

# Forberedelsesmateriale til markedsdialog mellem Bygningstyrelsen og udvalgte IFM-markedsaktører vedr. udbud af Statens Facility Management kontrakt

21. januar 2025

Center for Facility Management

## A. Introduktion

Bygningstyrelsen har ved vejledende forhåndsmeddelelse 769494-2024 samt opslag på Bygningstyrelsens hjemmeside indkaldt til markedsdialog vedr. udbud af Statens Facility Management (herefter FM). Formålet med markedsdialogen er at forberede det omhandlede IFM-udbud med bundlede services bedst muligt med henblik på at sikre, at udbudsgrundlaget og gennemførelsen af udbuddet har et indhold og en kvalitet, som er attraktivt for markedet. Markedsdialogen er således en mulighed for markedets IFM-leverandører og Bygningstyrelsen til at få drøftet særligt vigtige opmærksomhedspunkter i processen og indholdet i forbindelse med forberedelse og gennemførelse af udbuddet.

Der afholdes konkret 6 møder; ét med hver af de udvalgte IFM-leverandører af hver op til 1,5 times varighed den 29. - 31. januar 2025.

Møderne afvikles ud fra følgende dagsorden:

1. Velkomst og præsentation af deltagere hos Bygningstyrelsen og leverandøren /10 min.
2. Gennemgang af hovedemner og spørgsmål /70 min.
3. Opsamling og afrunding /10 min.

Der vil efter afholdelse af alle møder blive udfærdiget et samlet opsamlingsreferat med generelle input i anonymiseret form. Af hensyn til ligebehandling og gennemsigtighed vil dette opsamlingsreferat blive vedlagt ved offentliggørelse af udbudsmaterialet. Efter markedsdialogen er der fortsat mulighed for, at Bygningstyrelsen inden for rammerne af udbudslovens § 39 i begrænset omfang bilateralt indgår i en efterfølgende dialog med en eller flere leverandører frem til offentliggørelsen af udbudsmaterialet.

## Læsevejledning

Dette forberedelsesdokument er inddelt i 6 kapitler (B-G) ud over dette introduktionskapitel. Inden for hvert kapitel er en rammesættende tekst efterfulgt af et eller flere konkrete spørgsmål. Alle spørgsmål er nummeret med relevant kapitel efterfulgt af spørgsmålsnum-

mer (fx B1). Det er Bygningsstyrelsens forhåbning, at leverandøren inden mødet har reflekteret over og forberedt sig således, at det er muligt at indgå i en relativt detaljeret dialog vedr. de fremsendte spørgsmål.

## Baggrund

Statens Facility Management kontrakten på Bølge 1 udløber 1. oktober 2026, og Bygningsstyrelsen forbereder derfor udbud for at sikre aftaledækning efterfølgende. Aftaledækningen vil inkludere en integreret FM-kontrakt (IFM) og en single servicekontrakt på vagt og sikkerhed. Nærværende forberedelsesmateriale omhandler IFM-kontrakten, som indeholder følgende serviceområder:

- Renhold
- Forplejning (kantine)
- Intern service
- Indvendigt vedligehold
- Udearealer
- Affaldshåndtering

I udbuddet af IFM-kontrakten fortsætter Bygningsstyrelsen den høje ambition ift. bæredygtighed fra SFM-kontrakterne for bølge 2 og 3. Ligeledes har Bygningsstyrelsen i udbuddet fokus på at ensrette og standardisere FM-serviceniveauet på tværs af de statslige kunder og dermed reducere lokale krav og variationer.

## Omfang af IFM-kontrakten

IFM-kontrakten har en anslået årlig omkostningsbaseline på omkring 200 mio. kr. årligt og omfatter følgende ministerier inkl. institutioner:

- **Beskæftigelsesministeriet**
  - Arbejdsmarkedskontor Syd, Odense
  - Styrelsen for Arbejdsmarked og Rekruttering, Brønderslev
  - Arbejdsmarkedskontor Øst, Roskilde
  - Arbejdsmarkedskontor Midt Nord, Aalborg
- **Børne- og Undervisningsministeriet**
  - Styrelsen for IT og læring, Højbjerg
  - Styrelsen for Undervisning og Kvalitet, Holbæk
  - Danmarks Evalueringsinstitut, Holbæk
- **Digitaliserings- og Ligestillingsministeriet**
  - Digitaliseringsstyrelsen, København K
- **Erhvervsministeriet**

