

VI SKAL BLI BEDRE

*Oppsummering av omdømme- og
tilfredshetsundersøkelser foretatt
våren 2013*

Ærlig og usminket

Forsvarsbygg har denne våren gjennomført flere undersøkelser for å få et klart bilde av vårt omdømme, hva våre brukere er tilfreds med og hva de er misfornøyd med.

Bildet som tegner seg, er entydig. Mens menneskene og kompetansen i Forsvarsbygg høster anerkjennelse, er det betydelig misnøye med måten vi løser oppgavene på. Særlig ute i organisasjonen til vår hovedbruker, Forsvaret, er det stor frustrasjon over våre leveranser og måten vi arbeider på.

Vi har fått en kraftfull, ærlig og usminket tilbakemelding fra brukerne våre. Det var det vi ba om å få. Jeg vil gjerne få takke de mange som har brukt tid på å dele sine tanker, oppfatninger og ideer med oss. Dere har vært brutalt ærlige med oss, og slik må det være for at vi skal klare å bli bedre.

Den betydelige frustrasjon og utålmodighet som mange føler, blir tatt på det største alvor av alle oss i Forsvarsbygg. For oss er det viktig å få konkret kunnskap om hvor og hvordan våre brukere ønsker at vi skal bli bedre, slik at vi kan sette ressurser inn på akkurat disse områdene. Det må ikke herske tvil om at kvalitet i alle ledd og fornøyde brukere er Forsvarsbyggs mål.

Samtidig er det viktig å være klar over at noe av misnøyen er knyttet til forhold som ligger utenfor Forsvarsbyggs ansvar og økonomiske løfteevne. Husleiemodellen, forsvarssektorens egen modell, er et godt eksempel på det. Vi må derfor enda bedre forklare hva vi faktisk har mulighet til. Samtidig er det slik at mye av misnøyen knytter seg til hvordan vi løser oppdraget vårt. Det både kan og skal vi gjøre noe med.

Forsvarsbygg skal bli bedre. Vi lytter til kritikken, og vi har satt i gang et omfattende arbeid for å sikre enda bedre kvalitet i leveranser og mer fornøyde brukere i tiden som kommer.

*Frode Sjursen
Adm. direktør
Forsvarsbygg*

Om undersøkelsene

Forsvarsbygg har gjennom vinteren og våren 2013 gjennomført kvalitative og kvantitative undersøkelser med den hensikt å bedre vårt omdømme, styrke vår kommunikasjon og ikke minst en tilbakemelding på hva Forsvarsbygg kan bli bedre på.

Som grunnlag for utvikling av en kommunikasjonsstrategi for konsernet har Forsvarsbygg gjennomført en kvalitativ intervjuundersøkelse blant utvalgte interessenter og målgrupper. Videre har vi i forbindelse med et eget prosjekt for å øke brukertilfredsheten har Forsvarsbygg også gjennomført kvalitative samtaler med representanter for Forsvaret og egne ansatte ved bruk av fokusgrupper. Til slutt gjennomførte Forsvarsbygg en kvantitativ leietaker- og omdømmeundersøkelse.

Alle tre undersøkelsene gir et entydig bilde: Forsvarsbygg har et forbedringspotensial når det gjelder å sikre gode leveranser, fornøydde brukere og legitimitet for vårt samfunnsoppdrag.

Interessentundersøkelse

I en egen interessentundersøkelse som var med å danne grunnlaget for Forsvarsbyggs nye kommunikasjonsstrategi, deltok 25 respondenter i en kvalitativ intervjuundersøkelse. Hensikten med undersøkelsen var å få frem en bredere forståelse av vår største brukers oppfatning av Forsvarsbygg.

Av respondentene var det seks respondenter fra Forsvarets høyere nivå, tre fra Forsvarsdepartementet, ni fra Forsvarets operasjonelle nivå, tre fra lokalsamfunn (ordførere) og fire fra Forsvarsbygg (tillitsvalgte). I tillegg ble representanter for de tre offisersorganisasjonene og NSM intervjuet.

