

## En studie av hur man formulerar, kontrollerar och följer upp kvalitén i skötselentreprenader



**Lotta Hjern**

**LTJ Fakulteten  
SLU, Alnarp  
ISSN 1651-8160**

## Förord

Detta examensarbete är skrivet inom ramen för Landskapsingenjörsprogrammet på LTJ Fakulteten vid SLU i Alnarp. Det är skrivet på C-nivå inom ämnet teknologi och motsvarar 10 poäng.

Jag vill tacka representanterna för de entreprenader som jag har studerat i detta arbete: Thomas Andreasson, Nils Billqvist, Krister Hagman, Lars Hazelius, Hans Leibel, Lina Lindgren, Ann-Sofie Moberg, Pontus Runeke och Claes Ryberg för att de tog sig tid att träffa mig och delade med sig av sina erfarenheter.

Jag vill även tacka min examinator Tim Delshammar för värdefulla synpunkter.

Slutligen vill jag framföra ett stort tack till min handledare Anders Kristoffersson som inspirerat och väglett mig i mitt arbete.

Alnarp 2007-06-01

Lotta Hjern

## Sammanfattning

Upphandling av skötselentreprenader är idag vanligt förekommande i parkförvaltningar, bostadsföretag och blir vanligare inom kyrkogårdsförvaltningar. Som beställare har man oftast satt upp ett mål för skötseln.

För att beställaren ska få det förväntade resultatet är det viktigt att formulera upphandlingen på rätt sätt – att göra handlingarna tydliga och relevanta. Svårigheten ligger i hur man som beställare ska formulera sina mål så att man vet vad man får och att resultatet blir som man hade tänkt sig.

Syftet med mitt arbete har varit att jämföra tre genomförda upphandlingar för att se hur kvalitén har beskrivits och följts upp.

Vid en jämförelse har jag inte kunnat se några uppenbara skillnader i kvalitén beroende på om man använder AF-AMA eller AFF, det är därför upp till det enskilda fallet att bedöma vilket man ska använda.

För att beskriva skötselinsatserna används kombinerade funktions- och arbetsbeskrivningar eller frekvensbeskrivning med några få detaljbeskrivningar.

När det gäller uppföljningen av arbetet utför beställaren kontroll genom stickprov. Det finns inga klara direktiv i handlingarna för hur och vad man mäter vid stickprovskontrollerna. Genom regelbundna möten kommer man överens om vilka toleransnivåer som gäller för det utförda arbetet.

De förväntningar man har på utfört arbete påverkas av de mål som formulerats och beskrivits i förfrågningsunderlaget. Det är genom dessa beskrivningar entreprenören ska bilda sig en uppfattning om de resurser som krävs för att uppfylla målen.

I de studerade entreprenaderna ansåg två av beställarna att de tagit fram ett tydligt förfrågningsunderlag, men var inte riktigt nöjda med kvalitén på det utförda arbetet. Entreprenörerna var däremot nöjda med sina arbetsinsatser och tyckte att de utförde arbetet enligt beställarens krav.

För de tre studerade entreprenaderna är kommunikation, tydlighet och lyhördhet nyckelbegreppen för ett bra samarbete och därmed uppnå önskat resultat. Att våga prova nya metoder kan vara ett bra tillvägagångssätt för att få svar på om ett system är bra eller dåligt.

## Innehåll

1.	Bakgrund.....	1
2.	Syfte .....	1
3.	Avgränsning.....	2
4.	Metodgenomförande och material.....	2
5.	Litteraturstudie.....	3
5.1	Förfrågningsunderlag.....	3
5.1.1.	AB/AF-AMA .....	3
5.1.2.	AFF .....	3
5.2	Entreprenadformer .....	4
5.2.1.	Funktionsentreprenad.....	4
5.2.2.	Totalentreprenad .....	5
5.2.3.	Totalentreprenad med funktionsansvar.....	5
5.3	Beskrivning av skötselinsatserna.....	5
5.4	Beskrivning och uppföljning av kvalitet.....	7
5.4.1.	Före entreprenadens start .....	7
5.4.2.	Under entreprenadtiden.....	7
5.4.3.	Efter entreprenadtidens slut .....	8
6.	Genomförda upphandlingar .....	9
6.1	Helsingborgs Stad, Parkskötsel Ramlösa.....	10
6.1.1.	Kort om entreprenaden .....	10
6.1.2.	Upphandlingsunderlag och entreprenadform.....	10
6.1.3.	Hur kvalitén har formulerats i upphandlingsunderlaget .....	10
6.1.4.	Intervju med Pontus Runeke, Helsingborgs Stad .....	14
6.1.5.	Intervju med Hans Leibel, Entek, Helsingborg .....	16
6.2	Bostads AB Poseidon, Göteborg, Linné-Gullheden .....	18
6.2.1.	Kort om entreprenaden .....	18
6.2.2.	Upphandlingsunderlag och entreprenadform.....	18
6.2.3.	Hur kvalitén har formulerats i upphandlingsunderlaget .....	18
6.2.4.	Intervju med Bostads AB Poseidon, Göteborg.....	21
6.2.5.	Intervju med Claes Ryberg, HTE Garden, Torslanda.....	23
6.3	Bjärreds församling – Fjellie, Flädie och Borgeby kyrkogårdar.....	25
6.3.1.	Kort om entreprenaden .....	25
6.3.2.	Upphandlingsunderlag och entreprenadform.....	25
6.3.3.	Hur kvalitén har formulerats i upphandlingsunderlaget .....	25
6.3.4.	Intervju med Bjärreds församling .....	26
6.3.5.	Intervju med Flädie Bär och Trädgård, Bjärred.....	27
7.	Analys .....	29
7.1	Förfrågningsunderlag.....	29

7.2	Beskrivning och uppföljning av skötselinsatserna.....	29
7.3	Beskrivning och uppföljning av kvalitet.....	31
7.4	Förväntningar .....	32
7.5	Felkällor .....	32
8.	Diskussion.....	33
9.	Källförteckning .....	36

## **Bilagor**

Bilaga 1	Intervjufrågor till beställare
Bilaga 2	Intervjufrågor till entreprenörer

## 1. Bakgrund

Inom en kommun spelar parker, bostadsgårdar och kyrkogårdar en viktig roll för allmänheten. Parkerna anses ofta som kommunens ”ansikte utåt” och används i marknadsföringen av kommunen. Allmänheten använder parkerna till exempel för promenader, lek och motion. Bostadsgårdarna är den plats som de boende passerar varje dag till och från sina bostäder, använder som lekplats eller för spontana möten med grannar. Kyrkogårdar är ofta en plats man upplever som vacker och fridfull, som man besöker för att få tröst och tid för eftertanke.

Skötseln av utemiljön inom parker, bostadsföretag och kyrkogårdar är viktig för att man ska kunna leva upp till de förväntningar som ställs av allmänheten. Under min utbildning till landskapsingenjör har jag kommit att intressera mig för upphandlingsfrågor och då särskilt skötselentreprenader eftersom skötseln av våra parker, bostadsgårdar och kyrkogårdar är en viktig faktor för förvaltningen av stadens gröna rum.

Upphandling av skötselentreprenader är idag vanligt förekommande i parkförvaltningar, bostadsföretag och blir vanligare inom kyrkogårdsförvaltningar. Som beställare har man oftast satt upp ett för skötseln.

För att beställaren ska få det förväntade resultatet är det viktigt att formulera upphandlingen på rätt sätt – att göra handlingarna tydliga och relevanta. Svårigheten ligger i hur man som beställare ska formulera sina mål så att man vet vad man får och att resultatet blir som man hade tänkt sig.

## 2. Syfte

Syftet med arbetet är att göra en jämförelse av tre genomförda upphandlingar inom parkförvaltning, bostadsföretag och kyrkogårdsförvaltning för att se hur levererad kvalitet i arbetet bestämts och kontrollerats – om man fått det man efterfrågat.

Genom litteraturstudier vill jag skapa en teoretisk grund för analys och jämförelse mellan projekten och genom dokumentstudier och intervjuer vill jag i de tre projekten få svar på frågorna:

- Vilket upphandlingsunderlag användes för upphandlingen?  
AB/AF-AMA, AFF eller annat
- I vilken form genomfördes entreprenaden?
- Hur har kvalitén formulerats i upphandlingsunderlaget?
- Hur har upphandlingen följts upp?
- Fick man vad man efterfrågade?

### 3. Avgränsning

Alla delar i undersökningen är viktiga för att försöka fånga helheten, men djupet kommer att variera. Upphandlingsunderlag och uppföljning under entreprenaden är möjliga att beskriva, men resultatet är svårt att enkelt beskriva. Frågan om man fick vad man efterfrågade kommer således inte att behandlas med samma precision som de andra delarna.

### 4. Metodgenomförande och material

Genom litteraturstudier har jag fått fram fakta om vad det innebär att genomföra upphandlingar med AB/AF-AMA respektive AFF som underlag. Jag har även genomfört litteraturstudier om olika entreprenadformer och om olika sätt att beskriva och följa upp kvalitet i ett projektets olika faser.

Tillsammans med min handledare har jag valt ut tre projekt som representerar parkförvaltning, bostadsföretag och kyrkogårdsförvaltning. För alla tre projekten har jag tagit del av hela eller delar av upphandlingsunderlagen.

Efterhand som jag genomförde mina litteraturstudier och studerade de olika upphandlingsunderlagen började jag formulera intervjufrågor. Jag bestämde mig för att arbeta med två versioner av intervjufrågor, en för de som representerade beställarna och en för de som representerade entreprenörerna.

Jag ringde och bokade tid för intervju med de tre beställarna för respektive projekt. Via dem fick jag även kontakt med de aktuella entreprenörerna, som jag också bokade in för intervju. Intervjufrågorna mailades i förväg till respektive person och själva intervjun genomfördes via ett personligt besök.

Intervjun med Nils Billqvist, Bjarreds församling gjordes i det inledande skedet av mitt arbete eftersom han skulle gå i pension. Senare i mitt arbete formulerade jag de frågor som skulle gälla för samtliga beställare och entreprenörer vilket innebar att jag fick komplettera intervjun med Bjarreds församling. Den nya kyrkogårdsföreståndaren Krister Hagman, som är nyanställd, och därmed inte insatt i den genomförda upphandlingen intervjuade jag därför främst avseende de frågor som berör förändringar och faktorer för framgång.

När alla intervjuer var genomförda skrev jag en sammanställning som jag via mail skickade till respektive intervjuad person för godkännande. Sammanställningarna har arbetats in i denna rapport.

