rengøringskvaliteten på større lokationer og under brugen af vikarer. Dette formodes baseret på interviews med de FM-ansvarlige, at de afsatte tidsrammer til rengøring ikke tager højde for afstande, etager og sikringsniveauer, hvilket resulterer i, at serviceassistenterne er nødt til at arbejde i højt tempo.
- At Coor har udfordringer med at sikre tilstrækkeligt kvalificeret og PET-godkendt personale og vikarer.
- At Coor ikke reagerer og følger op på indmeldte klager over manglende rengøring. Brugere oplever, at Coor lukker deres klager uden dialog eller forsøg på forbedring.
- Fælleskontroller og handlingsplaner har historisk set primært resulteret i midlertidige forbedringer i kvaliteten.
- Rengøringspersonalet har utilstrækkelig viden om KRFO's sikkerhedsbestemmelser, herunder brugen af ID-kort og de tilhørende regler.

Figur: 3.4.6 KRFO og Coor, samlet vurdering af Renhold, KRFO-udvikling
[Januar 2022 - august 2023]



KRFO er bekymret for, om Coor giver deres ansatte tilstrækkelig tid og oplæring i forhold til KRFO's særlige forhold, krav og den forventede leverance kvalitet

På baggrund af interviews og dokumentation ved vi, at flere af problematikkerne gentager sig, og brugerne udtrykker vedvarende bekymring over, at de ikke oplever, at Coor udfører rengøring i overensstemmelse med de aftalte funktionskrav, frekvenser og i den aftalte kvalitet. Det skal dog bemærkes, at interviews har afsløret, at KRFO's FM-ansvarlige oplever, at ikke alle brugere har tilstrækkelig viden om niveauet af de indkøbte ydelser, og hvordan de praktisk udføres. Dette gælder især i forhold til fokusområder og hyppighed. Derudover ved vi fra interviews, at Coor især på de større og sikrede institutioner oplever høj medarbejderomsætning inden for Renhold. Der er bekymring om, hvorvidt Coor giver tilstrækkelig oplæring til de ansatte, især med hensyn til KRFO's specifikke krav vedrørende sikkerhed og sikring på de enkelte lokationer samt udførelsen af de enkelte ydelser.

Dokumenterede observationer					
Coors proaktivitet og ansvar for leverancen			Kommunikation og administration		
Manglende opfyldning af forbrugsvarer såsom papirhåndklæder, toiletteppe, sæbe mv.	Rengøringskvaliteten er utilstrækkelig, fremstår overfladisk og som om, de har for lidt tid	Der opleves gentagne udfordringer med udebleven rengøring og ingen vikar	De aftalte frekvenser for indvendig og udvendig vinduespolering overholdes ikke	Coor orienterer ikke lokaliteten ved udeblivelser og/eller manglende vikarer	Brugere oplever, at de ikke kan regne med, at Coors tilbagemeldinger er korrekte
Det opleves, at lokalernes programkoder for rengøring ikke efterleves, fx at personalet opleves at forbigå lokaler, der skal rengøres, uden at kigge ind og tilse "tilstand"/behov, eller at de rengøres delvist	Der fremstår beskidt, selvom der har været rengøring d.d. Fx: <i>"Der ligger stadig papir på toiletgulvet efter rengøringsbesøget"</i> <i>"Gulvene fremstår beskidte trods anvisning om daglig gulvvask"</i>	Ved udebleven rengøring og vikar indhentes det ikke senere, men skippes	Ved udebleven rengøring og vikar indhentes det ikke senere, men skippes	Coor reagerer ikke på klager, men sætter dem som afsluttet uden dialog	Manglende implementering af varsling fra Coor <i>"Ingen vinduesvask ved indflytning i nye lokaler"</i>
Periodisk rengøring overholdes ikke, fx af køkkenudstyr, højderengøring, lister og karme	Der foretages ikke rengøring under møbler, sengeborde mv.	Rengøringskvaliteten falder markant ved brug af vikarer	Ved udebleven rengøring og vikar indhentes det ikke senere, men skippes	Coor ses ikke at hæve kvalitetsstandarder trods gentagne klager og henvendelser	
Der er manglende kvalitetskontrol. Fx rengjorte emner/lokaler fremstår beskidte efter rengøring, håndvaske fremstår lodne, manglende isætning af poser efter affaldstømning. Rengjorte toiletter med afføring under brættet	Der rengøres ikke, selvom der er klargjort til det <i>"Flere kontorer er ikke støvsuget, og der er ikke tømt skrald i 2 uger"</i> <i>"Beskidte vindueskarme selvom der er flyttet planter"</i>	Rengøringskvaliteten ses ikke hævet trods indskærpelser fra KRFO	Rengøringen kommer ikke i de aftalte tidsrum		
		Rengøringen foretages ikke efter den aftalte prioritering af lokaler og områder	Coor ses ikke selv observere og reagere på rengøring af objekter efter behov <i>"fx møbler"</i>		
		Kaffemaskiner rengøres ikke efter anvisningen	Der gøres ikke rent efter anvisningerne, fx gulvvask uden sæbe, gulvklud på borde		
		Rengøringspersonalet er set hænge ud med klienterne	Rengøringspersonalet går blot forbi lokalerne, hvis der sidder nogen		

I 2023 oplever brugerne udfordringer med kantinekvaliteten, herunder defekte og beskidte kaffestationer og mangel på mad i kantinen

Coor og Kriminalforsorgens evaluering af Kantine

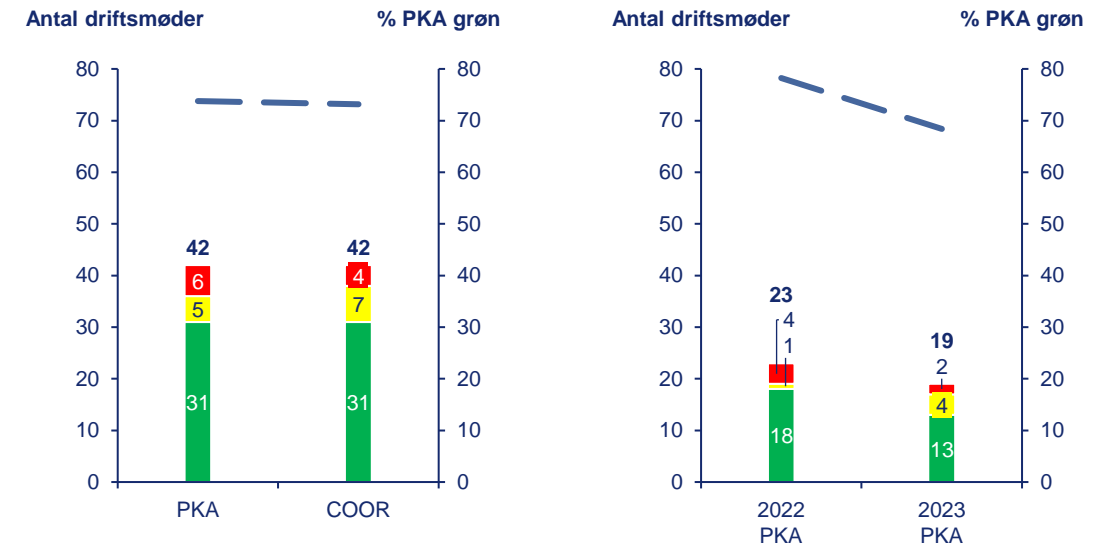
I de løbende vurderinger af kantinedriften ses det (som illustreret i graf 3.4.7), at der i 2023 tilsyneladende har været en let tilbagegang i servicekvaliteten, hvilket afspejles i en mindre andel af grønne vurderinger. Samtidig er der en nedgang i brugen af røde vurderinger og en stigning i de gule. Coor har en lidt mere positiv opfattelse af kantinedriften sammenlignet med KRFO.

Identificerede udfordringer i Kantine

Kantineserviceområdet dækker kun visse lokationer og områder hos KRFO. Vi ved, som dokumenteret af klager og driftsmødereferater, at de væsentligste udfordringer på kantineområdet inkluderer:

- Fødevareinspektioner med anmærkninger, tidligere resulterende i en "mindre glad smiley."
- Brugernes frustration over hyppige kaffemaskineproblemer og lang ventetid på udbedring.
- Kaffestationer, der efterlades beskidte og uhygiejniske.
- Utilstrækkelig påfyldning af forbrugsvarer som teposer og kaffe i kaffeautomaterne.
- Mangel på mad i kantinen ifølge brugerne.
- Fejl i organisationslisterne i bestillingsportalen.
- Brugernes opfattelse af Coor-medarbejdere som værende skrappe i deres retorik.

Figur 3.4.7: KRFO og Coor, samlet vurdering af Kantine, KRFO-udvikling
[Januar 2022 - august 2023]



På kantineområdet er der dokumenteret relativt få problemstillinger, primært relateret til kaffeautomaterne og administrative fejl

På kantineområdet findes relativt få dokumenterede udfordringer, hvoraf hovedparten vedrører kaffemaskiner og automater. Brugerne oplever, at disse ofte er beskidte, mangler nødvendige forbrugsvarer eller bliver rapporteret som defekte. Derudover rapporterer brugerne, at Coor ikke reagerer på deres henvendelser via serviceportalen, og at der er fejl i bestillingssystemerne, når de forsøger at bestille varer og forplejning.

Dokumenterede observationer					
Coors proaktivitet og ansvar for leverancen				Kommunikation og administration	
Det forekommer, at kaffeautomaterne ikke er fyldt op med forbrugsvarer, teposer og kaffe	Kaffestationerne fremstår beskidte, og kaffeautomaten mangler indvendig rengøring	Kaffemaskinen er defekt efter forkert rengøring	Automaterne samles ikke korrekt efter rengøring – derfor løber de over, og vi skal selv gøre rent hver dag	Der er fejl i organisationslisten ved bestilling af forplejning. Der mangler koncerner i direktoratet	Coor svarer ikke på klager i serviceportalen
				Der er fejl i organisationslisten ved varebestilling – Koncernkontrol og tilsyn mangler oprettelse	Ugens menu er ikke uploadet til intranettet
					Det er ikke muligt at bestille takeaway på hjemmesiden

I 2023 oplever brugerne en forbedring i servicekvaliteten, men Coor overholder ikke den aftalte kvalitet og servicefrekvenser i henhold til aftalen

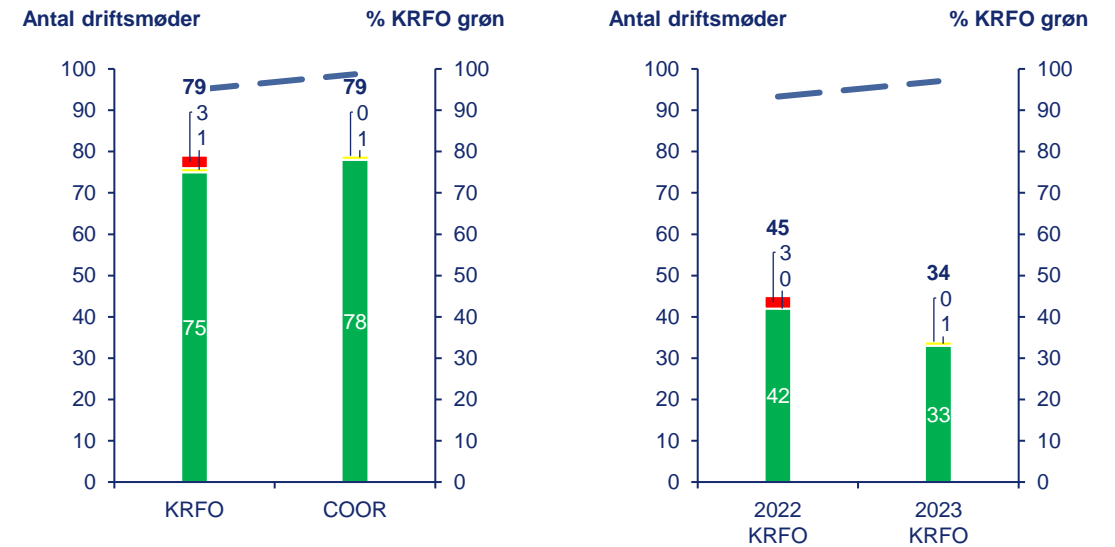
Coor og KRFO's evaluering af Vognpark

I de løbende vurderinger af vognparken ses det (som illustreret i graf 3.4.8), at der tilsyneladende i 2023 har været en forbedring, som indikeres ved et fald i brugen af ”røde” vurderinger. Desuden viser Coors egne vurderinger en mere positiv opfattelse af serviceleverancen.

Identificerede udfordringer i Vognpark

På baggrund af de dokumenterede udfordringer og tendenser inden for vognparken og udsagn fra KRFO's FM-ansvarlige er det klart, at brugerne oplever, at deres vognparker ikke bliver administreret i overensstemmelse med de købte aftalepakker. Dette gælder både med hensyn til kvaliteten af de leverede ydelser og Coors overholdelse af planlagte frekvenser. Derudover giver de FM-ansvarlige udtryk for, at de tilbudte vognparkpakker ikke fuldt ud imødekommer deres daglige behov.

Figur 3.4.8: KRFO og Coor, samlet vurdering af Vognpark, KRFO-udvikling
[Jan 2022 – Aug 2023]



Brugerne af vognparken oplever, at Coor udebliver fra planlagte besøg, ikke overholder synsfrister og ikke leverer tilstrækkelig kvalitet i rengøring og service

Brugerne har gentagne gange oplevet, at Coor dels ikke lever op til de aftalte besøgsfrekvenser, dels udebliver fra planlagte besøg, synseftersyn og service uden forudgående orientering. Derudover har der været udfordringer med kvaliteten af de udførte og kvitterede opgaver, fx gentagne tilfælde hvor køretøjer, der er blevet kvitteret som rengjorte, stadig fremstår tydeligt beskidte. Der er også rapporter om køretøjer, hvor Coor har kvitteret for væskepåfyldning, men hvor brugerne senere har opdaget manglende påfyldning af fx olie, diesel og AdBlue. Dette har i ét tilfælde ført til en nedbrudt bil. Der er også indgivet feedback om, at Coor ikke reagerer på klager, og oplevelsen er, at de lukkes uden nogen form for dialog. Dette har skabt bekymring om, hvorvidt Coors leverancer er i tilstrækkelig overensstemmelse med de serviceniveauer, som KRFO betaler for.

Dokumenterede observationer					
Coors proaktivitet og ansvar for leverancen				Kommunikation og administration	
Biler modtages beskidte til trods for, at de skulle være rengjorte både indvendigt og udvendigt	Der kvitteres for opfyldning af væsker, men dette gøres ikke, fx <i>"Manglende påfyld af add-blue forsagede haveri af af bil"</i> <i>"Bil færdigmeldt uden påfyldning af diesel"</i> <i>"Bil færdigmeldt uden oliecheck og påfyldning af olie"</i>	Coor springer gentagne gange service og rengøring over og udebliver uden varsel	Coor overholder ikke den aftalte frekvens for rengøring og service af vognparken	Vognparkopgaver færdigmeldes, uden de er udført	Coor responderer ikke på klagerne i serviceportalen
Kvaliteten i rengøring og vask er utilstrækkelig, fx <i>"Kvitteret for indvendig rengøring, men bilen fremstår beskidt og med affald i bagagerummet"</i>		De aftalte frekvenser for vognparkservice efterleves ikke, og der er store udsving i, hvornår de kommer	Coor overholder ikke fristen for syn på vores biler	Coor kommunikerer ikke proaktivt, når de ikke kan overholde planlagte aftaler	Manglende eksekvering på aftaler, der er trådt i kraft fra Coor
		Biler kan ikke starte som følge af Coors misligholdelse af forpligtelser	Trods den store pakke udviser Coor ikke proaktivitet i forhold til, hvornår bilerne har behov for vask		

I 2023 har der været en generel forværring af serviceleverancen, hovedsageligt som følge af gentagne tværgående fejl og manglende vedvarende forbedringer

Coor og KRFO's evaluering af serviceleverancen generelt

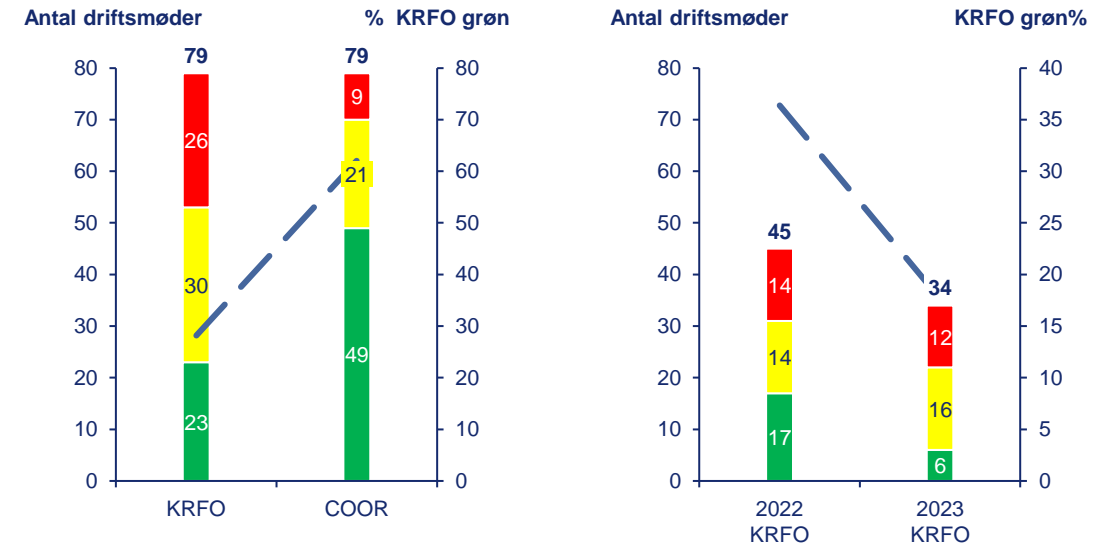
I de løbende vurderinger af serviceleverancen generelt (som illustreret i graf 3.4.9) ses det, at der tilsyneladende i løbet af 2023 har været en forværring i servicekvaliteten. Dette fremgår af det faktum, at PKA i løbet af de første otte måneder af året har rapporteret en tilsvarende mængde gule og røde vurderinger som i hele 2022. Desuden viser Coors egne vurderinger en signifikant mere positiv opfattelse af serviceleverancen generelt i forhold til KRFO's FM-ansvarlige.

Identificerede udfordringer i leverancen generelt

På baggrund af de dokumenterede udfordringer og gennemførte interviews fremstår de væsentlige udfordringer som følger:

- Klager og indsendte opgaver lukkes tilsyneladende uden dialog eller udførelse, hvilket kan resultere i, at brugerne føler, at Coor ikke lytter til deres bekymringer og frustrationer.
- Der er betydelige udfordringer med at opnå vedvarende forbedringer på grund af handlingsplaner, hvor effekten ofte kun synes midlertidig.
- Brugerne oplever samarbejdsproblemer, herunder skarp retorik fra Coor-medarbejdere og manglende håndtering af og eksekvering på fejl i tekniske dokumenter, serviceportaler, sikkerhedslistor mv.
- Generelt er der lange ventetider og manglende respons på henvendelser til Coor, især vedrørende varslingsanmodninger og anmodninger om tilbud.
- Brugerne er utilfredse med kvaliteten af en eller flere serviceområder og oplever, at de aftalte besøgsfrekvenser og funktionskrav ikke overholdes.

Figur 3.4.9: KRFO og Coor, samlet vurdering af serviceleverancen generelt, KRFO årlig udvikling [Januar 2022 - august 2023]



I 2023 er kvalitetsniveauet inden for bygningsvedligehold uændret i forhold til 2022. Væsentlige udfordringer inkluderer udeblivelser og Coors evne til projektledelse

Coor og KRFO's evaluering af Bygningsvedligehold

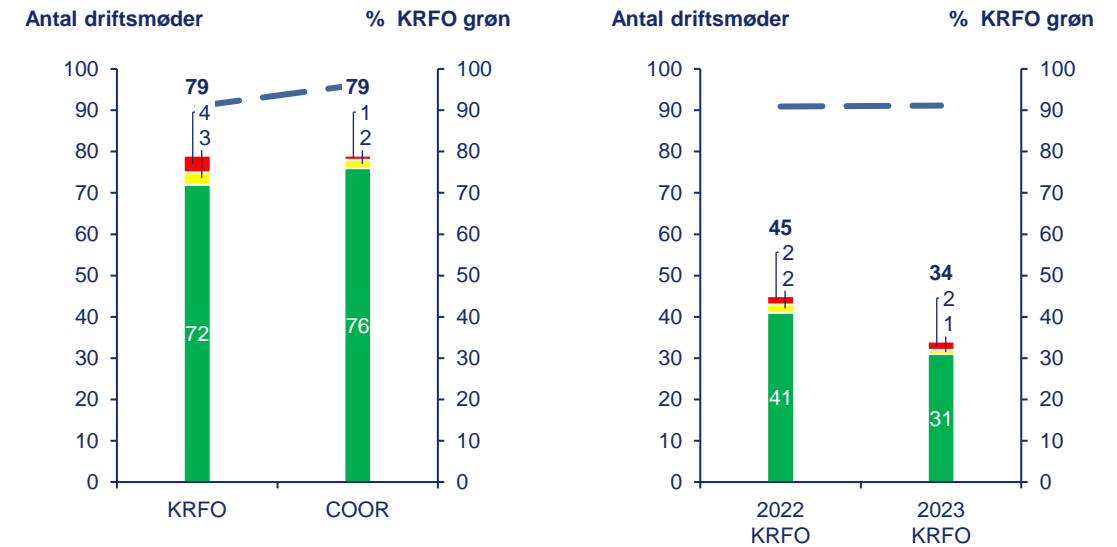
I de løbende vurderinger af Bygningsvedligehold (som illustreret i graf 3.4.10) ses det, at niveauet af serviceleverancen forbliver relativt uændret i 2023 i forhold til 2022. Dette afspejles i den ensartede andel af grønne vurderinger i begge år. Desuden viser Coors egne vurderinger en mere positiv opfattelse af Bygningsvedligehold.

