



Skogsvårdstjänster inom Södra Skog Region öst – skogsvårdsledares och entreprenörers uppfattning om samarbete och inköpssätt

*Silvicultural services in Södra Skog Region East -The perception
amongst managers and contractors regarding cooperation and
purchase method*

Sebastian Helgée

**Arbetsrapport 411 2014
Examensarbete 30hp A2E
Jägmästarprogrammet**

**Handledare:
Dianne Staal Wästerlund**

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
901 83 UMEÅ
www.slu.se/srh
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-411-SE

Skogsvårdstjänster inom Södra Skog Region öst – skogsvårdsledares och entreprenörers uppfattning om samarbete och inköpssätt

*Silvicultural services in Södra Skog Region East -The perception
amongst managers and contractors regarding cooperation and
purchase method*

Sebastian Helgée

Examensarbete i Skogshushållning vid institutionen för skoglig resurshushållning, 30 hp
EX0768, A2E

Handledare: Dianne Staal Wästerlund, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, planering

Extern handledare: Ylva Thorn- Anderssen, Södra Skog

Examinator: Urban Bergsten, SLU, Institutionen för skogliga biomaterial och teknologi

Förord

Den här studien var möjlig att genomföra tack vare att Ylva Thorn-Andersén visade intresse för en av mina idéer och lät mig genomföra den inom Södra Skog Region östs verksamhet. Jag vill rikta ett stort tack till Ylva för det intresse hon visat för mitt arbete och hennes vilja att använda resultatet för att utveckla Södra Skogs skogsvårdsverksamhet.

Jag är oerhört tacksam till de personer som ställt upp på intervjuer, samtliga skogsvårdsledare i region öst och entreprenörerna i Vimmerby verksamhetsområde. Ni är de som arbetar med de här frågorna i praktiken, en stor del av resultatet är era åsikter och metoder, jag hoppas att mitt resultat därmed kan hjälpa er i ert framtida arbete. Naturligtvis ett stort tack till samtliga skogsvårdsentreprenörer som tog sig tid att besvara enkäten, jag hoppas att resultatet kan bidra till att utveckla samarbetet mellan er och Södra Skog.

Jag vill även rikta ett stort tack till min handledare Dianne Wästerlund. Ett tack riktas till Emanuel Erlandsson som fungerat som informellt bollplank under studiens genomförande.

Till sist ett tack till Ida Pettersson för privat stöd och support genom hela arbetets gång.

Sammanfattning

Antalet skogsvårdsentreprenörsföretag har under de senaste 20 åren ökat drastiskt och idag sysselsätts tusentals skogsarbetare med skogsvårdsarbete. I och med att skogsvårdsarbetet i högre utsträckning utförs av entreprenörer, har ett stort ansvar för det praktiska genomförandet av skogsvårdsåtgärder, såsom markberedning, plantering och röjning, flyttats från de stora skogsföretagen till entreprenörerna.

Stora skogsföretag som skogsägarföreningar upphandlar skogsvårdstjänster från entreprenörer på olika sätt. Hur avtalen sluts bör påverkas av vad man som skogsföretag vill nå med dessa inköp.

Studiens syfte var att kartlägga hur skogsvårdsledarna, som ansvarar för inköp av skogsvårdstjänster, utför inköpen samt hur de upplever samarbete och avtal med entreprenörerna. Vidare var syftet även att klargöra samma aspekter ur entreprenörernas synvinkel. Skogsvårdsledarnas uppfattning har undersökts genom intervjuer, entreprenörernas genom intervjuer och heltäckande webbenkätundersökning.

I ett av de sex verksamhetsområden som undersökts har en öppen anbudsupphandling genomförts. Skogsvårdsledaren i det verksamhetsområdet motiverar det med att man för medlemmarnas skull måste söka marknadspriser och marknadskvalitet genom att utsätta skogsvårdsentreprenörerna för konkurrens. I ett annat verksamhetsområde motiverar skogsvårdsledaren att man inte genomför öppna anbudsupphandlingar med att transaktionskostnaderna för en sådan process skulle kunna överstiga de eventuella vinsterna med en sådan process. I övriga verksamhetsområde anser skogsvårdsledarna att man inte vill utsätta sina entreprenörer för konkurrens då det kan skada samarbetet och därmed resultera i sämre förutsättningar för verksamhetens genomförande.

Studien visar på att det hos entreprenörerna finns ett intresse av differentierad ersättning beroende på traktegenskaper. Anledningen för differentierad ersättning är att man vill nå en rättvis betalning där entreprenörernas lönsamhet inte är beroende av vilka objekt de tilldelas utan av det arbete de utför.

Nyckelord: skogsvårdsentreprenörer, anbudsupphandling, transaktionskostnad, traktdirektiv, avtal

Summary

The number of contractor companies in silviculture has increased drastically over the past 20 years and today employ thousands of forestry workers within silvicultural work. As the forestry work more often is carried out by contractors, a great responsibility for the practical implementation of silvicultural activities such as scarification, planting and clearing, has been moved from the big forest companies to the contractors.

Large forest companies such as forest owner associations commonly purchase forestry services from contractors through different purchase models. How contracts are concluded should be influenced by what the forest companies want to achieve with the purchases. Those who have operational responsibility for the purchase of forestry services within the forest owners' association is the operation manager.

The purpose of the study was to show how and what the operation managers in a forest owner association prioritize in the purchase of forestry services from contractors, and also how the methods differ between operation managers and their conceptual reasons for difference. The aim was also to display how the entrepreneurs perceive cooperation and contracts with the forest owner association, and the difference in the perception amongst different groups of contractors. The perception amongst the operation managers was surveyed through interviews, for the contractors interviews and a comprehensive web survey was implemented.

In one of the six geographical areas surveyed, an open bidding procedure has been implemented. The operations manager in the business area justifies this with the motive that the association for the sake of the members must seek market prices and quality by exposing the silviculture contractors with market competition. In another area, the operations manager justifies not implementing an open bidding procedure with the perception that the transaction costs of such a process could outweigh any potential benefits. In the other four areas the operations managers do not want to expose their contractors to competition as it may harm the cooperation and thus result in less favourable conditions for the execution of operations.

The study also shows that there among the contractors is an interest with differentiated compensation depending on site characteristics. The argument is that a differentiated compensation would enable a fair payment where contractors' profitability is not dependent on which sites they are assigned.

Keywords: silvicultural contractors, procurement, transaction cost, site directive, contract

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

INLEDNING	6
BAKGRUND	6
SYFTE	9
TEORI	10
PRINCIPAL-AGENTTEORI	10
TRANSAKTIONSKOSTNADSTEORI, OUTSOURCING OCH BEGRÄNSAD RATIONALITET	11
INTRESSENTTEORI	12
MATERIAL OCH METODER	13
RESULTAT	18
OPERATIVT SAMARBETE OCH RELATION	18
UTVECKLINGSBENÄGENHET.....	24
AVTAL	25
<i>Tidsomfattning</i>	25
<i>Ersättningsmodell markberedning</i>	28
<i>Ersättningsmodell plantering</i>	30
ERSÄTTNINGSMODELL RÖJNING	31
<i>Ersättningsmodell specialuppdrag</i>	33
GARANTERAD ARBETSKVANTITET	34
GEOGRAFISK GARANTI	37
<i>Traktdirektivgaranti och akutuppdrag</i>	39
INKÖPSMETOD.....	42
INKÖPSMÅL	42
ANBUDSUPPHANDLING-SKOGSVÅRDSLEDARNA	43
ATT RÄKNA PÅ VERKSAMHETEN	45
DISKUSSION	46
KRITISK GRANSKNING AV STUDIEN	46
INKÖPSMÅL OCH INKÖPSMETOD	48
OPERATIVT SAMARBETE OCH RELATION	50
<i>Traktdirektivskvalitet</i>	50
AVTAL	51
<i>Flexibilitet</i>	51
<i>Ersättning</i>	51
SLUTSATSER	52
REFERENSER	53
BILAGA 1	56
BILAGA 2	57
BILAGA 3	59
BILAGA 4	62

Inledning

Bakgrund

Allt sedan industrialiseringen av det svenska skogsbruket har större skogsavverkningar drivits av entreprenörer. Till en början var det hästkörare som anställde och ansvarade för den personal som utförde avverkningsarbetet. Entreprenörerna ansvarade för allt praktiskt avverkningsarbete och avlönade sina anställda. Ersättning till entreprenören grundade sig på ett pris för hela arbetsinsatsen vilket var överenskommet med skogsägaren eller dennes representant (Lindqvist, 1979; Mattson & Östlund, 1992; Andersson, 1992; Lidén, 1995; Pontén, 2000; se Hultåker 2002).

Från 1993 till 2006 ökade antalet registrerade skogsvårdsföretag från 150 till 1950, utvecklingen grundar sig i att skogsägarföreningarna och de största skogsägarna valt att avveckla den egna skogsvårdsflottan och istället köpa tjänsterna från skogsvårdsföretag samt att privata skogsägare i större omfattning köper tjänster från den typen av företag (Eriksson, 2007). Majoriteten av skogsvårdsföretagen var 2006 en- eller fåpersonsföretag (Eriksson, 2007). I fallet med skogsägarföreningar och skogsvårdsentreprenörer har vi således ett förhållande med stora kunder och små leverantörer.

Till skogsentreprenörsföretag räknas både drivningsföretag och skogsvårdsföretag, 2009 arbetade 5610 i skogsvårdsföretag (Häggström et al. 2013). 13 800 personer var 2012 sysselsatta i skogsarbete inom skogsentreprenörsföretag (Eriksson, 2013).

I och med att svenskt skogsbruk sedan 1990-talet utvecklats mot få anställda och många underentreprenörer har ansvaret för produktivitetsökningar till stor del flyttats från de stora skogsföretagen till de enskilda entreprenörerna (Furness-Lindén, 2006). Hur den stora kunden gör inköpen av den mindre leverantören, påverkar affärsituationen och därmed hur verksamheten kan utvecklas. När inköp av tjänster för ett längre tidsperspektiv skall genomföras är det av stor vikt att man som inköpare vet vad man vill uppnå med sina inköp. Vad man vill uppnå med inköpen påverkar vilken typ av upphandling som är lämplig och hur den skall genomföras i detalj (Furness-Lindén & Norin, 2008).

Södra Skog tillhandahåller skogsvårdstjänster till sina medlemmar, det praktiska utförandet av dessa tjänster görs av anlitade entreprenörer. Södras verksamhetsidé och strategi är att gynna lönsamheten i medlemmarnas skogsbruk genom att (Södra, 2013):

- *Handla med, utveckla och förädla skogsråvara.*
- *Utveckla och marknadsföra förädlade skogsprodukter.*
- *Bedriva en aktiv näringspolitik.*
- *Tillhandahålla avverknings- och annan skoglig service.*

Skogsvården i form av markberedning, plantering och röjning kategoriseras in under *annan skoglig service*. Med dagens trakthyggesbruk kan skogsvårdsåtgärder sägas vara en del av

grunden för den ekonomiska avkastningen, därför är kostnaden för och kvaliteten på utförda skogsvårdsuppdrag viktiga i beräkningar av det enskilda skogsbrukets ekonomi.

Furness-Lindén och Norin (2008) beskriver ett antal affärsmodeller som har använts inom skogsbruket, i huvudsak för att upphandla drivningstjänster. De är även möjliga att applicera på inköp av skogsvårdstjänster. Dessa modeller är alla användbara, om än i olika mån beroende på den inköpande organisationens mål. Inköpsmodellerna som Furness-Lindén och Norin (2008) diskuterar är:

- Kalkylmodellen
- Förhandlingsmodellen
- Anbudsupp-handlingsmodellen
- Partnerskapsmodellen

I kalkylmodellen är ersättningen till entreprenören grundat på ett bortsättningsunderlag, vilket i sin tur grundas på i det aktuella beståndet givna förutsättningar. Vid användande av kalkylmodellen är det upp till köparen att ha koll på eventuella produktivitetssökningar, då det är köparen som uppdaterar bortsättningsunderlaget. Genom att vara uppdaterad om given produktivitet kan köparen ekonomiskt tillgodogöra sig teknisk utveckling och rationaliseringsvinster. I och med att bortsättningen skall uppdateras med produktivitetssökningar har inte den enskilde entreprenören några incitament för att som företagare pådriva teknisk utveckling (Furness-Lindén & Norin, 2008).