Intervjuresultaten och resultatet av litteraturstudien har jag bearbetat och sammanställt i denna rapport. I en avslutande diskussion jämförs de tre fallen och analyseras med hjälp av litteraturstudien.

## 5. Litteraturstudie

### 5.1 Förfrågningsunderlag

Ett förfrågningsunderlag innehåller alla de handlingar som tas fram i syfte att redovisa vad beställaren vill ha. Förfrågningsunderlaget redovisar resultatet av entreprenörens blivande arbete. I förfrågningsunderlaget ingår administrativa delar som utformas i anslutning till en standardiserad handling. (Liman, 1994). I kapitel 5.1.1 och 5.1.2 ges en kort förklaring till de två vanligaste upphandlingsformerna.

#### 5.1.1. AB/AF-AMA

Allmänna bestämmelser (AB) är ett branschgemensamt dokument inom bygg- och anläggningsbranschen. Det används som kontraktsunderlag för entreprenad och är avsedd att användas i sin helhet. Det är bara kontraktet som gäller före AB. (Persson, 1996).

För att kraven i AB ska kunna tillämpas i den enskilda entreprenaden upprättas Administrativa föreskrifter (AF), som är en beskrivning av de kontraktsmässiga och juridiska förhållandena för projektet. Som underlag för formuleringen av beställarens krav vid upprättandet av AF används Administrativa föreskrifter för byggnads, anläggnings- och installationsentreprenader (AF-AMA). AF-AMA ger ett förslag till standardupplägg som kan anpassas för det enskilda projektet. För att en föreskrift i AF-AMA ska gälla måste den åberopas i AF. (Söderberg, 2005).

De handlingar som kan ingå i ett förfrågningsunderlag listade i den ordning de gäller:

- Kontrakt
- AB
- Beställning
- Anbud
- Särskilda ersättnings- och mätningsbestämmelser
- Å-prislista eller prissatt mängdbeskrivning/mängdförteckning
- Administrativa föreskrifter, AF
- Mängdbeskrivningar eller –förteckningar, ej prissatta
- Beskrivningar, AF-AMA
- Ritningar

(Persson, 1996)

#### 5.1.2. AFF

Avtal för fastighetsförvaltning och verksamhetsanknutna tjänster (AFF) är framtaget som ett hjälpmedel när två parter ingår ett avtal. AFF och de ingående dokumenten syftar till att ge en juridisk grund för avtal och förfrågningsunderlag, gemensam terminologi, struktur och exempel på beskrivningar och krav på tjänster. (Hellqvist och Andersson, 2005).



Allmänna bestämmelser för förvaltningsentreprenader (ABFF) reglerar beslut mellan parterna. För att förtydliga ABFF används AFF Definitioner. De formella kraven på upphandlingsprocessen samt de krav som anbudsgivarna ska redovisa och hur dessa värderas regleras i Upphandlingsföreskrifter. Särskilda föreskrifter (SF) anger hur bestämmelser i ABFF ska tillämpas samt reglerar formerna för hur ofta möten ska hållas och vad som ska avhandlas. För att säkerställa att kontraktet mellan entreprenör och beställare utformas juridiskt korrekt används ett kontraktsformulär som är kopplat till ABFF. (Hellqvist och Andersson, 2005).

Till de övergripande handlingarna ovan finns ett antal dokument kopplade till entreprenaden, dessa kan vara fastighetsanknutna tjänster eller verksamhetsanknutna tjänster. Syftet med dessa är beskriva entreprenadens omfattning, innehåll och kvalitet genom att ge råd, anvisningar och förslag till texter som beskriver arbetsuppgifterna. (Hellqvist och Andersson, 2005).

De handlingar som kan ingå i ett förfrågningsunderlag, listade i den ordning de gäller:

- ABFF
- AFF Definitioner
- Särskilda föreskrifter
- Objektbeskrivningar
- Beskrivningar av arbetsuppgifter
- Ritningar
- Upphandlingsföreskrifter

(Hellqvist och Andersson, 2005).

## 5.2 Entreprenadformer

Entreprenadformen väljs utifrån omfattningen av entreprenörens åtagande. Den ligger som grund för hur projektet ska organiseras ansvarsmässigt mellan de olika parter som är inblandade. (Söderberg, 2005).

I kapitel 5.2.1, 5.2.2 och 5.2.3 ger jag en kort sammanställning av de entreprenadformer som är relevanta för denna rapport.

### 5.2.1. Funktionsentreprenad

Erfarenheterna av funktionsentreprenader i Sverige är inte så stor, tanken är att de ska användas inom bygg- och förvaltningsprocessen. Beställaren kan alltså sluta avtal med en entreprenör som projekterar, bygger och ansvarar för drift- och underhåll under en i förväg bestämt tidsperiod. (Stenlund och Kauma, 2002).

I en funktionsentreprenad formulerar beställaren sina funktionskrav på ett sådant sätt att entreprenören kan leverera byggnad samt den drift och underhåll som erfordras för att hålla entreprenaden i det skick som beställaren kräver. Entreprenadens omfattning kan vara svår att avgränsa i denna entreprenadform, det är därför viktigt att beställaren formulerar mätbara funktionskrav. Beställaren kan genomföra uppföljning av entreprenaden genom be-

siktningar, kontroller eller revision av entreprenörens kvalitetssäkringssystem. Entreprenadformen är intressant för användning inom många områden för att ge bättre helhetsyn vid upphandling, men kräver mer FoU-arbete för att kunna användas i större omfattning. (Söderberg, 2005).

Å Stenlund och U Kauma har i sitt examensarbete ”Funktionsentreprenad i fastigheter - hinder och möjligheter” kommit fram till att intresset för funktionsentreprenader är ganska svårt ur beställarsynpunkt eftersom förutsättningarna ständigt ändras. Man ser inte att några ekonomiska vinster kan uppnås och att det är svårt att följa upp en funktion. Däremot ser man stora möjligheter att använda funktionsentreprenader som problemlösare, där det finns behov att prova nya lösningar. Vid funktioner som är svåra att definieras anser man att det är av stor vikt att funktionen beskrivs i samråd mellan beställare och brukare.

### **5.2.2. Totalentreprenad**

Beställaren har slutit avtal med en entreprenör som utför både projektering och byggande. Förfrågningsunderlaget är inte detaljerat utan består ofta bara av huvudritningar och en kortfattad teknisk beskrivning med funktionskrav. (Liman, 1994).

Totalentreprenad används lämpligen för projekt som är lätta att definiera eller för projekt som inte kräver detaljlösningar. (Söderberg, 2005).

### **5.2.3. Totalentreprenad med funktionsansvar**

Entreprenörens uppgift blir att planera, välja tekniska lösningar och metoder för att utföra arbetet. Genom funktionskrav ställer beställaren kvalitetskrav på slutprodukten. (Olsson och Johansson, 1999). En funktion beskrivs genom de egenskaper som måste uppfyllas för att entreprenaden ska kunna användas. Funktionskraven ska kunna kontrolleras i efterhand genom mätning, provning och praktisk användning. (Stenlund och Kauma, 2002).

## **5.3 Beskrivning av skötselinsatserna**

Hur beskriver man det arbete man vill ha utfört? Genom beskrivningarna ska entreprenören kunna bilda sig en uppfattning om vilka resurser som krävs för att uppnå beställarens mål. Det är alltså viktigt att de är tydliga och relevanta för den aktuella entreprenaden. I litteraturen kan man få vägledning om hur dessa beskrivningar kan formuleras. Man använder ett antal olika begrepp, med ungefär samma betydelse, för att dela in beskrivningarna beroende på om det ska avse ytans funktion eller mera detaljerat.

## Funktionsbeskrivning

En funktionsbeskrivning redogör för den funktion eller utseende beställaren önskar, vilket resultat entreprenörens insatser ska leda till.

Till exempel:

Gräsets längd ska vara mellan 50 och 100 mm långt.

(Hellqvist och Andersson, 2005)

## Detaljbeskrivning

En detaljbeskrivning redogör för vilket arbete som skall utföras och hur ofta det ska ske.

Till exempel:

*Gräset klipps 2 gånger per vecka med motordriven gräsklippare så att höjden i medeltal hålls kring 2 cm.*

(Hellqvist och Andersson, 2005)

Det är även möjligt att beskriva skötselinsatserna som en kombination av funktions- och detaljbeskrivning. I de fall där funktionsbeskrivningen inte är direkt mätbar kan man för att undvika tolkningsskiljaktigheter komplettera med en detaljbeskrivning. (Olsson och Johansson, 1999).

Genom att dela in ytorna i olika objekt kan man göra en generell beskrivning av ytans funktion och sedan beskriva de arbetsuppgifter som krävs för att uppfylla funktionen. Nedan citeras ett exempel på detta från Gröna Fakta 8/1998, Skötselmanual 98, Persson:

### *Bruksgräsmatta*

*Betecknar gräsytor i parker, kyrkogårdar, bostadsområden m m, som primärt är avsedda för och som ska tåla att användas för vistelse, lek, bollspel, m m. De ska ha ett vårdat utseende.*

### *Vårstädning.*

*Högsta tillåtna gräshöjd 8-10 cm.*

*Putsning utförs vid varannan klippning.*

*Gödsling utförs så att gräsmattan är i tillräckligt god växt för att tillgodose funktionskraven.*

*Reparation av uppkomna skador utförs årligen.*

*Lövtuggning eller lövupptagning.*

*Kantskärning där så erfordras (t ex på kyrkogårdar).*

## 5.4 Beskrivning och uppföljning av kvalitet

Beställarens viktigaste uppgift är att formulera målet för arbetet. När detta är gjort arbetar man vidare med att formulera dem så att kontroll kan utföras av det färdiga arbetet. Det är upp till beställaren att avgöra om formuleringen ska vara detaljerad eller endast visa på funktionen. För en funktionsentreprenad är det inte själva utförandet ska beskrivas utan endast formuleringen av kraven på resultatet av arbetet i syfte att ge entreprenören en klar och tydlig målbild. (Persson 1996).

### 5.4.1. Före entreprenadens start

I samband med att man ska lägga ut skötseln på entreprenad är det ett omfattande arbete att tänka igenom hur man vill att resultatet ska bli. Arbetet med att ta fram förfrågningsunderlag som beskriver vad man vill ha utfört är stort och kräver noggranna analyser av arbetsinsatserna. Genom att ingående analysera och beskriva dagens kvalitetsnivå kan man precisera vilka driftinsatser som behöver dokumenteras mer noggrant. När man formulerat de önskade kvalitetsnivåerna kan man låta den egna organisationen arbeta efter detta för att sedan kunna mäta utfallet. På detta sätt kan man redan på ett tidigt stadium identifiera områden som inte är lämpliga som funktionskrav utan bör formuleras som utförandekrav. Man ges dessutom möjlighet att testa begreppsformuleringarna för att tydliggöra definitionen mellan olika typer av arbeten och därmed minska risken för tolkningsskiljaktigheter. (Olsson och Johansson 1999).