Identificerede udfordringer i Bygningsvedligehold

Ud fra indberettet data ved vi, at der er få dokumenterede udfordringer på Bygningsvedligehold. Fra interviews med KRFO's FM-ansvarlige ved vi dog, at de væsentlige udfordringer opleves som følger:

- Lang administrativ ventetid vedrørende projektilbud.
- Oplevet mangel på kvalitetskontrol af fakturaer i forhold til det faktiske forbrug, hvor fakturaen ofte synes at svare til det oprindeligt tilbudte.
- Problemer med projektledelsen fra Coor, herunder oplevelsen af tvivlsom kvalitet, hvilket har resulteret i udfordringer med at overholde fastsatte tidsplaner.
- Manglende kapacitet fra Coor i at levere et tilstrækkeligt antal projektledere, hvilket har krævet, at KRFO selv har måttet agere projektledere.
- Situationer, hvor Coor ikke altid stiller mandskab til rådighed ved besøg af eksterne håndværkere, hvilket har pålagt KRFO opgaven med at instruere og igangsætte dem.
- Udeblivelser fra planlagte opgaver fra både Coor og eksterne håndværkere.
- Manglende respons fra Coor på henvendelser og bestilte opgaver.

Figur 3.4.10: KRFO og Coor, samlet vurdering af bygningsvedligehold, KRFO årlig udvikling [Januar 2022 - august 2023]



Der er få dokumenterede problemstillinger på Bygningsvedligehold, primært på grund af serviceområdets begrænsede omfang og ofte direkte problemløsning

Når det kommer til Bygningsvedligehold, er der kun få dokumenterede problemer. Dette skyldes dels, at brugen af serviceområdet er relativt begrænset, dels at der, når problemer opstår, har været en direkte dialog mellem KRFO og Coor. Dette ved vi fra interviews med de FM-ansvarlige.



I 2023 har den administrative kvalitet oplevet en nedgang på grund af gentagne fejl i sikkerheds- og teknisklister, varslinger og dokumentationsproblemer

Coor og KRFO's evaluering af Administration

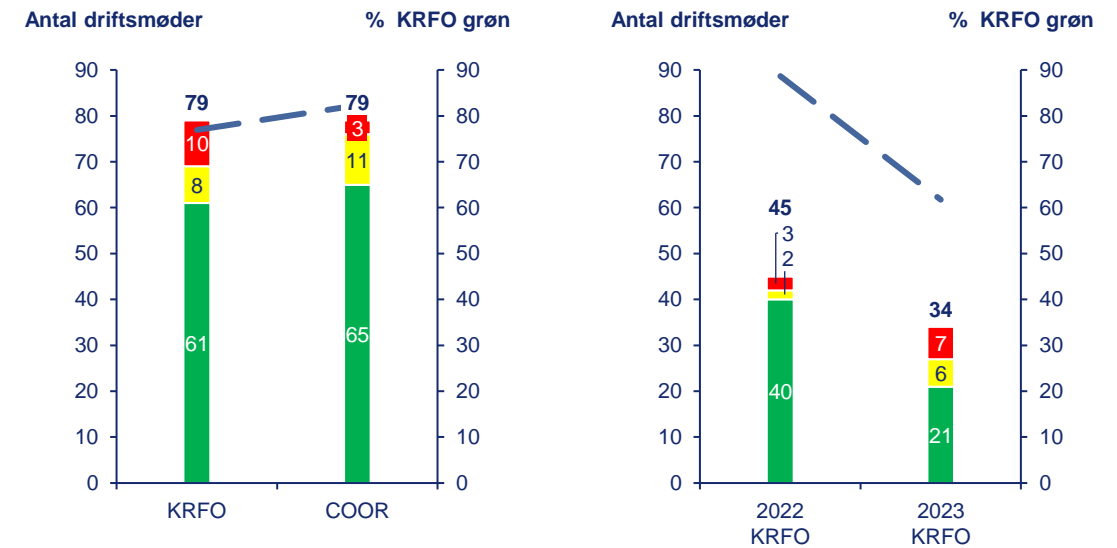
I de løbende vurderinger af Administration (som illustreret i graf 3.4.11) er der i 2023 observeret en markant forværring af servicekvaliteten. Dette understreges af det faktum, at PKA alene i perioden frem til august 2023 har afgivet flere gule og røde vurderinger tilsammen, end de gjorde i hele 2022. Samtidig viser det sig, at Coor har en mere positiv opfattelse af kvaliteten af deres eget administrative arbejde.

Identificerede udfordringer i Administration

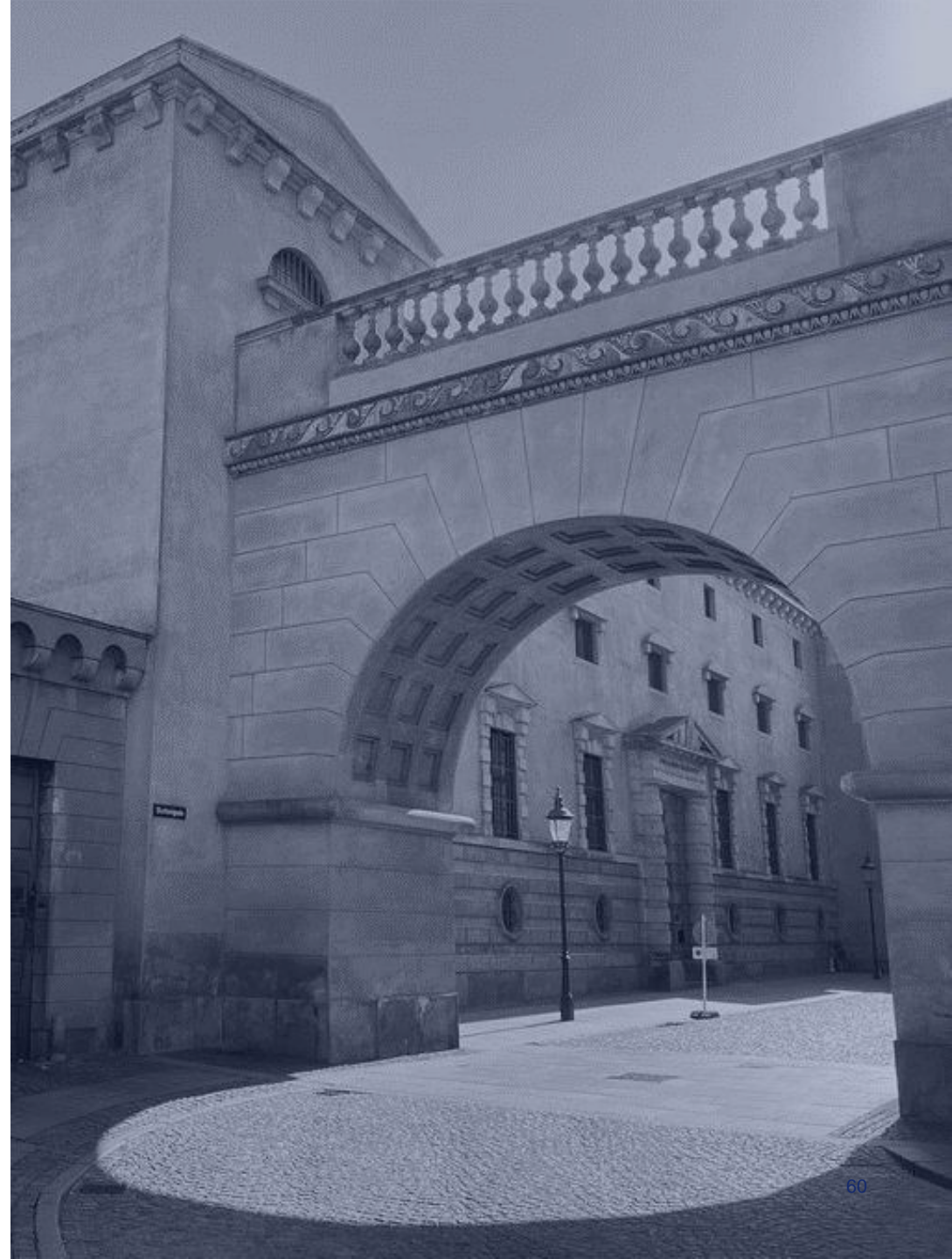
Ved indsendelse af klager er det ikke muligt at angive, om klagen vedrører administrative udfordringer. Administrative klager er derfor blevet identificeret ved at gennemgå klager på de enkelte servicespor. Baseret på de dokumenterede udfordringer og udsagn fra interviews er de væsentlige administrative udfordringer som følger:

- Varslinger opleves at være forbundet med lange sagsbehandlingstider, og der er flere eksempler, hvor varslinger ikke er blevet effektueret i driften.
- Fejl i serviceportalen, hvor lokationer ikke er blevet oprettet, og hvor indmeldte opgaver er blevet væk.
- Gentagne fejl i medarbejdersikkerhedslisterne, hvor de samme fejl gentages.
- Manglende fremsendelse af dokumentation, fx i forhold til skadesrapporter, teknisk vedligehold/eftersyn og fælleskontroller.
- SLA-datoer på opgaver ændres uden aftale med bestiller, eller opgaver lukkes uden godkendelse fra bestiller.
- Fejl i teknikarkene, hvor installationer er fejlagtigt registreret, og hvor korrektion ikke foretages, selvom fejlen påpeges.

Figur 3.4.11 KRFO og Coor, samlet vurdering af administration, KRFO årlig udvikling [Januar 2022 - august 2023]



3.5 Medarbejdertilfredshed



Formålet med undersøgelsen er at analysere udviklingen i brugertilfredsheden i Kriminalforsorgen ved at evaluere de årlige undersøgelser

Introduktion

Formålet med undersøgelsen af medarbejdertilfredshed er at evaluere udviklingen i medarbejdernes brugertilfredshed i løbet af kontraktperioden.

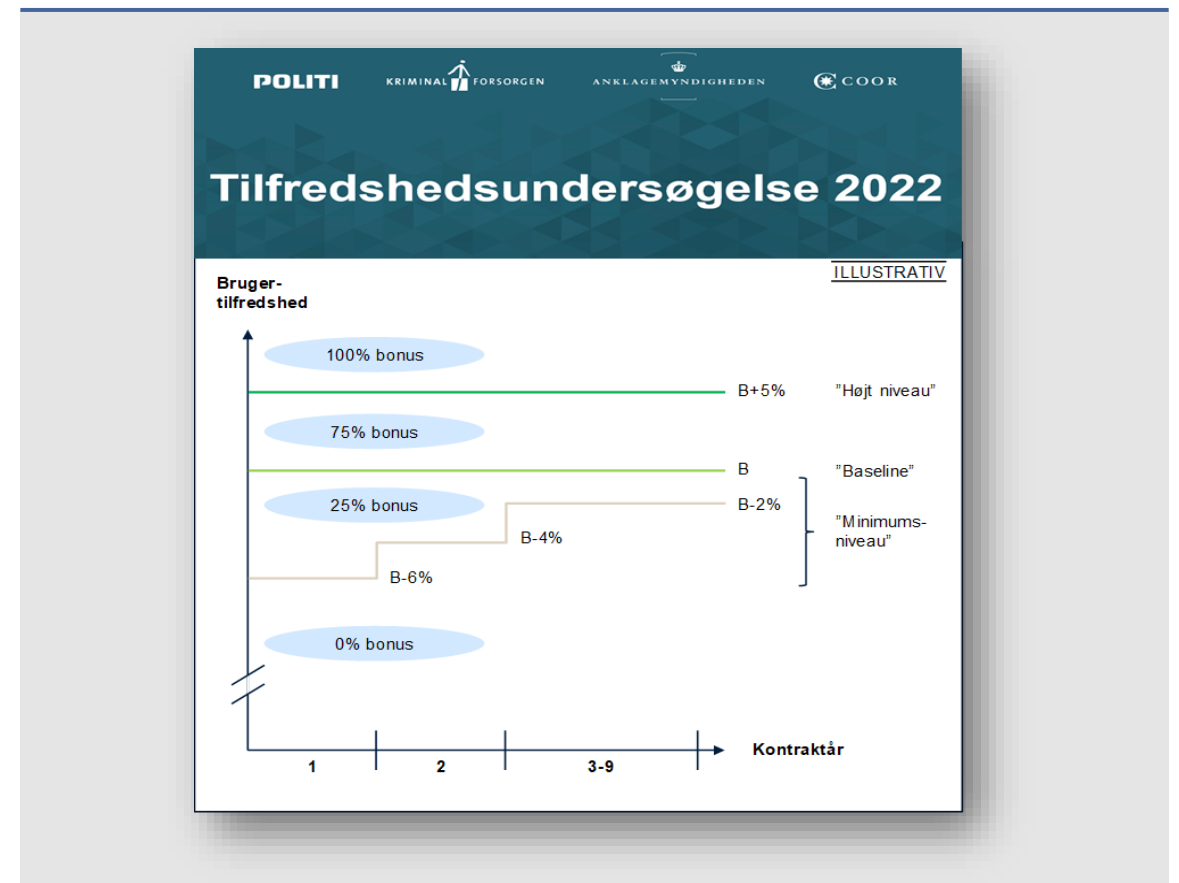
Medarbejdertilfredsheden måles årligt gennem en spørgeskemaundersøgelse, der omfatter både en samlet brugertilfredshedsscore for hele PKA-aftalen samt specifikke scorere for hver myndighed, hvor målet er at inddrage 10 % af brugerne pr. myndighed. Målingen af brugertilfredshed har til hensigt at sikre, at brugerne oplever en tilfredsstillende servicekvalitet, samtidig med at effektiviseringer fra Coor ikke går ud over brugernes oplevelse af kvaliteten.

Den opnåede brugertilfredshed er bonusgivende men ikke bodspålagt. De årlige bonusbetalinger afhænger af den samlede brugertilfredshed for PKA-aftalen, som beregnes ud fra den brugertilfredshedsbaseline, som blev målt for hver myndighed i 2019, før kontrakten blev indgået. Den samlede brugertilfredshed for PKA-aftalen beregnes ved at vægte myndighedernes samlede score ud fra deres andel af det samlede abonnement. I 2022 udgjorde Kriminalforsorgen 11,8 % af denne vægtning og havde 228 besvarelser.

Metode

Analysen er foretaget ved gennemgang af KRFO's årlige brugertilfredshedsundersøgelser i perioden 2019 (baseline) til og med den seneste undersøgelse i 2022.

Figur 3.5.1: PKA-kontraktens model for brugertilfredshed og bonus



Coor har ikke formået at genoprette brugertilfredsheden, især inden for de store serviceområder, mens der ses en forbedring på nogle af de mindre områder

Kriminalforsorgens målsætning om at genoprette brugertilfredsheden

I 2020 fastsatte KRFO et mål om, at brugertilfredsheden i 2021 som minimum skulle vende tilbage til det niveau, der blev målt for KRFO i 2019, før kontrakten blev indgået. Dette mål blev også fastholdt i 2022.

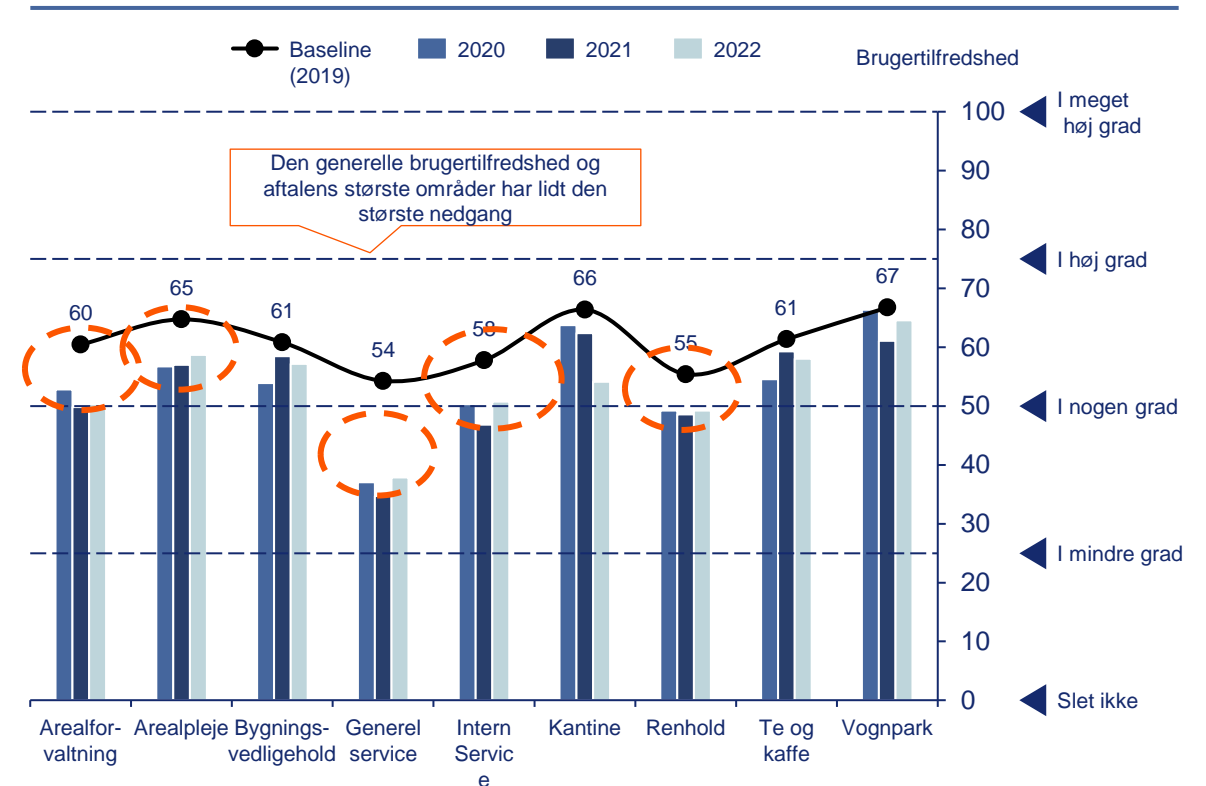
Baseret på de seneste tre års besvarelser af brugertilfredshedsundersøgelser i KRFO kan man drage den konklusion, at på trods af forventningen om en midlertidig nedgang i brugertilfredsheden det første år, har KRFO og Coor sammen ikke formået at indfri målsætningen.

Kriminalforsorgens brugertilfredshed pr. serviceområde

Et sammendrag af målingerne viser, at KRFO (som illustreret i graf 3.5.2) har oplevet de største fald i brugertilfredshed på de mest udbredte og omfangsrige serviceområder i henhold til aftalen. Dette omfatter områder som Renhold, Arealforvaltning, Arealpleje og Intern Service. Den mest markante nedgang ses imidlertid på den samlede brugertilfredshed i henhold til aftalen, målt som den generelle tilfredshed, som er faldet med ~ 18 point.

Hvad angår KRFO's mindre udbredte serviceområder har der også været en nedgang, men afvigelsen fra udgangspunktet (baseline) er mindre. Det fremgår, at Coor på flere af de mindre serviceområder er tættere på at opfylde målsætningen i forhold til baseline.

Figur 3.5.2: Kriminalforsorgens gennemsnitlige brugertilfredshed pr. serviceområde [2019 "baseline" - 2022]



Brugertilfredsheden er højest i Direktoratet, mens den generelt er lavere og længere fra baseline i de regionale områder, især i Hovedstaden (KHO)

Brugertilfredsheden i KRFO's områder

Dataene viser (som illustreret i graf 3.5.3), at KRFO's område med den højeste samlede brugertilfredshed og den mindste afstand til målsætningen om at vende tilbage til baselinens niveau er Direktoratet. Direktoratet har historisk opretholdt en stabil brugertilfredshed, med en gennemsnitlig forskel på kun ca. 2 point i forhold til baselinens niveau.

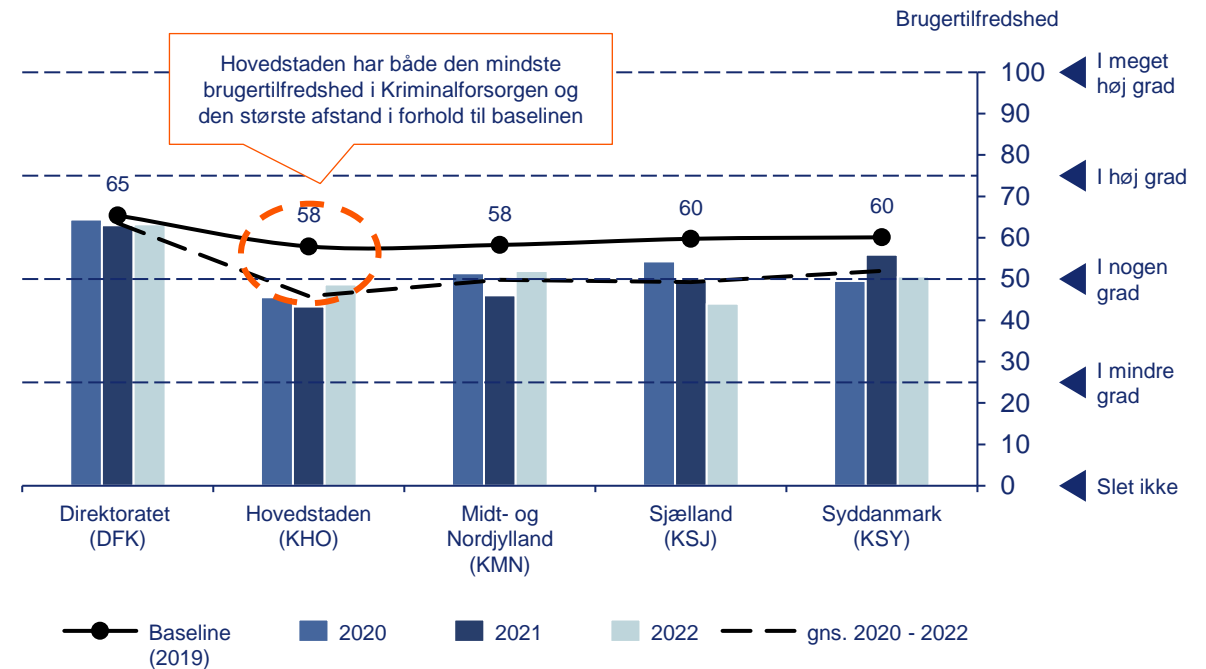
På den anden side har de regionale områder oplevet en betydelig nedgang i brugertilfredsheden med en gennemsnitlig forskel på omkring 11 point i forhold til baselinens niveau. Den største nedgang blev observeret i Hovedstadsområdet, som havde den laveste gennemsnitlige brugertilfredshed i hele KRFO. Over kontraktens løbetid ses forskellen i brugertilfredshed i Hovedstadsområdet gennemsnitligt som 12 point i forhold til baselinens niveau. Ved den seneste måling i 2022 blev der dog bemærket en positiv udvikling, hvor brugertilfredsheden i Hovedstaden steg med 6 point.