- Nævnenes hus, Viborg
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, Valby
- Sikkerhedsstyrelsen, Esbjerg
- **Finansministeriet**
  - Statens It, Sønderborg, Århus, Ballerup
  - Økonomistyrelsen, København K
  - DREAM, København K
  - Medarbejder- og Kompetencestyrelsen, København V
- **Folketinget**
  - Rigsrevisionen, København K
- **Indenrigs- og Sundhedsministeriet**
  - Styrelsen for Patientklager, Århus
- **Justitsministeriet**
  - Civilstyrelsen, Viborg
  - Datatilsynet, Valby
  - Tilsynet med Efterretningstjenesterne, København K
  - Presse Nævnet, København K
  - Styrelsen for Forsyningsikkerhed, Birkerød
  - Ungdomskriminalitetsnævnet, Næstved
- **Klima-, Energi-, og Forsyningsministeriet**
  - Forsyningstilsynet, Frederiksværk
  - Energistyrelsen, København V
  - De Nationale Geologiske Undersøgelser for Danmark og Grønland, Tåstrup
- **Kulturministeriet**
  - Det Danske Filminstitut, Glostrup
- **Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri**
  - Fødevarestyrelsen, Landsdækkende
  - Fiskeristyrelsen, Rønne
  - Landbrugsstyrelsen, Tønder
  - Miljøstyrelsen, Højbjerg
- **Ministeriet for Kirke, Landdistrikter og Nordisk samarbejde**
  - Plan- og landdistriktsstyrelsen, København V
  - Folkekirkens IT, København V
- **Regionerne**
  - Region syddanmark, Ribe
- **Skatteministeriet**
  - Skatteforvaltningen, Landsdækkende

- Skatteankestyrelsen, Landsdækkende
- Skatteministeriet, Københavns K
- Spillemyndigheden, Odense
- **Social-, Bolig- og Ældreministeriet**
  - Familieretshuset, Højbjerg
- **Transportministeriet**
  - Banedanmark, Landsdækkende
  - Bygningstyrelsen, Skanderborg og København V
  - Vejdirektoratet, Landsdækkende
  - Trafikstyrelsen, Aalborg, København V og Vejle
  - Færdselsstyrelsen, Landsdækkende
  - Kommissarius, Højbjerg
- **Uddannelses- og Forskningsministeriet**
  - Uddannelses- og Forskningsstyrelsen, Svendborg og Odense
  - Danmarks Akkrediteringsinstitution, Holbæk
- **Udenrigsministeriet**
  - Danida Fellowship Centre, Holbæk
- **Udlændinge- og Integrationsministeriet**
  - Styrelsen for International Rekruttering og Integration, Valby
  - Udlændingestyrelsen, Odense
- **Økonomiministeriet**
  - DØRS, København K

## Mål for udbuddet og dermed markedsdialogen

Det er et mål for Bygningstyrelsen at få udarbejdet et udbudsmateriale, der på den ene side er markedskonformt og attraktivt for FM-partneren og på den anden side tilgodeser det gode samarbejde samt skaber mulighed for at finde den rette balance mellem effektivitet, kvalitet og brugertilfredshed. I forbindelse med udarbejdelse af materialet er det således i Bygningstyrelsens interesse at få testet enkelte kontraktuelle og ydelsesspecifikke elementer af for at sikre markedskonformitet og ræson.

I de følgende afsnit oplistes kort specifikke udbudstekniske og ydelsesrelaterede delområder, som Bygningstyrelsen ønsker særligt testet forud for færdiggørelse af udbudsmaterialet.

## B. Hovedtema 1 – Synergier mellem services

Bygningsstyrelsen udbyder en IFM-kontrakt med forventning om synergier og stordriftsfordele mellem de seks serviceområder. Bygningsstyrelsen ønsker at belyse, hvordan synergier bedst udnyttes, og hvilke konsekvenser det har for kvaliteten, hvis bestemte ydelser udelades.