Genom att beställaren formulerar målen för arbetet och sedan omsätter dessa i mått kan man kontrollera måluppfyllelsen av det färdiga arbetet. Måtten behöver inte vara detaljerade arbetsspecifikationer utan endast ett mått på ytornas funktion. Måtten och målen är det kvalitetskrav som beskriver för utföraren vad beställaren efterfrågar. Det är beställarens sak att avgöra om kvalitetskraven uppfylls. (Persson, 1996). För att förtydliga målbilden ytterligare kan man i de fall där funktionskraven inte är mätbara kombinera funktionskrav med utförandekrav, antal åtgärder per år. (Olsson och Johansson, 1999).

### 5.4.2. Under entreprenadtiden

Enligt AFF bör beställaren tillsammans med entreprenören genomföra en statuskontroll av objektet i samband med entreprenadens början. Genom denna kontroll har beställaren möjlighet att förtydliga vad som inte är en acceptabel nivå och båda parter godkänner entreprenadens nuvarande skick. (Hellqvist och Andersson, 2005).

Genom att ha regelbundna samrådsmöten får man möjlighet att föra öppna diskussioner mellan beställare och entreprenör för att förtydliga vilken nivå beställaren förväntar sig på utfört arbete. På dessa möten bör man även klara ut hur frågor från medborgare och politiker ska hanteras. Det kan även vara en god idé att informera allmänheten om att en ny utförare anlitas och helt kort beskriva entreprenörens åtagande för att förebygga missuppfattningar. (Olsson och Johansson, 1999).

Ofta har beställaren redan i upphandlingsskedet ställt krav på att entreprenören ska ha ett kvalitetssäkringssystem. De krav som beställaren ställer ska stå i relation till entreprenadens omfattning. Entreprenören ska genom sitt kvalitetssäkringssystem verifiera att arbetet utförts i enlighet med beställarens beskrivning av skötselutförandet genom egenkontroll. Beställaren måste aktivt följa upp att arbetet utförs enligt fastställda riktlinjer t ex genom mätning, besiktning och rapportering. (Hellqvist och Andersson, 2005).

### **5.4.3. Efter entreprenadtidens slut**

Hur påverkas kvalitetsnivån av ändrade funktionskrav? Hur har kommunikationen med entreprenören fungerat? Hur har entreprenören hanterat önskemål/krav från allmänheten? Vad kan man förändra för att förbättra kvalitén? I anslutning till entreprenadtidens slut bör beställaren och entreprenören genomföra en statuskontroll av entreprenaden. Syftet är att se över att entreprenadens utförande uppfyllt det arbete som ingick i kontraktet. Det kan även ge bra information om entreprenadens tillstånd om det redovisas i det nya förfrågningsunderlaget. (Hellqvist och Andersson, 2005).

## 6. Genomförda upphandlingar

Jag har i mitt arbete med denna rapport studerat tre olika skötselentreprenader som valts ut i samråd med min handledare. Dessa är:

<b>Skötselentreprenad:</b>	<b>Beställare:</b>	<b>Entreprenör:</b>
Parkskötsel Ramlösa	Helsingborgs Stad	Entek
Löpande skötsel trädgård Distrikt Linné-Guldheden	Bostads AB Poseidon	HTE-Garden
Fjelie, Flädie och Borgeby kyrkogårdar	Bjärreds församling	Flädie Bär och Trädgård

För de tre entreprenaderna har jag studerat förfrågningsunderlagen avseende hur kvalitén och uppföljningen av kvalitén formulerats i de olika handlingarna. Genom intervjuer har jag försökt få svar på hur man arbetar rent praktiskt med kvalitét, men även frågor som målbeskrivning, förväntningar och samarbete har varit intressanta i syfte att spegla om man arbetar som man beskriver och om resultatet blivit som man hade tänkt sig.

När det gäller entreprenaden för Bjärreds församling så har denna pågått med samma entreprenör i 9 år. Det förfrågningsunderlag som användes vid den ursprungliga upphandlingen har jag tillsammans med min handledare bedömt att inte studera närmare när det gäller beskrivningen av kvalitén eftersom det inte uppdaterats. Jag tyckte dock det var intressant att genomföra intervjuerna för att få svar på hur man samarbetar.

Jag har gjort en jämförelse av upphandlingarna baserat på det jag fått fram genom förfrågningsunderlag och intervjuer kopplat till litteraturstudien. Resultatet av detta framgår av min analys i kapitel 7.

I det följande redovisas en kort beskrivning av entreprenaderna, med exempel hämtade från de ingående handlingarna och sammanställning av intervjuer. Intervjufrågorna framgår av bilaga 1 och bilaga 2.

## 6.1 Helsingborgs Stad, Parkskötsel Ramlösa



### 6.1.1. Kort om entreprenaden

Entreprenaden omfattar skötsel och löpande underhåll av parkmark inom Helsingborgs Stad, distrikt Ramlösa.

Den totala ytan är 1 858 297 m<sup>2</sup>. I arbetet ingår löpande skötselarbeten på parkmark inom entreprenadområdet som t ex ogräsrensning, gräsklippning, tillsyn och mindre reparationer av lekplatser, kantskärning, renhållning och löpande funktionsbeskrivningsarbeten.

### 6.1.2. Upphandlingsunderlag och entreprenadform

Upphandlingsunderlaget ansluter till AF AMA 98. Entreprenadformen är totalentreprenad med funktionsansvar. Arbetet ska utföras enligt kombinerade funktions- och detaljbeskrivningar.

### 6.1.3. Hur kvalitén har formulerats i upphandlingsunderlaget

Följande texter är hämtade ur Administrativa föreskrifter upprättade av Helsingborgs Stad, Tekniska förvaltningen. Texten återges inte i sin helhet utan endast det som är relevant för att beskriva hur kvalitén har formulerats har tagits med. I texten används förkortningarna B (beställaren) och E (entreprenören).

*AFC.122 Syn av arbetsområdet skall genomföras före etablering av arbetsplatsen. Det åligger E att påkalla syn. Vardera parterna svarar för sina kostnader. B för protokoll.*

*AFC.21 Arbeten skall utföras enligt bifogade kombinerade funktions- och arbetsbeskrivning.*

*Ogräsrensning, lövräfsning, gräsklippning m m ska påbörjas så tidigt och utföras med sådan kontinuitet att endast en ringa mängd ogräs, löv och högt gräs förekommer. Skötseln skall bedrivas så att*

*parkytorna skall ge ett vårdat intryck under hela året.*

*AFC.3522 Entreprenören ska senast en vecka efter beställning till B överlämna en objektspecifik kvalitetsplan med ett kontrollprogram som visar vilka delar som är speciellt viktiga för utförda arbetens kvalitet, typ av kontroll och vilken dokumentation som kommer att presenteras.*

*AFC.3522 Det åligger E att utföra den kontroll som erfordras för att säkra arbetenas kvalitet.*

*E ska påvisa att egenkontrollen fungerar. B kommer att följa kontrollen genom bl a stickprov.*

*Om B anser att egenkontrollen i väsentliga delar inte fungerar enligt avtalad kvalitetsplan ska tilliten snarast återskapas genom företagets ledning.*

*AFC.382 Byggmöten kommer att hållas minst en gång per månad. Respektive part svarar för sina kostnader i samband med byggmöten. B leder och skriver protokoll.*

*AFC.44 Kontraktsarbetena skall vara anmälda till slutbesiktning senast vid kontraktstidens utgång. Vårarbetena skall vara avslutade den 15 maj och höstarbetena vara avslutade den 15 november.*

*AFC.7 Före arbetenas påbörjan skall syn utföras av arbetsområdet enligt AFC.122.*

*Regelbundet, minst 2 gånger per år, utförs syn av slumpmässigt utvalda entreprenaddelar.*

*B kallar till syn och upprättar synprotokoll. Vardera parten svarar för sina egna kostnader i samband med besiktning och syn.*

Tekniska förvaltningen – parkkontoret har upprättat handlingen ”Parknomenklatur samt funktions- och arbetsbeskrivning av parkmarken” som syftar till att beskriva ytornas karaktär och funktion. Här anges även begrepp och beskrivningar av skötselutförande, dvs hur man går tillväga för att uppnå slutprodukten. Förslaget bygger på Gröna Fakta nr 8/1998, Skötselmanual 98, som bifogats förfrågningsunderlaget. Vid skiljaktigheter i texten har parkkontorets text tolkningsföreträdare framför Gröna Faktas text.

Ytorna har delats in i 10 olika grupper:

- Gräs
- Buskar
- Träd
- Häckar
- Rabatter
- Natur
- Klätterväxter
- Markbeläggningar
- Vattenanläggningar
- Markutrustning



Dessa 10 grupper har i sin tur delas in i undergrupper, t ex:

- Gräs
  - Prydnadsgräsmatta
  - Bruksgräsmatta
  - Högvuxen gräsyta
  - Blomsteräng
- Rabatter
  - Vår- och sommarblommor
  - Perenner
  - Rabattrosor
  - Urnor

## Gräs

När det gäller gräs ges först en allmän kortfattad beskrivning av gräsyornas skötsel, t ex

*”Klippningsarbetet utförs så att gräsklippet inte sprutas in i rabatter eller över hårdgjorda ytor, parkvägar m m.”*

### *Prydnadsgräsmatta*

*För prydnadsgräsmatta beskrivs ytans funktion och exempel på skötselinsats i syfte att ge ett riktmärke för klippfrekvensen, t ex:*

*”Prydnadsgräsmattan är en yta för prydnad och ett visst slitage. Den är inte avsedd att användas för lek, bollspel m m, men kan användas som vistelseyta vid ex.vis evenemang. Den skall vara friskt grön, tät, i det närmaste ogräsfri, välvårdad och inte uppvisa några skador. Gräsmattan skall ge ett vårdat intryck hela året.”*

*”Exempel på skötselinsatser:*

*Vårstädning utförs.*

*Gräsytan städas kontinuerligt, särskilt angeläget innan klippning utförs för att undvika spridning av skräp. Den skall också hållas fri från löv.*

*Grässets höjd får ej understiga 30 mm och ej överstiga 60 mm.”*

*”Ogräsbekämpning utförs främst genom att gräsmattan hålls i bra tillväxt, är tät och konkurrenskraftigt. Andra ogräsbekämpande åtgärder utförs som periodiska arbeten och efter samråd med beställaren.”*

För de övriga grupperna (Buskar, Träd, Häckar, Rabatter, Natur, Klätterväxter, Markbeläggningar, Vattenanläggningar, Markutrustning) ges en allmän beskrivning av skötseln, t ex:

*”Generellt för nedan uppräknade skötselobjekt gäller att ytorna skall hållas fria från skräp och för ytorna främmande vegetation och föremål.”*

*Perenner*

När det gäller perenner ges följande beskrivning:

*”Betecknar fleråriga örter och gräs som ger god blomning och andra skönhetsvärden. Även funktioner som marktäckning kan vara önskvärda.”*

Exempel på skötselinsatser:

*”Puts och uppbindning vid behov.*

*Beskärning/nedskärning anpassad till varje arts behov.*

*Luckring och/eller ogräsbekämpning utförs så att rabatten aldrig innehåller störande ogräs. Detta utförs ca 3-6 gånger/år.*

*Gödsling och jordförbättring vid behov.*

*Bekämpning av skadedjur och sjukdomar.*

*Omplantering och delning anpassad till varje arts behov.”*

#### **6.1.4. Intervju med Pontus Runeke, Helsingborgs Stad**

I följande text återger jag min sammanfattning av intervjun med Pontus Runeke som har läst igenom texten och godkänt den. De frågor jag ställde under intervjun återges i bilaga 1.