Sjællandsområdet har den næstlaveste brugertilfredshed i forhold til baselinen med en gennemsnitlig forskel på ca. 10,5 point i forhold til baselinens niveau. Ved den seneste måling oplevede Sjællandsområdet en negativ udvikling, hvor brugertilfredsheden faldt med 5,5 point.

For Midt- og Nordjylland var der i gennemsnit en nedgang i brugertilfredsheden på 8,5 point over kontraktperioden. Dog blev der ved den seneste måling observeret en positiv udvikling, hvor brugertilfredsheden steg med 6 point.

I Syddanmark faldt brugertilfredsheden i gennemsnit med ca. 8,1 point, men ved den seneste måling blev der observeret en negativ udvikling.

Figur 3.5.3: Kriminalforsorgens gennemsnitlige brugertilfredshed per geografiske område [2019 "Baseline" - 2022]



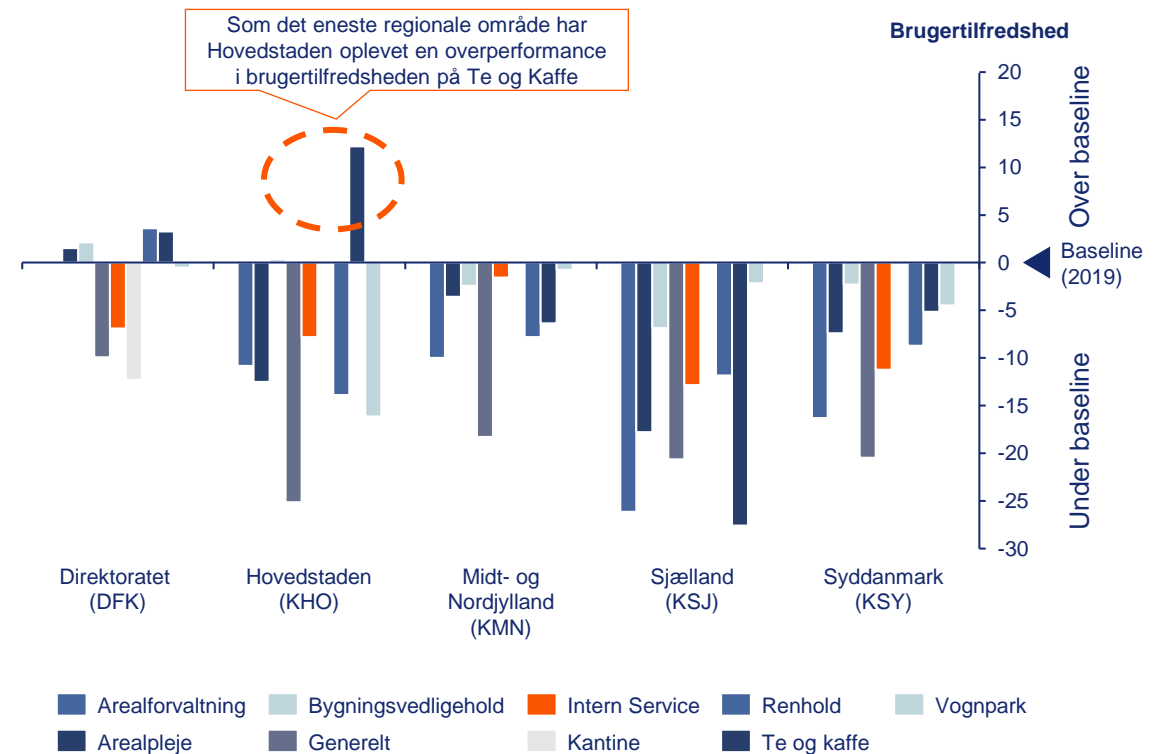
DFK har primært afvigelser på Kantine, Intern Service og generel tilfredshed, mens de regionale områder oplever udfordringer på alle serviceområder

Den regionale brugertilfredshed pr. serviceområde

I den seneste brugerundersøgelse kan vi (som illustreret i figur 3.5.4) konstatere, at de primære faktorer for at opnå målsætningen i Direktoratet inkluderer Intern Service, Kantine og den generelle serviceoplevelse.

Når vi ser på Kriminalforsorgens regionale områder, er det tydeligt, at forskellen fra baselinen, undtagen for kategorien "Kaffe og te i Hovedstaden," skyldes udfordringer på tværs af alle serviceområder.

Figur 3.5.4: Forskel i brugertilfredshed pr. område og serviceområde i 2022 og baseline [2019 baseline og 2022]

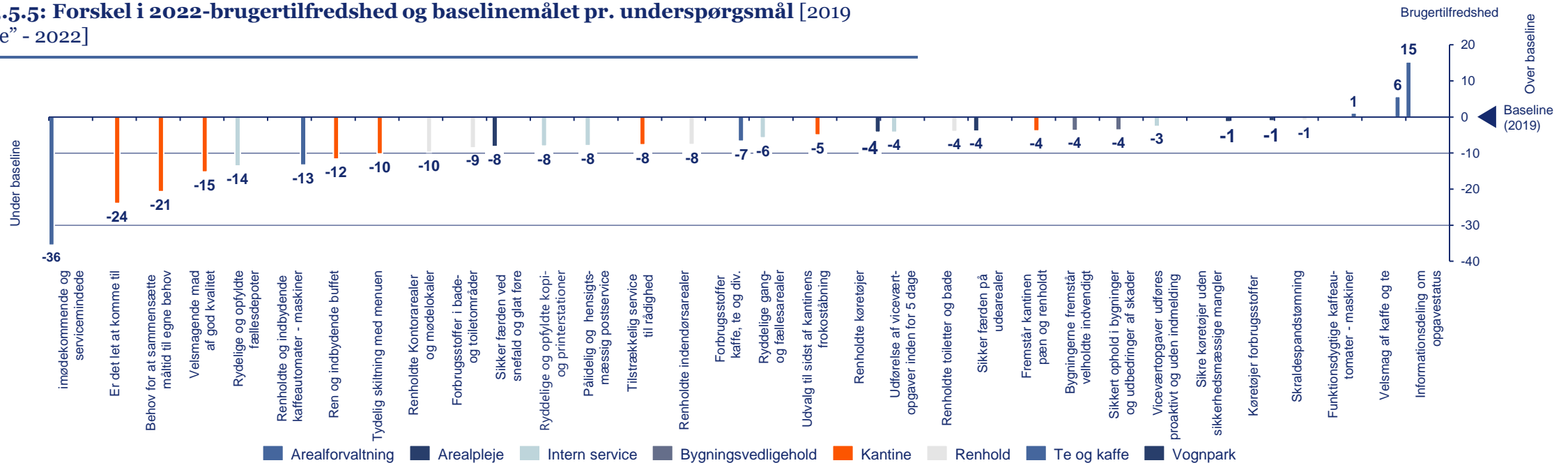


Tværgående årsager til lav brugertilfredshed i 2022 skyldes udfordringer med servicemindedhed, ryddelighed, opfyldning af forbrugsstoffer og renhold

Afstand til brugertilfredshedsmålsætningen pr. målepunkt

Brugertilfredsheden i KRFO har to centrale udfordringer ifølge den seneste 2022-undersøgelse. Den første er mangel på imødekommenthed og servicemindedhed blandt Coors ansatte, mens den anden er variationen i kvaliteten af serviceleverancerne. Omfanget af udfordringerne på de enkelte lokaliteter og serviceområder formodes overvejende at afhænge af de enkelte medarbejdere, og de vilkår de har i deres opgaveløsning. Konkret oplever kantinen afvigelser i brugertilfredsheden særligt i forhold til maden, og hvorvidt det er let at komme til. Inden for Intern Service og Renhold skyldes afvigelserne primært manglende opfyldning af forbrugsstoffer samt lokaler og objekter, der ikke holdes tilstrækkeligt ryddelige og rene. Hvad angår Arealpleje, er problemet overordnede manglende sikkerhed, dels for at opgaverne udføres, dels – hvad angår hvid arealpleje – sikkerheden for de enkelte medarbejdere. På den positive side viser undersøgelsen, at brugerne føler sig bedre informeret om igangværende opgaver, og der er også positive tilbagemeldinger om kvaliteten af kaffe og te.

Figur 3.5.5: Forskel i 2022-brugertilfredshed og baselinemålet pr. underspørgsmål [2019 "baseline" - 2022]



Det anbefales, at brugerne i højere grad oplyses om de aftalte serviceydelser, og at kontraktens styringsværktøjer i højere grad benyttes til kalibrering af aftalen

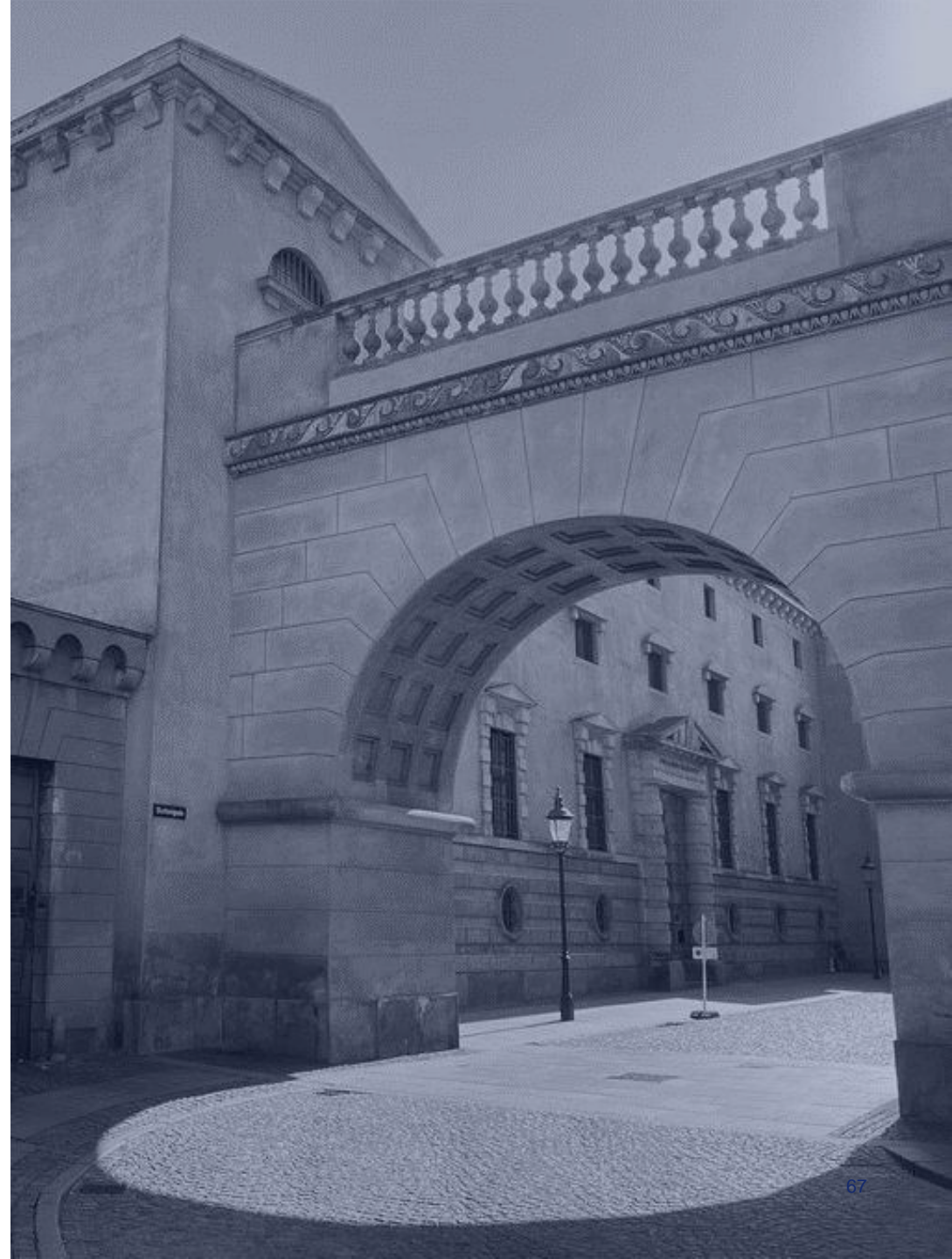
3.5.1 I forbindelse med implementering af PKA-aftalen fik de enkelte lokaliteter nye serviceniveauer. Kendskabet til disse er ikke tilstrækkeligt udbredt til brugerne

Beskrivelse af problemstilling	Brugertilfredsheden i Kriminalforsorgen ligger historisk i et fast lavere leje end den målte baseline i 2019. Det afspejles således i brugertilfredshedsundersøgelserne, at forventningerne til leverancekvaliteten ikke stemmer overens med det oplevede leverede serviceniveau. Utilfredsheden kan til dels skyldes manglende leverance i forhold til det aftalte serviceniveau. Men en del af utilfredsheden kan også skyldes manglende viden om det serviceniveau, som kan forventes ifølge aftalen.
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • At Coor i varierende omfang ikke har levet op til de aftalte serviceniveauer. • I forbindelse med implementeringen af PKA-aftalen fik de enkelte lokaliteter nye serviceniveauer, og der kan stilles spørgsmål ved hvorvidt kendskabet til det aftalte serviceniveau er tilstrækkeligt udbredt til brugerne. • Brugertilfredshedsundersøgelsen besvares ud fra en subjektiv vurdering af det ønskede serviceniveau, og ikke ud fra viden om det aftalte serviceniveau.
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • I det omfang, at Coor ikke lever op til de aftalte serviceniveauer, anbefales det i større omfang at benytte kontraktens styringsværktøjer effektivt, fx misligholdsbeføjelser, med det formål at øge leverancekvalitet og brugertilfredshed • Der bør laves bedre oplysning af brugerne på de enkelte lokaliteter i forhold til de aftalte serviceniveauer og den kvalitet, der med rette kan forventes <ul style="list-style-type: none"> • For Renhold specifikt anbefales det at udarbejde en pixibog i forhold til tyding af serviceniveauer, jf. karmskilte, samt hvad der forventes af brugerne forud for rengøring af de enkelte lokaliteter

3.5.2 Større utilfredshed i de geografiske yderområder sammenlignet med Direktoratet

Beskrivelse af problemstilling	Brugertilfredsheden er i de geografiske områder lavere end for det centrale Direktorat
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Der er incitament hos Coor til at sikre større fokus på leverancen på Kriminalforsorgens hovedlokationer, fx i Direktoratet. • Coor har udfordringer med at levere en konsistent kvalitet i de geografiske områder; dette gælder særligt de sikrede lokaliteter og lokaliteter i yderområder langt fra Coors hubs. • Der er begrænset downside ved ikke at levere på mindre lokationer, da klager på lokationer med færre end 50 medarbejdere ikke alene er bodsgivende.
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Det anbefales i større omfang at benytte kontraktens styringsværktøjer effektivt, fx misligholdsbeføjelser • Det bør undersøges, om servicespor med historisk lav leverancekvalitet på lokaliteter i yderområder kan hjemtages eller udmeldes på grund af fx misligholdelse. <ul style="list-style-type: none"> • Undersøg, om der imellem Kriminalforsorgen og Coor kan opnås en gensidig forståelse i forhold til undtagelse af eksklusivtetsaftalen i forbindelse med hjemtagelse på udvalgte lokationer og serviceområder. Et sådant scenarie vil, afhængigt af omfanget, kræve dels en juridisk vurdering i forhold til udbudsloven og kontrakten, dels en politisk vurdering i forhold til den politiske aftale, der gik forud for beslutningen om central outsourcing af KRFO's facility management. • Der bør i højere grad være et organisatorisk fokus på at dokumentere fejl og klager i leverancerne.

3.6 Kritiske fejl



Vurderingen af kritiske fejl sigter efter at evaluere udviklingen i antal kritiske hændelser, og hvordan organisationen arbejder med disse

Introduktion

En kritisk fejl omhandler jf. kontrakten manglende efterlevelse af et servicekrav, som er kritisk for myndighedens kerneopgave. Kritiske krav er i kontraktens enkelte servicebilag 3-12 markeret med K.

Jf. kontrakten må der ikke forekomme klager og fejl på de kritiske krav, og en kritisk hændelse resulterer derfor i en fast bod på 2.500 kr. pr. berettiget dokumenteret klage. Derudover kan kritiske fejl og mangler, afhængigt af deres omfang, medføre, at KRFO i den månedlige KPI "Ordregivers vurdering af leverancen" kan give en samlet vurdering af leverancen som gul eller rød, hvilket medfører frafald af bonusbetaling for Coor for det pågældende FM-område.

Dokumentation for kritiske hændelser er derfor afgørende for den løbende evaluering af driften.

Formålet med analysen af kritiske hændelser er at vurdere, hvordan antallet af kritiske hændelser har udviklet sig i henover kontraktperioden.

Metode

Evalueringen bygger på en analyse af bodsopgørelser, klagebeskeder indsendt af brugerne fra 2019 til 2023 og referater fra driftsmøder i tidsrummet 2022-2023. Derudover er der blevet gennemført interviews med ansvarlige medarbejdere inden for facility management hos Kriminalforsorgen og udvalgte repræsentanter fra Kriminalforsorgens Contract Management-enhed samt politiets Kontraktstyringsenhed for PKA-kontrakten.

Figur 3.6.1: Eksempel på KRFO's månedlige bods- og klagerapportering

Kreds	Fejl	Klager	Bod	Arealforvaltni	Arealple	Bygningstekn	Bygningsvedligh
DFK	0	0	0	0	0	0	0
KHO	0	7	0	0	0	0	0
KSJ	0	1	0	0	0	0	0
KSY	0	5	0	0	0	0	0
KMN	0	2	0	0	0	0	0
I alt	0	15	0	0	0	0	0
Bod kr.		0 (ikke kritiske fejl)					
Kritiske fejl							
Kreds	Bod	Arealforval	Arealpleje	Bygningsteknik	Bygningsve	Hittegods	Intern service
DFK	0	0	0	0	0	0	0
KHO	0	0	0	0	0	0	0
KSJ	0	0	0	0	0	0	0
KSY	0	0	0	0	0	0	0
KMN	0	0	0	0	0	0	0
I alt	0	0	0	0	0	0	0
Bod kr.		0 (Kritiske fejl)					
Samlet bod		0					

Seks kritiske fejl er blevet registreret, men det reelle antal vurderes at være højere på grund af manglende fokus på indberetninger og begrænset kendskab til kriterierne

Registrerede kritiske fejl og indmeldt bod i KRFO

Fra 2019 til 2023 har Coor registreret seks fejl, som er blevet klassificeret som kritiske. Imidlertid ved vi fra interviews og en analyse af klagebeskeder, at der er tilfælde, hvor kritiske problemer muligvis ikke er blevet rapporteret. Dette skyldes primært en manglende forståelse af de specifikke kriterier for kritiske fejl i henhold til kontrakten, både blandt KRFO's FM-ansvarlige og de lokale FM-koordinatorer, som er ansvarlige for at indrapportere fejlene. Denne problemstilling forværres af en underreportering af klager, som er beskrevet i afsnit 3.3, hvilket sandsynliggør, at ikke alle kritiske fejl er blevet rapporteret. Desuden er der tilfælde, hvor kritiske fejl er indberettet som klager, men hvor Coor ikke har kategoriseret dem som kritiske på trods af deres natur.

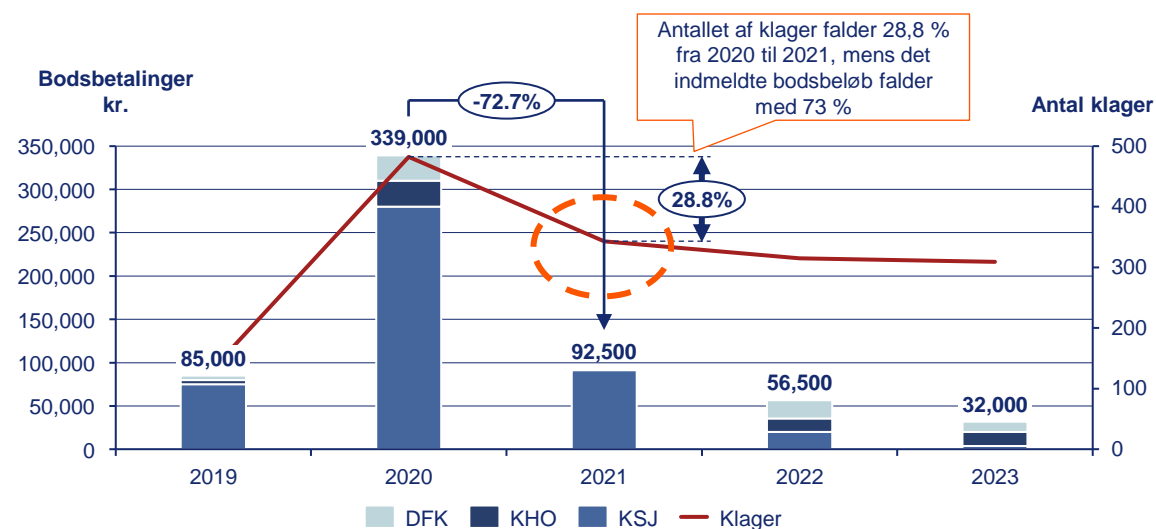
De registrerede kritiske fejl omfatter følgende:

- Arealpleje (2020/2022): Der var tre tilfælde af utilstrækkelig snerydning og saltning.
- Renhold (2022): En Coor-medarbejder åbnede fængselsporten til gårdområdet for indsatte uden koordination eller aftale med fængselsbetjentene.
- Vognpark (2022): Der var to episoder, hvor køretøjer blev beskadiget på grund af manglende påfyldning af væske, og tilfælde, hvor køretøjer ikke kunne starte på grund af manglende vedligeholdelse i overensstemmelse med aftalen.