**B1. Hvilke kvalitetsmæssige risici opstår for de enkelte serviceområder, hvis der ikke er synergi fra de andre faggrupper/serviceområder i kontrakten?**

**B2. Hvad vil konsekvensen være ift. synergiudnyttelse, hvis receptionsydelsen udelades for ydelsesområdet intern service i kontrakten?**

**B3. Hvilke opgaver løses med en høj grad af synergi mellem rengøring, intern service, intern affaldshåndtering og kantine?**

## C. Hovedtema 2 – Prissætning og kvalitet

Bygningsstyrelsen har et ønske om at sikre, at prismodellerne for de udbudte serviceydelser både understøtter leverandørernes økonomiske bæredygtighed og tilgodeser Statens behov for ensartet kvalitet i leverancerne. Derfor ønsker Bygningsstyrelsen at spørge ind til, hvorledes der i prismodeller kan skabes incitament for at understøtte disse behov.

### Forplejning

Bygningsstyrelsen benytter sig i de nuværende SFM-kontrakter af en trappemodell ift. prissætning af kantiner med produktionskøkken. Trappemodellen er baseret på, at leverandøren angiver en enhedspris for subsidieringen pr. person. pr. måltid for seks forskellige kantine størrelser:

- A. 35-50 antal spisende per dag,
- B. 51-100 antal spisende per dag,
- C. 101-175 antal spisende per dag,
- D. 176-275 antal spisende per dag,



- E. 276-400 antal spisende per dag,
- F. 401-2500 antal spisende per dag

Leverandørens indtægt i den enkelte kantine fra subsidiering afhænger derfor af antallet af solgte måltider. Fx en dag sælges 49 måltider til enhedspris A, og næste dag sælges 60 måltider, hvoraf de første 50 måltider er til enhedspris A og de næste 10 måltider er til enhedspris B.

**C1. Hvilke fordele og ulemper er der ved anvendelse af en trappemodel sammenlignet med en fastprismodel for forplejning?**

**C2. Hvordan sikres en incitamentsstruktur for opretholdelse af kvalitetsniveauet i henholdsvis en trappemodel og en fastprismodel for forplejning?**

**C3. Hvordan vurderes kvaliteten bedst sikret mellem serveringsmuligheder som portionsanretning og buffet?**

### Intern service

Bygningsstyrelsen benytter sig i de nuværende SFM-kontrakter af en prismodel for intern service baseret på enhedspriser for enkeltydelser. Fx angiver leverandøren en pris pr. medarbejder på dellokaliteten for levering af ydelsen "Post og pakkehåndtering". Intern service på en dellokalitet består derfor af en række enkeltydelser med særskilte enhedspriser. Bygningsstyrelsen overvejer en alternativ prismodel for intern service baseret på timepriser.

**C4. Hvilke fordele og ulemper er der ved anvendelse af en enkelt-ydelsesmodel sammenlignet med timeprismodel?**

De statslige kunder efterspørger en fleksibel intern service, hvor brugerne oplever, at der bliver "taget hånd" om huset og "lagt kærlighed i" at passe på arbejdspladsen. Dermed er Bygningsstyrelsen i overvejelser om at revidere enkelt-ydelsesmodellen.

**C5. Hvordan kan cost-drivere og ydelsessammensætningen struktureres for at fremme fleksibilitet i intern service-ydelserne?**

På nuværende tidspunkt benytter Bygningsstyrelsen en differentieret prismodel for receptionsydelsen. Prismodellen tager udgangspunkt i tre receptionsstørrelser, som er defineret af antallet af medarbejdere, der er tilknyttet dellokaliteten. Leverandøren angiver en samlet pris for hver receptionstype.

- A. 0-500 medarbejdere tilknyttet dellokaliteten,
- B. 501-1000 medarbejdere tilknyttet dellokaliteten,
- C. 1000+ medarbejdere tilknyttet dellokaliteten

Bygningsstyrelsen er i overvejelser om at inkludere en anden prismodel for receptionsydelsen i nærværende udbud.

**C6. Hvilke anbefalinger har leverandørerne til andre prismodeller for receptionsydelsen, der balancerer kvalitet og omkostningseffektivitet?**

## Affaldshåndtering

Bygningsstyrelsen overvejer udformningen af den mest hensigtsmæssige prismodel for håndtering og bortskaffelse af affald i den kommende IFM-kontrakt. Der er identificeret to mulige modeller, som begge har til formål at sikre gennemsigtighed og fleksibilitet i prisfastsættelsen:

- A. Leverandøren angiver en fast pris pr. 100 kg affaldsfraktion, inklusive forventet skrotpræmier og affaldsafgifter.
- B. Leverandøren angiver en basispris pr. 100 kg affaldsfraktion, hvorefter de faktiske skrotpræmier og affaldsafgifter afregnes bagudrettet på grundlag af dokumenterede omkostninger.