##### **Förberedelser inför upphandling**

Området har handlats upp tidigare. Tillsammans med den som är ansvarig för det aktuella geografiska området genomförs en genomgång av befintliga handlingar som revideras vid behov. En sammanställning görs av de löpande erfarenheter man fått från andra pågående arbeten. Genom att gå igenom befintliga handlingar och sammanställa erfarenheter från pågående arbeten kan man dra nytta av de erfarenheter man gjort och göra vissa förändringar och förtydliganden där man upptäckt att formuleringar kunnat misstolkas.

##### **Teknisk beskrivning av skötselinsatserna**

Funktionsbeskrivningen baseras på Skötselmanual 98 ur Gröna Fakta där målsättningen med respektive yta framgår. Bilderna i skötselmanualen ska ses som en förebild för ytornas utseende och fungerar som ett stöd för entreprenören om vad det är som efterfrågas. För de anbudsgivare som är intresserade genomförs en visning av entreprenadområdet.

Till Skötselmanualen ingår även ett dokument med mer utförlig beskrivning av vad som ingår i entreprenaden. Dessa handlingar anpassas inte för det specifika projektet utan används för alla parkytor inom Helsingborgs stad.

Det ingår även ett dokument som generellt beskriver det aktuella området och där man vid behov kan formulera förtydliganden om speciella ytor.

##### **Kvalitetskontroll och förändringar**

I samband med entreprenadstart genomförs en övertagandesyn där man går igenom områdets standard. Eftersom det är ett stort område kan man inte gå igenom hela området utan man väljer ut stickprov som täcker in alla de olika ytor som förekommer. Dessa ytor blir då en norm för hur de olika ytorna ser ut och vilka problemställningar som kan uppstå. Helsingborgs stad protokollför synen och delger entreprenören.

Helsingborgs stad kallar entreprenören till gemensam syn 4-5 gånger per år. Tillsammans med entreprenören väljer man ut platser att titta på som protokollförs och där eventuella anmärkningar noteras för åtgärd. Det är viktigt med en bra dialog för att hitta en rimlig nivå på arbetets utförande. Ibland förekommer även stickprov som genomförs på egen hand, eventuella felaktigheter rapporteras till entreprenören för åtgärd.

Det är viktigt att entreprenören har en tydlig egenkontroll och att kommunikationen fungerar. Det arbete som är beställt förväntas utföras av entreprenören. Det är viktigt med bra kommunikation om vad som ingår i entreprenaden.

Önskemål och klagomål från invånarna hanteras via Kundtjänst inom kommunen. Ärendet läggs in i datorn till de ansvariga för området. Önskemål om förändringar går till ansvarig hos Helsingborgs stad och frågor rörande skräp, ogräs etc går direkt till entreprenören. Det går även att få fram statistik på dessa uppgifter för att se problemområden och återkommande klagomål, denna möjlighet används dock inte så ofta.

Varje månad genomförs byggmöte tillsammans med entreprenören som protokollförs. Vid dessa möten tas alla frågor upp som berör entreprenaden.

Det bör ligga i entreprenörens intresse att få bättre investeringar och lönsamhet. Om entreprenören t ex är intresserad av att prova alternativa metoder för ogräsbekämpning förs en dialog om hur detta ska genomföras.

## **Förväntningar**

Entreprenören har fått ta del av ett tydligt förfrågningsunderlag och då förutsätts att man arbetar för att uppnå de ställda målen. Entreprenaden är stor så arbetet är kanske antaget till ett för lågt pris. Detta återspeglas i att den nedlagda tiden inte räcker till för att klara den ställda skötselnivån.

Helsingborgs stad har arbetat med många olika utvärderingsparametrar i samband med anbudsgivning. Erfarenheten från denna entreprenad visar att man inte ska låta priset väga så tungt. Det är viktigt att få med mer av andra parametrar som t ex kompetens och erfarenhet av liknande uppdrag. Utvärderingskriterierna och hur man viktar de olika delarna speglar och styr det man får, lågt pris blir ofta på bekostnad av kvalitén.

## **Faktorer som är viktiga för framgång**

God kompetens hos entreprenören är en viktig del framförallt hos arbetsledande personal. Det märks tydligt om det är en aktiv entreprenör som kan sätta in rätt resurser vid rätt tillfälle. Engagemang för projektet är också en viktig faktor eftersom entreprenören är beställarens ansikte utåt.

För att kunna lösa problemområden tillsammans krävs gott samarbete – att man kan kommunicera och diskutera. Det är sin sak att man har olika åsikter men man måste konstruktivt kunna komma överens om uppgörelser.

Frågor som behöver utvecklas mer när det gäller upphandling och genomförande av skötselentreprenader är att göra en analys av olika modeller för utvärderingskriterier. Vad ger modellerna för olika prislägen och faktiskt resultat.

Se över hur man kan ställa större krav på entreprenörens egenkontroll och rutiner. Entreprenören skulle t ex kunna utföra en ”opartisk” kontroll av sitt eget arbete genom att arbetsledarna utför protokollförd syn av varandras områden med kännedomskopia till beställaren. Ju fler krav man ställer påverkar naturligtvis priset men förhoppningsvis även kvalitén.

## 6.1.5. Intervju med Hans Leibel, Entek, Helsingborg

I följande text återger jag min sammanfattning av intervjun med Hans Leibel som har läst igenom texten och godkänt den. De frågor jag ställde under intervjun återges i bilaga 2.

### Förfrågningsunderlaget

Förfrågningsunderlaget var enkelt att arbeta efter med en tydlig å-prislista. En brist är när formuleringar som t ex ”siktbeskrivning utförs efter behov”, används eftersom det inte är en specifik mängd. Det är viktigt att det är kalkylerbart annars är det lätt att göra felbedömningar.

### Beställarens mål

Målen som Helsingborgs stad har för området framgår tydligt av förfrågningsunderlaget.

### Teknisk beskrivning av skötselinsatserna

Skötselmanual 98 (ur Gröna Fakta) ligger som grund och denna ger en allmän bild av skötselinsatserna. Helsingborgs Stad har förtydligat denna med ytterligare en handling vilket är bra. Dessa handlingar tillsammans ger en bra bild av skötselinsatserna och används vid upprättandet av checklistor och blanketter för egenkontroll. Under projektets gång förs en dialog tillsammans med Helsingborgs Stad om vilken toleransnivå som gäller för skötseln.

### Kvalitetskontroll och förändringar

Tillsammans med Helsingborgs stad genomförs syn regelbundet som protokollförs. En gång varje månad har man byggmöten där allt som rör entreprenaden tas upp och som protokollförs av Helsingborgs stad. Vid dessa möten går man även igenom det som togs upp vid föregående möten för att kontrollera att det åtgärdats. Kommunikation och tydlighet är viktiga faktorer och det förs diskussioner med Helsingborgs stad om var t ex toleransen för ogräs och skräp går.

Entek genomför en internkontroll för att följa upp det som noterats i protokollen och har en genomgång av eventuella klagomål. Arbetsledare och projektledare har genomgång med sina arbetslag en gång i månaden, där man går igenom utfört arbete i de olika projekt man har, i syfte att jämföra resultaten och se över vilka rutiner som behöver ändras.

Önskemål och klagomål hanteras via Kundtjänst hos Helsingborgs Stad. Det finns inlagt vem som är kontaktperson beroende på vad det gäller. När Entek får ett meddelande om fel åtgärdas det direkt. Skräp, fri sikt och framkomlighet är de vanligaste klagomålen. Ofta visar det sig att rena, snygga och ogräsfria planteringar tenderar att förorsaka mindre nedskräpning och vandalisering.

Entek har tagit fram en kvalitetsplan som innehåller avvikelserapport, egenkontroll och mottagningskontroll som anpassats för aktuellt projekt. Dessa rutiner är väl inarbetade i organisationen.

Frågor som behöver utvecklas i upphandling och genomförande av skötselentreprenader är beställarens uppföljning av genomförd entreprenad. Det vore bra att regelbundet se över ytorna och utvärdera om de eventuellt behöver byta sköselfrekvens till nästa upphandling för att på så sätt få med de insatser som är aktuella under entreprenadtiden. Man ska ju inte betala för något som egentligen inte behövs. Det är viktigt att ta tillvara den gröna kompetensen både hos Helsingborgs stad och hos Entek. Genom att ställa högre krav på entreprenören kan man samtidigt öka rörelsefriheten eftersom båda parter kompetens då utnyttjas fullt ut.

Utvärderingskriterierna är ibland svåra att leva upp till eftersom de ofta kräver att man är ISO-certifierad. Förfrågningsunderlagen borde inte kräva mer än vad som är hållbart och relevant för projektet. Det är fullt tillräckligt att man har ett fungerande kvalitetssystem för just den aktuella entreprenaden där det framgår tydligt vilken kompetens, resurser och maskiner som ska användas.

## **Förväntningar**

Entek är nöjda med att ha fått entreprenaden och är nöjda med sina insatser hittills. Det viktigaste är att beställaren är nöjd. Genom att arbeta professionellt och sätta in tillräckliga resurser uppfyller man beställarens krav. Det måste finnas utrymme för att båda parter ska vinna på arbetet därför är kommunikation, tydlighet och lyhördhet viktigt.