Intervjuene var semistrukturerte. Det vil si en kombinasjon av faste spørsmål like for alle, men med ulik vektlegging av temaene i intervjuene - tilpasset den enkeltes bakgrunn og kunnskap.

Fokusgrupper

Forsvarsbyggs brukertilfredshetsprosjekt handler om hva som kan bli bedre i relasjonen mellom Forsvarsbygg og Forsvaret, og hvordan Forsvarsbygg kan gjøre noe med det.

Forsvarsbygg har hentet innspill fra Forsvaret og egne ansatte i fire ulike fokusgrupper i mars 2013.

Å samle deltakere i en fokusgruppe er en form for intervju i gruppe. Målet med samtalene i fokusgrupper var å få frem bedre og mer utdypende og reflektert kunnskap enn gjennom intervjuer med én og én informant. Deltakerne i gruppen fikk både individuelle og felles oppgaver som ble drøftet i plenum.

Gallupundersøkelser

Formålet med undersøkelsene som ble gjennomført av TNS Gallup, var å måle Forsvarsbyggs omdømme i ulike befolkningsgrupper.

Et utvalg på nærmere 7 000 personer, som av ulike grunner kunne ha en oppfatning om Forsvarsbygg, ble invitert til å delta i en elektronisk spørreundersøkelse. Rundt 1 800 gjennomførte undersøkelsen. Utvalget inkluderte blant annet ansatte i Forsvaret og forvaltningen, journalister og representanter for ulike organisasjoner.

Som en del av undersøkelsene gjennomførte TNS Gallup også intervjuer blant personer bosatt i relevante forsvarskommuner og blant studenter i hele landet i alderen 20-30 år. Den siste gruppen ble inkludert med for å måle omdømmet blant potensielle arbeidssøkere til Forsvarsbygg.

For å få flest mulig relevante svar fikk respondentene ulike spørsmål basert på hvilket forhold de har til Forsvarsbygg.

Fem overordnede funn

- **Svakt omdømme**

Forsvarsbyggs omdømme varierer mellom ulike interessenter, men er dårlig blant flere av de viktigste interessentene. Omdømmet er spesielt godt i offentlig sektor, men samtidig spesielt dårlig i Forsvaret og blant forsvarsorganisasjonene.

Forsvarsbygg er i dag ikke kjent for de kvalitetene vi ønsker å besitte, og ikke anerkjent som den organisasjonen vi har mål om å være. Nasjonale festningsverk er det forretningsområdet i Forsvarsbygg med det beste omdømmet blant relevante interessenter.

- **Tydelig forbedringspotensial**

Forsvarsbygg scorer dårligst i omdømme blant de som har lav kjennskap til oss. De som har erfaring med oss, forstår Forsvarsbyggs organisasjon og samfunnsoppdrag, men har også klare oppfatninger om hva som er Forsvarsbyggs forbedringspotensial.

- **Anerkjennelse av kompetanse og serviceinnstilling**

Forsvarsbyggs viktigste styrke er kompetente og serviceinnstilte medarbeidere. Forsvarsbygg er en faglig dyktig eiendomsforvalter.

Forsvarsbyggs lokale medarbeidere oppfattes som hyggelige personer som i stor grad ønsker å yte god service. Interessentene melder om imøtekommenhet og gode serviceholdninger lokalt og Forsvarsbyggs lokale medarbeidere vurderes som serviceinnstilte og profesjonelle, fleksible og løsningsorienterte.

- **Manglende vedlikehold og kommunikasjon**

Det er ofte et gap mellom brukernes forventninger og Forsvarsbyggs leveranser. De viktigste forbedringsområdene til Forsvarsbygg er vedlikehold av bygg, kommunikasjon med brukerne og synliggjøring av verdiskapning for Forsvaret.

- **Lite synlig ledelse**

Forsvarsbyggs brukere i Forsvaret peker spesielt på at ledelsen i Forsvarsbygg er lite synlige og at vår organisasjon oppleves som topptung og byråkratisk.

Ti sentrale utfordringer

1. Standard og vedlikehold

Brukerne til Forsvarsbygg er generelt ikke tilfreds med standarden og vedlikeholdet på eiendommene. Vedlikeholdsplanene er heller ikke godt nok kommunisert. Det er også lav tilfredshet med inneløst klima og uteområder. Dette er faktorer Forsvarsbygg scorer lavest på av våre tjenesteområder, og som er viktige for vårt omdømme.