**C7. Hvilke fordele og ulemper ser leverandørerne ved de to prismodeller for bortskaffelse af affald?**

Bygningsstyrelsen er ligeledes interesseret i at undersøge om brugen af sensorer eller andre tiltag kan bidrage til en mere effektiv løsning på affaldsområdet.

**C8. Hvordan vil leverandøren løse serviceydelsen, hvis der stilles krav til brug af sensorer?**

**C9. Kan leverandøren forestille sig en løsning, hvor der stilles flere containere op, som en del af den faste pris?**

## D. Hovedtema 3 – Kontraktstyring

For at sikre at IFM-kontrakten kan tilpasses løbende ændringer og behov ønsker Bygningstyrelsen at afdække leverandørernes erfaringer og synspunkter ift. hvordan kontraktvilkår bedst struktureres, herunder tilpasning af frister, forskudt opstart af dellokalteter og fravalg af valideringsperioden.

### Tilpasning af frister under drift

Bygningstyrelsen er en dynamisk organisation, hvor arbejdsprocesser og procedurer løbende tilpasses og udvikles for at sikre effektivitet og målrettet styring. Denne udvikling kan medføre et behov for at justere eller tilpasse kontraktligt funderede frister under drift.

**D1. Hvilke konsekvenser vurderer leverandørerne, at en kontraktmæssigt mulighed for at justere i frister under drift vil have for processtyring og prissætning?**

### Tilføjelse af dellokalteter som forskudt opstart

Bygningstyrelsen er i færd med at fastlægge den fremadrettede udbudsstrategi for Statens FM. Som led i denne proces undersøges muligheden for, at kontraktgrundlaget kan indeholde bestemmelser om tilføjelse af en kendt mængde dellokalteter og dermed en forøgelse af kontraktvolumen i form af forskudt opstart på et konkret tidspunkt i løbet af kontraktens driftsperiode. Bygningstyrelsen overvejer, hvornår sådanne dellokalteter mest hensigtsmæssigt kan tilføjes en kontrakt.

**D2. Hvordan kan forskudt opstart af dellokalteter håndteres kontraktmæssigt for at minimere risici og sikre effektiv implementering?**

**D3. Hvad er leverandørernes anbefalinger til, hvor lang tid der skal være tilbage af kontraktens løbetid, for at tilføjelse af volumen er operationelt og økonomisk attraktivt for leverandøren?**

### Fravær af valideringsperiode

Den kommende IFM-kontrakt adskiller sig fra de foregående ved at Bygningstyrelsen er i besiddelse af driftsdata, hvorfor det forventes at Bygningstyrelsen kan give et mere præcist datagrundlag i udbudsfasen. Bygningstyrelsen overvejer derfor, om implemen-



teringen af den kommende IFM-kontrakt kan gennemføres uden en særskilt valideringsperiode for driftsdata I stedet vurderes det, om justeringer af driftsdata hensigtsmæssigt kan håndteres som løbende ændringer i kontraktens driftsfase. Dette tiltag sigter mod at fremme en mere smidig og effektiv implementeringsproces.

**D4. Hvordan vurderer leverandørerne fraværet af en valideringsperiode i implementeringsfasen? Kan løbende håndtering af dataændringer erstatte dette?**

### Midlertidige periode med direkte aftaleforhold med kunden

I forbindelse med organisationsændringer og flytninger i Staten, eksempelvis som følge af regeringsrokader, kan der opstå situationer, hvor flere kontorer i ministerier og styrelser flytter til nye lokationer. Disse ændringer kan medføre justeringer i servicebehovet, som ikke umiddelbart kan imødekommes inden driftsdata er opdateret af Bygningstyrelsen.

For at sikre fleksibilitet og hurtig tilpasning til de ændrede behov overvejer Bygningstyrelsen at etablere en midlertidig ordning, hvor leverandøren indgår i et direkte aftaleforhold med den berørte kunde (ministeriet eller styrelsen) vedrørende faste serviceydelser. Dette direkte aftaleforhold vil være gældende, indtil Bygningstyrelsen har opdateret driftsdata og integreret ændringerne i driftsgrundlaget for faste ydelser, der deles med leverandøren. Formålet med denne midlertidige ordning er at sikre, at kundernes servicebehov hurtigt og effektivt kan opfyldes uden unødige forsinkelser.