Udvikling af bod i relation til antal klager

KRFO har henover kontrakten fået anerkendt bod for 605,000 kr. for fejl og mangler, herunder 15.000 kr. i forbindelse med de seks kritiske fejl. 56 % af bodsbeløbet, svarende til 339.000 kr., er indmeldt alene i 2020. Heraf udgjorde KRFO Sjælland 82,5 % af det indmeldte beløb. I 2021 falder bodsniveauet med 72,7 % til 92,500 kr. I samme periode ses dog ikke en tilsvarende udvikling i de underliggende antal klager, som kun falder 28,8 %. I 2022 ses igen et fald i bodsniveauet uden en tilsvarende nedgang i antal klager.

Figur 3.6.2: Bodsbetalinger fra COOR og antal klager pr. år
[Okt 2019 – Q1 2023]



Kontraktens retningslinjer for klager og bod

- Kritiske fejl (fejl på krav markeret med K) berettiger en bod på 2.500 kr.
- Fejl/Klager, som ligger over den fastsatte grænse for accepteret antal klager pr. lokation og pr. FM-område, udløser en bod på 1.000 kr.
- Der indmeldes dog ikke bod for almindelige fejl og klager på lokaliteter med færre end 50 medarbejdere. Disse indgår dog i opgørelsen pr. FM-område.
- Den samlede bod kan max udgøre 1,5 % af den samlede betaling for faste abonnementsydelse.

Det anbefales at afsøge, hvorvidt det er muligt at revidere listen af kritiske fejl i henhold til Kriminalforsorgens behov, og det anbefales at opdatere bodsregimet

3.6.1 Definitionen af kritiske fejl i kontrakten afspejler ikke tilstrækkeligt kritikaliteten i Kriminalforsorgens kerneforretning	
Beskrivelse af problemstilling	I kontrakten er kritiske fejl inden for hvert serviceområde markeret med (K) i servicebilagene. I praksis er der dog flere tilfælde og brud end de i kontrakten nævnte, som af Kriminalforsorgen opleves som særdeles kritiske, fx sikkerhedsbrud.
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Manglende erfaring og forretningsforståelse ved kontraktens indgåelse omkring, hvilke typer hændelser der er kritiske for KRFO. Manglende forståelse hos den centrale styringsorganisation i forhold til KRFO's forretning sammenlignet med politiet, særligt hvad angår sikkerhedskrav.
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Det anbefales i forbindelse med en eventuel forlængelse af kontrakten at afsøge, hvorvidt det er muligt at opdatere kontraktens servicebilag med henblik på at præcisere, hvilke fejl der er kritiske, så dette i større grad afspejler Kriminalforsorgens særlige forretningsbehov. I den forbindelse bør det undersøges, om: <ul style="list-style-type: none"> en sådan revision juridisk kan implementeres som særkrav for KRFO, fx som tillæg til nuværende kontrakt, eller den overordnede PKA-kontrakt skal revideres, så den i større omfang giver mulighed for, at parterne kan stille særkrav.

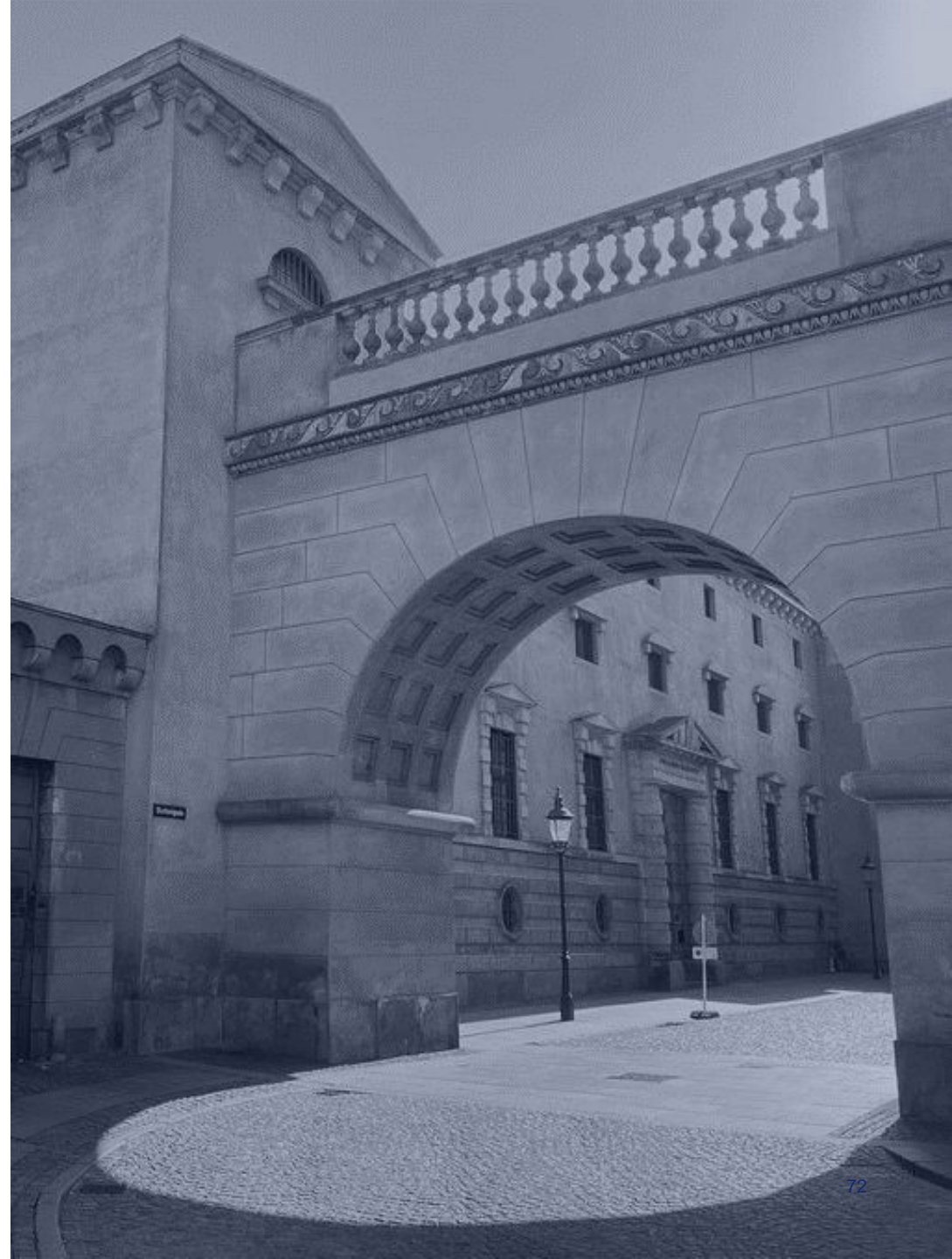
3.6.2 Incitament for Coor i forhold til at undgå kritiske fejl er ikke tilstrækkeligt	
Beskrivelse af problemstilling	En bod på 2.500 kr. for en kritisk fejl opleves af KRFO's medarbejdere (såvel som på tværs af PKA) som et uforholdsmæssigt lille beløb til at kunne anvendes som relevant incitament over for Coor. Kun markering af den samlede leverance som gul eller rød i den overordnede KPI "Ordregivers vurdering af leverancen" opleves som havende en effekt.
Mulige årsager	-
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Det anbefales i forbindelse med en eventuel forlængelse af kontrakten at afsøge mulighed for at revidere kontraktens bestemmelser om bod og konsekvens ved kritiske fejl, så disse afspejler kritikaliteten af fejlene for KRFO's forretning. I den forbindelse bør følgende to scenarier undersøges: <ul style="list-style-type: none"> Er der mandat og intern opbakning til at søge det revideret for hele PKA-aftalen, det vil sige alle tre myndigheder? Hvis ikke, kan det da implementeres isoleret for KRFO, fx i form af et kontrakttillæg?

Det anbefales at gennemføre træning i kritiske fejl af Kriminalforsorgens FM-medarbejderne

3.6.3 De FM-ansvarlige har ikke tilstrækkeligt kendskab til kriterierne for kritiske fejl	
Beskrivelse af problemstilling	De FM-ansvarlige og de lokale FM-koordinatore har ikke tilstrækkeligt kendskab til typerne af kritiske fejl og kriterierne herfor, hvorfor disse ikke rapporteres i det omfang, der bør være gældende.
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Samlet overblik over kritiske krav for KRFO findes ikke, men skal sammenstykkedes fra kontraktbilag 3-12 og bilag 02.1 om lokale krav. Det vil sige, at der ikke findes en operationaliseret liste til brug i driften. • Manglende introduktion til kontrakten og processen for indmelding og håndtering af kritiske fejl.
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemførelse af træning af de FM-ansvarlige og FM-koordinatorene i typerne af og kriterierne for kritiske fejl, jf. kontrakten • Indmelding af kritiske fejl bør forankres via de FM-ansvarlige, så de kan afstemme, hvorvidt Coor registrerer og håndterer disse korrekt. • Udarbejdelse af en samlet tværgående oversigt (pixibog) med kriterier og eksempler på kritiske fejl til udlevering til de enkelte lokaliteter og FM-ansvarlige.

3.6.2 Kritiske fejl rapporteres og dokumenteres ikke systematisk	
Beskrivelse af problemstilling	Kritiske hændelser rapporteres for det meste kun direkte til FM-ansvarlig, som har egne opgørelser som forberedelse til driftsmøderne. Kritiske hændelser opsamles og dokumenteres derfor ikke systematisk.
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Klageprocessen er administrativt krævende for de KRFO-ansatte, og hovedsageligt derfor bliver systemet ikke anvendt (se afsnit 3.3).
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none"> • Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Optimér og ensret processen for indrapportering af (kritiske) klager.

3.7 Handlungsplaner



Coors arbejde med handlingsplaner vurderes ud fra, hvorvidt de aftalte handlingsplaner kan identificeres, og på baggrund af interviews

Introduktion

Coor og KRFO vurderer hver måned kvaliteten af den overordnede leverance og af de enkelte serviceområder. I tilfælde af at KRFO giver en ”rød” vurdering på et serviceområde, skal Coor jf. kontrakten senest 14 dage efter præsentere en skriftlig handlingsplan for, hvordan Coor vil genoprette serviceområdet til et tilfredsstillende niveau. En ”kritisk fejl” udløser ligeledes automatisk en handlingsplan.

Formålet med undersøgelsen er at vurdere, hvorvidt Coor udarbejder de bestilte handlingsplaner, og hvorvidt der bliver fulgt op på handlingsplanerne.

Metode

PwC har i driftsmødereferater identificeret de tilfælde hvor handlingsplaner er bestilt. Denne liste af bestilte handlingsplaner er herefter sammenholdt med de handlingsplaner, som var arkiveret hos i KRFO's system og udleveret til PwC for at se om alle bestilte handlingsplaner kunne forefindes. Derudover er de FM-ansvarlige interviewet.

Figur 3.7.1: Eksempel på Coors handlingsplan

Handlingsplan		Serviceområde	Bygnings vedligehold	Vedrører driftsmøde fra den:	06.12.2022
Aftale mellem FM-ansvarlig og Kundecheft		FM -mråde	KSI		
		Evt. lokalitet		Forventet afslutning af planen:	31.12.2022

Hvorfor er Serviceområdet rødt?

- Gulvprojekt i forbindelse med FBV er forsinket pga. manglende sikkerhedsgodkendelser
- Lokalerne er ikke 100% brugbar pga. opmaksineret af blandt andet flyttekasser.

Hvad er målet med handlingsplanen?

- Sikre fremdrift og færdiggørelse af gulvprojektet

Hvad skal der til for at målet er nået?

- PET får sikkerhedsgodkendt nødvendig underleverandører, PET har været længere end normalt om at godkende
- Projektleder / Emre får afklaret evt. udestående iforbindelse med tidligere aftaler, og nuværende aftale omkring færdiggørelse mellem jul og Nytår

Tiltag/aktivitet	Ansvarlig	Deadline	Kommentar/Information (ved opfølgning status)	Sign off (aktiviteten er gennemført)
Udvalgt tilføje for at opnå målet				
- Rykker sikkerheds ansvarlig hos Coor, som Rykker PET	Projektleder	Løbene	Projektleder orienter løbene	
- Forsætte løbene dialog omkring opgaverne og sikre aftaler mellem jul og Nytår	Projektleder	Løbene		

Forventning til næste driftsmøde

- Det forventes at opgave omkring gulvprojekt er færdig gjort mellem jul og nytår, naturligvis forudsat at PET får lavet sikkerhedsgodkendelser færdig.

Coor udarbejder overvejende de aftalte handlingsplaner, men der opleves betydelig variation i kvaliteten og effekten af handlingsplanerne

Identificerede handlingsplaner i kontraktperioden

I perioden fra januar 2022 til august 2023 har KRFO i løbet af 79 driftsmøder vurderet servicekvaliteten for servicesporet rød i alt 118 gange. Det betyder, at i henhold til kontrakten havde KRFO ret til at kræve, at Coor udarbejdede handlingsplaner med henblik på at forbedre servicekvaliteten 118 gange. En gennemgang af referaterne fra driftsmøderne viser, at KRFO i løbet af perioden har udnyttet denne ret over for Coor 45 gange. I 37 af de tilfælde drejede det sig om udarbejdelse af nye handlingsplaner, mens de resterende 8 tilfælde drejede sig om opdatering af eksisterende handlingsplaner.

Baseret på interviews fremgår det, at KRFO's FM-ansvarlige, med nogle lokale undtagelser, generelt oplever, at Coor udarbejder og præsenterer de aftalte handlingsplaner. Dog er der dokumenteret undtagelser i driftsmødereferaterne, hvor Coor i fem tilfælde ikke har udarbejdet de aftalte handlingsplaner, hvilket har medført tildeling af en rød anmærkning som følge heraf. Problemet omfang er mest markant inden for Arealpleje, hvor der er registreret fire tilfælde af udeblevne handlingsplaner, mens der er registreret ét tilfælde for Renhold.

Handlingsplanernes værdi

KRFO's FM-ansvarlige har rapporteret, at de ofte kun ser kortsigtede forbedringer som resultat af handlingsplanerne. Desuden bemærkes det, at de samme udfordringer gentager sig, når det midlertidige ledelsesmæssige fokus, som handlingsplanen skaber i Coors organisation, aftager.

De FM-ansvarlige har desuden lokalt udtrykt bekymring over den betydelige variation i kvaliteten af Coors handlingsplaner. Dette problem er især udtalt i forhold til handlingsplaner med lav detaljeringsgrad og relevans i forhold til at løse de faktiske problemer. I visse tilfælde kan det for de FM-ansvarlige forekomme, som om handlingsplanerne primært er administrative øvelser for at opfylde de formelle krav.

Kriminalforsorgen

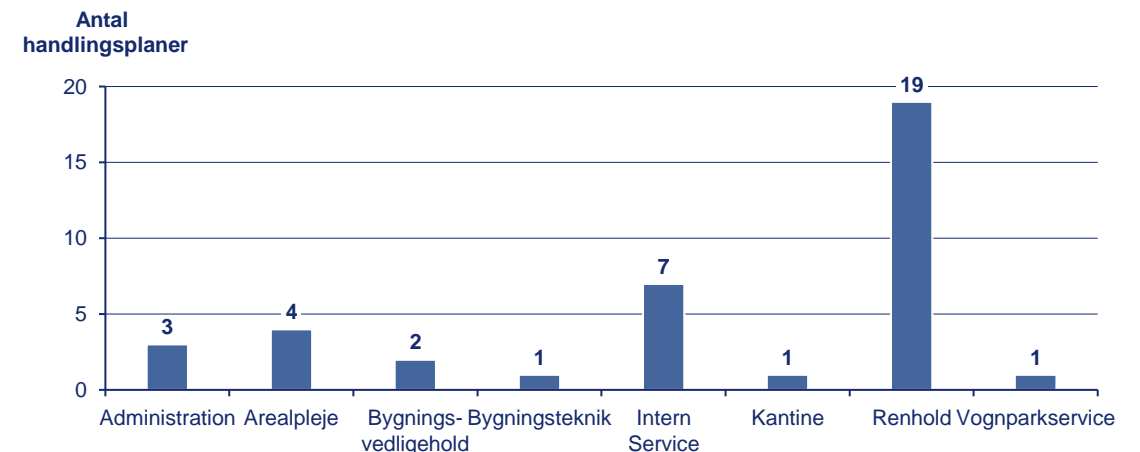
PwC

Kilde: Handlingsplaner og Driftsmødereferater i perioden 2022 – aug 2023

Hvad angår effekten af handlingsplanerne, har KRFO's FM-ansvarlige udtrykt, at de i højere grad ønsker, at Coor er mere gennemsigtige omkring implementeringens fremdrift, herunder de konkrete aktiviteter og resultater i forbindelse med handlingsplanerne. Dette kunne eksempelvis opnås ved at informere om, når initiativerne bliver iværksat. Dette vil give de FM-ansvarlige og deres FM-koordinatører tryk for, at problemerne bliver håndteret.

På grund af de nuværende udfordringer mener flere af de FM-ansvarlige, at handlingsplanerne i deres nuværende form ikke er tilstrækkelige til at skabe varige løsninger.

Figur 3.7.2: Antal bestilte handlingsplaner pr. serviceområde [2022 – august 2023]

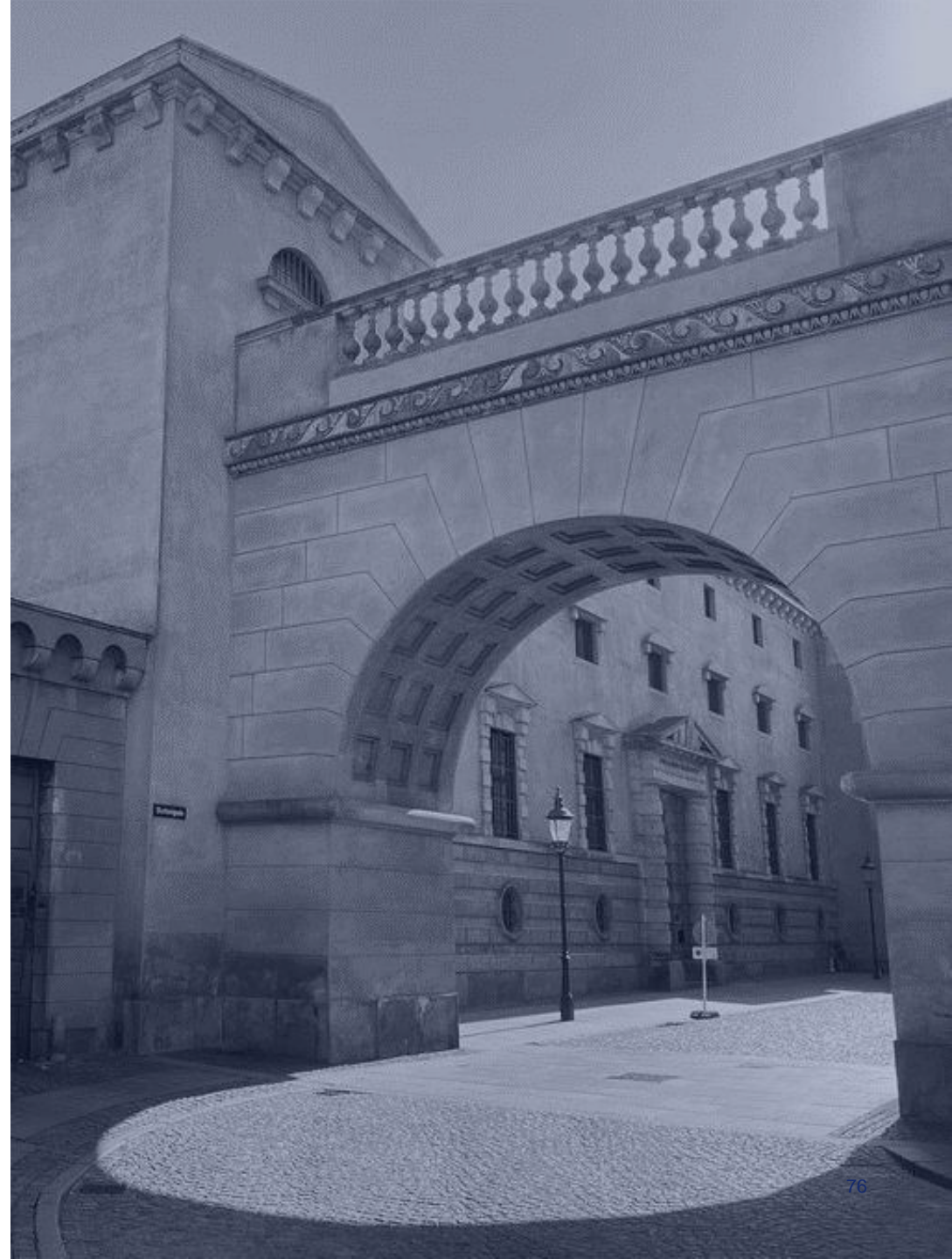


KRFO bør arbejde med Coor om at sikre, at handlingsplaner udarbejdes i en højere kvalitet og med fokus på at skabe langvarige resultater

3.7.1 Handlingsplaner opleves i deres nuværende form og brug ikke som et relevant redskab i forhold til at skabe langvarige løsninger

Beskrivelse af problemstilling	De FM-ansvarlige oplever, at handlingsplaner ikke formår at skabe langvarige resultater, og at den varierende kvalitet gør, at de i deres nuværende form og brug ikke alene anses som relevante værktøjer.
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none">• Kvaliteten i de udarbejdede handlingsplaner varierer – det gælder særligt deres detaljegrad og relevans.• Handlingsplanerne opleves ikke som fokuseret på at løse hovedårsagerne.• Der er ingen konsekvens ved handlingsplaner af lav kvalitet.
Vurderet omfang	<ul style="list-style-type: none">• Lokalt
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none">• Det anbefales, at KRFO indgår i dialog med Coors driftschefer om muligheden for at afholde midtvejsstatusser på fremdriften og effekten af handlingsplaner.• Det anbefales, at KRFO stiller forventninger til Coors om, at handlingsplanerne udarbejdes i en kvalitet, hvor de kan forventes at være værdiskabende med henblik på at genoprette servicekvaliteten. I den forbindelse bør KRFO undersøge muligheden for i højere grad at stille krav til handlingsplanernes indhold.<ul style="list-style-type: none">• Dette kan fx gøres ved at implementere elementer fra SMART-rammeverket, som i projektledelse benyttes til at sætte klare og realistiske mål. For, at en handlingsplan er SMART, skal den således være:<ul style="list-style-type: none">Specific – Hvad er det helt præcise mål, Coor skal opnå med handlingsplanen?Measurable – Hvornår er Coor i mål med handlingsplanen og hvordan/kan vi måle det?Attainable – Er målet realistisk, og har Coor de fornødne ressourcer og forudsætninger, der skal til?Relevant – Er handlingsplanen relevant i forhold til det reelle problem og de aftalte niveauer?Timely – Hvad er deadlineen for, at vi skal være i mål med handlingsplanen?