Förhandlingsmodellen är en utveckling av kalkylmodellen där metoden med bortsättningsunderlag åsidosatts och pris, avtalsomfattning och avtalslängd istället förhandlas direkt med befintliga entreprenörer. Genom metoden behövs inte arbetet med att uppdatera bortsättningsunderlag och att klassa varje enskild trakt för ersättning enligt bortsättningsunderlaget. Är prissättningen baserad på ett rakt ackord kan det fungera som en drivkraft för den enskilde entreprenören att öka sin produktivitet, vid timersättning finns dock inte samma drivkraft (Furness-Lindén & Norin, 2008).

Vid anbudsupphandlingar är det viktigt att alla entreprenörer får samma förutsättningar för att lämna korrekta anbud, buden skall således följa en given mall. Förutsatt att det finns ett överskott av entreprenörer på marknaden skall anbudsupphandlingar genom den genererade konkurrensen gynna egenutvecklingen hos entreprenörer. De entreprenörer som kan göra tekniska landvinningar kan erbjuda rätt kvalitet till lägre pris och därmed vinna upphandlingarna före sina konkurrenter. Anbudsupphandlingarna har varit ett vanligt tillvägagångssätt vid nedskärningar av avverkningsresurser då den allmänna uppfattningen är att det är den mest rättvisa metoden. Även vid förändringar i strukturen av den befintliga entreprenörsflottan har anbudsupphandlingar visat sig vara en effektiv metod då specifika önskemål och krav kan definieras i förfrågningsunderlaget. En viktig anledning till att tillämpa anbudsupphandlingar har varit att skapa affärsmissiga relationer mellan entreprenör

och skogsföretag. Relationen skall bygga på affärsmässiga överenskommelser och inte på en kompisrelation (Furness-Lindén & Norin, 2008).

Partnerskapsmodellen som i sig inte är en upphandlingsmodell utan ett arbetssätt där samarbete mellan kund och entreprenör sker för att maximera den gemensamma nyttan (Furness-Lindén & Norin, 2008). Istället för att de enskilda parterna arbetar för att vinstmaximera den egna verksamheten samarbetar man mot att nå högsta gemensamma produktionsnetto. Det här arbetssättet kräver god affärsrelation mellan skogsföretag och entreprenör och är således inte lämpligt i alla sammanhang. Samarbetet kring prissättning sker genom att man gemensamt räknar ut ett riktpreis för entreprenörens verksamhet. Visar det sig att priset blir lägre delar man på den gemensamma vinsten, blir det högre delar man på merkostnaden (Furness-Lindén & Norin, 2008). Enligt Furness-Lindén och Norin (2008) är partnerskapsmodellen den modell som har störst potential för skogsbruket, även om det kan finnas svårigheter med att implementering.

Södra Skog genomförde 2006 en omfattande anbudsupphandling av alla sina drivningstjänster. Upphandlingen var den första stora av sitt slag i Sverige och utfallet från denna upphandling har därmed varit av intresse för flera studier. Orsaken till att Södra ville genomföra en stor upphandlingsprocess var att man på ett objektivt sätt ville anpassa den överkapacitet av avverkningsresurser som fanns efter stormen Gudrun, hitta utvecklingsbenägna entreprenörer, utnyttja konkurrensnärliggande drivkraft, fördela avverkningsvolymen på färre entreprenörer samt skapa affärsmässiga relationer till entreprenörerna (Furness-Lindén & Norin, 2007).

Erfarenheter från drivningsupphandlingen på Södra 2006 visar att flera entreprenörer missuppfattade hur utvärderingen av de inlämnade buden skulle ske, trots att man från Södras sida ansåg sig ha lagt mycket kraft på just information. Man har i efterhand även fastslagit att det var svårt att fånga upp utvecklingspotential och intresse för utveckling i den anbudsmall som användes. Dels var det för ett antal entreprenörer svårt att formulera sin potential och sitt intresse i skrift, det var även svårt för Södras ledning att utvärdera de svar de fick. Finns det önskemål om att nå de mest utvecklingsbenägna entreprenörerna krävs således intervjuer med entreprenörerna som komplement till anbudsmallar och förfrågningsunderlag (Furness-Lindén & Norin, 2007).

Inom Södra Skog Region öst fanns det en uppfattning om att hanteringen rörande inköp av skogsvårdstjänster inte var enhetlig över hela regionen, att tillvägagångssätt och mål skiljer sig mellan de olika skogsvårdsledarna. En osäkerhet fanns också i hur entreprenörerna upplever avtalen, samarbetet och vad de prioriterar vid avtalstecknande med Södra Skog. Därav intresset för en studie rörande just samarbetet och avtalen mellan Södra Skog Region öst och skogsvårdsentreprenörerna (Thorn-Andersén, pers. medd , 2014).

Syfte

Initiativ till studien togs av författaren tillsammans med skötsel- och miljöledaren på region öst, vilken är gruppleddare för samtliga skogsvårdsledare i regionen (Thorn-Andersén, pers. medd , 2014).

I och med att skogsvårdens utförande och kostnad har betydelse för medlemmarnas ekonomi, är det av intresse att se över hur inköpen av dessa tjänster genomförs och hur samarbetet med entreprenörerna fungerar.

Den här studien har delats in i följande syften:

1. Kartlägga hur man på operativ nivå inom Södra Skog region Öst upplever och utför inköpen av skogsvårdstjänster.
2. Utredda hur den genomförda anbudsupphandlingen och avtalen uppfattats av berörda entreprenörer som idag har avtal med verksamhetsområdet.
3. Utredda hur skogsvårdsentreprenörerna inom hela regionen upplever avtal och samarbete med Södra Skog.

Teori

För att möjliggöra analys av nuvarande inköpsmetod av skogsvårdstjänster presenteras vedertagna teorier inom området.

Principal-agentteori

Ett teoretiskt perspektiv för att beskriva individens mål och motiv samt hur relationer mellan individer i en grupp fungerar är principal-agentteori. Genom principal-agentteorin studerar man en organisation utifrån relationerna mellan individer inom organisationen, och hur individer motiveras att bidra till organisationens mål (Nygaard et al. 2002).

Teorin är uppbyggd kring relationen mellan två individer, principalen (uppdragsgivaren) och agenten (uppdragsutföraren). Principalen är således den individ som har en uppgift som den vill ha utförd, agenten är den individ som tar på sig ansvaret för att uppgiftens utförande. Teorin beskriver relationen mellan två individer som att en part utför en för den andra partens verksamhet bidragande uppgift, mot att den utförande parten får en belöning. Förutom relationer mellan individer kan teorin enligt ovanstående resonemang även beskriva relationen mellan entreprenörer (agent) och den verksamhet som anlitar entreprenörerna för att få en uppgift utförd (principalen) (Nygaard et al. 2002).

”När principalen har bett agenten utföra ett visst arbete och därmed förbinder sig att belöna denne för insatsen är det klart att principalen vill ha en viss säkerhet för att agenten också arbetar i hans intresse och därmed bidrar tillräckligt för sin belöning. Det är den springande punkten i agentteorin.” - Nygaard et al. 2002

Genom upprättande av kontrakt mellan parterna kan principalen försäkra sig om att agenten bidrar med det principalen önskar och agenten kan försäkra sig om att hen erhåller den belöning som hen anser erforderlig för utförandet av uppgiften. Behovet av kontrakt och användandet av teorin förutsätts enligt Nygaard et al. (2002) av sex (6) antaganden om beteende och information:

- *Principalen och agenten är bägge nyttomaximerande.*
- *Det finns en målkonflikt mellan principalen och agenten.*
- *Informationen mellan principalen och agenten är asymmetrisk.*
- *Agenten är opportunistisk.*
- *Agenten handlar begränsat rationellt.*
- *Agenten är riskovillig.*

Transaktionskostnadsteori, outsourcing och begränsad rationalitet

Transaktionskostnadsteorin bygger på att man i sin analys av upprättande av affärskontrakt måste ha med kostnaden för att finna, förhandla och sluta avtal med den andra parten. Kostnaderna för att upprätta affärsavtal med en annan part för att utbyte skall ske mellan parterna kallas transaktionskostnad. Genom att upprätta färre kontrakt över en längre tid kan företaget bespara sig resurserna. Det innebär att upprätta fler kortare kontrakt eller upphandla tjänsten på en öppen marknad vid varje enskilt behovstillfälle. Om ett företag upprättar ett längre kontrakt med en part istället för flera korta kontrakt har företaget gjort en bedömning att transaktionskostnaden är större än det eventuellt högre priset för det längre kontraktet (Coase, 1937). Transaktionskostnader elimineras genom att produktion av vara eller tjänst är integrerad i den befintliga organisationen (vertikal integrering), transaktionskostnader uppstår när produktionen av denna vara eller tjänst skall flyttas utom den befintliga organisationen (Williamson, 1979). Vertikal integrering motiveras av att man omvandlar kostnaderna av att köpa och sälja på en marknad till kostnader för inom den befintliga organisationen, att vertikal integrering existerar är således ett tecken på att det finns en faktisk kostnad för att agera på marknader, vilket stödjer transaktionskostnadsteorin (Williamson, 2005; Arrow 1969). Om inköp av tjänster är väl överensstämmande med ett företags övergripande strategi och systematiskt utförda sparar det tid och resurser (Hallikas et al., 2012). Att genomföra systematiska upphandlingar kan kosta det inköpande företaget mycket resurser vid själva upphandlandet (transaktionskostnader), med väl genomförd kan det i ett längre perspektiv ses som en besparing (Hallikas et al., 2012).

Med i bedömningen bör även tilläggas begreppet *begränsad rationalitet*. För att fatta rationella beslut krävs att målsättningen med beslutet är klargjort, att alla tänkbara handlingsalternativ identifierats, att konsekvenserna av varje handlingsalternativ fastslagits och att det handlingsalternativet med högst måluppfyllnad väljs. I realiteten finns det ofta begränsningar i något av de nämnda kraven på rationellt beslut, vilket gör att besluten fattas under begränsad rationalitet (Bruzelius och Skärvad, 2011).

I valet mellan att outsource ett företags processer och att styra det internt måste ett företag överväga fördelar och nackdelar med alternativen. Företaget bör sträva efter att få en styrningsstruktur som minimerar transaktionskostnaderna (Arnold, 2000). Att processen utförs internt ger fördelar av full kontroll, att på marknaden införskaffa resursen ger fördelar i form av marknadspriser. Att införskaffa resursen på marknaden kan dock resultera i att man blir utsatt för opportunist, parten man köper tjänsten av har motiv för en nyttomaximering inom sin verksamhet och strävar därför efter att erhålla maximal belöning för minimalt bidrag. Risken för opportunist kan reduceras genom att öka beroendet parterna emellan, vilket kan ske genom att sluta avtal om splittring av risk och belöning (Cousins, P D, 2005).

Genom omfattande litteraturstudier sammanställde Quélin och Duhamel (2003) företags huvudsakliga motiv till outsourcing:

- Reducera driftskostnader
- Fokusera på kärnprocesser

- Reducera investerat kapital
- Förbättra mätbarhet på kostnader
- Få tillgång till extern kompetens och förbättra kvalitet
- För att omvandla fasta kostnader till rörliga kostnader
- Återfå kontroll över interna avdelningar

Att köpa en tjänst istället för att sköta den i egen regi behöver inte betyda att man förlorar kontrollen över processen. Om en transaktion är idiosynkratisk förbinder sig både köpare och säljare till varandra. Enligt Williamson (1979, 1981) innebär en idiosynkratisk transaktion att identiteten på köpare och/eller säljare har kostnadsbärande betydelse. Att en transaktion är idiosynkratisk kan bero på att köparen inducerar säljaren att investera i specialiserat fysiskt materiell för att producera varan eller tjänsten, och att detta materiell inte i samma omfattning går att använda för produktion mot andra köpare. Köparen blir även den bunden till transaktionen i och med det specialiserade materialet är ett krav för produktionen av den vara eller tjänst köparen efterfrågar. Idiosynkratiska transaktioner kan ofta bero på investeringar i humankapital, snarare än tidigare nämnda investeringar i fysiska materiell. Utbildning och speciella kunskaper som köparen kräver av säljaren är exempel på investeringar i humankapital som kan göra en transaktion idiosynkratisk (Williamson, 1979).