Tekniska förvaltningen är en viktig beställare för Entek. Det är positivt att de har hög kompetens inom den gröna sektorn eftersom det ger ökad förståelse för vad arbetet innebär och man kan föra en mer fackmässig dialog. Konkurrensen är viktig för den egna organisationen och dess utveckling, det är bra att arbeta med andra beställare också.

## **Faktorer som är viktiga för framgång**

De faktorer som är viktigast för framgång är nöjd kund och kvalitet. Ett sunt företag med en sund ekonomi och bra kommunikation ger nöjd kund.

Det är också viktigt att lära sig området. Har man haft ett område under en längre tid har man uppbyggt en erfarenhet om vilka insatser som krävs. Kan man sedan samordna detta med den verksamhet man har i andra entreprenader blir arbetet mer effektivt. Alla tjänar på att projekten samordnas, framförallt miljön.

## 6.2 Bostads AB Poseidon, Göteborg, Linné-Gullheden



### 6.2.1. Kort om entreprenaden

Poseidon har skötseln av sina bostadsgårdar uppdelade på 7 delområden, 5 av dessa utförs i egen regi och 2 är utlagda på entreprenad.

Entreprenaden omfattar löpande skötsel av yttre miljö samt snö- och halkbekämpning för distrikt Linné-Gullheden. Den totala skötselytan uppgår till 204 814 m<sup>2</sup>.

### 6.2.2. Upphandlingsunderlag och entreprenadform

Upphandlingsunderlaget ansluter till ABFF 99. Arbetet ska utföras enligt särskilda föreskrifter som är en frekvensbeskrivning med några få detaljer.

### 6.2.3. Hur kvalitén har formulerats i upphandlingsunderlaget

Följande texter är hämtade ur Särskilda föreskrifter upprättade av Bostads AB Poseidon. Den aktuella koden där texten hämtats ifrån återges inte i sin helhet utan endast det som är relevant för att beskriva hur kvalitén har formulerats.

Ur särskilda föreskrifter:

*SF0.3 Bostads AB Poseidon har som strategiskt mål att kunna erbjuda attraktiva utomhusmiljöer. Grönområden, planteringar, lekplatser och allmänt underhåll utomhus skall bidra till en helhetsupplevelse och ge hyresgästerna en ökad trivsel.*

*Insatser skall säkras genom ett systematiskt kvalitetssäkringssystem, som skall sporra såväl köpare som entreprenör att optimera arbetet. Alla ytor som ingår i entreprenaden skall under hela säsongen ge ett prydligt intryck.*

*Såväl entreprenör som köpare av trädgårdsskötsel skall aktivt medverka till att åstadkomma förebyggande åtgärder som förenklar, förbättrar och förbilligar verksamheten.*

*SF2.11 Kvalitetsnivåer framgår av "Tekniska arbetsuppgifter löpande skötsel"*

- SF2.31 Före entreprenadens påbörjande skall, genom beställarens försorg, mark, byggnader och andra anläggningar som berörs av entreprenaden granskas genom en statuskontroll i entreprenörens närvaro. Statuskontrollen dokumenteras med protokoll och fotografier.*
- SF3.3 Entreprenörens personal skall hålla en hög "grön kompetens" inom ekologi, naturvård, trädgård m m och skall i sitt uppträdande befrämja relationerna mellan beställare och hyresgäster.*
- SF3.31 Kvalificerad arbetsledning skall kontinuerligt finnas tillgänglig.*
- SF3.32 Entreprenören skall redovisa genomförd utbildning eller planerad utbildningsplan. Entreprenören skall även vara villig att låta personalen genomgå halvdagsutbildning som rör just denna entreprenads speciella krav.  
Entreprenören skall regelbundet hålla arbetsplatsträffar med personalen (ca en gång per månad). Beställarens representant skall ha rätt att närvara vid dessa möten.*
- SF3.4 Entreprenören ska på beställarens begäran överlämna förslag till kvalitetsplan som ska godkännas av beställaren innan arbetet påbörjas. För att skötseln av den yttre miljön kontinuerligt ska utvecklas, krävs ett engagemang från såväl entreprenör som beställare. Kvalitetsmätningar utförs i samband med utvecklingsmöten.*
- SF3.43 Genom egenkontroll ska entreprenören utgöra teknisk-, kvalitets- och ekonomisk kontroll. Var 7:e dag ska entreprenören överlämna lägeskontroll och besiktningar till beställaren..*
- SF3.61 Entreprenören ska föra dagbok som visar skötselfrekvenser.*
- SF3.7 Entreprenörens arbetsledare ska medverka på förvaltningsmöte var 3:e vecka. Då genomförs även en slumpmässig områdesbesiktning. Besiktningens anmärkningar som görs under förvaltningsmöten skall åtgärdas omgående. Utvecklingsmöten skall hållas halvårsvis.*
- SF5.1 Beställaren har rätt till vite med:  
5000:- per delområde/vecka om inte städning av hårdgjorda utförts  
2000:- per delområde/vecka om papperskorgar ej är tömda  
5000:- per delområde/vecka om ogrärensning ej är gjord  
5000:- per delområde/tillfälle om snöskottning och halkbekämpning inte är utförd inom 24 timmar*
- SF7.1 Beställaren kallar till slutkontroll av entreprenaden som verkställs i samband med att avtalet upphör. Vid slutkontroll skall statuskontroll utföras.*



Till förfrågningsunderlaget ingår även handlingen ”Tekniska arbetsuppgifter för löpande skötsel”. Här beskrivs kort det arbete som ska utföras för respektive ytor.

Den löpande skötseln delas in i 13 olika ytor:

- Planteringsytor
- Skötsel och beskärning av träd
- Skötsel av gräsytor
- Lekplatser
- Naturmark
- Papperskorgar
- Hårdgjorda ytor
- Lökplantering
- Asfalt
- Brunnar och stuprörssilar
- Snö- och halkbekämpning
- Barkutläggning (efter beställning)
- Övrigt

Dessa ytor har underrubriker som ger en kort beskrivning av arbetsinsats, t ex:

- Planteringsytor
  - Vårstädning
  - Höststädning
  - Pappersplockning
  - Kalkning
  - Gödsling allmänt
  - Gödsling perennrabatter
  - Ogräsbekämpning
  - Beskärningsarbeten
  - Putsbeskärning varje år
  - Beskärning av buskar
  - Växtkomplettering
  - Häckklippning
- Skötsel av gräsytor
  - Städning, renhållning
  - Kalkning
  - Gödsling
  - Klippning av gräsytor
  - Höststädning
  - Reparation av gräsytor
  - Kantskärning inklusive upptagning

### **Planteringsytor**

Under rubriken *Vårstädning*, beskrivs:

*”På våren efter snösmältning och tjällossning utföres krattning och luckring till ett djup av 2 cm på hela ytan, främmande föremål tas bort. Utföres innan första maj.”*

Under rubriken *Ogräsbekämpning*, beskrivs:

*”Mekanisk bekämpning*

*Rensning utföres med skyffeljärn eller kultivatorhacka. Jordytan skyfflas till ett djup av ett par cm. Flerårigt ogräs (rotogräs) skall avlägsnas med hela rotsystemet. Inne vid stammar rensas ogräset för hand. Särskild noggrannhet skall beaktas vid uppkomst av träd som fröat av sig. Planteringsytorna skall alltid vara fria från synligt ogräs och vara prydliga. Entreprenören avgör själv hur många ogrärensningar som erfordras.”*

### **Skötsel av gräsytor**

Under rubriken *Klippning av gräsytor* beskrivs:

*”Grässets klipphöjd skall vara 4 cm. Grässets höjd får inte överstiga 8 cm.*

*Obs! Puts kring kanter och hinder skall utföras varannan gång. Papper o d tas bort innan klippning. Gräsklippningen utföres så att gräsklipppet inte sprutar in i rabatter eller över parkvägar m m.”*

## **6.2.4. Intervju med Bostads AB Poseidon, Göteborg** **Thomas Andréasson, Ann-Sofie Moberg och Lina Lindgren**

I följande text återger jag min sammanfattning av intervjun med Thomas Andréasson, Ann-Sofie Moberg och Lina Lindgren, som har läst igenom texten och godkänt den. De frågor jag ställde under intervjun återges i [bilaga 1](#).

### **Förberedelser inför upphandling**

Vid arbetet med framtagningen av upphandlingsunderlaget fanns en målbild för det aktuella området. Poseidon arbetar ständigt med att utveckla den gröna miljön på alla sina bostadsområden, dessa mål återfinns på hemsidan. De specifika målen för det aktuella området framgår av förfrågningsunderlaget. Ur förfrågningsunderlaget framgår även att anbudsgivare får kontakta Poseidon med frågor angående entreprenaden. Man är förvånad att ingen entreprenör har hört av sig med frågor angående förfrågningsunderlaget eller området. Det genomförs ingen gemensam syn av området i samband med entreprenadens start därför att Poseidon anser att det är för mycket nytt för entreprenören att ta till sig. Förtydliganden av eventuella oklarheter tas istället upp på byggmöten som hålls med entreprenören var tredje vecka.

### **Teknisk beskrivning av skötselinsatserna**

De tekniska beskrivningarna av skötselinsatserna baseras på tidigare erfarenheter och den interna kompetensen. Poseidon har en trädgårdsansvarig med många års erfarenhet och denna kompetens utnyttjas vid framtagning av beskrivningarna. Genomförda entreprenader följs upp kontinuerligt och de tekniska beskrivningarna revideras vid behov. Beskrivningarna är framtagna och anpassade för varje enskild entreprenad.

Beskrivningarna säger inget om hur arbetet ska utföras utan man överlämnar detta ansvar till entreprenören så att de får utvecklas med arbetsuppgifterna på området. Eventuella felaktigheter som uppstår tas upp på byggmöten så att entreprenören ges möjlighet att se över sina rutiner för dessa skötselmoment.

### **Kvalitetskontroll och förändringar**

Poseidon har på alla sina bostadsområden husvärdar som gentemot hyresgästerna ansvarar för fastigheternas skötsel och service.

Kvalitetskontroll av arbetet under entreprenadtiden sker genom byggmöten som hålls tillsammans med entreprenören var tredje vecka eller vid behov. På dessa byggmöten diskuteras i stort sett alla frågor rörande entreprenaden. Poseidon skriver protokoll som distribueras till entreprenören och husvärdarna för det aktuella området. Byggmötena avslutas med en stickprovskontroll som genomförs tillsammans med entreprenören.