3.8 Teknisk dokumentation



I 2021-2023 har Coor dokumentation for over 80 % af registrerede eftersyn, men der er store mangler i dokumentationen før 2023, og sporbarheden er lav

Coors egne opgørelser af afholdte og dokumenterede eftersyn og tests

I den daglige drift anvender Coor og KRFO's FM-ansvarlige årshjul offentliggjort på serviceportalen. Her registrerer Coor løbende planlagte og afholdte service- og testaktiviteter på de individuelle installationer. Disse registreringer inkluderer (som det ses i figur 3.8.1):

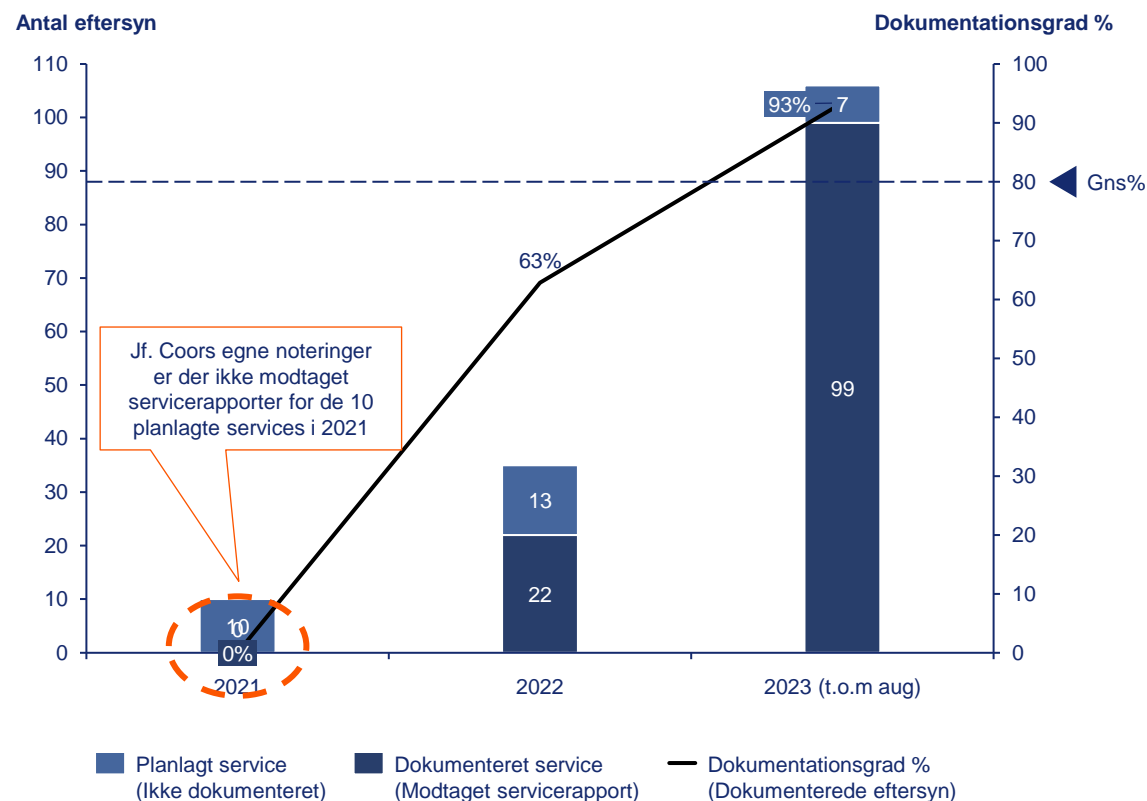
- Planlagt service
- Modtaget servicereport

Ved gennemgang af Coors egne registreringer i perioden januar 2021 t.o.m. august 2023 findes (som vist i graf 3.8.2) 151 planlagte serviceeftersyn, hvoraf Coor har noteret, at der for 121 af disse er modtaget servicereport fra de udførende leverandører. Det betyder, at Coor har noteret, at de har modtaget dokumentation på i alt 80 % af de planlagte serviceeftersyn, de har registreret i årshjulene siden 2021.

Den kraftige stigning i antallet af årlige eftersyn i perioden 2021 - 2023 indikerer, at Coors brug af årshjul før 2023 har været begrænset, det betyder dog samtidig, at der særligt for perioden før 2023 foreligger signifikante skyggetal i forhold til det faktiske omfang af udførte og dokumenterede eftersyn af tekniske installationer.

I et forsøg på at validere Coors egne optegnelser har PwC gennemgået de 168 servicereporter publiceret på serviceportalen. På baggrund af denne gennemgang er det lykkedes at spore 29 rapporter til specifikke installationer og datoer. Den lave sporbarhed skyldes, at flertallet af rapporter ikke anføres med identifikationsnøgler på de serviceerede installationer og anlæg. De 29 rapporter er derfor overvejende sporet ud fra sammenhold af datoer, adresser og anlægsbeskrivelser i rapporterne med årshjulene. Den metode er dog tidskrævende og forbundet med usikkerhed, særligt i forbindelse med større lokationer med mange anlæg.

Figur 3.8.2: Coors noteringer af modtagne servicereporter i forhold til planlagte eftersyn [2021 - august 2023]



Det opleves ikke, at Coor har overblik over tekniske installationer, som skal serviceres, og de FM-ansvarlige føler sig ikke klædt på til opgaven

Udfordringer med dokumentation for udførte services på tekniske anlæg

I interviews med de FM-ansvarlige og i indsendte klager og driftsmødereferater observeres det, at der generelt opleves udfordringer med at sikre, at installationer inspiceres i overensstemmelse med de kontrakt- og lovmæssige krav, og at der foreligger dokumentation herfor.

Baseret på interviews fremgår det, at disse udfordringer primært skyldes fejl i tekniklisterne over installationer. Her er der observeret fejl i forhold til adresser, (sær)installationstyper og tilfælde, hvor installationer slet ikke er blevet registreret. I den forbindelse bemærkes det af de FM-ansvarlige, at der ikke er klare processer for, hvordan fejl håndteres og rettes i de enkelte teknikark. Desuden opleves det, at indberettede fejl og advarsler er lang tid om at blive inkorporeret i de tekniske og årlige planer hos Coor.

Coor har i mindst to tilfælde måttet erstatte KRFO's installationer på grund af manglende service (dokumentation). Dette omfatter bl.a. en defekt hjertestarter, hvor der ikke kunne dokumenteres inspektion, samt en vandkøler. De FM-ansvarlige giver udtryk for en generel bekymring for, hvorvidt Coor har styr på, hvad der skal serviceres, og hvornår det skal gøres. Dette rejser også spørgsmål om, hvorvidt KRFO's installationer inspiceres i overensstemmelse med kontraktens krav og det omfang, KRFO betaler for i abonnementsydelsen.

De FM-ansvarlige nævner samtidig, at de ikke har tilstrækkelig tid eller kendskab til at kunne kontrollere Coors arbejde i deres nuværende roller. I forbindelse med kontrol af dokumentationen har de oplevet, at der er ventetid på at modtage servicereportager. Derudover findes opgaven med at verificere dokumentationen tidskrævende, delvist på grund af Coors CPP-platform, som brugerne ikke anser for at være brugervenlig.

De FM-ansvarliges forudsætninger for at løse opgaven

Vi ved på baggrund af interviews med de FM-ansvarlige, at flere af dem ikke føler sig tilstrækkeligt klædt på til opgaven, dels i forhold til manglende kendskab til det tekniske område, dels i forhold til kendskab til de enkelte arbejdsopgaver, snitflader og prioritering af opgaver, som de FM-ansvarlige tolker og prioriterer forskelligt.

Driften mangler overblik over, hvorvidt installationer efterses til tiden. Årsagen er fejlregistreringer, manglende træning, processer og tid til opgaven

3.8.1 Der opleves fejl i teknikarkene, hvor installationer ses fejlregisteret, både i forhold til installationstype, adresser og ikke registrerede installationer

Beskrivelse af problemstilling	KRFO's FM-ansvarlige udtrykker generelt bekymring over, at Coors lister og vedligeholdelsesplaner for KRFO's særinstallationer er unøjagtige. Der er desuden observeret fejlagtige registreringer af anlæg med forkerte adresser eller klassificeringer, og der er indikationer på, at nogle installationer ikke er blevet registreret. Derudover er der rapporteret om udfordringer med at rette fejl i teknikarkene.
Væsentlige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Der arbejdes ikke med et fælles teknikark (der rapporteres om tre ark). • Der udestår en klar proces og rolle-/ansvarsafklaring for den løbende opdatering og validering af teknikarket i forhold til stamdata og klassificering af installationer.
Vurderet omfang	Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Der skal etableres og operationaliseres en klar proces for opdatering og validering af teknikarkene. • Der bør foretages central oplæring af de FM-ansvarlige i forhold til opgaven med teknikark og kvalitetssikring heraf. • Der bør igangsættes et kvalitetssikringsprojekt med henblik på validering af de registrerede installationer for de enkelte lokaliteter.

3.8.2 KRFO mangler overblik og dokumentation for udførte eftersyn på installationer

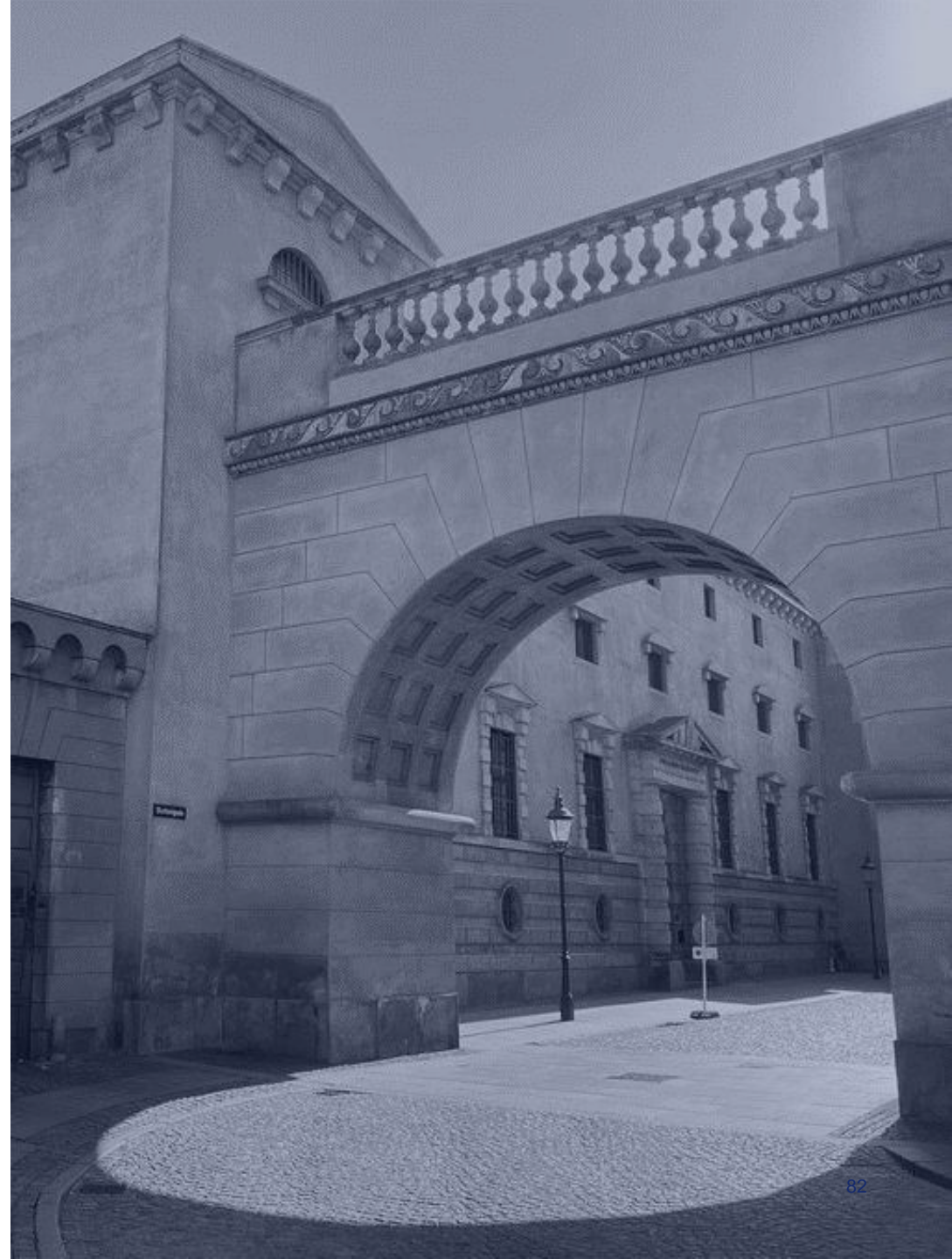
Beskrivelse af problemstilling	KRFO's FM-ansvarlige udtrykker generelt bekymring over, at de ikke har et troværdigt overblik over eller føling med, hvorvidt deres installationer serviceres og efterses jf. de lovpligtige og aftalte frekvenser. Der er således rapporteret om tilfælde med anlæg, der som konsekvens af manglende vedligeholdelse og eftersyn har måttet udskiftes (hjertestartere, vandkølere mv.)
Væsentlige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • De FM-ansvarlige er ikke tilstrækkeligt fagligt klædt på og har ikke ressourcer til at varetage opgaven og kontrollere, at manglende eftersyn opdages. • De FM-ansvarliges opgave er ikke klart defineret, og de enkelte FM-ansvarlige tolker og prioriterer opgaven med forskelligt fokus. • Dokumentation arkiveres på CPP'en. Platformen er ikke brugervenlig, og der rapporteres om 4-6 måneders ventetid på at få adgang, • Fejl i teknikarket, hvorfor ikke alle installationer fremgår eller efterses som påkrævet. • Der er ventetid på underleverandørernes servicereporter. • CPP'en opleves ikke som værende brugervenlig. • Der er lav sporbarhed i forhold til at kunne matche specifikke installationer i rapporterne.
Vurderet omfang	Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • De FM-ansvarliges opgaveløsning, roller/ansvar og prioriteringer bør defineres tydeligt fra centralt hold. I den forbindelse bør der udarbejdes opgavebeskrivelser med dertilhørende SOP'er (opgave-/procesbeskrivelser) til henholdsvis FM-ansvarlige og FM-koordinatorer. • De FM-ansvarlige skal klædes på via faglig træning og tid til opgaven. • Overblikket for udførte/planlagte eftersyn bør gennemgås kvartalsvist på driftsmøderne. Overvej i den forbindelse at inddrage relevante Coor- og KRFO-fagpersoner.

Der er en lav grad af sporbarhed i rapporten til specifikke installationer. KRFO bør stille som krav, at leverandøren anfører de unikke installations-ID'er i alle rapporter

3.8.3 Der er lav grad af sporbarhed i dokumentationen for eftersyn

Beskrivelse af problemstilling	En gennemgang af udarbejdede service- og tilsynsrapporter viser, at der overvejende er begrænset mulighed for at spore servicereporter til specifikke installationer og anlæg på KRFO's teknikark. Det skyldes, at leverandørerne i rapporterne ikke anfører installations-ID eller tilsvarende. Identifikation kan i nogen omfang foretages ud fra typen af anlæg, lokation, dato og lokalkendskab. Det kan dog særligt for større lokationer med mange installationer være tidskrævende og forbundet med usikkerhed.
Væsentlige årsager	<ul style="list-style-type: none">• Der refereres i servicereporterne ikke til de servicerede installationer og anlægsunikke ID'er.
Vurderet omfang	Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none">• Coor bør ved rekvisition af serviceeftersyn/reparationer på specifikke installationer/anlæg instruere leverandøren i, hvilke unikke ID'er, jf. teknikarket, der skal anføres i rapporten. KRFO bør i den forbindelse undersøge, hvorvidt kravet skal implementeres i kontrakten, eller om det kan imødekommes i Coors arbejdsinstruks

3.9 Sikkerhed



Vurderingen af sikkerhed er baseret på, hvordan Coor i den daglige drift overholder de sikkerhedsretningslinjer, der er fastlagt i kontrakten

Introduktion

Formålet med undersøgelsen af sikkerhed er at evaluere, hvorvidt Coors medarbejdere og Coors underleverandører i den daglige drift overholder KRFO's sikkerhedsbestemmelser som beskrevet i kontrakten.

Sikkerhed har en afgørende betydning inden for KRFO's aktiviteter, og derfor er det vigtigt, at Coor og deres eventuelle underleverandører fuldt ud overholder og forstår sikkerhedsbestemmelserne. Dette omfatter særligt kravene til sikkerhedsgodkendelse, adfærd på ordregiverens lokationer og beskyttelse af fortrolige oplysninger.

Metode

Vurderingen bygger på dokumenterede hændelser fra klagetekster og referater fra driftsmøder i tidsrummet 2022 til 2023. PwC har derudover gennemført interviews med KRFO's FM-ansvarlige og udvalgte repræsentanter fra KRFO's styringsorganisation og Kontraktstyring.

Figur 3.9.1: Sikkerhedsforskrifterne for Coors medarbejdere i fængsler og arresthuse

Sikkerhedsforskrifter til Coors medarbejder i fængsler og arresthuse.

1. Mobiltelefoner samt andet kommunikationsudstyr må ikke medtages på Institutionens områder. Medtagelse af mobiltelefon uden tilladelse er en overtrædelse af straffelovens § 124 stk. 4 og vil blive anmeldt til politiet.
2. Der må ikke fotograferes på området medmindre der er givet tilladelse til dette.
3. Alle Coors medarbejder skal være godkendte til tjenestebrug af PET.
4. Omgang med de indsatte skal begrænses til det mindst mulige. De indsatte må ikke modtage nogen form for gaver, effekter mv og tilsvarende må medarbejdere fra Coor ikke modtage gaver o. lign. fra indsatte.
5. Der må under ingen omstændigheder indtages alkohol på Institutionernes område. Indtages der alkohol udenfor MÅ arbejdet ikke genoptages.
6. Hvis der ønskes medtaget specielt værktøj eller andet udstyr, skal der foreligge begrundelse for brugen af det. Lederen af teknisk afdeling kan give tilladelse til at medbringe specialværktøj og -udstyr.
7. Coors medarbejdere oprettes i Personalesystemet af FM ansvarlige i Direktoratet.
8. Direktoratet sørge for at der laves både et blå ID kort og et blå navnekort kun med fornavn til brug ved Klientkontakt. Begge ID kort udsendes af Direktoratet til de på gældende lokationer til udlevering den 1. november 2019.
9. Coors medarbejder skal bære navne ID-kortet synligt under hele opholdet på fængslets område.
10. Såfremt Coors medarbejder skal have udleveret nøgle, udleveres særskilt instruktion om brugen af nøgler.
11. Coors medarbejder skal altid bære en Dect-telefon, der samtidig virker som alarm, vejledning og instruktion (udleveres af institutionen).
12. Coors medarbejder skal kontrolleres i fængslets detektorkarm, håndscanner og millimeterbølgescanner, ligesom medbragte ejendele skal scannes i bagagescanneren.
13. Coors medarbejder og dennes udstyr samt evt. køretøj kan også blive udtaget til kontrol ved Kriminalforsorgens narkotikahunde.
14. Ved medbragte køretøjer på fængsler og Arresthusenes områder, må køretøjet aldrig efterlades ulåst, ligesom værktøj og andet udstyr ikke må efterlades uden opsyn eller overdrages til andre. Køretøjet skal kontrolleres af personalet ved både ind- og ud passage.
15. Arbejdet må ikke igangsættes før personalet på afdelingen er blevet kontakket.
16. Der er rygeforbud overalt indendørs. Rygning må kun finde sted ved de opstillede rygestationer udendørs.
17. ID kortet kan bruges på alle matrikler i Kriminalforsorgen, når Coor medarbejderen står på den liste som den FM-ansvarlige i Området sender ud til Institutionerne. Institutionerne administrerer ID kortene lokalt for adgange og nøgler.
18. ID kortet giver ikke direkte adgang til alle matrikler i Kriminalforsorgen.

Data viser, at Coor især har udfordringer med at opretholde nøjagtige sikkerhedslistor og overholde KRFO's retningslinjer for ID-kort

Baseret på klager og referater fra driftsmøder er det tydeligt, at der er udfordringer med at opdatere og vedligeholde nøjagtige sikkerhedslistor for de forskellige lokationer. Coor har påpeget, at lange ventetider for sikkerhedsgodkendelser påvirker muligheden for at få vikarer ved sygdom og erstatninger ved opsigelser. Der er også udfordringer med at overholde ID-kortbestemmelserne og usikkerhed om processen for at skaffe ID-kort. Desuden påvirker manglende vedligeholdelse af grønne områder alarmfunktionerne.