Intressenteori

Intressenteori är ett synsätt för att beskriva och analysera organisationer (Bruzelius och Skärvad, 2011). Intressenteori utgår som namnet antyder från en organisations intressenter, med intressenter menas alla de grupper, individer och organisationer som har en utbytesrelation med organisationen. Organisationen tillfredsställer behov som intressenterna har, intressenterna är i sin tur essentiella för att organisationens verksamhet skall fungera. Exempel på intressenter för ett företag är de anställd, leverantörerna och kunderna.

De anställdas arbete är deras bidrag till organisationen och vill i sin tur belönas för detta genom tillfredställande lön, trygghet, jämn sysselsättning och god arbetsmiljö. Leverantörernas bidrag är de varor och tjänster de tillhandahåller organisationen. De vill belönas genom lämplig betalning och att bedriva handel med en stabil och säker kund. Organisationens kunder ses ofta som den viktigaste intressentgruppen då deras efterfrågan på organisationens verksamhet är en absolut förutsättning för organisationens existens. Kunderna kräver goda varor och tjänster, lämpliga priser, leveranssäkerhet och leveransprecision. Kunderna bidrar till organisationen genom att betala för de varor eller tjänster organisationen tillhandahåller.

Företagets ledning är en intressent, en intressent som även har ansvar för att balansera de övriga intressenternas bidrag med belöning. Exempelvis kan anställda begära högre lön, för att höja lönen kan det krävas att priset på vara eller tjänst måste öka, vilket kan ge en konflikt med kundernas krav (Bruzelius och skärvad, 2011).

Material och metoder

Södra Skog är geografiskt indelat i tre regioner öst, väst och syd. Region öst som denna studie berör är i sin tur indelat i sex (6) verksamhetsområden: Mönsterås, Vetlanda, Vimmerby, Tranås, Åtvidaberg och Linköping.

Skogsvårdsledaren är den tjänsteman som operativt hanterar arbetet med skogsvårdsentreprenörer inom varje verksamhetsområde. Skogsvård definieras i det här arbetet i huvudsak som markberedning, plantering och röjning. De entreprenörer som utför dessa åtgärder i Södras regi utför emellanåt även andra typer av uppdrag såsom plantbehandling och motormanuell avverkning men fokus ligger på tidigare nämnda uppdrag då de utgör huvuddelen av entreprenörernas arbete för Södra (Thorn-Andersén, pers.medd.,2013).

Arbetsgång

Studien har genomförts i tre delar:

1. Semistrukturerade intervjuer med de 6 skogsvårdsledarna inom Södra Skog region öst;
2. Semistrukturerade intervjuer med de 4 skogsvårdsentreprenörer som upphandlats med hjälp av anbudsupphandlingar inom Vimmerby verksamhetsområde;
3. Webbenkät med samtliga skogsvårdsentreprenörer som har avtal med Södra Skog Region öst.

Semistrukturerade intervjuer med tjänstepersoner på Södra

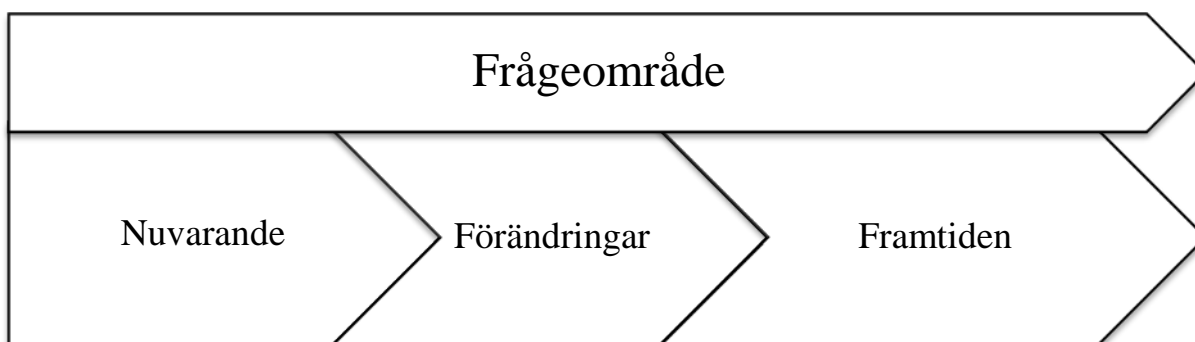
För att besvara vad man inom Södra Skog Region Öst vill uppnå med inköpen av skogsvårdstjänster har kvalitativa intervjuer genomförts med de som har det operativa ansvaret för dessa inköp inom organisationen, det vill säga skogsvårdsledaren på varje verksamhetsområde.

Intervjuerna var semistrukturerade med fasta övergripande frågor för att på så sätt säkerhetsställa att intervjupersonen ger svar inom det aktuella området. Frågorna är utformade så att de ger möjlighet för öppna svar från intervjupersonerna, vilket kan hjälpa intervjuaren att få med relevanta data som kan ha missats i utformningen av intervjuguiden (Trost, 2010). Intervjuaren hade ett dynamiskt tillvägagångssätt där frågorna anpassades efter hur intervjupersonen besvarade frågorna (Kvale, 1997).

Vid intervjustudier är det viktigt att testa det tänkta upplägget i förväg, innan de skarpa intervjuerna genomförs (Kylén, 2004). För den här studien fördes diskussion med doktoranden Emanuel Erlandsson vid institutionen för Skogliga biomaterial och teknologi vid SLU i Umeå. Erlandsson har tidigare arbetet som skogsvårdsledare inom Södra Skog Region Öst och forskar nu om anbudsupphandlingar inom skogsbruket.

Intervjuerna av skogsvårdsledarna genomfördes till viss del enligt trattmodellen (Kylén, 2004). Varje frågeområde inleddes med en öppen fråga där respondenten tilläts att tala fritt om det aktuella ämnet, intervjuaren använder sig därefter av riktade följdfrågor för att kunna tillgodogöra sig data som besvarar det tilltänkta syftet. Intervjuguiden finns i bilaga 2.

Frågorna utformades så att de för varje frågeområde utredde hur skogsvårdsledarna anser att nuvarande förhållanden är inom frågeområdet, om det finns behov och möjlighet till förändringar samt eventuella önskemål utifrån det för framtida inköp. Denna indelning kan sägas vara underkategorier till varje frågeområde. Frågeupplägget illustreras i figur 1.



Figur 1. Modell för intervjumetodik.
Figure 1. Interviewing model.

Intervjuerna spelades in med diktafon för att underlaget skulle finnas i intervjuarens tillhanda i efterhand. Intervjuaren omvandlade intervjuerna från tal till text i sin helhet för att sedan sammanfatta materialet och skicka ut det till respektive respondent så att de kunde lämna åsikter och kompletteringar om det var något som fattades eller hade missuppfattats. Sammanfattningarna användes för att jämföra de olika skogsvårdsledarnas respektive uppfattning om inköp av skogsvårdstjänster. Analysmetodiken var således en modell av meningskoncentration, där intervjupersonens uttalanden koncentreras till det väsentliga för studiens syfte (Kvale, 1997). De koncentrerade uttalandena kategoriserades därefter enligt frågeområdena samt deras underkategorier, i enlighet med meningskategoriseringsmetoden (Kvale, 1997).

Semistrukturerade intervjuer med entreprenörer i Vimmerby verksamhetsområde

För att få svar på hur den genomförda anbudsupphandlingen har upplevts av de entreprenörer som slutit avtal genom denna har semistrukturerade intervjuer genomförts med dessa. Intervjuerna med entreprenörerna i Vimmerby genomfördes också för att ge underlag till den

enkät som senare skickades ut till alla skogsvårdsentreprenörer som i dagsläget har avtal med något av Södras verksamhetsområden inom region öst. Genom att identifiera svårigheter och brister med den genomförda anbudsupphandlingen kunde det som är viktigt för entreprenörerna vid upphandlingar och avtalstecknande fastställas. En del av de kvalitativa data som erhållits från intervjuerna kvantifierades således genom enkätundersökningen.

Liksom för intervjuerna med skogsvårdsledarna fanns även för entreprenörerna en intervjuguide utformad, intervjuguiden hittas i *bilaga 3*. Liksom för intervjuerna med skogsvårdsledarna skrev intervjueren ut entreprenörsintervjuerna i text och sammanfattade dem, därefter skickades sammanfattningarna till intervjupersonerna för kommentarer.

De data som framkommit har kategoriserats utifrån vilket frågeområde det tillhör samt om det gäller för nuvarande förhållande, förändringsbehov eller förändringsmöjlighet, eller för framtiden. Samma tillvägagångssätt av meningskoncentration och meningskategorisering som de tidigare intervjuerna med skogsvårdsledarna har tillämpats även för dessa intervjuer.

Enkät med entreprenörer inom Region Öst

Från intervjuerna med skogsvårdsledarna och med entreprenörerna i Vimmerby identifierades faktorer som vid samarbete och vid avtalstecknande mellan parterna ansågs vara viktiga. För att undersöka vikten av dessa faktorer i de övriga entreprenörernas uppfattning genomfördes en webbenkät (bilaga 4). En länk till enkäten skickades ut via epost till samtliga skogsvårdsentreprenörer med avtal med Södra inom region öst med ett brev där syfte och tillvägagångssättet beskrevs. Programvara från företaget Netigate användes för det praktiska utförandet av webbenkäten. Netigate är ett företag som tillhandahåller lösningar för att digitalt konstruera och förmedla webbenkäter. En stor del av enkäten var givna påståenden utformade utefter de tidigare genomförda intervjuerna. Ett påstående presenterades för respondenten, och denne fick besvara hur väl hen instämmer eller ej med det givna påståendet.

Enkäten i sig är en kvalitativ studie då respondenternas uppfattning om existerande och tänkbara förutsättningar utreds. Resultatet analyserades dock kvantitativt, genom att undersöka frekvensen av de entreprenörer som instämmer i olika grad med ett påstående. För de givna påståendena användes en skala med fem skalsteg, där ett på skalan motsvarade *instämmer inte alls* och fem var *instämmer helt*.

Enkäten var en totalundersökning då populationen av 38 entreprenörer bedömdes som hanterbar (Trost, 2007). Test av enkäten genomfördes på de entreprenörer i Vimmerby som tidigare ställt upp på intervju för att skapa underlag till enkätfrågorna. Dessa entreprenörer genomförde enkäten och återkom med personliga reflektioner om frågornas relevans och omfattning. Inga stora korrigeringar genomfördes efter testet då testrespondenterna upplevde frågorna som relevanta och enkäten som inte alltför omfattande.

Enkäten skickades via e-post till 38 mailadresser, vilka tillhandahållits av skogsvårdsledarna. Det visade sig att 4 mailadresser var till samma entreprenörsföretag. 2 mailadresser visade sig

vara felaktiga vilket innebar att enkäten totalt gick ut till 33 entreprenörsföretag, varav 31 svarat helt eller delvis. Räkna man svarsfrekvensen på de som åtminstone delvis besvarat enkäten är den 93,9 %. 29 entreprenörer har besvarat enkäten i stort sätt sin helhet (endast hoppat över någon fråga), vilket är en svarsfrekvens på 87,8%.

I enkäten förekom frågor där respondentens svar var variabler på en nominalskala (Trost, 2010). De variablerna var vilken typ av skogsvård man har avtal med och utför för Södra, antalet medarbetare inom företaget, sedan vilket år man arbetat för Södra Skogs samt sedan vilket år man haft avtal.