**D5. Hvilke konsekvenser vurderer leverandøren, at det vil have at indgå i et midlertidigt direkte aftaleforhold med kunden, indtil Bygningstyrelsen har opdateret driftsdata?**

## E. Hovedtema 4 – FM-systemunderstøttelse

Bygningstyrelsen har i den kommende IFM-kontrakt et strategisk fokus på at anvende eget FM-system til understøttelse af brugerhenvendelser og opgavehåndtering. Bygningstyrelsen ønsker derfor at afklare snitfladen mellem eget system og leverandørens systemer.

I den forbindelse ønsker Bygningstyrelsen afklaret, hvordan en leverandørportal, der stilles til rådighed som en integreret del af Bygningstyrelsens FM-system, sikrer en effektiv og smidig håndtering af opgaver og brugerhenvendelser under kontraktens løbetid.



**E1. Hvilke erfaringer har leverandøren med anvendelse af kunders leverandørportaler på andre kontrakter?**

**E2. Hvilke arbejdsprocesser vurderer leverandøren som mest kritiske at kunne udføre via en leverandørportal stillet til rådighed af Bygningsstyrelsen?**

**E3. Hvilke funktionaliteter anser leverandøren som essentielle for en effektiv leverandørportal?**

**E4. Er leverandøren i stand til at forestå visitering og dispatching af brugerhenvendelser via Bygningsstyrelsens FM-system?**

## F. Hovedtema 5 – Bæredygtighed

Bygningsstyrelsen har til hensigt at videreføre bæredygtighedsambitionerne fra Statens FM, bølge 2 og 3, i den kommende IFM-kontrakt. Særligt er der fokus på forventede fremtidige krav til mærkninger samt etablering af en styringsmodel og rapporteringsstruktur for anvendelsen af emissionsfrie transportmidler. Derudover ønsker Bygningsstyrelsen at inkorporere flere løsninger med biodiversitet på vores udearealer og lave flere mål-KPI'er for bæredygtig forplejning, ligesom der også vil være fokus på den sociale bæredygtighed. Dette skal sikre en fortsat høj grad af bæredygtighed og overholdelse af relevante politiske bæredygtighedsmål.

### Anvendelse af emissionsfrie transportmidler

Bygningsstyrelsen overvejer at stille krav til leverandørernes anvendelse af emissionsfrie transportmidler som en del af kontraktens bæredygtighedsambitioner. Dette kan eksempelvis omfatte krav til andelen af kilometer kørt i forbindelse med kontraktens udførelse, der anvender emissionsfrie transportmidler, eller krav om dokumentation for, at de leverede services er udført med brug af sådanne transportmidler. Formålet er at understøtte den grønne omstilling og sikre en dokumenteret reduktion af klima- og miljøpåvirkningen.

**F3. Hvordan kan en transportberegningsmodel udformes, så leverandørerne på en præcis måde kan dokumentere og rapportere omfanget af anvendelsen af emissionsfrie transportmidler i forbindelse med levering af ydelserne under kontrakten?**

**F4. Hvilke konsekvenser vil det have for leverandøren, såvel operationelt som økonomisk, hvis der opstilles krav om 100 % emissionsfri transport som en del af kontraktens betingelser?**

### Bæredygtig forplejning

Bygningstyrelsen overvejer at stille krav om klima- og dyrevelfærdsmærkning inden for ydelsesområdet forplejning. Bygningstyrelsen ønsker derfor at afdække leverandørernes muligheder for at imødekomme sådanne krav inden for ydelsesområdet forplejning.

**F10. Hvordan vurderer leverandørerne deres mulighed for at arbejde med ovenstående parametre samt krav til klima- og dyrevelfærdsmærkninger under kontrakten?**

**F11. Hvilke konsekvenser vurderer leverandøren, at det vil have, såvel operationelt som økonomisk, hvis der opstilles krav for ovenstående parametre og mærkninger?**

### Udviklingsinitiativer og driftspulje

Bygningstyrelsen påtænker at stille krav til at leverandørerne fremsætter, finansierer og gennemfører en række udviklingsinitiativer årligt, som understøtter den bæredygtige omstilling hos institutionerne.