KRFO's sikkerhedsforskrifter	Indrapporterede observationer via klager og driftsmødereferater				
Coor sender hver måned en sikkerhedsliste med, hvilke medarbejdere der er i hvilke institutioner	Manglende oprydning af tidligere medarbejdere på sikkerhedslisten	Medarbejdere står forkert registreret på de forkerte lokationer	Nye medarbejdere mangler på sikkerhedslisterne	Lokationer fremgår ikke af listen	Coor har uklarhed i forhold til processen vedrørende at få personer på eller af KRFO's sikkerhedslistor
Coor sender løbende navne på medarbejdere, som stopper i KRFO, sådan at Direktoratet kan lukke medarbejderens ID-kort	Det efterspørges, at sikkerhedslisterne går via de rigtige kanaler så de opdateres korrekt	Driften efterspørger sikkerhedslisten oftere, fx hver 14. dag	Driften efterspørger, at opdaterede lister fremsendes ved væsentlige udskiftninger	Driften efterspørger, at Coors medarbejdere anføres korrekt som faste eller afløsere	Driften efterspørger at få sikkerhedslisten til validering, inden den udrolles
Der må ikke fotograferes på området	Underleverandørers medarbejdere fremgår ikke af listen				
Ingen medbringelse af kommunikationsudstyr					
Der er rygeforbud indendørs					
Arbejdet må ikke igangsættes, før personalet på afdelingen er blevet kontaktet	KHO108 2022 – Medarbejder åbner arrestport uden orientering af vagten				
Der må ikke indtages alkohol					
Medarbejderne skal være PET-godkendte	Der er uhensigtsmæssig lang ventetid på PET-godkendelser til medarbejdere	Det er udfordrende at få tilstrækkeligt med sikkerhedsgodkendte vikarer	Opsigelsesvarsel på 14 dage gør det vanskeligt at sikre sikkerhedsgodkendte erstatninger	Begrænsninger på antal, der må sikkerhedsgodkendes til specifikke lokationer, gør, at opgaver udsættes	
Medarbejdere og køretøjer skal kontrolleres ved både ind- og udgang	Der er forskellige opfattelser af, hvornår der er behov for ID-kort fx til afløsere	Personligt udleverede adgangskort og nøgler deles Coor-medarbejdere imellem	Kort bliver ikke returneret	KRFO-ID-kort, og/eller nøgler bortkommer	Uhensigtsmæssigt, at usynlig cleaning-afløsere kun kan få udleveret ID-kort i åbningstiden
Der udleveres personlige ID- og navnekort. ID-kortet skal bære synligt på alle matrikler i KRFO	Coor-medarbejdere opleves uden rette ID og sikkerhedskort på sig	ID-kort afleveres ikke til KRFO, når medarbejdere stopper	Underleverandørers medarbejdere mangler begge fornødne ID-kort, jf. sikkerhedsbestemmelserne	Afløsere fremgår af sikkerhedslisten og lokationen men har ikke et KRFO-ID-kort	Processen for bestilling af adgangskort til personalet er uklar
Medbragt udstyr og køretøjer må ikke efterlades ulåst eller uden opsyn eller overdrages til andre	KSJ105 2021 & 2023 – Medarbejder efterlader sin alarmtelefon	Værktøjer er set efterladt på åbne arealer	Alarmer	Manglende græspleje påvirker alarmerne	Manglende hækpleje påvirker alarmerne

Data og interviews bekræfter en generel udfordring i Coors drift, nemlig at sikre nøjagtige sikkerhedslistor og at overholde retningslinjerne for brug af ID-kort

3.9.1 Der er fejl i listerne med sikkerhedsgodkendte Coor-medarbejdere	
Beskrivelse af problemstilling	<p>Det er på baggrund af driftsmødereferater og interviews konstateret, at der er tværgående udfordringer med sikkerhedslisterne, hvor Coor ikke har været tilstrækkelig omhyggelig med at opretholde ajourførte og korrekte medarbejderlister. Dette er blevet beskrevet af de ansvarlige for facility management som "Altid fejl i medarbejderlisterne". De hyppigste fejl omfatter forkert registrerede medarbejdere, forsømmelse i forhold til at fjerne tidligere medarbejdere fra listerne og Coor-medarbejdere, der må afvises i døren grundet manglende registrering på listen.</p> <p>Ifølge kontrakten er det Coors ansvar løbende at underrette PET/den centrale kontraktstyringsenhed om medarbejdere, der tiltræder, eller ikke længere er ansat, og som derfor skal tilføjes/slettes fra sikkerhedslisten på de forskellige lokaliteter. Eftersom listen anvendes til at administrere adgangen til de individuelle lokaliteter, er det af afgørende betydning, at den er fejlfri.</p>
Vurderet omfang	Gennemgående
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Opdateringsprocessen af medarbejderlisterne mangler tilstrækkelig robusthed og fokus hos Coor. Tvivl om, hvorvidt Coor har tilstrækkeligt med administrative ressourcer tilknyttet kontrakten.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Processen for løbende opdatering og brug af sikkerhedslistor skal styrkes og i højere grad operationaliseres. <ul style="list-style-type: none"> Involvér FM-koordinatorerne i valideringen af sikkerhedslisterne med henblik på at kvalitetssikre listerne, inden de formelt sendes ud. Styrk processen, fx ved genbesøg af procesbeskrivelsen (one-pageren) og sikr, at Coor træner sine medarbejdere i denne som forpligtet. Desuden bør sikkerhed have et øget fokus i rapporteringen med en separat sektion i driftsmøderapporten og i klagehåndteringen.

3.9.2 Coors ansatte overholder ikke retningslinjerne for brug af ID-kort	
Beskrivelse af problemstilling	<p>Baseret på driftsmødereferater og interviews har det været observeret, at Coors medarbejdere, især i visse områder og lokationer, ikke har overholdt KRFO's retningslinjer for brug af ID-kort. Dette inkluderer rapporter om medarbejdere, der:</p> <ul style="list-style-type: none"> Bærer et eller ingen ID-kort, fx på Sjælsmark Deler deres ID-kort, især i forbindelse med brugen af vikarer Henvender sig med henblik på at få udleveret kort, selvom de ikke står på sikkerhedslisten Implementerer "særcases" for visse lokationer, så de kan håndteres anderledes end beskrevet i kontrakten. <p>Ifølge sikkerhedskravene skal alle Coors sikkerhedsgodkendte medarbejdere på KRFO's lokationer til enhver tid bære deres personligt udstedte Coor-ID-kort og KRFO's udstedte blå ID-kort, som udleveres, når medarbejderen optræder på sikkerhedslisten for lokationen.</p>
Mulige årsager	Der er i visse geografiske områder en mangelfuld forståelse hos Coors driftsledelse og medarbejdere for KRFO's særlige bestemmelser og forretning, samt hvorledes denne differentierer sig fra den resterende PKA-kontrakt – særligt i forhold til ID-kort.
Vurderet omfang	Lokalt
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Træn FM-koordinatorerne og sikr, at brud på reglerne indrapporteres som klager. Sikr, at Coor i sin onboarding af nye medarbejdere træner dem i sikkerhedsbestemmelserne, heriblandt brugen af ID-kort. I den forbindelse kan KRFO undersøge muligheden for at få udleveret dokumentation for afholdt træning med dato og underskrift Sikr, at processerne er ordentligt operationaliseret og kommunikeret til Coor og de FM-ansvarlige/koordinerende.

Kravet om PET-godkendelse og ventetiden på 5-8+ uger udfordrer Coors evne til at lave tilstrækkelig personalestyring ved sygdom og udskiftninger

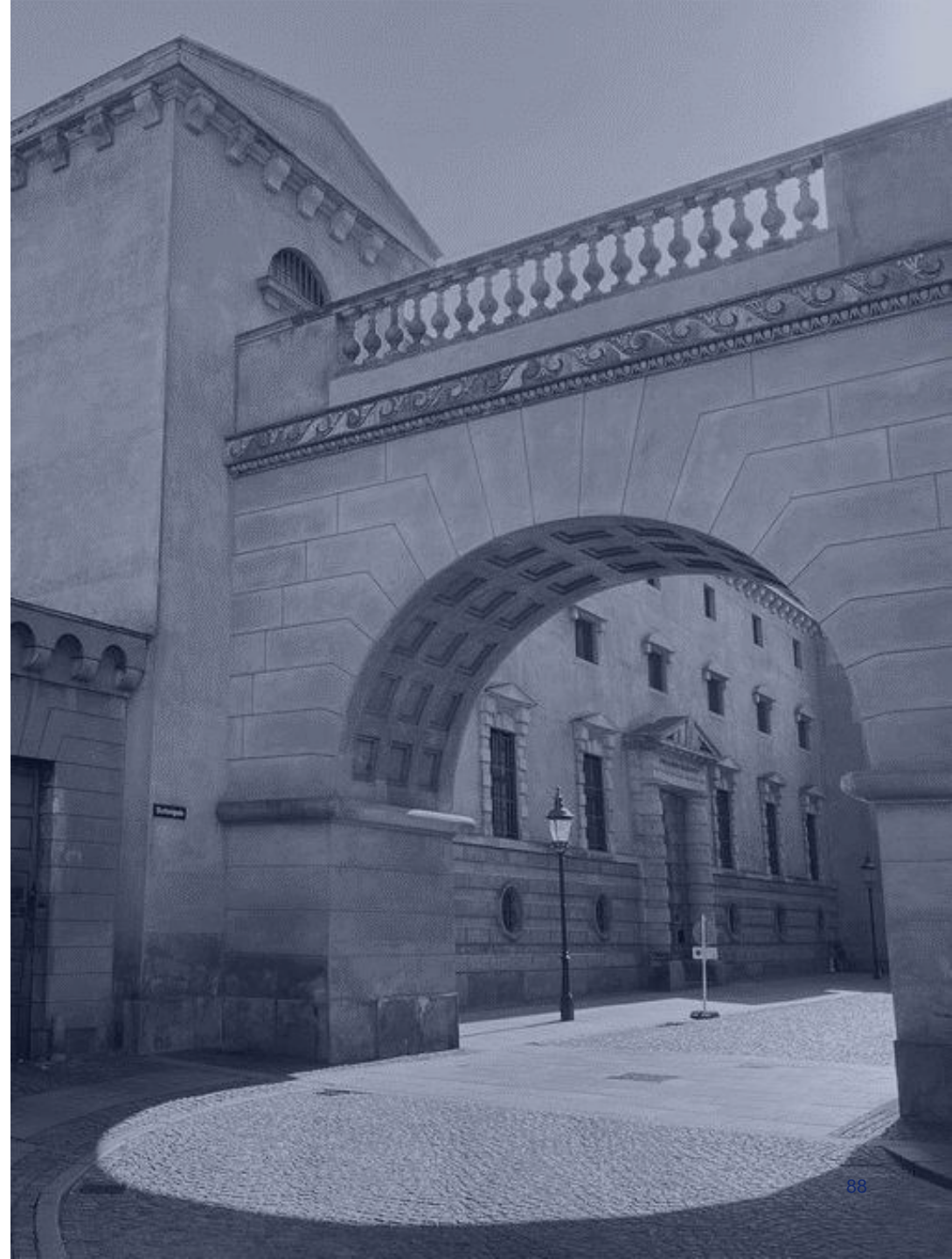
3.9.3 Coor har udfordringer med at sikre tilstrækkeligt med PET-sikkerhedsgodkendte medarbejdere og vikarer	
Beskrivelse af problemstilling	<p>Baseret på interviews med de FM-ansvarlige rapporteres det, at Coor er udfordret i forhold til at sikre tilstrækkeligt med sikkerhedsgodkendte medarbejdere, håndværkere og vikarer til at kunne løfte de aftalte leverancer. Som konsekvens sker der udeblivelser, og opgaver udsættes systematisk.</p> <p>Med indgåelse af PKA-aftalen hævdede KRFO kravet til sikkerhedsgodkendelse af Coors medarbejdere fra KR-tjek (udført lokalt ad hoc) til PET-godkendelse TIL TJENESTEBRUG, som skal søges 5-8 uger, inden Coor har brug for medarbejderens adgang. Til ad hoc-opgaver og akutte behov kan der dog jf. kontrakten foretages midlertidige sikkerhedsgodkendelser i form af KR-tjek (kortvarige 14-60 dage/dispensationslisten, indtil PET-godkendelse opnås).</p>
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Høj medarbejderomsætning og generelle rekrutteringsudfordringer. • Coors medarbejdere har 14 dages opsigelsesvarsel men 5-8+ ugers ventetid på PET-godkendelser. • Varierende implementering af "flyvere" grundet begrænsning på godkendte medarbejdere pr. lokation. • Høje krav til sikkerhedsgodkendelse uden differentiering i forhold til type af lokalitet og opgave (OBS: Kravet om sikkerhedsgodkendelse er p.t. højere for Coors serviceassistenter og medarbejdere end for menige KRFO-medarbejdere).
Vurderet omfang	Gennemgående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Undersøg muligheden for en differentieret tilgang til sikkerhedsgodkendelser i forhold til typen af lokalitet og typen af opgave. • Udnyt i større omfang kontraktens dispensationsmulighed for at foretage midlertidig sikkerhedsgodkendelse i form af KR-tjek (fx i tilfælde af vikarer), og optimér intern proces i KRFO med henblik på at kunne håndtere disse KR-tjek lokalt, idet mange KRFO-medarbejdere har adgang til at kunne foretage KR-tjek.

3.9.4 Coors ansatte er ikke tilstrækkeligt bekendte med Kriminalforsorgens sikkerhedsbestemmelser, særligt i forhold til tavshedspligt	
Beskrivelse af problemstilling	<p>Baseret på interviews med KRFO's FM-ansvarlige er der rapporteret om enkelte udfordringer med brud på tavshedspligten blandt Coors medarbejdere.</p> <p>Jf. kontrakten er Coor forpligtet til at sørge for, at deres ansatte, herunder eventuelle underleverandørers ansatte, ikke videregiver fortrolige eller klassificerede oplysninger til tredjemand.</p>
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Coor træner ikke deres medarbejdere tilstrækkeligt i sikkerhedsbestemmelserne. • Der meldes om sproglige udfordringer for nogle af Coors medarbejdere.
Vurderet omfang	Enkeltstående
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre sammen med Coor, at træningsmaterialer tilsvare sikkerhedsbestemmelserne, og at disse tager højde for eventuelle sprog- og læsevanskeligheder blandt Coors medarbejdere, fx med fokus på visuelle instruktioner. • Sikre dokumentation for, at nye medarbejdere er oplært i sikkerhedsbestemmelserne. I den forbindelse kan KRFO undersøge muligheden for at få udleveret dokumentation for afholdt træning med dato og underskrift. • Sikre, at FM-kordinatorerne er opmærksomme på, at brud skal indrapporteres som klage.

4. Evaluering af organisering og samarbejde



4.1 Samarbejdet med Coor i forbindelse med den daglige drift



Coors adfærd i forbindelse med den daglige drift er undersøgt gennem klager og driftsmødereferater samt via interviews med de FM-ansvarlige og Kontraktstyring

Introduktion

Den daglige drift foregår på KRFO's i alt 97 matrikler, hvor det er Kriminalforsorgens medarbejdere på lokationen, der har berøring med Coors personale. På hver lokation har en given medarbejder facility management som ansvarsområde – en FM-koordinator. Det er FM-koordinatoren, som varetager den nødvendige koordination med Coor på den enkelte matrikel, herunder koordinering af leverancer, rekvirering af ekstraydelser, foretagelse af fejlmeldinger og lokal kontrol og kvalitetssikring (herunder forebyggende fælleskontroller). Men i princippet kan alle medarbejdere have en oplevelse af Coors personale i forbindelse med den ydede service, og ligeledes kan alle medarbejdere indberette klager over den ydede service.

Figur 4.1.1: Lokaltetstyper, matrikler

	Direktoratet	Hovedstaden	Midt- og Nordjylland	Sjælland	Syddanmark
Administration	3	5	13	8	6
Arresthus		7	11	9	9
Lukket fængsel		1	2	3	2
Udslusningsfængsler		3	2		2
Transportcenter		3			
Åbent fængsel		1	2	1	3
Udrejsecenter		1	1		
Antal matrikler i alt	3	21	31	21	22

Metode

Evaluering af samarbejdet med Coor i forbindelse med den daglige drift er først og fremmest foretaget på baggrund af evaluering af leverancekvalitet, hvor Coors adfærd bl.a. har afspejlet sig i klager fra medarbejdere og i driftsmødereferater.

Derudover er de FM-ansvarlige interviewet. Endelig er Kontraktstyring også interviewet, idet Kontraktstyring sammen med de FM-ansvarlige har den løbende dialog med Coor omkring efterlevelse af kontrakten.

FM-koordinatorerne på matriklerne er ikke interviewet i forbindelse med undersøgelsen, og deres oplevelse er således kun repræsenteret gennem de FM-ansvarliges gengivelse af, hvad de hører fra de lokale FM-koordinatorer.

Coors medarbejdere er heller ikke interviewet i forbindelse med undersøgelsen.

For centrale observationer angående samarbejdet omkring den daglige drift identificeres mulige årsager til problemstillingen, og der gives anbefalinger til tiltag, hvormed KRFO vurderes at kunne optimere samarbejdet omkring kontrakten.

Brugerne ønsker, at Coor i større grad udviser proaktivitet og tager ansvar for, at leverancerne udføres og dokumenteres jf. aftalens vilkår

Baseret på klager og driftsmødereferater kan det udledes, at KRFO selv skal gøre Coor opmærksom på behov for rengøring og arealpleje, når der ikke er tale om de mest almindelige services, som foretages med en høj frekvens. Det kan udledes, at Coors servicepersonale har travlt og i nogle tilfælde springer over de daglige opgaver eller kun løser dem overfladisk. Endelig kan det udledes, at der er udfordringer med at få givet status og information videre fra Coor til underleverandører, internt i Coor og fra Coor til KRFO.

Indrapporteret adfærd					
Coors proaktivitet og ansvar for leverancen		Sikker og pålidelig drift		Kommunikation med Coor	
Efterspørger større grad af proaktivitet fra Coor og ansvar for leverancen	Når der klages, kommer der hurtig opfølgning, men det er nødvendigt at klage ofte	Mange medarbejdere er ikke tilstrækkeligt oplært i lokationernes opgaver	At handymændene grundet tidsmangel lukker sager, uden at de er løst	Sproglige udfordringer i kommunikationen med Coors personale (ikke dansk)	Der er kræfter på lokaliteterne, som ikke vil det gode samarbejde
KRFO oplever selv at skulle rekvirere arealplejeydelser	Coor oplever, at KRFO lægger flere opgaver på løbende ved fremmøde – det vanskeliggør planlægning af handymandopgaverne	Det virker ikke til, at personalet har den fornødne tid til at løse deres opgaver	Opgaver lukkes, før opgaverne udføres, både af Cleaning og handymænd	Manglende tilbagemeldinger og respons vedrørende status på udførelse af opgaver	Coor-medarbejdere føler ikke, de bliver anerkendt for det arbejde, der lægges på lokaliteterne
KRFO skal selv gøre opmærksom på mangelfulde arealplejeleverancer fra underleverandører	Oplevelse af, at der ikke tages ansvar for servicen	Håndværkere fakturerer mere tid end brugt	I CPP lukkes sager ofte samme dag, som de oprettes, eller lige efter, uden at være udført	Al kommunikation med Coors underleverandører skal gå via Coor, men informationen gives ikke altid videre	Medarbejdere føler sig forfulgt i forhold til kontrol af deres arbejde
KRFO skal selv gøre opmærksom på behovet for rengøring af lyskasser og tagrender		Arealpleje udføres ikke, medmindre vi klager	Svingende kvalitet i serviceleverancerne	Coors medarbejdere opleves som skrappe i retorikken ved uenigheder eller klager	SLA-datoer ændres uden at være aftalt med FM-koordinatoren
Det efterspørges, at Coor har forståelse for at kunne prioritere mellem opgaver og varetage de mest kritiske først		Coor Cleaning påstår, at rengøring er foretaget, selvom KRFO ikke kan se, at det er tilfældet	KRFO bruger meget tid på at følge op på Coor-personale – bekymring for, hvad der ikke opdages	Manglende kommunikation og dialog om status	
		Manglende udførelse af daglige opgaver	Vanskeligt at have tiltro til handlingsplaner, når historikken viser, at udfordringerne vedbliver (saltning af gangarealer)	Varslinger, tilkøb og prisforespørgsler strandede (drukner) hos Coor	

Det opleves, at Coor har udfordringer med overblik og planlægning af ressourcer i forhold til en række forskellige matrikler

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.1.1 Nogle matrikler har Coor vanskeligt ved at dække med personale

Beskrivelse af problemstilling	Det opleves, at der er matrikler, hvor Coor har vanskeligt ved at dække med personale. Dette opleves særligt i geografiske yderområder (her nævnes fx Nykøbing Mors Arrest, Møgelkær Fængsel og Uddannelsescenter i Birkerød) og i de lukkede fængsler.
Organisation	Coor
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Coor har ikke personale i nærheden (yderområder). • Hårdt arbejdsmiljø i de lukkede fængsler medfører stor udskiftning i personale (det nævnes, at da KRFO selv havde opgaven, var der andre muligheder for, at KRFO kunne give en rengøringshjælp mere attraktive vilkår gennem fastansættelse, som kan kompensere for det hårde arbejdsmiljø).
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Afsøge, hvorvidt Coor kan tilpasse vilkår for deres stillinger i forhold til at dække disse lokationer og give bedre vilkår, såsom fastansættelse. • Hjemtage ydelser fra de matrikler, hvor udfordringen er størst. • Afsøge, hvorvidt der inden for kontraktens og udbudsreglernes rammer kan opnås aftale for de pågældende matrikler om at se bort fra bestemmelsen om eksklusivitet, så der er mulighed for at give opgaven til et mindre firma/en selvstændig (fx med henvisning til misligholdelsesbestemmelserne).

Observation 4.1.2 Coor har svært ved at bemane med vikarer

Beskrivelse af problemstilling	Det opleves, at Coor ikke i tilstrækkelig grad kan håndtere planlægning af ferie, sygemeldinger mv. i forhold til at skaffe vikarer til opgaverne.
Organisation	Coor, KRFO
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Organisering af opgaven hos Coor • Vilkår omkring "flyvere" • KRFO har sat et maksimum for antal sikkerhedsgodkendte pr. lokation
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • KRFO har mulighed for at lette mandskabsudfordringen ved at lette krav om sikkerhedsgodkendelse fra PET i de tilfælde, hvor det er muligt (se afsnit 3.9 om sikkerhed), samt ændre praksis i forhold til maksimalt antal sikkerhedsgodkendte.

Observation 4.1.3 Manglende respons fra Coor på varslinger af driftsændringer

Beskrivelse af problemstilling	KRFO kan jf. kontrakten løbende justere, hvilke matrikler der abonnerer på hvilke services. Dette gøres ved at indmelde og afmelde ydelser for område, matrikel eller areal gennem varsling. Det opleves, at Coor ikke reagerer på varslinger og tilpasser servicen. Det giver udfordringer både i praksis på lokaliteten, hvor Coors personale enten stadig møder op (efter udmelding af ydelsen) eller ikke møder op som forventet (ved indmelding af ydelsen), samt i forhold til faktureringsgrundlaget, hvor ydelserne ikke er opdaterede.
Organisation	Coor
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Organisering af opgaven hos Coor • Stor udskiftning af medarbejdere hos Coor på alle niveauer
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Gør tjek af tilmeldte ydelser til et fast punkt på dagsordenen ved driftsmøderne. Herunder også afstemning af forventning i forhold til fakturering af ydelsen.