För att analysera huruvida det fanns någon skillnad i uppfattning hos entreprenörerna beroende på vilken typ av skogsvård de utför delades de in i grupper utefter vilken typ av skogsvård de har avtal med Södra om. Respondenterna bestod av 7 entreprenörer med endast avtal om markberedning, 1 entreprenör som endast har avtal om plantering, 7 entreprenörer med avtal om endast röjning, 11 entreprenörer med avtal om röjning och plantering, 1 med avtal om alla tidigare nämnde samt 2 entreprenörer som inte angav vilka typer av skogsvård de har avtal om och därför endast besvarade den del av enkäten som var allmän för samtliga entreprenörer. 2 entreprenörer missade att besvara frågor rörande med vilken typ av skogsvård de utför, men har ändå svarat att de har avtal om skogsvård, en av dem om markberedning, den andra om röjning.

För tre påståenden i enkätresultatet har entreprenörerna delades in i 3 grupper utifrån antalet medarbetare inom deras företag. Den första gruppen bestod av alla besvarande entreprenörsföretag med mindre än 5 medarbetare i företaget, den gruppen bestod av 15 entreprenörer. I den andra gruppen var entreprenörerna med företag bestående av 5 eller fler och mindre än 10 medarbetare, den gruppen bestod av 6 entreprenörer. Den tredje gruppen bestod av de entreprenörer som har mer än 10 medarbetare inom företaget, den gruppen bestod av 8 entreprenörer. De resultat som redovisas med hjälp av gruppindelningen redovisas i relativa tal för att underlätta jämförelse mellan de olika grupperna. De påståenden för vilka svaren redovisades enligt denna uppdelning av entreprenörer var *"Jag anser att årlig arbetskvantitet är viktigt att ha med i avtalet"*, *"Jag anser att garantikvantitet på månads- eller kvartalsnivå hade underlättat arbetsplaneringen"* samt påståendet *"En geografisk garanti hade varit intressant att ha med i avtalet"*. Att dessa påståenden presenteras enligt den här indelningen av entreprenörerna beror på att det fanns en hypotes hos författaren att entreprenörsföretagens instämmande till påståendena kunde vara beroende på antalet medarbetare inom företagen.

För påståendet *"Jag anser att relationen mellan företaget och skogsvårdsledare är god"* användes indelning av entreprenörerna utifrån hur länge deras företag arbetat för Södra. Entreprenörerna delades in i 3 grupper, de som arbetat för Södra i 5 år eller kortare (Grupp A), de som arbetat för Södra längre än 5 år men inte längre än 10 år (Grupp B) och de som arbetat för Södra längre än 10 år (Grupp C). Grupp A och B består av 9 entreprenörer vardera och

grupp C av 12 entreprenörer. Grunden till uppdelningen var en hypotes att hur entreprenörerna uppfattar relationen till skogsvårdsledaren var beroende av hur länge entreprenörsföretaget arbetat med Södra.

En fullständig respondentlista redovisas i bilaga 1.

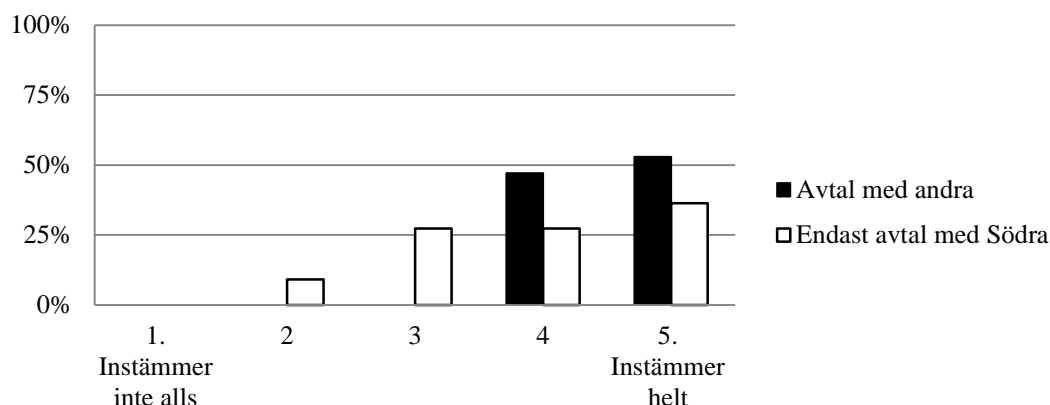
Resultat

Operativt samarbete och relation

Den generella uppfattningen om samarbetet mellan entreprenörer och Södra är hos skogsvårdsledarna att det är ett gott samarbete samt att relationerna är sunda och affärsmässiga.

Två av skogsvårdsledarna anser att det finns en skillnad i relation och samarbete beroende på hur mycket arbete entreprenören utför för Södra. De hävdar att relationen är sämre med de entreprenörer som utför huvuddelen av sin verksamhet åt andra uppdragsgivare än Södra. De upplever att det är enklare att upprätthålla en god relation med entreprenörer som man har en tät kontakt med, vilket man gör med de som endast utför arbete för Södra. Ytterligare två skogsvårdsledare framhäver att ett mönster av tät kontakt mellan entreprenör och skogsvårdsledare borgar för en god relation.

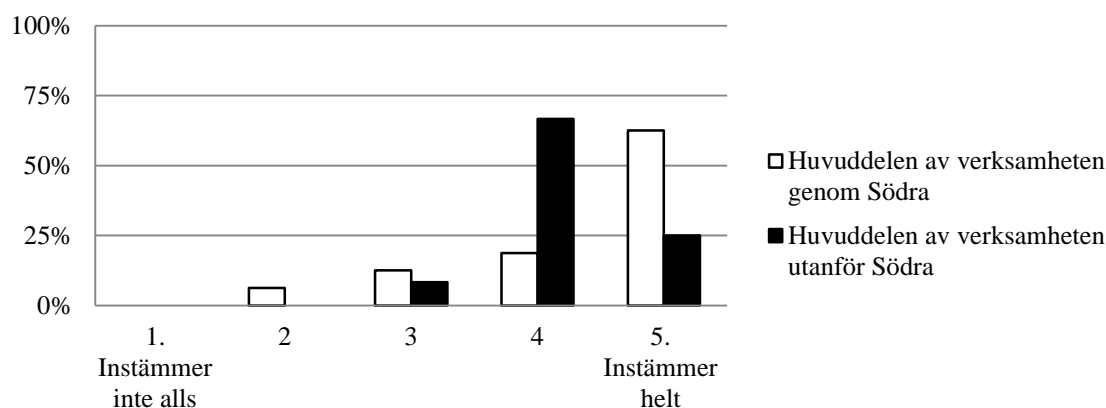
Av de 29 besvarande skogsvårdsentreprenörerna har 59 % (17 stycken) avtal med andra uppdragsgivare. 55 % (16 stycken) av entreprenörerna bedriver huvuddelen av sin verksamhet genom Södra. Det är fler entreprenörer i gruppen som har avtal även med andra uppdragsgivare förutom Södra som instämmer helt eller i hög grad med att relationen mellan deras företag och skogsvårdsledaren är god (4 och 5 på skalan). Ingen av entreprenörerna i gruppen har svarat något annat än att de instämmer helt eller i hög grad (figur 2). För de entreprenörer som endast har avtal med Södra är spridningen i hur man uppfattar relationen med skogsvårdsledaren större. I den entreprenörsgruppen finns entreprenörer som har svarat att de instämmer i lägre grad med att relationen till skogsvårdsledare är god, det förekommer inte i gruppen som även har avtal med andra uppdragsgivare (figur 2).



Figur 2. Entreprenörernas svar på påståendet "Jag anser att relationen mellan skogsvårdsledare och företaget är god" uppdelade enligt huruvida de har avtal endast med Södra eller även med andra aktörer.

Figure 2. The contractors' responses to the statement "I consider the relationship between silvicultural operation manager and the company to be good" divided after whether they have contracts only with Södra or with other companies too.

63 % av entreprenörerna med huvuddelen av verksamheten genom Södra svarade *instämmer helt* (5 på skalan) med att relationen med skogsvårdsledaren är god, 82 % var helt eller hög grad instämmande (4 och 5 på skalan). Andelen som instämmer helt för entreprenörgruppen med huvuddelen av verksamheten utanför Södra är 25 %, 95 % instämde helt eller i hög grad (figur 3).



Figur 3. Entreprenörernas svar på påståendet "Jag anser att relationen mellan skogsvårdsledare och företaget är god" uppdelade enligt huruvida de har huvuddelen av sin verksamhet inom Södra eller ej.

Figure 3. The contractors' responses to the statement "I consider the relationship between silvicultural operation manager and the company to be good" divided after whether they have the majority of their work through Södra or not.

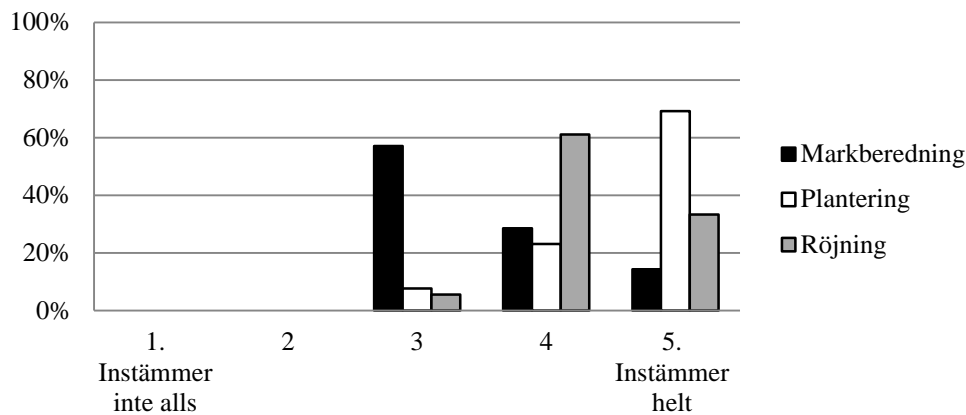
En ytterligare faktor som skogsvårdsledarna tar upp som relevant för ett lyckat samarbete är entreprenörernas förmåga att sköta den administrativa delen mot Södra, vilket i huvudsak är åiterrapportering och fakturering. Två av de sex skogsvårdsledarna anser att samarbetet generellt fungerar bättre i röjnings- och planteringsverksamheten jämfört med markberedningen, framförallt med avseende på administration och entreprenörernas förmåga att ta till sig nya krav och riktlinjer från Södra.

Entreprenörernas uppfattning om hur samarbetet fungerar undersöktes genom den genomförda enkätundersökningen. Entreprenörerna ombads att besvara hur väl de instämde med påståendena "samarbetet med skogsvårdsledare rörande markberedning/plantering/röjning fungerar bra". 7 entreprenörer besvarade påståendet om markberedning, 13 besvarade för plantering och 18 besvarade det för röjning.

Flest entreprenörer instämde helt med att samarbetet rörande plantering fungerar bra, drygt 69 % av de entreprenörer som besvarade påståendet instämde helt och 92 % instämde helt eller i hög grad.

En tredjedel av de entreprenörer som besvarade påståendet för röjning instämde helt, och 17 av de 18 svarande instämde helt eller i hög grad (94 %).

För samarbetet rörande markberedning var det mest frekventa svaret en lägre grad av instämmande jämfört med övriga uppdragstyper. 14 % av entreprenörerna svarade att de instämde helt med påståendet rörande markberedning, 43 % instämde helt eller i hög grad. Ingen av entreprenörerna svarade att de inte instämde alls med att samarbetet fungerar bra (figur 4).



Figur 4. Entreprenörernas svar på påståendena ”Samarbetet med skogsvårdsledare rörande markberedning/plantering/röjning fungerar mycket bra”.