2. Verdiskapning for Forsvaret

Våre viktigste interessenter opplever i liten grad at Forsvarsbygg skaper merverdi for Forsvaret, noe som driver omdømmet i negativ retning. Flere interessenter opplever ikke Forsvarsbygg som en profesjonell og konkurransedyktig innkjøper. Forsvarsbygg må synliggjøre bedre hvordan vi bidrar til verdiskapning for våre brukere, spesielt Forsvaret.

3. Kommunikasjon og informasjon

Brukerkommunikasjonen til Forsvarsbygg er mangelfull. Mange mener Forsvarsbygg i liten grad formidler pålitelig og troverdig informasjon og at vi er lite åpne og samarbeidsvillige i kritiske eller problematiske saker. Forsvarsbygg må i større grad få frem tilstrekkelig informasjon om vedlikeholds- og fornyelsesplaner og fremdrift i enkeltprosjekter. Forsvarsbygg må også sikre kundene kortere responstid.

4. Brukernes forventninger

Forsvarsbygg leverer ofte ikke det brukerne forventer. Det handler ikke bare om svakhet i leveransene, men også at vi skaper urealistiske forventninger. Våre interessenter mener samarbeidet med Forsvarsbygg fungerer bra når vi innfrir forventningene og holder avtaler som er inngått, når brukeren holdes løpende orientert om status på leveranser og når Forsvarsbygg lytter til brukerens behov. Dette er også Forsvarsbyggs ambisjon.

5. Legitimitet som etat

Forsvarsbygg har dårligst omdømme når vi blir målt på etatsnivå. Forsvarsbygg som helhet har færre sympatisører og flere kritikere blant respondentene enn noen av de enkeltstående forretningsområdene. Brukere i Forsvaret og egne ansatte opplever Forsvarsbygg som byråkratisk og lite enhetlig. Den interne kommunikasjonen i Forsvarsbygg er mangelfull, og både egne ansatte og brukere etterlyser mer samhandling på tvers av forretningsområdene.

6. Posisjon som eiendomsforvalter

Forsvarsbygg er ikke kjent for det vi ønsker å være kjent for: å forvalte Norges mest aktive kvadratmetere og være en anerkjent leverandør av smarte, sikre og grønne arenaer. Forsvarsbyggs kvaliteter og kompetanse innen eiendomsforvaltning er ikke godt nok kommunisert eller synlige nok i våre leveranser.

7. Husleiemodellen

Mange brukere er kritiske til husleiemodellen og oppgir at de ikke forstår den. Husleiemodellen er ikke godt nok forklart. Mange opplever at leiekostnadene ikke står i forhold til funksjonalitet og standard på bygget. Det er få av våre brukere som mener at husleiemodellen bidrar til å synliggjøre og redusere Forsvarets kostnader knyttet til eiendom bygg og anlegg (EBA).

8. Bruk av underleverandører

Brukerne i Forsvaret gir tilbakemelding om mangelfull leverandørkontroll. Leverandørene til Forsvarsbygg blir ikke fulgt opp godt nok når det gjelder sikkerhetskontroll, ferdigstilling, tidsbruk med mer.

9. Fakturakvalitet

Flere brukere melder om at kvaliteten på fakturaene fra Forsvarsbygg ikke er god nok; det kommer ikke klart frem hva det faktureres for, og det er uforutsigbarhet i fakturaene. Gode rutiner for økonomistyring og fakturaspesifikasjon som er i tråd med avtalt leveranse, er hva Forsvarsbygg har som målsetting at skal kjennetegne Forsvarsbyggs dialog med våre brukere.

10. Synlig ledelse

Tilbakemeldingene fra brukerne angir at ledere i Forsvarsbygg for sjelden er med i kundemøter og at det går utover leveranser og fremdrift i prosjekter. Mange trekker frem at de lokale relasjonene til Forsvarsbygg er gode, men at lederne er fraværende og utilgjengelige.