Det opleves, at Coor mangler kompetencer inden for hard services, samt at responstider inden for disse services giver anledning til frustration

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.1.4 Coor mangler kompetencer inden for Bygningsvedligehold, Bygningsteknik og Intern Service (handyman)

Beskrivelse af problemstilling	<p>Det opleves, at Coor ikke har kompetencerne, når det gælder projekter inden for Bygningsvedligehold. Her opleves bl.a., at Coor ikke kan tage projektlederrollen, bestille materialer, underleverandører mv. Det opleves ligeledes, at Coor har manglende forståelse af at kunne yde vedligeholdelsesservices i overensstemmelse med bygningsmaterialernes forskrifter. Det medfører forkortet levetid på fx gulve.</p> <p>Oplevelsen er ligeledes, at Coor mangler kompetencer angående tekniske installationer såsom køleanlæg og ventilationsanlæg (her opleves det, at Coors medarbejdere ikke ved, hvordan man skifter filtre fx).</p> <p>I forhold til handymanordningen oplever KRFO bl.a., at de er nødt til selv at stå for at bestille materialer, selvom dette er Coors ansvar jf. kontrakten.</p>
Organisation	Coor
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Hard services er ikke Coors kerneydelse
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Overvej at hjemtage Bygningsvedligehold, Bygningsteknik og handymanydelser. • Tag misligholdelsesbeføjelser i brug, herunder opsigelse af ydelserne med henvisning til misligholdelse (ophæver bestemmelsen om eksklusivitet). • Hvis kontrakt sættes i nyt udbud, opdel FM-serviceopgaven i to, så det er muligt at vælge et firma til hard services, som her dette som kerneydelse.

Observation 4.1.5 Coors responstider inden for Intern Service og Bygningsvedligehold giver anledning til frustration i KRFO

Beskrivelse af problemstilling	Coor har jf. kontrakten responstider på fem arbejdsdage for indmeldte ydelser inden for Intern Service og to dages responstid på ikke-kritiske skader for Bygningsvedligehold. Dertil lægges fem dage yderligere, hvis materialer ikke haves på lager. Her giver de FM-ansvarlige eksempler på lystofrør, som skal skiftes, hvor responstiden er ti dage, fordi lystofrør ikke haves på lager. For de KRFO-ansatte på lokationen betyder det, at lyset ikke kan tændes i et rum i ti dage.
Organisation	Coor, FM-områderne
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • KRFO har været vant til et have serviceydelserne in-house og selv stå for lagerbeholdning, bestilling af materialer mv. Et fænomen som responstid opleves derfor som meget anderledes og umiddelbart som en forringelse af servicen.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Overvej at hjemtage services, hvis forringelserne opleves for store.

Observation 4.1.6 Arealpleje udføres ikke på Coors eget initiativ

Beskrivelse af problemstilling	Der er en generel oplevelse af, at Coor kun udfører services inden for Arealpleje, hvis de bliver rykket for det via indrapportering af klager. Dette gælder både græsslåning, hækklipping, snerydning mv., og der er talrige eksempler på, at manglende arealpleje har haft konsekvenser.
Organisation	Coor
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Hard services er ikke Coors kerneydelse
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Opret arealpleje som fokus-KPI • Tag misligholdelsesbeføjelser i brug • Derudover samme anbefalinger som i punkt 4.1.4.

Coors servicemedarbejdere opleves ikke som instrueret i, hvad de skal, og KRFO's medarbejdere bruger mange ressourcer på at hjælpe dem

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.1.7 Coors servicemedarbejdere er ikke ordentligt instrueret i hvad det skal

Beskrivelse af problemstilling	<p>Der opleves stor udskiftning af medarbejdere hos Coor på alle niveauer og i denne forbindelse, at der ofte møder nye servicemedarbejdere op på matriklerne, som ikke ved, hvad de skal.</p> <p>KRFO's medarbejdere oplever derfor, at de bruger mange ressourcer på at hjælpe Coor-medarbejdere med anvisning af deres opgaver, på trods af at Coor har det "totale ansvar" for opgaveløsningen.</p> <p>Det betyder ligeledes, at selvom et issue har været eskaleret, og der er fundet løsninger på nogle udfordringer, så rammes status quo hurtigt igen.</p>
Organisation	Coor
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende processer for overlevering af opgaver hos Coor • Coor er for presset på bemanning til at lære nyansatte ordentligt op, så nyansatte bliver sendt alene afsted første gang • Dertil er der også en sprogbarriere for en række af Coors medarbejdere, som Coor muligvis ikke tager højde for, i tilfælde af at der sendes intramateriale til nye medarbejdere hos Coor.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Problematikken ligger hos Coor, men KRFO har mulighed for at lette mandskabsudfordringen ved at lette krav om sikkerhedsgodkendelse fra PET i de tilfælde, hvor det er muligt (se afsnit 3.9 om sikkerhed).

Observation 4.1.8 Coors rengøringspersonale har dårlig tid til at løse deres opgaver

Beskrivelse af problemstilling	For det største serviceområde, rengøring, er oplevelsen, at Coors servicepersonale er meget presset på tid til opgaven, og i nogle tilfælde springer over de daglige opgaver eller kun løser dem overfladisk.
Organisation	Coor
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • At Coor i beregninger af tid allokeret til opgaven ikke har taget højde for KRFO's sikkerhedsretningslinjer, som tager ekstra tid (fx mange døre, som skal låses op)
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Oprette rengøring som fokus-KPI • Tag misligholdelsesbeføjelser i brug.

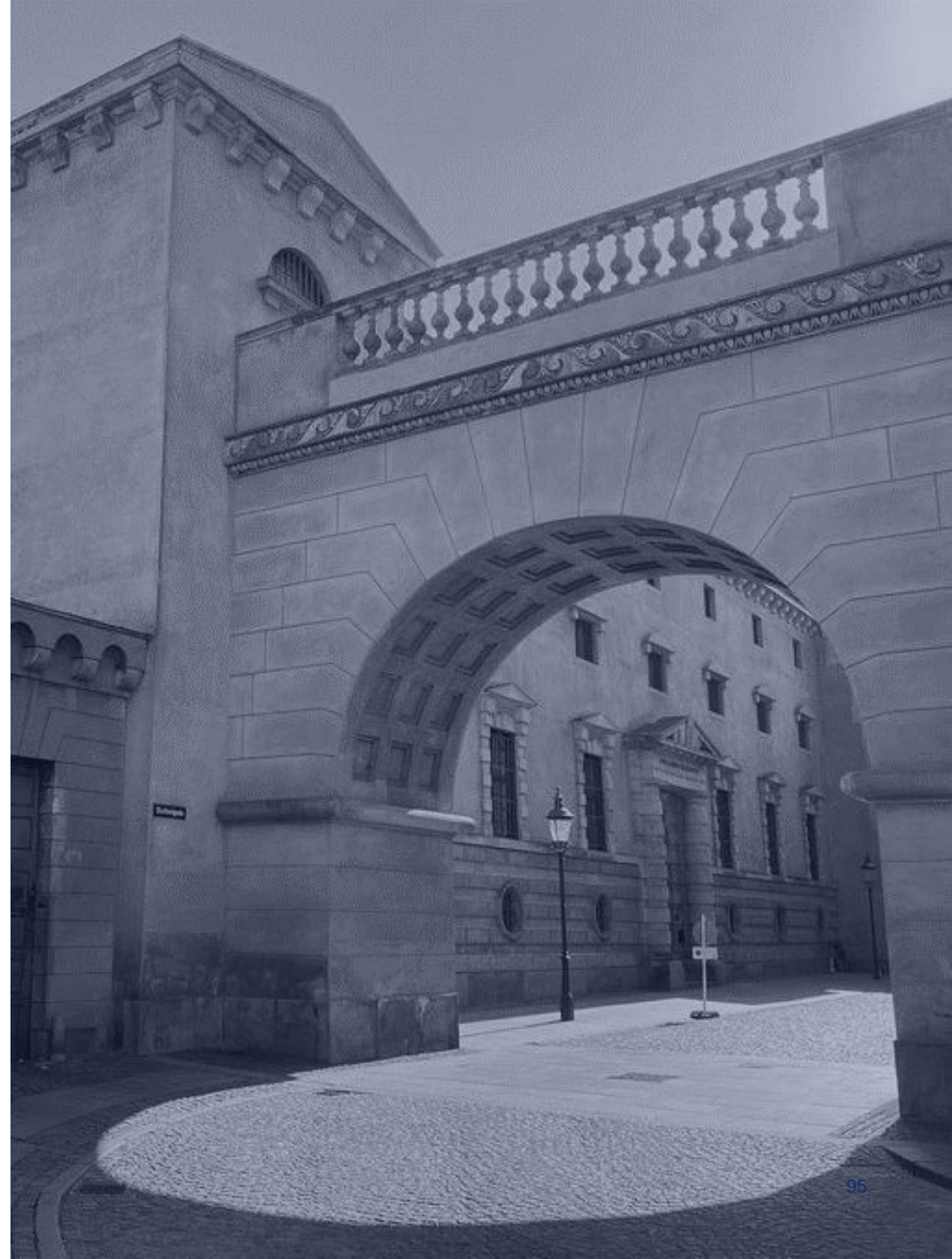
Pakkeløsninger opleves på nogle serviceområder uhensigtsmæssige i forhold til KRFO's behov og systemunderstøttelsen som frustrerende

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.1.9 Nogle af Coors servicepakker (pakkeløsninger) passer ikke til KRFO	
Beskrivelse af problemstilling	<p>Coors services er lavet i pakkeløsninger, hvoraf nogle pakkeløsninger opleves som uhensigtsmæssigt indrettet for KRFO.</p> <p>FM-ansvarlige nævner fx servicepakken for Vognpark, som er designet til politiets behov, og hvor kørsler til værksted ikke er inkluderet.</p> <p>FM-ansvarlige fremhæver ligeledes Arealpleje som et serviceområde der efter deres mening er indrettet uhensigtsmæssigt. Servicen er som udgangspunkt en abonnementsydelse for hele året, hvor det er Coors ansvar at udføre snerydning eller klippe hæk "efter behov". For de FM-ansvarlige opleves abonnementsydelsen som frustrerende, idet det ikke opleves at Coor selv holder øje med hvornår der er "behov", og at opgaverne derfor alligevel skal bestilles for at de bliver udført.</p>
Organisation	Coor
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Coors servicepakker er enten helt standard Coorprodukter, som måske er uflexible i løsninger til den enkelte kunde. • Eller der har ved kontraktens indgåelse ikke været opmærksomhed på at tilpasse servicen til KRFO's behov, men blot anvendt servicepakkerne designet til politiet.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • I tilfælde af en genforhandling af kontrakt (nyt udbud) sikr kravspecifikation, som passer til KRFO's behov. • Hjemtag services, hvis pakkeløsningen er for uflexibel.

Observation 4.1.10 Systemunderstøttelsen opleves som frustrerende	
Beskrivelse af problemstilling	<p>De FM-ansvarlige oplever i høj grad systemunderstøttelsen til kontraktstyring som frustrerende.</p> <p>CPP'en opleves som halvfærdig, og man leder hele tiden forgæves efter data, da ikke al data er lagt ind. Der er flere M-numre, der modtages som bekræftelse for indmeldte ordrer, som ikke findes i CPP'ens rapport over arbejdsordrer. Nogle matrikler findes ikke i CPP'en, og årshjul-servicerapporter er ikke opdaterede.</p> <p>KRFO's medarbejdere har i høj grad opgivet at anvende serviceportalen, idet særligt klageprocessen er besværlig administrativt (se afsnit 3.3 om klager).</p> <p>Dertil skal nogle forhold tjekkes i underleverandøren Forstas system.</p>
Organisation	Coor, KRFO
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Manglende processer for opdatering af data i CPP'en, f.eks. tegningsmateriale (uklart hvis ansvar det er) • Tung klageproces, som kræver adgang til computer (frem for mobil adgang) og manuelle processer
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> • Etablér klare processer for opdatering og vedligehold af data • Undersøg muligheden for hvorvidt KRFO kan overgå til Dalux, som også benyttes i Politiet. Såfremt det ikke er muligt at skifte platform anbefales det, at undersøge mulighederne for, at understøtte brugervenligheden på den eksisterende platform f.eks. ved: <ul style="list-style-type: none"> • Brug af 3.parts software med integration til Serviceportalen til at sikre at brugerne nemt og mobilt kan indmelde klager og bestillinger når de oplever behovet. Det kan fx gøres ved brug af mobil powerapps eller andre løsninger • Brug af QR koder

4.2 Facility Management- styringsorganisation



Forhold omkring Facility Management-styringsorganisationen er undersøgt gennem interviews med FM-ansvarlige, Kontraktstyring og KRFO's Direktorat

Introduktion

Styringsorganisationen omkring facility management-kontrakten er beskrevet i kontraktens Bilag 15.

Den centrale styringsorganisation for facility management-kontrakten er forankret hos politiet og bliver ledet af centerchefen for Facility Management. Under centerchefen er det kontraktstyringsenheden, der har det løbende og daglige samarbejde med Coor. KRFO har ikke egne medarbejdere placeret direkte i den centrale styringsorganisation, men betaler 1,5 årsværk til politiet for denne service.

Styringsorganisationen er derudover forankret decentralt i en række FM-områder.

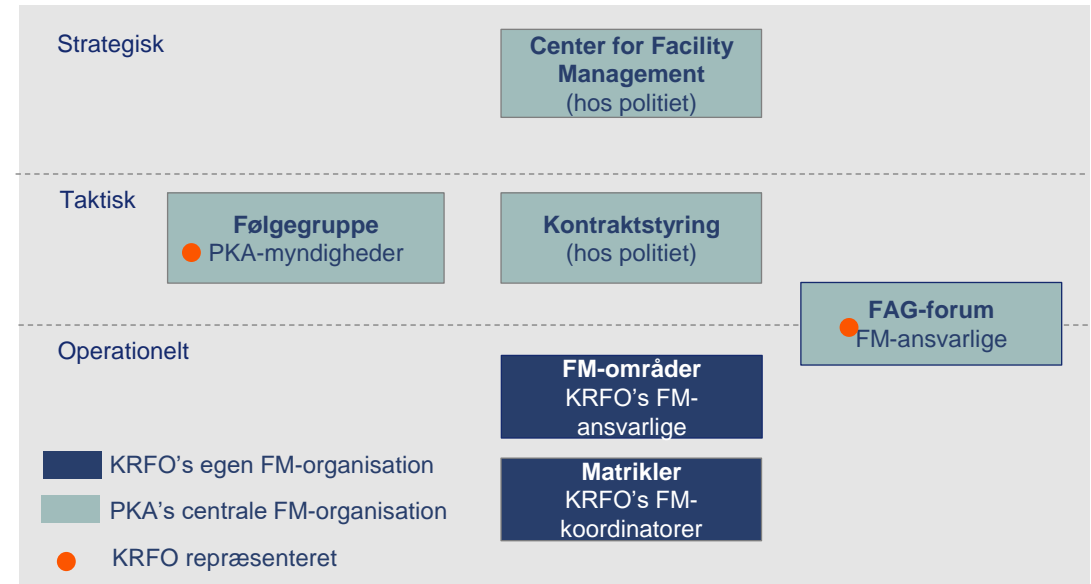
I Kriminalforsorgen afspejler den decentrale organisering af FM-områder Kriminalforsorgens øvrige organisering i fire kriminalforsorgsområder: Midt- og Nordjylland, Syddanmark, Hovedstaden og Sjælland, og dertil Direktoratet. I Direktoratet er der to FM-ansvarlige, én til Direktoratets matrikel og én til KRFO's uddannelsescentre.

De FM-ansvarlige på områdekontorerne følger op på status og eventuelle problemstillinger fra matriklerne i området (via de lokale FM-koordinatorer), varetager økonomistyring, opfølgning på KPI'er, har kontakt med Coors driftschef for området samt med Kontraktstyring og Direktoratet.

Dertil er der oprettet en følgegruppe med en repræsentant fra hver af de tre myndigheder; politiet, anklagemyndigheden og KRFO (myndighederne kaldes tilsammen PKA), som holdes orienteret af Kontraktstyring én gang om måneden.

Derudover er der oprettet et FAG-forum for alle FM-ansvarlige på tværs af de tre myndigheder, som mødes to gange om året og organiseres af Kontraktstyring.

Figur 4.2.1: Styringsorganisation



Metode

Evaluering af Facility Management-styringsorganisationen omkring kontrakten er foretaget på baggrund af interviews med de FM-ansvarlige, Kontraktstyring, KRFO's contract manager og KRFO's ejendomschef.

For centrale observationer angående styringsorganisationen omkring kontrakten identificeres mulige årsager til problemstillingen, og der gives anbefalinger til tiltag, hvormed KRFO vurderes at kunne optimere samarbejdet omkring kontrakten.

KRFO's FM-ansvarlige har begrænsede ressourcer til at løfte opgaven sammenlignet med politiet

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.2.1 FM-ansvarlige har begrænsede ressourcer til at løfte opgaven

Beskrivelse af problemstilling	<p>Allokeringen af ressourcer til den decentrale opgave som FM-ansvarlig ligger hos områdekantorerne.</p> <p>De FM-ansvarlige har det til fælles, at de har fået ansvaret for at løfte FM-opgaven oveni deres "normale" arbejde på tidspunktet for kontraktindgåelse.</p> <p>Ingen af de FM-ansvarlige er allokert til opgaven fuld tid og skal derfor prioritere FM-opgaven i forhold til andre opgaver. Det varierer, hvorvidt de FM-ansvarlige er lykkedes med "at komme af med andre opgaver".</p> <p>De FM-ansvarlige har oplevet, at omfanget af opgaven er blevet undervurderet af deres lokale ledelse på områdekantorerne. Men giver også udtryk for, at "hvis bare Coor overholdt kontrakten, så ville opgaven heller ikke være så stor".</p> <p>Det bemærkes desuden fra Kontraktstyring, at det tager store ressourcer fra den centrale styringsenhed på alle niveauer, hvis manglende tid og opmærksomhed fra FM-ansvarlige resulterer i, at sager på den enkelte matrikel, som burde være eskaleret, ender med at køre meget langt ud.</p> <p>Til sammenligning af KRFO's organisering med 6 FM-ansvarlige har politiet (ifølge Kontraktstyring) ét helt årsværk pr. 14 politikredse til at løse de samme opgaver.</p>
Organisation	FM-områderne, KRFO's Direktorat

Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Manglende erfaring med at varetage et outsourcet FM. De FM-ansvarlige giver udtryk for, at der i begyndelsen af kontraktperioden var en opfattelse på områdekantorerne af, at opgaven blot lige skulle køres i gang, og herefter ville det ikke være nødvendigt at bruge mange ressourcer på det. Eventuelt uklarhed mellem Direktoratet og områdekantorerne omkring prioritering af opgaven og omfanget af support centralt fra.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Øget opmærksomhed på FM-området i dialog mellem Direktorat og områdekantorer på ledelsesniveau i forhold til at afsætte de nødvendige ressourcer til FM-området. Der er behov for at revurdere organiseringen af FM-området i KRFO, herunder allokering ressourcer til området. Der kan i den sammenhæng hentes inspiration fra politiet, som bl.a. har <ul style="list-style-type: none"> FM-allokering på i alt ét årsværk pr. politikreds fordelt på mere end én person, så der er flere personer om at dele opgaven. Organiseret FM-ansvarsområderne ikke kun geografisk, men også tværgående efter servicespor, som passer de FM-ansvarliges interesser og kompetencer. Det bør også i den sammenhæng undersøges, hvordan Direktoratet kan bistå den decentrale styringsstruktur (FM-ansvarlige) med tværgående understøttende funktioner, som kan være med til at lette opgaven for de FM-ansvarlige. Overvej, om central organisering af FM-området under Direktoratet frem for under områdekantorerne i højere grad kan sikre de nødvendige ressourcer til at bistå KRFO's matrikler over hele landet.

Der er behov for at understøtte de FM-ansvarlige både med hensyn til at etablere processer på tværs af FM-områder og i forhold til styrkelse af deres kompetencer

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.2.2 FM-ansvarlige føler sig i høj grad alene med opgaven	
Beskrivelse af problemstilling	<p>De FM-ansvarlige giver udtryk for, at de føler sig alene med FM-opgaven på områdekontoret. De savner forståelse fra ledelsen på områdekontorerne i forhold til, hvor stor og ressourcekrævende en opgave FM-områdeansvaret er.</p> <p>De FM-ansvarlige savner ligeledes en større støtte fra og kontakt med Direktoratet samt mulighed for sparring med hinanden. Det påpeges, at mange af de problemstillinger, som de FM-ansvarlige oplever, er de samme, og at det ville være godt at bruge Direktoratet og hinanden som støtte til systematisk at behandle nogle emner, så der udarbejdes fælles tilgange og processer for håndtering af diverse sager. Herunder muligheden for at løfte problemstillinger i fællesskab via KRFO's ledelse i de rette fora.</p> <p>Det påpeges ligeledes, at det vil give de enkelte FM-ansvarlige mere energi til opgaven, hvis de i højere grad følte, at de er fælles om opgaven med nogen.</p>
Organisation	FM-områderne, KRFO's Direktorat
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Den decentrale organisering i områdekontorene, hvor også økonomi til FM-området er forankret. Uklar definition af/beslutning om Direktoratets rolle, idet den centrale styringsorganisation kontraktmæssigt er forankret hos Center for Facility Management, herunder Kontraktstyring, som er placeret hos politiet (man har antaget, at der ikke var behov).
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Genoptage underpartnerskabsmøder eller lignende, så der er et møde mellem KRFO's FM-ansvarlige og Direktoratet (med deltagelse af ejendomschef, contract manager m.fl.) månedligt med fokus på løsning og koordinering af tilgang til tværgående problemstillinger. Ansætte flere FM-ansvarlige i områderne, eller dele opgaven på flere personer, som kan være fælles om opgaven. Andre tiltag, som øger samarbejdet på tværs.