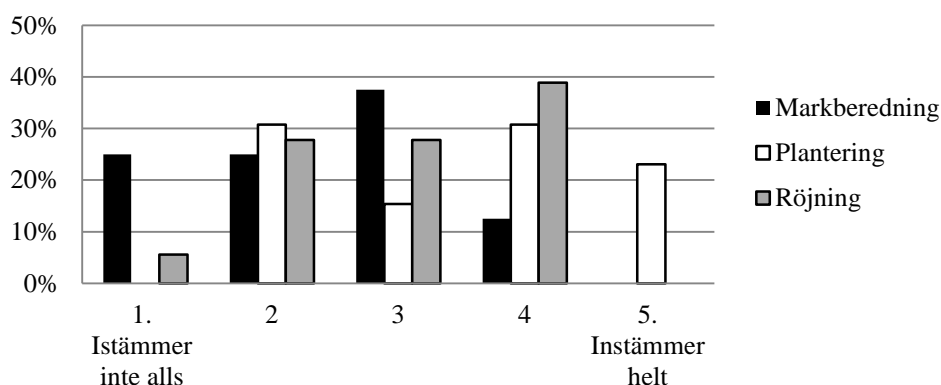
Figure 4. The contractors' responses to the statements "The cooperation with silvicultural operations manager concerning scarification/planting/cleaning works very well".

Två av sex skogsvårdsledare tar upp att en förändring som skulle bidra till att förbättra samarbetet mellan Södra och skogsvårdsentreprenörerna är att förbättra kvaliteten på trakttdirektiven. Båda skogsvårdsledarna trycker på att det ofta är bristfällig kvalitet på trakttdirektiv som gör att problem och konflikter uppstår. När skogsinspektörerna inte har gjort trakttdirektiven helt enligt gällande riktlinjer uppstår tveksamheter för entreprenörerna, och tveksamheter tar tid. Bristfälliga trakttdirektiv leder till att entreprenörerna måste rekognosera objekt innan åtgärd, bättre arbetsinstruktioner hade således kunnat effektivisera entreprenörernas arbete, säger en skogsvårdsledare.

En av skogsvårdsledarna tar upp ett praktiskt exempel vid plantering, det förekommer att trädslagsfördelningen som är angiven i trakttdirektivet inte överensstämmer med den beställning av plantor som gjorts till samma objekt. I trakttdirektivet kan exempelvis anges att det bara är gran som skall planteras, men i beställningen är en tredjedel av plantorna tall. För att undvika förvirring för entreprenörerna i fält kontrollerar skogsvårdsledaren som uppmärksammat problemet varje planteringstrakttdirektiv innan det skickas till entreprenör. Skogsvårdsledaren anser själv att det kan tyckas vara ett omständligt tillvägagångssätt, men att den extra arbetsinsatsen ändå är mindre än den arbetsinsats som krävs om felaktigheter inte uppmärksammas innan de når entreprenörerna.

Båda skogsvårdsledarna som tar upp problemet med låg kvalitet på trakttdirektiv hävdar att det hade kunnat avhjälpas om statusen för skogsvård höjts inom organisationen. De och andra skogsvårdsledare säger att det har blivit bättre sen skogsvårdsledartjänsten infördes för några år sedan, men att det inte är så bra som det borde kunna vara. Fokus hos skogsinspektörerna ligger på att köpa virke, då kommer skogsvården långt ner på prioriteringslistan och arbetsinstruktionernas kvalitet blir därefter.

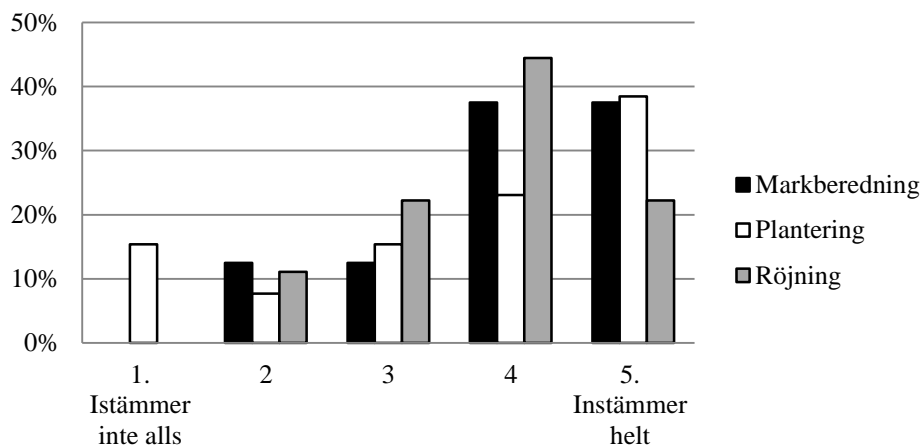
Påståendet ”*Jag anser att trakttdirektiven alltid är av tillfredsställande kvalitet*” ombads entreprenörerna att besvara för respektive uppdragstyp. Åtta entreprenörer besvarade påståendet rörande markberedning, ingen av de svarande instämde till fullo, 13 % instämde i hög grad. Endast påståendet att trakttdirektiven för plantering alltid är av tillfredsställande kvalitet fick helt instämmande svar. 3 av de 13 (23 %) entreprenörer som besvarade påståendet för plantering instämde helt med det, 54 % instämde helt eller i hög grad. Ingen entreprenör svarade att de instämde helt med att röjningstrakttdirektiven alltid är av tillfredsställande kvalitet, men 7 av de 18 (39 %) svarande entreprenörerna instämde i hög grad (figur 5).



Figur 5. Entreprenörernas svar påståendena " Jag anser att trakttdirektiven för markberedning/plantering/röjning alltid är av tillfredsställande kvalitet".

Figure 5. The contractors' responses to the statements " I consider the quality of site directives for scarification/planting/cleaning to be satisfactory at all time"

För markberedning var 76 % av de svarande entreprenörerna att de instämde helt eller i hög grad med påståendet att en högre kvalitet på traktdirektiven skulle förenkla arbete. 61 % av entreprenörerna som besvarade påståendet för plantering instämde helt eller i hög grad. För traktdirektiven för röjning var 66 % av de besvarande entreprenörerna helt eller i hög grad instämmande med att deras arbete hade förenklats med högre kvalitet på traktdirektiven. Endast för plantering fanns det entreprenörer som inte instämde alls med det givna påståendet (figur 6).



Figur 6. Entreprenörernas svar på påståendena " Jag anser att högre kvalitet på traktdirektiv för markberedning/plantering/röjning hade förenklats arbetet"
figure 6. The contractors' responses to the statements " I think a higher quality on the site directive for scarification/planting/cleaning would simplify my work"

Endast en av skogsvårdsledaren tar upp att det kan finnas tendenser till kompisrelation mellan hen och entreprenörerna, en annan tror att det kan finnas sådana tendenser mellan vissa skogsinspektorer och entreprenörer. Dessa tendenser kan innebära att samarbetet utgår ifrån personlig relation mellan parterna snarare än affärsmässiga överenskommelser. I det senare fallet tror skogsvårdsledaren att det kan vara beroende av att skogsinspektor och entreprenörer varit aktiva inom ett område en längre tid, samt att det tidigare fanns ett arbetssätt där skogsinspektorerna hade sina egna entreprenörer som de ansvarade för.

Flera skogsvårdsledare känner att man i huvudsak arbetar tillsammans med entreprenörerna mot ett gemensamt mål. En skogsvårdsledare uttrycker det som: "Ibland strävar vi mot samma mål, men de är ändå egenföretagare och har egna mål inom sin verksamhet.". En annan säger: "Vi driver mot samma mål i en gemensam anda". Skogsvårdsledarna framhäver att man är samarbetspartners men att det ändå är tydligt att man är skilda företag.

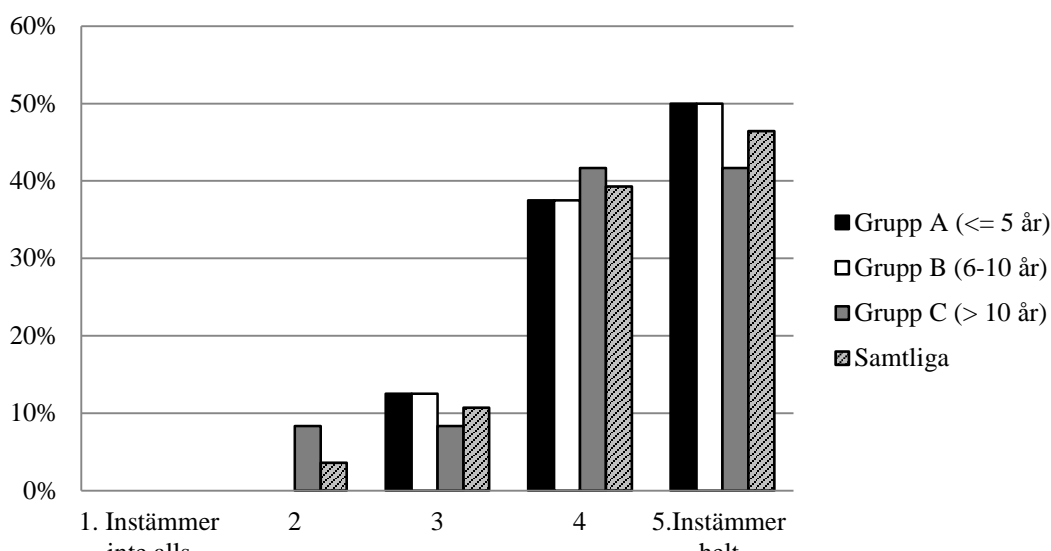
Endast den skogsvårdsledaren med lägst antal entreprenörer anser sig ha kontakt med sina entreprenörer i önskvärd omfattning. Alla andra skogsvårdsledare nämner att de hade varit önskvärt och positivt för relationerna om de varit ute i fält med entreprenörerna oftare,

skogsvårdsledaren med lägst antal entreprenörer anser sig ha möjlighet att träffa entreprenörerna i fält i en tillfredställande omfattning.

Alla intervjuade entreprenörer anser sig ha en mycket god och sund affärsrelation med Södras tjänstepersoner. Tre av de fyra entreprenörerna hade avtal med Södra även före upphandlingen, de anser inte att relationen förändrades efter upphandlingen, man hade en bra relation innan och så har det fortsatt. En entreprenör tar upp att ett professionellt bemötande från Södra under och efter upphandlingen är den huvudsakliga anledningen till att man har en god affärsrelation. En annan entreprenör säger att den goda relationen har sin grund i att skogsvårdsledaren är ”*rätt person på rätt ställe*”.

Den entreprenör som inte hade avtal med Södra före upphandlingen anser att relationen med Södra och skogsvårdsledaren är god. Entreprenören säger sig ha blivit väl mottagen och att upphandlingen var ett utmärkt sätt för en ny entreprenör att komma in i Södras verksamhet. Entreprenören tror att den goda relationen till viss del beror på att ”*avtalet inte är alltför strikt*”, att samarbetet sköts dynamiskt utan för mycket regleringar. Entreprenören tror att om man löser problem genom ett ömsesidigt givande och tagande så behövs inte hårt reglerade avtal och relationen blir god.

Entreprenörernas uppfattning om relationen med skogsvårdsledarna skiljer sig inte markant beroende på hur länge de arbetat för Södra. 50 % av entreprenörerna i Grupp A och B instämmer helt med att de anser att relationen mellan deras företag och skogsvårdsledaren är god, medan andelen i grupp C är 42 %. Bland samtliga grupper instämmer 85 % av entreprenörerna helt eller i hög grad (5 och 4 på svarsskalan) med att det är en god relation (figur 7).



Figur 7. Entreprenörernas svar på påståendet "Jag anser att relationen mellan företaget och skogsvårdsledare är god" uppdelade enligt hur länge de arbetat för Södra .

Figure 7. The contractors' responses to the statement "I consider the relationship between the company and the silvicultural operation manager to be good" divided after how long they have worked for Södra .

Utvecklingsbenägenhet

Vad gäller entreprenörernas utvecklingsbenägenhet så anser skogsvårdsledarna att den är varierande, både inom regionen och inom verksamhetsområdena. Skogsvårdsledarna definierar utvecklingsbenägenhet som entreprenörernas drivkraft att utveckla det egna företag samt att ta till sig nya rön och riktlinjer från Södra. Utvecklingsbenägenheten beskrivs även som viljan att växa som företag samt viljan att utveckla de tjänster man utför och viljan att tillhandahålla fler tjänster.