**F13. Hvor mange udviklingsinitiativer vurderer leverandørerne, at det er realistisk og frugtbart at udvikle og implementere årligt?**

**F14. Hvor stor en driftspulje forventer leverandørerne at øremærke til udvikling og implementering af de årlige udviklingsinitiativer (kr. pr. driftsår)?**

**F15. Hvilke typer tiltag forventer leverandørerne at kunne iværksætte og implementere finansieret af den øremærkede driftspulje?**

### Biodiversitet på udearealer

Bygningstyrelsen overvejer at stille krav til at leverandørerne skal tilbyde drift af udearealer med fokus på biodiversitet som en del af kontraktens bæredygtighedsambitioner. Dette kan eksempelvis omfatte drift af allerede eksisterende grønne arealer med fokus

på at skabe bedre kår for biodiversiteten såvel som etablering af eksempelvis biodiversitetsbede på lokaliteternes udearealer og monitorering af tiltags effekt.

**F16. Kan leverandøren levere biodiversitet, såfremt Bygningstyrelsen stiller krav om det?**

**F.17 Hvordan arbejder leverandøren med at udvikle sig på området for biodiversitet?**

**F.18 Biodiversitet er et funktionskrav på udearealer, hvordan vil leverandøren understøtte krav om biodiversitet i serviceydelserne?**

## Social bæredygtighed

Bygningstyrelsen har fokus på at sikre, at IFM-kontrakten overholder kravene til social bæredygtighed. Bygningstyrelsen ønsker således at afklare, hvorvidt leverandøren allerede arbejder med processer og tiltag for at sikre den sociale bæredygtighed.

**F16. Hvordan sikrer leverandøren den sociale bæredygtighed i henhold til IFM-kontrakten?**

**F17. Er der processer eller tiltag som understøtter den sociale bæredygtighed? Herunder i hvor høj grad kræver disse processer og tiltag, at Bygningstyrelsen er involveret?**

## G. Hovedtema 6 – Tidsplan for udbud og implementering

For at sikre en smidig udbuds- og implementeringsproces ønsker Bygningstyrelsen input til tidsplaner, implementeringsperioder og potentielle optimeringsmuligheder. Udbuddet forventes at blive gennemført som udbud med forhandling, og Bygningstyrelsen forventer at gennemføre én forhandlingsrunde med 3-5 tilbudsgivere.

Tidsplan for udbud og implementering



Milepæle og mellemliggende aktiviteter	Tidsforbrug estimeret	Dato estimeret
Offentliggørelse af bekendtgørelse og udbudsmateriale		3. juni 2025
Tilbudsgiver udfærdiger anmodning om prækvalifikation	30 dage	
Frist for modtagelse af anmodning om prækvalifikation		3. juli 2025
Evaluering og udvælgelse af 4 tilbudsgivere til prækvalifikation – herunder ledelsesgodkendelse	43 dage (inkl. sommerferie)	
Offentliggørelse af tildeling af prækvalifikation		15. august 2025
Tilbudsgiver udfærdiger tilbud	46 dage	
Tilbudsfrist, indledende tilbud		1. oktober 2025
Gennemgang og evaluering af tilbud	27 dage (inkl. efterårsferie)	
Udsendelse af dagorden til forhandling		28. oktober 2025
Forhandling	8 dage	4. november – 11. november 2025
Revidering af udbudsmateriale	20 dage	
Offentliggørelse af endeligt udbudsmateriale		1. december 2025
Tilbudsgiver udfærdiger endeligt tilbud (SBB)	66 dage (inkl. juleferie)	
Tilbudsfrist, endeligt tilbud (SBB)		5. februar 2026
Evaluering af SBB	50 dage	
Tildeling af kontrakt		27. marts 2026
Standstill	10 dage	
Underskrivelse af kontrakt		8. april 2026
Implementering	175 dage (inkl. sommerferie)	
Kontraktstart		1. oktober 2026

*Tentativ tidsplan over udbudsprocessen*

**G1. Giver leverandørerne erfaringer med deltagelse i (lignende) udbud anledning til kommentarer til ovenstående tidsplan?**

**G2. Hvad er leverandørens vurdering af den kortest mulige implementeringsperiode?**

**G3. Hvilke anbefalinger har leverandørerne til at optimere implementeringen af IFM-kontrakten?**