Ti konkrete tiltak

Arbeidet med å gjøre Forsvarsbygg enda bedre er i gang. Nedenfor skisserer vi ti tiltak som er vår umiddelbare respons på det konkrete bildet undersøkelsene har gitt oss. Forbedringsarbeidet vil pågå med full styrke utover høsten og vinteren, og tiltakene vil bli ytterligere konkretisert etter hvert.

1. 100 millioner ekstra til vedlikehold

Forsvarsdepartementet har bevilget og Forsvarsbygg skal bruke 100 millioner kroner ekstra til vedlikehold av bygg i 2013. Både store og små vedlikeholdsprosjekter er nå i gang. Vi vil bruke disse midlene så fornuftig og målrettet som vi kan. Dette er i første omgang en bevilgning for 2013, men Forsvarsbygg vil jobbe opp mot Forsvarsdepartementet for å få til en varig økning av midler til vedlikehold slik at standarden på byggene Forsvaret bruker kan bedres.

2. Kommunikasjon og samhandling om vedlikeholdsprosesser

Forsvarsbygg skal utforme vedlikeholdsplaner som er faglige funderte og lette å forstå for brukerne. Planene skal gjøre rede for prioriteringer, oppgi kontaktpersoner og gjøre det lettere for kunden å spore fremdrift og avviksmeldinger. Vi skal styrke prosessen rundt planverket i forbindelse med vedlikehold og vil i større grad involvere og kommunisere dette til våre kontaktpersoner i Forsvaret.

3. Bedre kunnskap om Forsvarets behov

Forsvarsbygg skal ta ansvar for å bedre relasjonen til Forsvaret, som er vår viktigste bruker. Vi skal søke mer innsikt i Forsvarets behov for å sikre brukeren bedre leveranser. Forsvarsbygg har satt ned en arbeidsgruppe med bred representasjon fra alle forretningsområdene som skal se på hvordan vi kan betjene Forsvaret bedre.

4. Lokal handlefrihet

Forsvarsbygg jobber for å gi våre leder i leire og baser mer handlefrihet slik at de i større grad skal kunne løse ting lokalt.

5. Skape åpenhetskultur

Forsvarsbygg skal etablere prinsipper om at all informasjon skal deles med mindre det foreligger særskilte grunner til ikke å gjøre det. For å lykkes med dette skal toppledelsen være foregangspersoner og målbære budskapet om åpenhet.

6. Styrke kommunikasjon med Forsvaret

Forsvarsbygg skal utvikle og bedre vår kommunikasjon med Forsvaret. Målet er at Forsvarsbygg skal holde kunden orientert om status i leveranser, lytte til brukerens behov og levere på Forsvarets premisser. Vårt arbeid med vedlikehold av bygg, kommunikasjon og informasjon til kunden og synliggjøring av vår verdiskaping for Forsvaret vil stå sentralt.

7. Øke og synliggjøre verdiskaping for Forsvaret

Forsvarsbygg er ikke til for vår egen del; vi er til for våre brukere. I alle ledd av vår organisasjon skal vi bli mer bevisste på hvordan vi kan styrke vårt bidrag til et velfungerende forsvar for Norge, og hvordan vi best mulig synliggjør dette overfor brukere, myndigheter og samfunnet for øvrig.

8. Forenkling av dokumenter og skjemaer

Forsvarsbygg skal foreta en forenkling av sentrale og styrende dokumenter som er relevante for Forsvaret, for eksempel avtaleverket.

9. Bedre spesifiserte fakturaer

Forsvarsbygg skal bedre fakturakvaliteten og utstede mer spesifiserte fakturaer. Fakturaene skal være mer informative og forutsigbare for brukerne våre.

10. Langsiktig forbedring

Undersøkelsene gir et konkret grunnlag også for det langsiktige arbeidet med forbedring av Forsvarsbyggs brukertilfredshet, i tillegg til de ni tiltakene som er angitt her. Vi har startet et bredt arbeid for å identifisere og iverksette ytterligere tiltak i Forsvarsbygg, der målet er enda bedre utførelse av vårt oppdrag og mer tilfredse brukere.