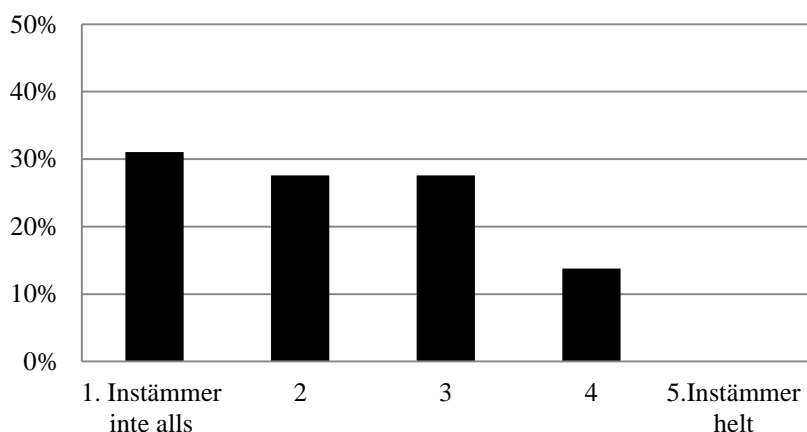
Någon skogsvårdsledare anser att större entreprenörer är mer utvecklingsbenägna än de mindre. En annan skogsvårdsledare säger att utvecklingsbenägenheten inte är beroende utav entreprenörsföretagens storlek utan snarare entreprenörsföretagarnas personlighet. Samma skogsvårdsledare säger dock att utvecklingsbenägna personligheter är mer frekventa bland ägarna av större entreprenörsföretag.

En skogsvårdsledare anser att alla entreprenörer inom hans verksamhetsområde inte är utvecklingsbenägna, och att det naturligtvis hade varit en fördel att endast arbeta med utvecklingsbenägna entreprenörer. Skogsvårdsledaren säger att svårigheten är att man inte vill minska entreprenörsflottan och bli beroende av endast ett fåtal entreprenörer.

Skogsvårdsledaren är av uppfattningen att de entreprenörer som hen ser som utvecklingsbenägna har kapaciteten att utföra även de mindre utvecklingsbenägna entreprenörernas arbete om de fick möjligheten. Uppfattningen att färre entreprenörer skulle kunna försvåra arbetet för skogsvårdsledaren genom att skapa ett beroende av enskilda entreprenörer, stämmer inte överens med andra skogsvårdsledares uppfattning där färre entreprenörer i huvudsak ses som en åtgärd som förenklar skogsvårdsledarens arbetsuppgifter.

I verksamhetsområdet där anbudsupphandling har genomförts anser skogsvårdsledaren att alla entreprenörer är utvecklingsbenägna, samt att det är en följd av anbudsupphandlingen då man minskade antalet entreprenörer.

Entreprenörerna besvarade i enkäten påståendet ”*Jag upplever att Södras personal bryr sig om mitt företags utveckling*”. 29 entreprenörer besvarade påståendet och ingen av dessa instämde helt med påståendet. Det mest frekventa svaret var *instämmer inte alls*, vilket 9 entreprenörer svarade. Således är det närmare en tredjedel av entreprenörerna som inte alls instämmer med att de upplever att Södras personal bryr sig om deras företagsutveckling (figur 8).



Figur 8. Entreprenörernas svar på påståendet "Jag upplever att Södras personal bryr sig om mitt företags utveckling".

Figure 8. The contractors' responses to the statement "I feel that the personnel at Södra care about the development of my company"

Avtal

Tidsomfattning

Enligt uppgift från skogsvårdsledarna har alla entreprenörer skriftliga avtal med Södra (bilaga 1). Antalet avtalsbundna skogsvårdsentreprenörer inom verksamhetsområdena varierar mellan fyra och elva entreprenörsföretag per verksamhetsområde.

Tre av verksamhetsområdena har i huvudsak tillsvidareavtal med skogsvårdsentreprenörerna, ett av dessa verksamhetsområden frångår den avtalsstrukturen på plantering där man istället skriver avtal endast över en planteringssäsong i taget. Tillsvidareavtalen har sex månaders uppsägningstid. Omförhandlingar av pris sker på olika sätt i verksamhetsområdena med tillsvidareavtal. I ett område sker prispförhandlingarna i samband med ett affärsutvecklingssamtal i början av året. De två andra verksamhetsområdena har även de affärsutvecklingssamtal, men då sker inte några prispförhandlingar då man tycker att det tar för mycket fokus från vad de skogsvårdsledarna anser att utvecklingssamtalen skall handla om. I dessa verksamhetsområden sker istället förhandlingar om pris när entreprenörer initierat ett behov av en sådan förhandling.

Två av verksamhetsområdena har ettårsavtal med skogsvårdsentreprenörerna. De avtalen omförhandlas varje år i samband med affärsutvecklingssamtal.

En av skogsvårdsledarna i ett av de områdena som endast har ettårsavtal, anser att avtalen styr arbetet i en obetydlig grad. Istället för att lösa problem genom att utgå från vad som är reglerat i avtal har man en dialog om problemen och löser dem genom ett kompromissande från båda parter. Samma skogsvårdsledare säger att avtalen idag inte har betydelse för hur man sköter verksamheten, varken för entreprenörer eller anställda på Södra, men att det finns och framförallt kommer finnas ett behov av att strukturera upp avtalen mer och utgå från dem i det dagliga arbetet. Skogsvårdsledaren anser att arbetssättet man har idag bidrar till en god

flexibilitet, vilken man tror kan gå förlorad om arbetet regleras mer av vad som är angivet i avtalen. Det måste finnas en balans mellan struktur och flexibilitet för att samarbetet skall fungera på ett tillfredsställande sätt för båda parter. Skogsvårdsledaren anser att man kan vinna på att strukturera upp avtalen ytterligare och arbeta mer utifrån dem för att man på så sätt kan undvika att skogsvårdsentreprenörerna prioriterar arbete för andra uppdragsgivare före arbete för Södra, vilket hen upplever förekommer i dagsläget och anser inte vara önskvärt från Södras perspektiv.

Skogsvårdsledaren i det andra verksamhetsområdet med endast ettårsavtal, tror att en blandning av ettårsavtal och tvåårsavtal kan vara intressant för att få en stabilare prisbild. Skogsvårdsledaren hävdar att man bör strukturera upp så att avtalen inte går ut samtidigt. Har man det tillvägagångssättet kan man minska sin beroendeställning mot enskilda entreprenörer.

I det verksamhetsområdet där man genomfört anbudsupphandlingar har man ett upplägg där hälften av entreprenörerna har ettårsavtal och hälften har tvåårsavtal. Bakgrunden till det upplägget är enligt skogsvårdsledaren att man vill stabilisera priserna och att ge entreprenörer en ökad trygghet och investeringsförmåga. Upplägget innebär att de entreprenörer som har ettårsavtal inte kan förhandla sig till ett högre pris än de som har tvåårsavtal. Det är för att prisbilden skall behållas stabil över hela entreprenörskåren inom verksamhetsområdet. Skogsvårdsledaren anser att ett- och tvåårsavtal är att föredra före tillsvidareavtal med sex månaders uppsägningstid, då sådana avtal endast garanterar entreprenören arbete i sex månader. Sex månaders garanterat arbete tror skogsvårdsledaren är för kort tid för att ge entreprenörerna investeringssäkerhet och förmåga att utvecklas.

Av de entreprenörer som intervjuades har två entreprenörer tvåårsavtal och två entreprenörer har ettårsavtal.

Av de som har tvåårsavtal upplever en av entreprenörerna att det är en lagom tidsomfattning som ger utrymme till investeringar och är en trygghet mot de anställda. Samma entreprenör anser vidare att det inte känns för långt att binda upp sig på två år och att man kan hålla ett relativt stabilt pris över en sådan period. Den andra entreprenören med tvåårsavtal anser att det är bättre än ettårsavtal, men fortfarande för kort tidsomfattning. Entreprenören anser att tvåårsavtal inte ger den trygghet man vill ha om man skall göra stora investeringar i exempelvis kojor eller bilar. Entreprenören anser att man skulle ha en större möjlighet att utveckla verksamheten om man haft än längre avtal.

De två entreprenörer som har ettårsavtal tar inte upp tidsomfattningen som ett problem, de är nöjda med hur det ser ut idag.

I enkäten ombads samtliga entreprenörer besvara vilken avtalslängd de i dagsläget har i sitt avtal samt vilken önskad avtalslängd de skulle vilja ha om de fick välja. 29 entreprenörer besvarade vilken avtalslängd de önskar ha, 28 entreprenörer besvarade vilken avtalslängd de har idag (tabell 1).

Tio entreprenörer har idag tillsvidareavtal, ingen av dessa entreprenörer önskar någon annan avtalslängd. En entreprenör angav inte sin nuvarande avtalslängd men angav tillsvidare som

önskad avtalslängd. Alla entreprenörer som uppgav att de ville ha en förändrad avtalslängd ville ha längre avtal.

Tabell 1. Samtliga besvarande entreprenörers avtalslängd samt vilken avtalslängd de önskar
Table 1. All responding contractors' length of contract and the length of contract they would like to have

	Nuvarande avtalslängd	Önskad avtalslängd
Entreprenör 1	Kortare än 1 år	Tillsvidare
Entreprenör 2	Kortare än 1 år	Längre än 2 år (men ej tillsvidare)
Entreprenör 3	1 år	Längre än 2 år (men ej tillsvidare)
Entreprenör 4	1 år	1 år
Entreprenör 5	1 år	1 år
Entreprenör 6	1 år	Längre än 2 år (men ej tillsvidare)
Entreprenör 7	1 år	Längre än 2 år (men ej tillsvidare)
Entreprenör 8	1 år	2 år
Entreprenör 9	1 år	2 år
Entreprenör 10	1 år	1 år
Entreprenör 11	1 år	Tillsvidare
Entreprenör 12	1 år	1 år
Entreprenör 13	1 år	1 år
Entreprenör 14	1 år	2 år
Entreprenör 15	1 år	Längre än 2 år (men ej tillsvidare)
Entreprenör 16	1 år	1 år
Entreprenör 17	1 år	1 år
Entreprenör 18	2 år	Längre än 2 år (men ej tillsvidare)
Entreprenör 19	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 20	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 21	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 22	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 23	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 24	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 25	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 26	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 27	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 28	Tillsvidare	Tillsvidare
Entreprenör 29	Ej angivet	Tillsvidare

Ersättningsmodell markberedning

Timersättning är den vanligaste ersättningsmodellen för markberedning inom regionen, det finns dock två undantag med ackordsbaserad ersättning. I de verksamhetsområden som har både timersättning och ackordsbaserad ersättning upplever skogsvårdsledarna att slutpriset mot markägarna per hektar är oberoende om ersättningen till entreprenör är baserad på timersättning eller ackordspris.

Två av de intervjuade entreprenörerna utför markberedning för Södra. En av dem har ackordsbaserad ersättning och den andra har timersättning. Den ackordsbaserade ersättningen är beroende på objektsstorlek. Prisintervallerna gäller för arealerna 0-1 hektar, 1,1-3 hektar och över 3 hektar. Entreprenören har högst ersättning per hektar för de minsta objekten och lägst för de stora. Enligt entreprenören genererar ändå de minsta objekten inte alltid ett positivt netto på grund av flyttkostnader. Även entreprenören med timersättning anser att det kan vara svårt att få lönsamhet på små objekt om det är långa flyttar mellan objekten, då de inte har någon ersättning för flyttar. Hen anser att det är möjligt att problemet hade varit mindre omfattande om man haft en fast ersättning vid flyttar. Entreprenören föreslår ett ersättningssystem där varje uppdrag har en grundkostnad vilket sedan adderas till ersättningen per timme, på så sätt skulle åtminstone viss del av kostnaderna för flyttar täckas och priset till markägaren för mindre objekt skulle i större omfattning överensstämma med vad arbetets utförande kostar för entreprenören. Grundkostnaden benämns ofta som framkörningsavgift, vilket således är en avgift entreprenören tar ut för att transportera maskin och personal till ett objekt. Enligt skogsvårdsledare i verksamhetsområden där framkörningsavgift idag appliceras i avtalen med markberedningsentreprenörer så är den utformad som en fast summa oberoende av flyttavstånd mellan objekten förutsatt att flyttarna inte överstiger ett givet avstånd. Om flyttarna är längre än det givna avståndet ersätter Södra, inte den markägaren entreprenören för flytten, ersättningen grundas på antalet kilometer mellan objekten. Om flyttavståndet är kortare än det givna avståndet är grundersättningen för flytt inkluderat i priset för markägaren.