Eventuella felaktigheter som noterats vid stickprovskontrollerna åtgärdas snarast av entreprenören som sedan skickar en rapport till Poseidon via fax som bekräftar att det blivit åtgärdat. Vid nästkommande möte har man en genomgång av föregående mötesprotokoll för att kontrollera att alla punkter åtgärdats.

Frågor rörande utveckling av områdena diskuteras på interna distriktsmöten och tillsammans med entreprenören på byggmötena.

Önskemål och klagomål från de boende framförs direkt till husvärdarna som förmedlar dessa vidare till förvaltaren. Frågorna diskuteras på nästkommande byggmöte. De vanligaste klagomålen är skräp och ogräs, vinterväghållningen brukar också vara ett problem.

När det gäller ogrärensning är det upp till entreprenören att bedöma arbetsinsatserna för att uppnå de ställda skötselkraven. Poseidon lägger stor vikt vid att det är rent och snyggt i rabatterna eftersom detta är det första de boende möts av och påverkar deras trivsel. Man satsar mycket resurser på att förbättra bostadsgårdarna t ex genom att anlägga nya perennrabatter. Skötselinsatserna kontrolleras genom stickprov. Däremellan hanteras klagomål som tas upp på nästkommande möte.

## **Förväntningar**

Det egna arbetet med upphandlingen gick bra. Entreprenaden är uppdelad i mindre områden för att skapa större ansvarskänsla för entreprenören. Den nuvarande entreprenaden har pågått i ett år. Det är ett år kvar med möjlighet till förlängning ytterligare två år. Poseidon tycker det är lagom att ha en entreprenadtid på två år så att entreprenören får möjlighet att lära sig området och skapa rutiner.

De förväntningar man hade uppfylls inte helt enligt upphandlingen, det kan alltid bli bättre. Poseidon anser att det är viktigt att samarbetet fungerar så att man slipper återkommande problem. När det gäller resultatet hittills, sett ur hyresgästernas synvinkel, så är den viktigaste faktorn skräpplockning och ogrärensning. Det ska vara rent och snyggt och inte se ovårdat ut.

## **Faktorer som är viktiga för framgång**

De viktigaste faktorerna för framgång är samarbete, lyhördhet och kommunikationen med entreprenören. Det är viktigt att entreprenören snabbt åtgärdar det som blivit fel och drar nytta av denna erfarenhet för att förändra sina rutiner så att dessa problem inte återkommer.

Frågor som behöver utvecklas när det gäller upphandling och genomförande av skötselentreprenader är hur man kan göra skötseln lättare. Det är också viktigt att tänka på former för hur personalen utvecklas när det gäller kompetens och att skapa engagemang.

## 6.2.5. Intervju med Claes Ryberg, HTE Garden, Torslanda

I följande text återger jag min sammanfattning av intervjun med Claes Ryberg som har läst igenom texten och godkänt den. De frågor jag ställde under intervjun återges i bilaga 2.

### Förfrågningsunderlaget

Förfrågningsunderlaget var enkelt att följa i stort. Mängderna framgick inte tydligt så för att bilda sig en uppfattning om ytorna och mängderna var det viktigt att åka runt och titta på de olika platserna. HTE Garden har räknat på denna entreprenad vid två tillfällen tidigare och har då varit på syn på platsen.

Den tekniska beskrivningen av skötselinsatserna är inte detaljerad vilket är positivt, det är bättre att få bilda sig en egen uppfattning om vad som krävs för att uppfylla kraven och tillsammans med Poseidon komma överens om vilka nivåer som är acceptabla.

### Beställarens mål

Poseidon har förmedlat sina mål med området dels genom beskrivningarna i förfrågningsunderlaget och dels genom att det är allmänt känt att de värnar om det gröna och den yttre miljön på sina bostadsområden.

### Teknisk beskrivning av skötselinsatserna

Den tekniska beskrivningen används som ett hjälpmedel och utifrån denna har HTE Garden skapat en lista för egenkontroll där de olika arbetsmomenten finns med. Kommunikationen och samarbetet med Poseidon är en viktig faktor för att komma överens om vilken nivå det ska vara på skötseln.

### Kvalitetskontroll och förändringar

Kvalitetskontroll av utfört arbete genomförs och dokumenteras genom en lista för egenkontroll. Denna används för att kontrollera att arbetsmomenten utförts och att de utförts vid rätt tidpunkt.

Önskemål och klagomål framför hyresgästerna vanligtvis till husvärdarna på bostadsområdet. Om något framförs till HTE Gardens personal direkt så hänvisar de till husvärdarna. Frågorna tas upp på byggmöten som hålls ungefär var tredje vecka.

För att kontrollera att ogräsrensningen utförts används listan för egenkontroll. Poseidon har också ett bra kontrollsystem genom sina husvärdar och stickprovskontrollerna vid byggmötena. Det är viktigt att man har samma mål och inställning till just ogräsrensningen, att man kommunicerar så att man är överens om inom vilka ramar det är acceptabelt med ogräs.

Förändringar och utveckling om hur man kan underlätta skötseln diskuteras tillsammans med Poseidon på byggmöten. Internt arbetar man med förändringar och utveckling genom att ge personalen ansvar för att skapa engagemang om hur man kan arbeta bättre och effektivare för att få högre kvalitet.

Frågor som behöver utvecklas ytterligare är den långsiktiga planeringen för hur man ska driva skötselentreprenader, vad händer med områdena om 5 år? Om man hittade bra former för hur kontraktet kan hävas, om man inte är överens, hade det varit bra om kontraktstiden var längre. Eftersom mycket tid och arbete läggs ner på att skapa gemensamma rutiner och en fungerande kommunikation skulle båda parter vinna på att man under en längre tidsperiod kunde planera och effektivisera skötselinsatserna och maskinparken för att få ett positivt resultat och utveckling av området.

## **Förväntningar**

Skötselnivån på området var sämre än väntat när entreprenaden påbörjades, därför blev det en större arbetsinsats än man hade räknat med. Det är en stor entreprenad och man får alltid räkna med en viss inkörningsperiod på en ny entreprenad eftersom personalen ska hitta och lära känna det nya området. Även maskinparken måste i vissa fall anpassas efter det nya området. Entreprenaden har pågått i ett år så det är nu dags att ta lärdom av erfarenheterna för att se över om något kan göras bättre.

Det är positivt att ha Poseidon som beställare eftersom de värnar om utemiljön och har resurser för att utveckla och skapa bättre miljöer.

## **Faktorer som är viktiga för framgång**

De viktigaste faktorerna för framgång är nöjd kund. För att uppnå målet nöjd kund tar HTE Garden lärdom av tidigare erfarenheter men även genom den personliga kontakten och kommunikationen i arbetet tillsammans med Poseidon.

### 6.3 Bjärreds församling – Fjelle, Flädie och Borgeby kyrkogårdar



#### 6.3.1. Kort om entreprenaden

Entreprenaden omfattar skötsel av kyrkogård, gravplats och allmänt område. I arbetet ingår städning, luckring, renhållning, putsning, rensning, gräsklippning, häck och buskage inom såväl gravplats som allmänt område samt vara kyrkogårdsbesökare behjälplig vid uttagande av gravplats. Arbetet ska utföras på fackmässigt sätt.

Den totala skötselytan uppgår till ungefär 60 000 m<sup>2</sup>.

#### 6.3.2. Upphandlingsunderlag och entreprenadform

Entreprenadformen är generalentreprenad. Arbetet ska utföras enligt särskilda arbetsbeskrivningar.

#### 6.3.3. Hur kvalitén har formulerats i upphandlingsunderlaget

Arbetet kontrolleras fortlöpande av beställaren under perioden genom besök på platserna. Arbetsbok skall föras och kunna uppvisas.

Entreprenörsmöte ska hållas varannan månad.

Som underlag finns en arbetsbeskrivning för respektive kyrkogård som kort beskriver arbetsuppgifterna.

### **6.3.4. Intervju med Bjärreds församling**

#### **Nils Billqvist och Krister Hagman**

I följande text återger jag min sammanfattning av intervjun med Nils Billqvist och Krister Hagman som har läst igenom texten och godkänt den. De frågor jag ställde under intervjun återges i [bilaga 1](#).

#### **Förberedelser inför upphandling**

Innan skötseln lades ut på entreprenad gjordes noggranna förberedelser genom att formulera arbetsbeskrivningar för det arbete som ingår i entreprenaden. Som mall användes de arbetsbeskrivningar som man hade när skötseln utfördes i egen regi.

#### **Teknisk beskrivning av skötselinsatserna**

Arbetsbeskrivningar av skötselinsatserna baseras på tidigare erfarenheter och den interna kompetensen.

#### **Kvalitetskontroll och förändringar**

Ett par gånger i veckan är kyrkogårdsförvaltaren ute och besöker de olika kyrkogårdarna. Om entreprenören är på platsen då så passar man på att prata om hur arbetet fungerar. Vid behov tar man kontakt och löser eventuella problem direkt. Det är viktigare med den personliga kontakten och dialogen än att skriva protokoll.

Tillsammans med entreprenören genomförs en gemensam syn oftast på våren.

Eventuella klagomål framförs antingen till Bjärreds församling eller till entreprenörens personal och hanteras direkt. Ofta är det samma personer som framför klagomål om t ex när gränis ska läggas ut eller tas bort. Efterhand lär personalen sig besökarnas olika önskemål och arbetar i så stor utsträckning som möjligt för att uppfylla deras önskemål.

#### **Förväntningar**

Bjärreds församling är nöjda med entreprenörens insatser. Det är viktigt med den personliga kontakten och att ha kännedom om begravningsväsendet. Eftersom Bjärred är ett litet samhälle är det en stor fördel att entreprenören själv bor i samhället, vilket bidrar till stort engagemang och goda relationer med såväl Bjärreds församling som kyrkogårdsbesökarna.

#### **Faktorer som är viktiga för framgång**

I entreprenader av denna storlek är det viktigt med den personliga kontakten och bemötandet med kyrkogårdsbesökarna.

### **6.3.5. Intervju med Flädie Bär och Trädgård, Bjarred**

#### **Lars Hazelius**

I följande text återger jag min sammanfattning av intervjun med Lars Hazelius som har läst igenom texten och godkänt den. De frågor jag ställde under intervjun återges i bilaga 2.

#### **Förfrågningsunderlaget**

Det var ett enkelt förfrågningsunderlag att följa. Allt var mängdat och tydligt beskrivet. Tidigare erfarenhet från skötselarbete på några av kyrkogårdarna underlättade också eftersom man visste exakt hur där såg ut och vad som krävdes för att uppnå förväntat resultat.