Observation 4.2.3 De FM-ansvarlige føler, at de mangler kompetencer på FM-området og i forhold til kontraktforståelse og kontraktstyring	
Beskrivelse af problemstilling	<p>I og med at de FM-ansvarlige kommer fra andre funktioner på områdekontorerne, har de ikke fra starten haft nogen særlig erfaring med FM-området eller med kontraktstyring. De har dog opbygget erfaring hen ad vejen.</p> <p>De FM-ansvarlige efterlyser i varierende grad bedre indføring og uddannelse i kontrakten og i FM-området generelt.</p> <p>Den manglende erfaring kommer til udtryk gennem varierende niveau af kontraktforståelse og mulighed for at navigere i de styringsredskaber og systemer, de har til rådighed.</p>
Organisation	FM-områderne
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Manglende kendskab hos KRFO (Direktorat og områdekontorer) ved kontraktindgåelse til, hvad opgaven ville indebære.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Investér ressourcer i at upskille FM-ansvarlige, bl.a. gennem mere mulighed for sparring og uddannelse. Rekrutter i fremtiden målrettet folk, som har interesse for og erfaring med FM-området og kontraktstyring. Overvej central organisering af FM-området under Direktoratet frem for under områdekontorerne. Dette kan give bedre mulighed for at sikre forskellige FM-kompetencer på tværs af de geografiske områder, fx 1-2 FM-ansvarlige specialiseret i Bygningsteknik, som bistår matriklerne i hele landet, og ligeledes for de andre serviceområder såsom rengøring og arealpleje.

Der er behov for stærkere varetagelse af KRFO's interesser over for Coor såvel som over for den centrale styringsorganisation

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.2.4 Manglende central styring af FM-området i KRFO, inklusive implementering af processer på tværs af FM-områderne

Beskrivelse af problemstilling	<p>De FM-ansvarlige efterspørger en dedikeret kontraktstyringsenhed i Direktoratet, som er i tæt dialog med KRFO's FM-ansvarlige, og som kan varetage KRFO's interesser på tværs af FM-områderne.</p> <p>De FM-ansvarlige understreger, at der er behov for støtte (og noget slagkraft), i forhold til at udfordringer kan blive eskaleret, og at det derfor også er nødvendigt med support på ledelsesniveau.</p> <p>Hos Direktoratet er erfaringen ligeledes, at det har vist sig, at Kontraktstyring, som er forankret hos politiet, ikke nødvendigvis altid har varetaget KRFO's interesser, og at KRFO, når de er gået ind i sagerne, har været uenige i Kontraktstyrings tilgang til og vurdering af sagen.</p> <p>De FM-ansvarlige efterlyser ligeledes implementering af processer på tværs af FM-områder og fælles tilgange til håndtering af diverse sager. Her nævnes bl.a. behov for proces for at opdatere tegningsmateriale (der er nu kommet et projekt med dette fokus), og en proces for håndtering af kritiske hændelser. Der er mange områder, hvor kontrakten ikke er implementeret i form af klare processer, og det er uklart, hvor ansvaret ligger; om det er hos Coor, Kontraktstyring eller KRFO.</p>
Organisation	KRFO's Direktorat
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Uklar definition af/beslutning om Direktoratets rolle, idet den centrale styringsorganisation kontraktmæssigt er forankret hos Center for Facility Management, herunder Kontraktstyring, som er placeret hos politiet (man har antaget, at der ikke var behov).
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Der er behov for at revurdere organiseringen af FM-området i KRFO, hvordan Direktoratet kan bistå den decentrale styringsstruktur (FM-ansvarlige) med at etablere retningslinjer og processer tværs samt ikke mindst i forhold til at varetage KRFO's interesser på tværs af FM-områder både over for Coor såvel som over for den centrale styringsorganisation.

Observation 4.2.5 FAG-forum efterlyses at være mere relevant for KRFO

Beskrivelse af problemstilling	<p>FAG-forum opleves af de FM-ansvarlige ikke som særligt relevant for KRFO, og i høj grad som tilrettelagt med henblik på at adressere politiets behov.</p> <p>Hos Kontraktstyring medgives, at der ikke har været nok fokus på KRFO i FAG-forum.</p>
Organisation	FM-områderne, KRFO's Direktorat, Kontraktstyring
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> At Kontraktstyring har ikke haft tilstrækkelig forståelse for, at KRFO var anderledes end politiet.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Stærkere varetagelse af KRFO's interesser over for den centrale styringsorganisation, bl.a. via følgegruppen. Afholde FAG-forum, således at programmet er opdelt i politi-, KRFO- og tværfaglige problematikker. På denne måde kan KRFO deltage sammen med politiet i det tværfaglige program (eventuelt en halv dag) og derudover have deres eget program, som er målrettet KRFO.

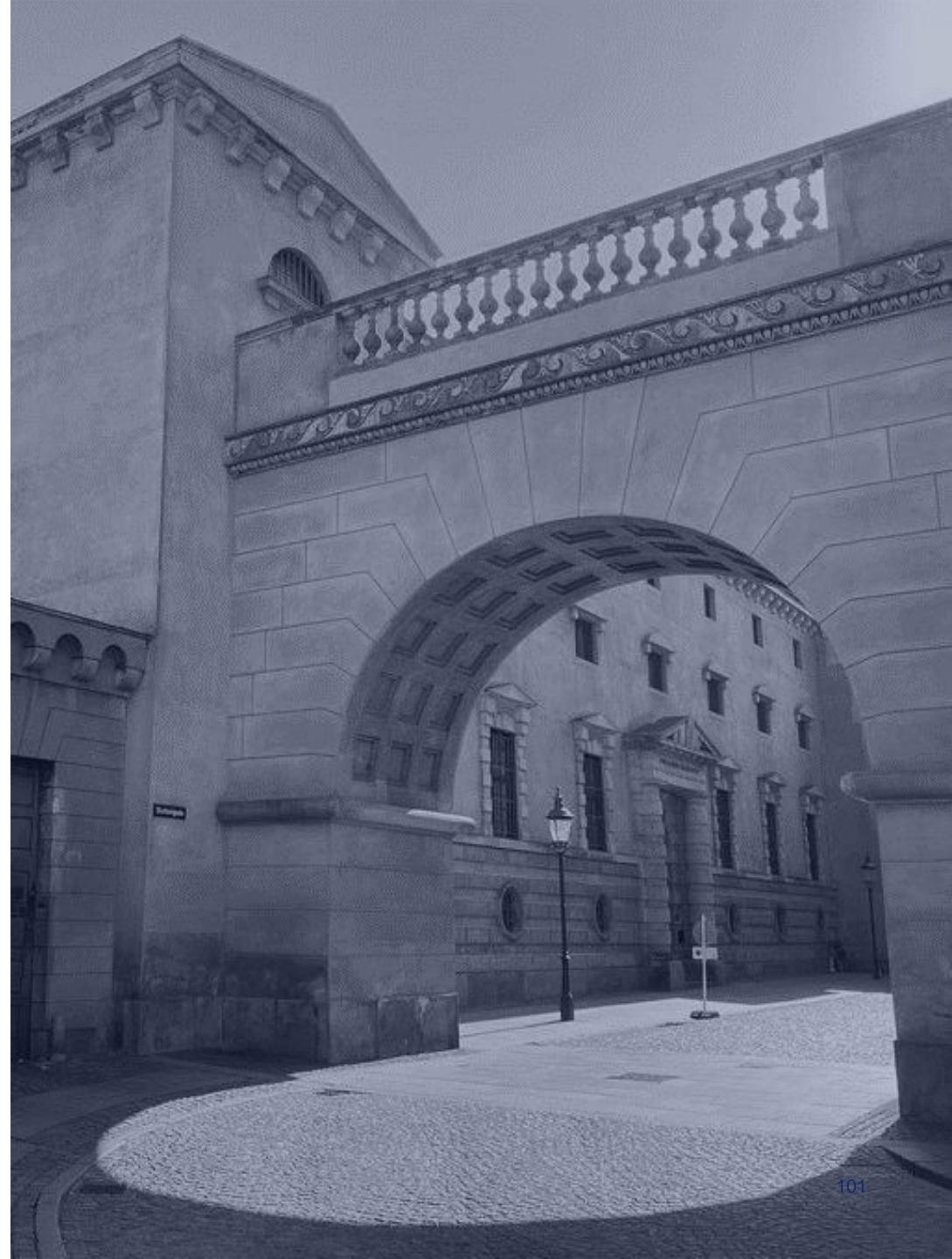
Kontraktstyrings dialogsgørende tilgang til Coor har ikke været i overensstemmelse med KRFO's opfattelse af udbredt grad af mislighold af kontrakten fra Coors side

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.2.6 Det er ikke altid indtrykket, at Kontraktstyring i tilstrækkelig grad varetager KRFO's interesser	
Beskrivelse af problemstilling	<p>KRFO's FM-ansvarlige såvel som KRFO's Direktorat er ikke altid af den oplevelse, at Kontraktstyring i tilstrækkelig grad varetager KRFO's interesser.</p> <p>KRFO oplever i nogle tilfælde at være uenige i Kontraktstyrings tilgang til en sag, bl.a. i forhold til vurderingen af hvorvidt misligholdelsesbeføjelser skal tages i anvendelse. (De FM-ansvarlige har generelt haft oplevelsen af at "slå ind i en dyne", når de har forsøgt at løfte sager over for Coor).</p> <p>Ligeledes er der ønske fra de FM-ansvarlige om opbakning til afsøgning af at kunne lave alternative aftaler på lokationer, hvor dette giver mening, fx i forhold til nogle af de problematikker, der opleves i yderområderne. Her ønskes opbakning fra Kontraktstyring i forhold til mulighed for at opsige kontrakten lokalt med henvisning til misligholdelse, fx i forhold til snydning.</p>
Organisation	Kontraktstyring
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Historisk lav forståelse i den centrale styringsorganisation for KRFO's behov i forhold til politiets. Kontraktstyring har generelt ikke taget misligholdelsesbeføjelser i brug, hvilket har været udtryk for en strategisk retning, som prioriterede udfordringer løst ved dialog. Manglende klar organisatorisk opdeling i praksis mellem politiets og PKA's styringsorganisation. Bl.a. bemærkes det, at politiet nogle gange anvender PKA's fælles ressourcer til andre formål og omvendt anvender politiets indkøbsjurister til vurdering af sager.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Strategisk prioritering i forhold til at afprøve anvendelse af misligholdelsesbeføjelser. Ansættelse af en specifik KRFO-ressource i Kontraktstyring. Styrkelse af KRFO's egen centrale styring af FM-området (se observation 4.2.4).

Observation 4.2.7 Ønske om flere ressourcer og mere tilgængelighed hos Kontraktstyring	
Beskrivelse af problemstilling	<p>KRFO betaler Kontraktstyring for 1 årsværk i forhold til at varetage KRFO's interesser. Det er uklart for Direktoratet og de FM-ansvarlige, "hvor meget de får for pengene".</p> <p>Kontraktstyring opfattes generelt af de FM-ansvarlige som en stor hjælp, hvad angår sparring i forhold til forståelse af kontrakten.</p> <p>Men der er et ønske om at få en fuldtidsressource dedikeret til KRFO, sådan at Kontraktstyring er tilgængelig alle fem arbejdsdage og har mulighed for at deltage i alle driftsmøder til at støtte de FM-ansvarlige. Der er ligeledes ønske om at få tilbagemeldinger på status for sager, som er blevet løftet.</p>
Organisation	Kontraktstyring
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> Der er uklarhed omkring det egentlige KRFO-ressourcetræk på Kontraktstyring, som godt kan være større end de FM-ansvarlige umiddelbart oplever. Bl.a. hvis enkeltsager tager forholdsvis mange ressourcer.
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none"> Genovervej hvorvidt 1 betalt årsværk i Kontraktstyring er tilstrækkeligt (såfremt det antages at Kontraktstyring anvender denne ressource til at varetage KRFO's interesser). Størrelsen af den afsatte ressourcer i Kontraktstyring skal selvfølgelig ses i sammenhæng med, hvorvidt en styrkelse af KRFO's egen FM-organisation er givet bedre ud. Genovervej setup i forhold til hvordan KRFO's interesser sikres i Kontraktstyringsenheden. KRFO bør kunne stille krav om at have én fuldtids kontraktjurist dedikeret til KRFO's sager. Følgegruppe og KRFO's direktion kan stille store krav til Kontraktstyringsenhedens arbejde og til at Kontraktstyring kan redegøre for hvad KRFO får for de 1 årsværk

4.3 Facility Management- samarbejdsorganisation

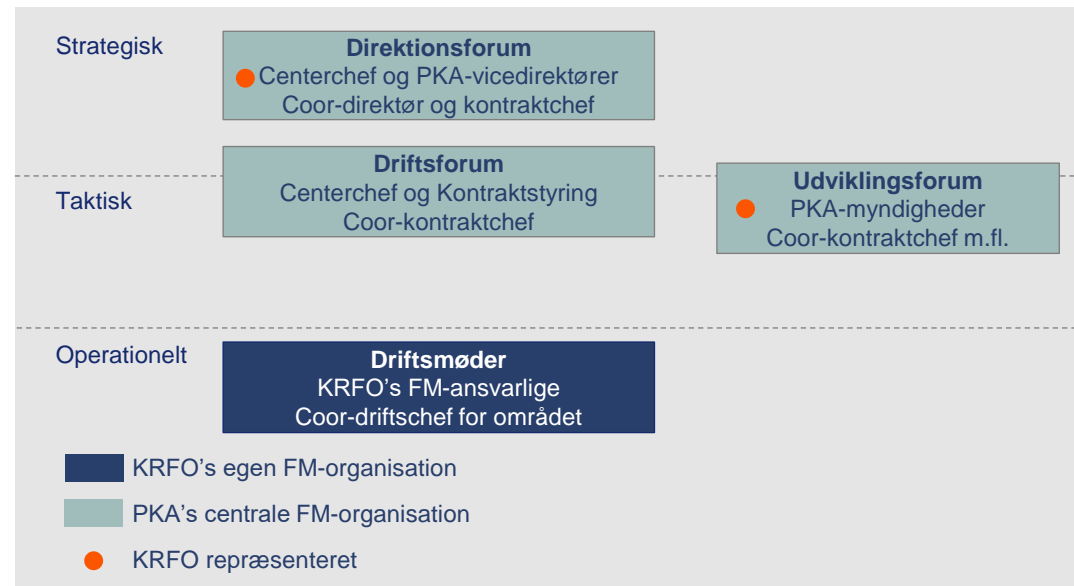


Forhold omkring Facility Management-samarbejdsorganisationen er undersøgt gennem interviews med FM-ansvarlige, Kontraktstyring og KRFO's Direktorat

Introduktion

Facility Management-samarbejdsorganisationen afspejler styringsorganisationen og omfatter en række mødefora mellem Coor og KRFO/PKA på forskellige niveauer.

Figur 4.3.1: Samarbejdsorganisation og deltagere



Figur 4.3.2: Mødefora i samarbejdsorganisationen

	Formål	Frekvens
Direktionsforum	<ul style="list-style-type: none"> Videreudvikle samarbejdet i forhold til den samlede organisation og forretning Fungere som øverste eskalationspunkt Sparring for Facility Management-organisationen Godkende ændringer i den almindelige drift, service og det løbende samarbejde 	Halvårligt
Driftsforum	<ul style="list-style-type: none"> Beslutte iværksættelse af udviklingsprojekter Fungere som styregruppe for iværksatte udviklingsprojekter Øge informations- og samarbejdsniveauet samt sikre større indsigt og forståelse af beslutninger blandt interessenter 	Kvartalsvist
Udviklingsforum	<ul style="list-style-type: none"> Forankre Facility Management lokalt, kvalitetssikre ydelserne og diskutere forbedringsforlag. 	Kvartalsvist
Driftsmøder		Månedligt

Metode

Evaluering af samarbejdsorganisationen omkring kontrakten er foretaget på baggrund af interviews med de FM-ansvarlige, Kontraktstyring, KRFO's contract manager og KRFO's ejendomschef.

For centrale observationer angående samarbejdsorganisationen omkring kontrakten identificeres mulige årsager til problemstillingen, og der gives anbefalinger til tiltag, hvormed KRFO vurderes at kunne optimere samarbejdet omkring kontrakten.

Repræsentanter fra Coor er ikke interviewet i forbindelse med evalueringen.

De FM-ansvarlige oplever driftsmøderne som konfliktfyldte og som sjældent resulterende i forbedringer. Der er behov for støtte fra områdeledelsen

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.3.1 Driftsmøderne fører sjældent til forbedringer i leverancerne

Beskrivelse af problemstilling	<p>De månedlige driftsmøder mellem Coor repræsenteret ved driftschef for FM-området (og serviceområdeansvarlige, hvis behov) og ordregiver repræsenteret ved de FM-ansvarlige samt Kontraktstyring, hvis behov, er det centrale samarbejdsforum på det operationelle niveau.</p> <p>Formålet med møderne er at lave en månedlig afstemning på tilfredsheden med leverancerne, herunder opfølgning på handlingsplaner og afstemning i forhold til bonusberegningen, som foregår ved, at de FM-ansvarlige giver en farve for den overordnede leverance, hvor gul og rød resulterer i frafald af bonusbetaling. Ved rød status er der desuden krav om udarbejdelse af en handlingsplan.</p> <p>De FM-ansvarlige oplever generelt ikke, at de problemstillinger, de løfter på driftsmøderne, resulterer i forbedringer i leverancerne – medmindre de sætter den overordnede "ordregivers vurdering af leverancen" med rødt.</p> <p>De FM-ansvarlige giver udtryk for at opleve Driftsmøderne som "at slå ind i en dyne", idet Driftscheferne lover forbedringer, men at effekten af tiltag ikke lader sig vise i praksis hos servicemedarbejderne.</p>
Organisation	Driftsmøder
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Incitamentsstrukturen i forhold til at opnå forbedringer på enkelte serviceområder er enten utilstrækkelig (herunder bordsregimet) eller ikke anvendt (øvrige misligholdelsesbeføjelser), mens bonusordningen går på den "samlede vurdering af leverancen", som er den FM-ansvarliges subjektive vurdering af leverancen og samarbejdet generelt, og som derfor oftest giver anledning til konflikt. • Manglende kommunikation internt i Coor mellem driftschefer og servicepersonale.

Anbefalinger til tiltag

- Behov for solid støtte fra Kontraktstyring på møderne.
- Deltagelse fra FM-områdets økonomichef eller administrative chef på møderne, hvilket også er hensigten ifølge kontrakten.
- Sikring af dokumentation for misligholdelse og aktivering af misligholdelsesbeføjelser.

Observation 4.3.2 Forbedringer opleves ikke som varige

Beskrivelse af problemstilling	Oplevelsen er ligeledes, at når en problematik er forbedret, er den ikke varig, men ender hurtigt tilbage på status quo.
Organisation	Driftsmøder
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none"> • Ringe kommunikation internt i Coor mellem driftschefer og servicepersonale. • Stor udskiftning på alle niveauer i Coor og dårlig overlevering.
Anbefalinger til tiltag	-

Det kniber med ressourcer til at deltage i fælleskontroller, da de FM-ansvarlige hver især dækker et stort geografisk område.

Observationer med udgangspunkt i workshop og interviews

Observation 4.3.3 Fælleskontrollerne bruges ikke optimalt, da der er begrænsede ressourcer til opgaven

Beskrivelse af problemstilling	<p>Fælleskontroller er et værktøj, hvor KRFO og Coor i samarbejde foretager en kontrol af et serviceområde. Fælleskontrollen kan foretages forebyggende med et fast interval, hvor den lokale FM-koordinator og Coors tilsynsførende serviceleder deltager, eventuelt sammen med den FM-ansvarlige. Dette er i praksis blot Coors egenkontrol, hvor FM-koordinatoren inviteres med. Eller en fælleskontrol kan foretages i forbindelse med specifikke udfordringer eller som en del af en handlingsplan, hvor det er den FM-ansvarlige og Coors driftschef, der deltager. Kontraktstyring kan ligeledes inviteres, hvis kontrollen er en del af en handlingsplan.</p> <p>Det er observeret, at fælleskontroller anvendes i forskelligt omfang i områderne. Generelt er det en udfordring for de FM-ansvarlige at deltage i fælleskontroller, fordi de dækker et stort geografisk område.</p> <p>De FM-ansvarlige savner, at Coor sender resultater af fælleskontrollerne forud for driftsmøderne. Kvaliteten af rapporterne er lav, og de kan være svære at aflæse og forstå.</p>
Organisation	Fælleskontroller
Mulige årsager	<ul style="list-style-type: none">• De FM-ansvarlige mangler tid og ressourcer til at prioritere og understøtte deltagelse i fælleskontroller• Der er ikke mellem KRFO og Coor enighed om kvaliteten for en fælleskontrol/egenkontrolrapport
Anbefalinger til tiltag	<ul style="list-style-type: none">• Genovervej organisatorisk setup i forhold til ressourcerne afsat til opgaven. Enten er der behov for flere ressourcer i til FM i Området, hvor opgaven håndteres nu, eller det kan være en mulighed at f.eks. Kontraktstyring kan spille en større rolle i forhold systematisk at få udført fælleskontroller.• Udarbejd fast skabelon for kontrollerne, som KRFO er afstemt med.

5. Bilag



5.2 Bilag 1: Interviewliste

Følgende centrale aktører vedrørende facility management-kontrakten er interviewet i perioden tirsdag den 3. oktober til og med tirsdag den 24. oktober.

Derudover er der afholdt en heldagsworkshop onsdag den 4. oktober med deltagelse af fem ud af fem FM-ansvarlige samt servicemedarbejder i Direktoratet.

Navn	Ansvarsområde
Anne Smith	FM-ansvarlig, område Sjælland
Niels Frost	FM-ansvarlig, område Midt og Nord
Britt Lundberg	FM-ansvarlig, område Syddanmark
Tugce Ucar	FM-ansvarlig, område Hovedstaden
Lars Pedersen	FM-ansvarlig, område Direktoratet
Vivi Petersen	FM-ansvarlig, Uddannelsesafdeling
May Pedersen	Økonomi og sikkerhed
Linnea Wantzin	Contract manager
Jacob Skov	Ejendomschef
Sarah Martens	Kontraktstyring