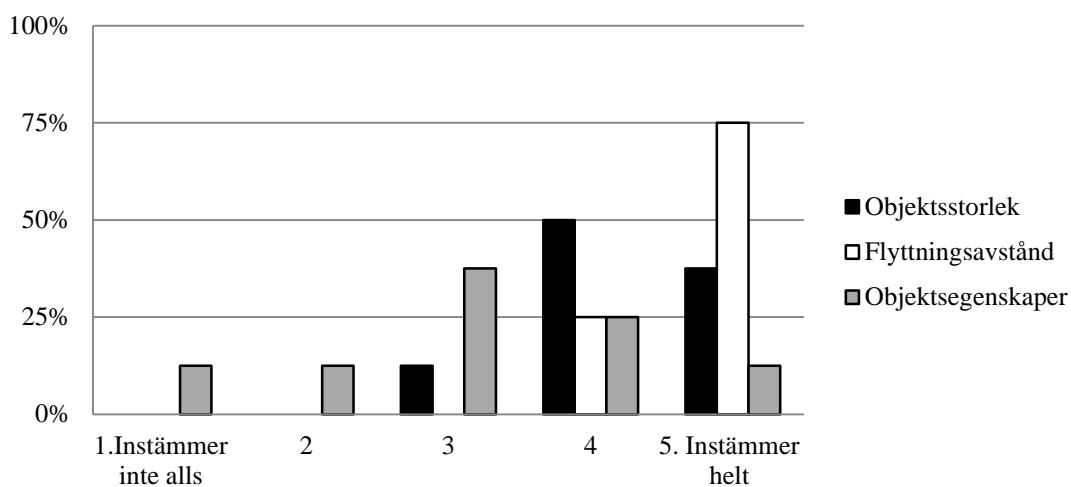
För att få en bild av markberedningsentreprenörernas uppfattning ombads de besvara vad de i nuläget har för ersättningsmodell samt vilken ersättningsmodell de önskat om de fått välja. De ersättningsmodeller som togs med i svarsalternativen var alla sådana som skogsvårdsledare angivit används i dagsläget. Sju markberedningsföretagare besvarade frågan. Fyra av de besvarande entreprenörerna har i dagsläget inte någon framkörningsavgift i sin ersättning, tre av dem har dock en önskan om att ha det (tabell 2).

Tabell 2. Markberedningsentreprenörernas nuvarande ersättningsmodell samt vilken ersättningsmodell de önskar

Table 2. Current payment model for scarification and the payment model preferred by the contractors

Nuvarande ersättningsmodell för markberedning:	Önskad ersättningsmodell för markberedning:
Ackordsbaserad (kr/ha)	Ackordersättning + Framkörningsavgift
Ackordsbaserad (kr/ha)	Ackordersättning + Framkörningsavgift
Timersättning	Timersättning + Framkörningsavgift
Timersättning	Timersättning
Timersättning + Framkörningsavgift	Timersättning + Framkörningsavgift
Timersättning + Framkörningsavgift	Timersättning + Framkörningsavgift
Timersättning + Framkörningsavgift	Timersättning + Framkörningsavgift

Åtta markberedningsentreprenörer besvarade påståenden rörande vilka objektbundna faktorer som är starkt påverkande på deras lönsamhet. Sex av åtta entreprenörer instämde i helt med att längden på flyttar är starkt lönsamhetspåverkande och samtliga åtta markberedningsentreprenörer instämde helt eller i hög grad med samma påstående (figur 9). Objektsegenskaper förklarades som exempelvis blockighet och markfuktighet.



Figur 9. Entreprenörernas svar på påståendena "Jag anser att objektstorlek/flyttningsavstånd/objektsegenskaper är starkt påverkande på lönsamheten vid markberedning".

Figure 9. The contractors' responses to the statements "I consider stand size/moving distance/stand properties to have a strong effect on the profitability for scarification"

Ersättningsmodell plantering

Ersättningsmodellen för plantering är enhetlig över hela regionen, plantering ersätts per planterad planta och hjälpplantering ersätts per timme. Ingen ersättning utgår för transport till, eller mellan objekt.

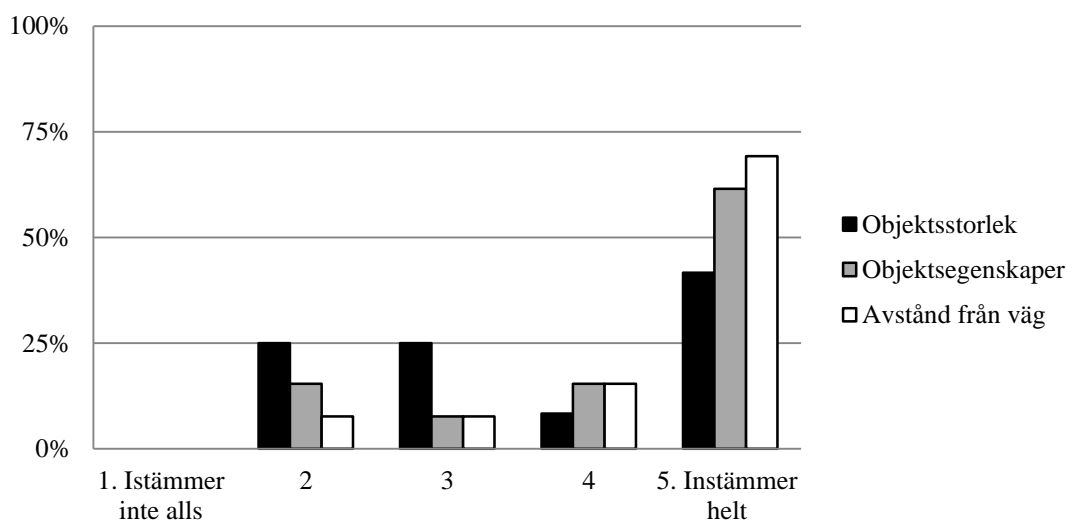
En av skogsvårdsledarna har fått indikationer från entreprenörer att de tycker det hade varit intressant att ha en differentierad ersättning per planta beroende på avstånd mellan väg och avdelningen som skall planteras. Enligt skogsvårdsledaren är argumentet hen hört att man som entreprenör inte får betalt för att bära plantor, bara för att plantera dem.

Skogsvårdsledaren har föreslagit för en entreprenör som varit drivande i frågan att denne skall räkna ut vilken skillnad det skall vara i ersättning och komma med prisförslag, men det har inte inträffat så därför har ingen vidare åtgärd vidtagits i ärendet. Skogsvårdsledaren säger att det hade varit praktiskt möjligt att ha en differentierad ersättning beroende av avståndet mellan väg och hygge, det är enkelt att mäta i Södras GIS-plattform och skapar därmed inte så mycket merarbete för personalen på Södra.

Att ha ackordsersättning för plantering fungerar bra enligt de intervjuade entreprenörerna, men det finns ett visst behov av förändring. Av arbetsmiljöskäl vill entreprenörerna inte att man som skogsarbetare skall behöva plantera objekt ensam. Det gör att skogsarbetarna alltid minst är två stycken när de utför planteringar, små objekt kan då vålla vissa problem. Är objekt så små att det tar mindre än en arbetsdag att plantera för två skogsarbetare krävs det flyttar vilket påverkar entreprenörernas lönsamhet. Entreprenörerna säger att trots att arbetarna ersätts per planterad planta kan de inte straffas ekonomiskt om de får små objekt och måste förflytta sig däremellan. Entreprenörsföretaget måste således ersätta skogsarbetarna även för flyttningstiden. Om en entreprenör har många små objekt blir det därmed svårt att få planteringsverksamheten att gå ihop. Man anser att planteringen är hårt prispressad och vilka objekt man får påverkar den slutgiltiga lönsamheten.

För att råda bot på problemet med att lönsamheten är beroende av storleken på objekten vill entreprenörerna som arbetar med plantering i verksamhetsområdet som genomfört anbudsupphandlingar ha en differentierad ersättning. De tre entreprenörerna säger att objekt där plantantalet inte överstiger 1000 plantor i dagsläget är svåra att få någon lönsamhet på, speciellt om avståndet till nästa hygge är påtagligt. En av de entreprenörerna föreslår att om ett objekt är mindre än att det omfattar ett dagsverke för två skogsarbetare så bör ersättningen vara per timme istället. De två andra föreslår att ersättningen skall vara högre på små uppdrag, för att alla uppdrag skall vara lönsamma. En av entreprenörerna nämner att man på virkessidan inom Södra har storlekspremier och att det inte vore helt orimligt att ha det även på plantering. *”Det är ju rättvisare mot markägaren också, man har ju redan storlekspremier på avverkning, borde vara så på skogsvården också.”* – säger entreprenören. De storlekspremier som finns på virkessidan innebär högre priser till markägare som säljer mer virke till Södra vid ett och samma tillfälle. Likt det föreslår entreprenören att markägare som köper mer omfattande planteringsuppdrag skall få ett lägre styckespris för planterad planta.

Tre frågor i enkäten berörde ersättning vid plantering. 12 entreprenörer besvarade i enkätundersökningen påståendet ”En differentierad prissättning utifrån objektstorlek hade varit intressant för att nå en rättvis ersättning”, 13 entreprenörer besvarade påståendena ”En differentierad prissättning utifrån objektsegenskaper såsom stenighet, markfuktighet och risighet hade varit intressant för att nå en rättvis ersättning” och ” En differentierad prissättning utifrån objekts avstånd till väg hade varit intressant för att nå en rättvis ersättning”. 69 % av entreprenörerna uppgav att de instämde helt med påståendet angående avstånd från väg, vilket överensstämmer med den uppfattning en skogsvårdsledare angav. 62 % av entreprenörerna angav att de instämde helt med påståendet om differentierad prissättning utifrån objektsegenskaper, vilket ingen av skogsvårdsledarna eller de intervjuade entreprenörerna uppgav. 42 % av entreprenörerna uppgav att de instämde helt med påståendet gällande differentierad ersättning utifrån objektstorlek. *Instämmer helt* är det mest frekventa svaret på alla tre påståendet rörande differentierad prissättning för plantering, vilket indikerar att det hos många entreprenörer finns en önskan om skild ersättning beroende på uppdragets karaktär (figur 10).



Figur 10. Entreprenörernas svar på påståendena "Jag anser att en differentierad prissättning utifrån objektstorlek/flyttningsavstånd/objektsegenskaper hade varit intressant för att nå en rättvis ersättning vid plantering".

Figure 10. The contractors' responses to the statements "I think a differentiated payment by stand size/moving distance/stand properties to would be an interesting method for reaching fair payment".

Ersättningsmodell röjning

Enligt alla avtal med skogsvårdsentreprenörer inom regionen ersätts röjningsarbete med kronor per arbetad timme. Det finns ett fåtal undantag där markägare med röjningsarbeten som omfattar mer än *ungefär* sju hektar vill ha ett fastpris innan åtgärden utförs. I de fallen får entreprenörerna inom det aktuella området undersöka det aktuella objektet för uppdraget och

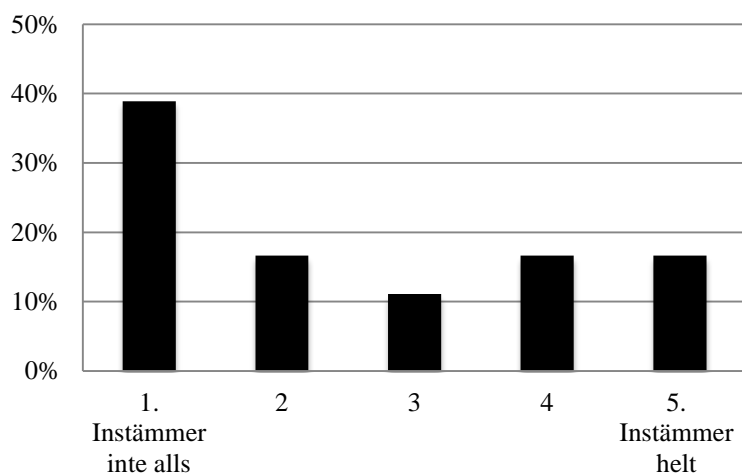
till verksamhetsområdet ange den ersättning de vill ha för det. Tjänstepersoner på verksamhetsområdet väljer därefter ut vilket anbud de skall acceptera för det aktuella objektet. Ingen ersättning för transport till eller mellan röjningsobjekt utgår, det ska innefattas i timersättningen.