#### **Beställarens mål**

Målen framgick tydligt ur förfrågningsunderlaget. Genom tidigare erfarenheter och besök på platsen bildade man sig en uppfattning om arbetsinsatserna. Kyrkogårdarna var i olika skick, därför krävdes större planering av arbetsinsatserna på några ställen medan man kunde börja arbeta direkt på andra ställen.

#### **Teknisk beskrivning av skötselinsatserna**

De arbetsbeskrivningar som finns används inte. Genom tidigare erfarenhet från de olika platserna vet man precis vilka resurser som krävs.

#### **Kvalitetskontroll och förändringar**

Det finns inte några särskilda rutiner för egenkontroll. Kyrkogårdarna besöks varje vecka, när det finns ett behov sätts åtgärder in direkt. Det är man själv som drabbas om man slarvar, därför är det bättre att göra ett grundligt och ordentligt arbete redan från början.

Det är viktigt att vara lyhörd för synpunkter och önskemål i bemötandet av besökarna. Önskemål och klagomål som framförs från de besökande hanteras och åtgärdas direkt.

Generellt kan man säga att frågor som behöver utvecklas ytterligare är olika urvalskriterier i samband med anbudsgivning. Oftast är det för mycket fokus på priset istället för t ex kompetens och kvalité. Det är viktigt att beställaren har egen kompetens inom området för att kunna bedöma dessa faktorer rätt.



## **Förväntningar**

Flädie Bär och Trädgård är nöjda med sina insatser. Eftersom det är ett litet företag så ligger arbetet på en nivå som är rimlig. Samarbetet med Bjärreds församling fungerar mycket bra.

## **Faktorer som är viktiga för framgång**

Det är inte alltid bara pengarna man ska fokusera på, drivkraften ska vara att det är roligt att arbeta med och utveckla de gröna miljöerna, att vara engagerad. Genom att satsa på investeringar som t ex att anpassa maskinparken kan man underlätta det dagliga arbetet.

Bra kommunikation och lyhördhet gentemot Bjärreds församling och i bemötandet av kyrkogårdsbesökarna är viktigt.

En viktig faktor för framgång i just denna entreprenad är småskaligheten, det är en liten församling och en liten entreprenör vilket gör att det är lättare att ha ett lite mer informellt samarbete.

## 7. Analys

I det följande redovisar jag de resultat jag kommit fram till genom mina litteraturstudier, förfrågningsunderlag och sammanställning av genomförda intervjuer. Jag har utgått från det underlag som finns i kapitel 5 och 6 i denna rapport.

Som tidigare nämnts har jag inte analyserat entreprenaden för Bjarreds församling på samma sätt som de två andra entreprenaderna eftersom denna inte var uppdaterad. Jag har därför, när det gäller Bjarreds församling, endast valt att i vissa fall kommentera hur man arbetar utan att göra direkta jämförelser med de båda andra entreprenaderna.

### 7.1 Förfrågningsunderlag

I de tre studerade upphandlingarna har förfrågningsunderlagen baserats på erfarenheter genom uppföljning av tidigare genomförda entreprenader. Oftast har det handlat om mindre justeringar av formuleringar som man bedömt kunnat bli en tolkningsfråga.

Vid intervjuerna med entreprenörerna ansåg samtliga att förfrågningsunderlagen var bra att arbeta med och att beställarens mål framgick tydligt. Det enda som var tveksamt var att mängderna inte framgick tydligt för entreprenaderna i Helsingborg och Göteborg.

Vid en jämförelse har jag inte kunnat se några uppenbara skillnader i kvalitén beroende på om man använder AF-AMA eller AFF. När man läser handlingarna som ingår i AB/AF-AMA så är de främst avsedda för byggbranschen medan ABFF är anpassad för förvaltningsbranschen men har genom dokumentet Teknik 99 gjort förslag på texter för beskrivning av arbetsuppgifter när det gäller skötsel av markytor.

### 7.2 Beskrivning och uppföljning av skötselinsatserna

#### Hur man beskriver i handlingarna:

I Helsingborg har man använt en kombination av funktionsbeskrivning och detaljbeskrivning för att beskriva skötselinsatserna. Till förfrågningsunderlaget bifogas Skötselmanual 98 ur Gröna Fakta 8/98 samt en Parknomenklatur som baseras på Skötselmanualen. Ingen av dessa handlingar är anpassade för den aktuella entreprenaden utan används för alla parkytor inom kommunen.

Entreprenören i Helsingborg ansåg att beskrivningen i stort var bra att arbeta efter, i vissa lägen var den inte kalkylerbar. Det var svårt att bilda sig en uppfattning om vilka resurser som måste sättas in.

I Göteborg har man en frekvensbeskrivning med en kortfattad detaljbeskrivning av skötselinsatserna som är anpassad för den enskilda entreprenaden. Det finns ingen beskrivning av ytornas funktion utan endast att alla ytor under hela året ska se välvårdade ut. Om dessa krav inte uppfylls har man satt ett högt vitesbelopp för ej utförd ogräsrensning. Dock

har man aldrig behövt utnyttja detta utan anser att det är viktigare att kommunicera och komma överens med entreprenören om vilken acceptansnivå som gäller.

Entreprenören i Göteborg tyckte det var en bra beskrivning att arbeta efter. Genom beskrivningen och besök på platsen bildade man sig en uppfattning om vilka arbetsinsatser som behövde sättas in och arbetade fram metoder för hur detta skulle göras och kontrolleras under arbetets gång. Det var positivt att beskrivningen var kortfattad och inte så detaljerad eftersom det ger utrymme för att t ex prova nya metoder.

### **När och vad mäter man:**

Det finns inga klara direktiv i handlingarna för hur och vad man mäter när det gäller t ex ogräsrensning eller gräsklippning. Kontroll av utfört arbete sker genom stickprovskontroll som genomförs i samband med regelbundna möten. Dessa protokollförs av beställarna och åtgärdas därefter av entreprenörerna.

Det viktigaste är att det ser städlat och välvårdat ut. Var acceptansen för ogräs ligger löser man genom kommunikation, tydlighet och lyhörddhet. Beställaren säger ifrån om de anser att något inte uppfyller kraven och förväntar sig att entreprenören rättar till felet och sedan förändrar sina rutiner så att problemen inte uppstår igen.

### **Sammanfattning:**

- Alla tre entreprenaderna har tidigare bedrivits i egen regi, dessa erfarenheter har man dragit nytta av på olika sätt när det gäller beskrivningen av skötselinsatserna.
- Beskrivningen av skötselinsatserna för entreprenaden i Helsingborg är inte anpassad för den enskilda entreprenaden utan gäller för alla kommunens parker. I Göteborg har man anpassat och beskrivit skötselinsatserna för den enskilda entreprenaden.
- När det gäller uppföljningen av arbetet utför beställaren kontroll genom stickprov. Genom regelbundna möten kommer man överens om vilka toleransnivåer som gäller för det utförda arbetet.
- Det finns inga klara direktiv i handlingarna för hur och vad man mäter vid stickprovskontroller. Efter överenskommelse om toleransnivåerna förväntas entreprenören förändra sina rutiner så att inte problemet uppstår igen.

### 7.3 Beskrivning och uppföljning av kvalitet

För de tre entreprenaderna har jag studerat förfrågningsunderlagen för att få fram på vilket sätt man beskriver och följer upp kvalitet. Genom intervjuerna har jag fått fram hur man arbetar rent praktiskt med kvalitet i entreprenaden. Baserat på förfrågningsunderlagen och de intervjuer jag genomfört har jag i tabell 1 gjort en sammanställning som visar hur man arbetar med beskrivning och uppföljning av kvalitet i de olika entreprenaderna.

Förfrågningsunderlagen som jag studerat baseras antingen på AF-AMA eller AFF vilket innebär att det finns olika begrepp för beskrivning av kvalitet, men som i praktiken har samma betydelse, t ex byggmöten och förvaltningsmöten. För att kunna ge en samlad bild i min analys har jag valt att formulera om dessa begrepp utan att det påverkar innebörden.

Förklaring till tabellen:

Ja	utförs som beskrivs i handlingarna
Delvis	utförs på annat sätt än som beskrivits i handlingarna
Nej	utförs inte som beskrivs i handlingarna
▪	framgår inte i handlingarna
x	utförs men finns ej med i handlingarna

	Helsingborg	Göteborg
Syn/statuskontroll vid entreprenadstart	Ja	Delvis
Entreprenörens rutiner för egenkontroll	Ja	Ja
Beställarens kontroller genom stickprov	Ja	Ja
Syn under entreprenadtiden	Ja	▪
Möten under entreprenadtiden	Ja	Ja
Rutiner för önskemål och klagomål från brukare	x	x

Tabell 1 Sammanställning som visar hur man arbetar med kvalitet

#### Sammanfattning:

- Enligt Hellqvist & Andersson är det viktigt att genomföra en gemensam syn eller statuskontroll i samband med entreprenadens start för att förtydliga t ex det som inte är en acceptabel nivå.

I Helsingborg genomför man en gemensam syn där man täcker in de ytor som förekommer som då blir en norm för utseendet och eventuella problem som kan uppstå.

I Göteborg genomför man inte denna statuskontroll utan väljer att lösa eventuella problem eller göra förtydliganden i samband med förvaltningsmöten.

- Olsson & Johansson anser att man i samband med entreprenadens start ska komma överens om hur man hanterar frågor från allmänheten för att tydliggöra och förebygga missuppfattningar angående entreprenörens arbete.

Hur önskemål eller klagomål från allmänheten ska hanteras framgår inte av handlingarna, dock har både Helsingborg och Göteborg rutiner för detta hanteras.

- Genom mätning, besiktning och rapportering följer beställaren upp entreprenörens utförda arbete. Hellqvist, Andersson.

För både Helsingborg och Göteborg genomförs kontroll av utfört arbete genom stickprovskontroller som dokumenteras och följs upp vid nästkommande möte.

## 7.4 Förväntningar

De förväntningar man hade i samband med upphandlingen har inte uppfyllts fullt ut enligt beställarna i Helsingborg och Göteborg. Det är främst kvalitén på utfört arbete som man inte är riktigt nöjd med utan anser att det alltid kan bli bättre. Entreprenörerna är däremot nöjda med sina arbetsinsatser.

Dessa entreprenader har varit pågående i ungefär ett år. För entreprenörerna har det varit mycket arbete med lära känna områdena och i vissa fall anpassa maskinparken. Under denna tid har man tillsammans kommit fram till vilka nivåer som är acceptabla när det gäller skötselarbetet. Att samarbetet fungerar mellan beställare och entreprenör är viktigt eftersom man ska arbeta tillsammans under ett antal år.

För entreprenaden i Bjärreds församling är både beställaren och entreprenören mycket nöjda med både det utförda skötselarbetet och samarbetet. Denna entreprenad har varit pågående i många år och beställaren och entreprenören känner varandra väl.

## 7.5 Felkällor

I mitt arbete med analysen har jag kunnat konstatera felkällor när det gäller resultatet av intervjuerna. För att få ett heltäckande resultat av dessa hade jag behövt ställa mer detaljerade frågor på den enskilda entreprenaden. Jag valde att ställa frågor som var av mer övergripande karaktär för alla entreprenaderna.

## 8. Diskussion

Enligt Persson, är det beställarens formulerade mål och beskrivningen av dessa som ligger som grund för entreprenörens arbete. Det är beställarens uppgift att kontrollera att detta uppfylls. Dessa kontroller bör vara tydliga och kopplade till de mål som ställts upp. Ur entreprenörens egenkontroll kan beställaren få information om det utförda arbetet men däremot inte få svar på om målet uppfyllts. I de entreprenader jag har studerat genomför beställaren kontroll av utfört arbete genom stickprov. Det som däremot inte framgår är hur och vad man mäter vid dessa kontroller. Det enda som sägs är att det ska se snyggt och välvårdat ut. I Helsingborg har man gemensam syn i samband med entreprenadens start där man visar på bra och dåliga exempel för skötselarbetet. Detta gör man inte i Göteborg, utan väljer att ha en dialog med entreprenören efterhand som problem uppstår.

Beställarna ansåg att det var viktigt att entreprenören snabbt åtgärdar det som blivit fel och drar nytta av denna erfarenhet och förändrar sina rutiner så att dessa problem inte återkommer. Beställarna är angelägna om att entreprenören ska vara aktiv och kan sätta in rätt resurser vid rätt tillfälle. Engagemang för projektet är också en viktig faktor eftersom entreprenören är beställarens ansikte utåt.

De förväntningar man har på utfört arbete påverkas av de mål som formulerats och beskrivits i förfrågningsunderlaget. Det är genom dessa beskrivningar entreprenören ska bilda sig en uppfattning om de resurser som krävs för att uppfylla målen. I de studerade entreprenaderna ansåg två av beställarna att de tagit fram ett tydligt förfrågningsunderlag, men var inte riktigt nöjda med kvalitén på det utförda arbetet. Entreprenörerna var däremot nöjda med sina arbetsinsatser och tyckte att de utförde arbetet enligt beställarens krav.

Vid intervjuerna framkom att ett av entreprenörernas mål var nöjd kund. För att uppnå detta mål måste entreprenören i sin tur uppfylla beställarens mål. Egentligen skulle man kunna säga att det gemensamma målet för både beställare och entreprenör borde vara nöjd kund. Beställarens kund är allmänheten och entreprenörens kund är beställaren.

Enligt litteraturen bör man göra en gemensam syn i samband med entreprenadens slut för att få en uppföljning av entreprenadens status. Detta ger ett bra underlag som kan underlätta i samband med upprättandet av det nya upphandlingsunderlaget. I de studerade fallen finns det rutiner för uppföljning i samband med entreprenadens slut. Det handlar främst om mindre justeringar om det är något som inte fungerat eller kunnat tolkas på annat sätt. Det är bra att man följer upp och justerar handlingarna för att undvika tolkningsskiljaktigheter, men man skulle kunna utnyttja denna uppföljning fullt ut. Något jag har funderat över är långsiktiga respektive kortsiktiga mål.

Enligt min uppfattning är det de kortsiktiga målen som beställaren formulerar så att entreprenören vet vilket arbete som ska utföras, det som finns i skötselbeskrivningen. Då skulle de långsiktiga målen kunna vara de mål beställaren har med hela parken, t ex ska skötseln av området fortsätta som det alltid gjorts eller ska det utvecklas på något sätt? Hur ska det se ut om 10, 20 eller 30 år och vad krävs för att uppnå detta? Finns det ett behov av att se över vissa ytor för att förändra eller förstärka ett uttryck genom olika grad av skötsel?

I mitt arbete med denna studie har jag inte kunnat se om det finns några långsiktiga mål för de enskilda entreprenaderna. Enligt min definition av långsiktiga mål borde dessa också vara värdefulla att beskriva. De kortsiktiga målen är beroende av de långsiktiga. Om beställaren har ett långsiktigt mål som inte beskrivs, skulle detta kunna medföra att beställaren inte är nöjd med utfört arbete eftersom det finns ett outtalat mål som inte entreprenören är medveten om. Detta skulle kunna påverka frågeställningen om man fick vad man efterfrågade.

Genom att utnyttja statuskontrollen av området kan beställaren bilda sig en uppfattning om de långsiktiga målen för parken och använda dessa som grund i beskrivningen av de kortsiktiga målen. Då skulle man kunna få relevanta mål som är anpassade för den enskilda entreprenaden.

Mitt resonemang ovan innebär att man skulle behöva formulera både de långsiktiga och kortsiktiga målen i beskrivningarna för den enskilda entreprenaden för att få det resultat som man hade tänkt sig. När det gäller skötselbeskrivningen, alltså de kortsiktiga målen, så hade man anpassat dessa för den enskilda entreprenaden i Göteborg vilket man däremot inte hade gjort i Helsingborg. Det finns ingen uppgift om de långsiktiga målen. Detta skulle alltså kunna vara en anledning till att beställarna inte är riktigt nöjda.

Den enda entreprenad där man är helt nöjd är den för Bjärreds församling. Detta är en liten entreprenad i sammanhanget där samarbetet och kommunikationen är en viktig faktor. Det som också kan påverka resultatet här är att entreprenören har arbetat med kyrkogårdarna under en lång tid och är väl medveten om vad som krävs för att upprätthålla kvalitén. Beställaren och entreprenören har samarbetat under en lång tid och kommit fram till vilka toleransnivåer som gäller genom kommunikation, tydlighet och lyhörddhet.

Eftersom kommunikation, tydlighet och lyhörddhet är de viktigaste faktorerna för ett bra samarbete och därmed uppnå önskat resultat borde man kanske fundera på partnering - där beställaren, entreprenören och brukaren tillsammans formulerar målen.

Partnering är något jag kommit att intressera mig för i mitt arbete med denna rapport. Jag har inte haft möjlighet att fördjupa mig i det inom ramen för mitt arbete men i korta drag handlar det om att man genomför projektet tillsammans och "kör med öppna kort" – alla ska ha något att vinna. Det som gör denna samarbetsform intressant är att den utgår från kommunikation, tydlighet och lyhörddhet som ju är nyckelbegreppen när det gäller samarbete. I denna samarbetsform fokuserar man mycket på vad brukarna vill ha. Genom enkäter och intervjuer går man ut till brukarna för att få deras syn på hur parken eller bostadsområdet bör vara. Tillsammans sätter man upp mål och kommer fram till hur man ska arbeta för att uppnå dem. (T Barfoed Randrup et al, 2004).

Att våga prova nya metoder kan vara ett bra tillvägagångssätt för att få svar på om ett system är bra eller dåligt. Beställaren har ett viktigt arbete med att bestämma urvalskriterierna redan i anbudsförfarandet. Ska priset styra eller kan man välja parametrar som fokuserar på kompetens, referenser och kvalitet? I alla tre studerade entreprenader är nyckelbegreppet kommunikation, tydlighet och lyhörddhet. Detta är väldigt svårt att vikta vid en anbudsvärdering och skulle kanske innebära att man bara kan arbeta tillsammans med de företag som man har tidigare erfarenhet av.

Genom kommunikation, tydlighet och lyhördhet kan man komma långt i ett projekt. Om båda parter dessutom har både långsiktiga och kortsiktiga mål med arbetet redan från början har man skapat en god grund för ett gott samarbete. Då får man möjlighet att fokusera på det gemensamma målet – nöjd kund. Genom att båda parter arbetar för att uppfylla de gemensamma målen skapar man goda förutsättningar för att få det resultat som man hade tänkt sig.

Under arbetet med denna rapport har det framkommit ett antal frågeställningar som jag inte har haft möjlighet att behandla inom ramen för mitt arbete, en del frågeställningar framkom också i samband med mina intervjuer. Några av dessa frågeställningar skulle med fördel kunna genomföras i form av en analys med ett större antal entreprenader där några intressanta fall väljs ut för att studeras mer i detalj.

Frågor som behöver utvecklas mer när det gäller upphandling och genomförande av skötselentreprenader:

- Analys av olika modeller för utvärderingskriterier och vad dessa ger för olika prislägen och faktiskt resultat
- De långsiktiga och kortsiktiga målens formulering och betydelse för resultatet
- En mer detaljerad analys av entreprenadens uppföljning och hur denna används vid upprättandet av nya upphandlingsunderlag
- Hur entreprenörens mål påverkar resultatet
- Hur man kan göra skötseln lättare
- Personalens utveckling när det gäller kompetens och att skapa engagemang



## 9. Källförteckning

Hellqvist E, Andersson L, *Boken om AFF*, AB Svensk Byggtjänst, 2005

Johansson P, Olsson U, *Kommunalteknik på entreprenad*, Svenska kommunförbundet 1999

Persson B, *Att upphandla kvalitet*, Movium, sekretariatet för den yttre miljön, vid Sveriges lantbruksuniversitet i Alnarp, 1996

Persson B, *Skötselmanual 98*, Movium, sekretariatet, Gröna Fakta 8/1998.

Liman L-O, *Entreprenad- och konsulträtt*, Svensk Byggtjänst, 1994

Söderberg J, *Att upphandla byggprojekt*, Studentlitteratur 1978, 2005

Stenlund Å, Kauma U. *Funktionsentreprenad i fastigheter hinder och möjligheter*, Examensarbete Högscoleingenjörsprogrammet, Luleå Tekniska Universitet 2002

T Barfoed Randrup et al, *Helhedsorienteret Parkforvaltning – praesentation af service-konceptet HelPark*, Center for skov, Landskab och Planlaegning, KVL, Fredriksberg, 2004

### Foton som ingår i rapporten:

Bilderna som visar bostadsgårdar hos Poseidon, omslaget (bilden i mitten) samt kapitel 6.2 har tagits av Lina Lindgren, Poseidon, som har gett mig tillstånd att använda dem i denna rapport.

Övriga bilder har jag själv tagit på platserna i samband med mina intervjubesök.