En av skogsvårdsledarna tar upp att det är en svaghet med timersättning för röjningen. Det hade varit en styrka att kunna ge ett fast pris till markägaren innan uppdraget utförts. Flera skogsvårdsledare tar dock upp att timersättningen är en säkerhet för entreprenörerna, och att arbetet att konstruera bortsättningsunderlag alternativt en ackordsprislista inte är motiverat. Flera skogsvårdsledare tror att det blivit för mycket administrativt arbete med ackordsbaserad ersättning för röjning. Någon måste i fält mäta de faktorer som kan vara påverkande på det pris entreprenören skall ha per hektar (antal röjstammar, trädhöjd etc.).

Röjningsentreprenörerna som intervjuades är nöjda med att det är timersättning på röjningen, de anser att det är den mest rättvisa ersättningsmetoden och att ackordsersättning inte är en lämplig ersättningsmetod. En av entreprenörerna tar upp att ackordsbaserad ersättning för röjning inte är ett lämpligt alternativ på grund utav att hen tror att det i längden försämrar kvaliteten på de utförda arbetena och bidrar till en för påfrestande arbetsmiljö för skogsarbetarna. Att det enligt entreprenören skulle bli sämre kvalitet på de utförda arbetena med ackordsbaserad ersättning grundar hen i att skogsarbetarna skulle slarva med kvaliteten för att ha så hög produktivitet som möjligt. Entreprenören hävdar vidare att om samma kvalitet skall upprätthållas med ackordsersättning krävs ytterligare uppföljning, vilket i sig kostar pengar.

Röjningsentreprenörerna har en differentierad ersättning beroende på objektsstorlek, objekt mindre än två hektar har högre timersättning än större objekt. Entreprenörerna anser att den differentierade prissättning utifrån objektsstorlek fungerar mycket bra på röjningen och att det borde vara aktuellt även för andra skogsvårdsåtgärder.

18 entreprenörer tog ställning till påståendet "*Vid röjning är ackordsersättning en lika rättvis ersättningsmetod som timersättning*". 39 % av entreprenörerna svarade att de inte instämde alls med påståendet vilket var det mest frekventa uppfattningen. Det finns röjningsentreprenörer som anser att ackordsersättning är en lika rättvis metod, men det innebär inte att de anser att den är lika lämplig som timersättning (figur 11).



Figur 11. Entreprenörernas svar på påståendet " Jag anser att ackordsersättning är en lika rättvis ersättningsmetod som timersättning vid röjning".

Figure 11. The contractors' responses to the statements " For cleaning I consider payment per hectare to be as fair as payment per hour" .

Ersättningsmodell specialuppdrag

En av skogsvårdsledarna tar upp att det finns specialuppdrag, arbeten som inte faller in under vanligt skogsvårdsarbete. Det kan vara till exempel avancerade trädfällningar i trädgårdar och liknande arbeten. Skogsvårdsledaren säger att det kan finnas ett intresse hos entreprenörerna att det i avtalen finns en separat del för sådana arbeten, och att ersättningen för dessa arbeten är skild från övriga.

En av de intervjuade entreprenörerna tar upp att de utför en del specialuppdrag likt de en av skogsvårdsledarna nämnde. Dessa specialuppdrag utförs av de entreprenörer som i övrigt sysselsätts med röjning och manuell huggning. Entreprenören anser att alla sådana arbeten inom verksamhetsområdet bör skötas av ett enskilt arbetslag, så att övriga kan fokusera mer på röjningen. Entreprenören anser att det är svårt att hålla arbetstakten i röjningen när man får specialuppdrag som måste utföras omgående, vilket entreprenören hävdar ofta är fallet vid sådana uppdrag. Entreprenören framhåller även att det vid trädfällningar i trädgårdar krävs en annan kunskapsnivå än vid övrig manuell huggning. Även försäkringar för sådana arbeten är annorlunda, i och med en högre skaderisk i närhet av byggnader. Entreprenörens försäkringar har högre premier och det behövs annan utrustning än vid övrig manuell huggning, det är fördyrande omständigheter vilket entreprenören anser borde ersättas av Södra. Förutom dessa fördyrande omständigheter tar entreprenören även upp att specialuppdrag oftast inte omfattar en hel dags arbete, i kombination med lång resväg är det då svårt för entreprenören att få ett positivt netto för det enskilda uppdraget. Entreprenören anser att det är en god service mot medlemmarna att kunna hantera avancerade trädfällningar, men att det måste vara ekonomiskt motiverat även för entreprenörerna som utför det. I dagsläget upplever entreprenören att man utför tjänsten för att vara Södra och medlemmarna till lags, inte för att man tjänar pengar på det.

Garanterad arbetskvantitet

Avtalens omfattning styrs av en årlig garantikvantitet. För planteringen har entreprenörerna en garanterad mängd plantor de skall få möjlighet att sätta under säsongen, likväl garanterar de att de skall sätta den kvantiteten. För markberedningen finns för varje entreprenör en årlig areal som garanteras entreprenören och entreprenören garanterar mot Södra. Det förhållandet gäller i alla verksamhetsområden utom ett, där markberedningsentreprenörerna istället garanteras all markberedning inom ett specificerat område.

Även för röjningen finns en garanterad areal, men det gäller i fem av sex verksamhetsområden endast för ungskogsröjning. Endast i ett verksamhetsområde finns det i avtalet med omfattningen av förröjning och hyggesrensning, i övriga verksamhetsområden är således omfattningen av förröjning och hyggesrensning oreglerad. Flera skogsvårdsledare säger att de har svårt att tilldela röjningsentreprenörerna den areal ungskogsröjning de har avtal om, man fyller på med förröjning och hyggesrensning så att entreprenörerna håller sig sysselsatta.

Alla skogsvårdsledare inom regionen anser att det hade varit intressant att ha garantikvantiteter till röjningsentreprenörerna på kvartals- eller månadsbasis, men att det idag inte är möjligt på grund av att man inte har något eller väldigt litet lager ungskogsröjning. En skogsvårdsledare säger att med högre upplösning i garantikvantiteterna, hade man från Södras sida kunnat sätta tydligare krav på en lämplig arbetstakt. Samma skogsvårdsledare säger dock även att samma krav då även ligger på Södra, och det klarar man inte av idag när man har så låga lager röjning. Att mängden tillgängligt röjningsarbete kan variera för mycket mellan månader för att man skall kunna sätta en garantimängd, är något som alla skogsvårdsledare tar upp. En annan skogsvårdsledare tror att man med högre upplösning på garantikvantiteter visat för entreprenörerna att man har ett stort intresse för deras arbetsinsats, vilket hen tror hade kunnat stärka relationen och samarbetet. En skogsvårdsledare tror att vissa entreprenörer idag prioriterar arbete för andra uppdragsgivare före arbete för Södra, något hen tror att man kan få bort om man med avtalet i ryggen kan lägga press på att en viss kvantitet skall utföras en viss månad.

Garantikvantiteterna får enligt avtalet avvika med 20 %, avviker det mer kan den drabbade parten kräva ersättning från den andra. Ingen av skogsvårdsledarna har varit med om att någon entreprenör eller Södra har krävt ersättning på grund av avvikelser mot garantikvantitet. Enligt skogsvårdsledarna kan det säkert vara så att man inte alltid nått upp till den garanterade kvantiteten, men ingen entreprenörerna har påtalat det. Skogsvårdsledarna säger själva att de inte vet hur de skall hantera ett sådant ärende, då det hittills inte har inträffat. Avvikande kvantiteter har inte heller påtalats eller åtgärdats av någon av skogsvårdsledarna.

Av de intervjuade entreprenörerna framhäver de tre entreprenörer som utför röjning att det för ungskogsröjningen finns en garanterad årsareal. Södra garanterar att entreprenören skall få möjlighet att utföra arealen och entreprenören garanterar att det skall utföras. Det finns inget motsvarande för hyggesrensning och förröjning, vilket hos två av entreprenörerna orsakar viss

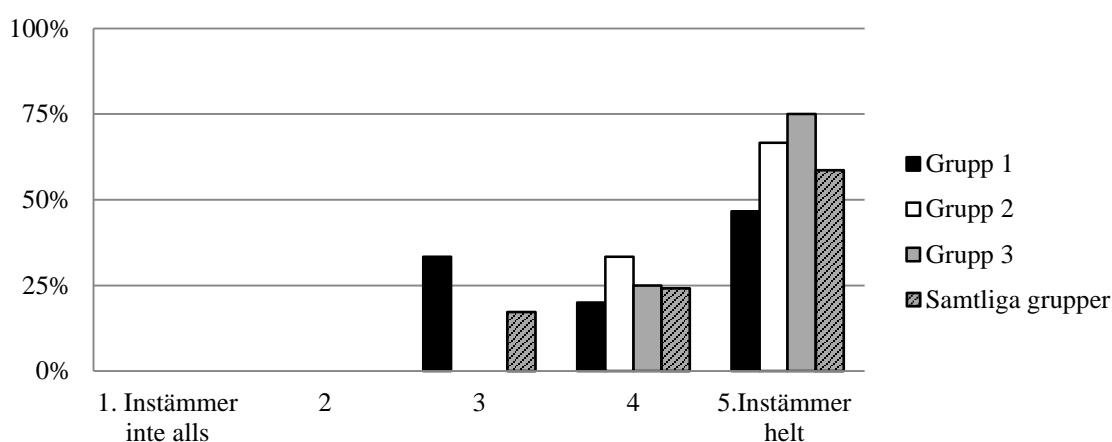
oro. Man anser att det finns en osäkerhet i om den garanterade ungskogsarealen tjänar något syfte när det inte finns något avtalat rörande omfattningen av förröjning och hyggesrensning. Entreprenörerna säger att uppskattningsvis uppemot hälften av röjningsarbetstiden är förröjning och hyggesrensning. En osäkerhet infinner sig när omfattningen av något som i dagsläget utgör halva arbetstiden inte finns reglerat i avtalet. Entreprenörerna säger att det blir en osäkerhet för att om man blir tilldelad mycket förröjning och hyggesrensning kan det vara så att man inte når upp till den avtalade arealen ungskogsröjning, och då vet man inte vilka konsekvenser det får. Problemet kan även vara åt andra hållet, att man inte får tillräckligt med förröjnings- och hyggesrensningssupdrag för att nå full sysselsättning.

En av de tre entreprenörerna anser inte att avsaknaden av garantikvantiteter för hyggesrensning och förröjning är någon källa till osäkerhet. Entreprenören säger att det självfallet hade varit en planerings- och budgeterings fördel om Södra kunnat ge garanterade årskvantiteter förröjning/hyggesrensning, men att man förstår att det kan vara svårt för Södra att ge sådana garantier.

För planteringen har entreprenörerna ett garanterat plantantal, vilket både skogsvårdsledarna och de intervjuade entreprenörerna upplever fungerar tillfredställande.

Den entreprenör som endast utför markberedning förklarar att man har en avtalad kvantitet för vår- respektive höstmarkberedning. Den avtalade arealen har dock överskridits på grund av att väderförutsättningarna under året varit gynnsamma för markberedning. Att arealen har överskridits ses bara som positivt från entreprenörens sida.

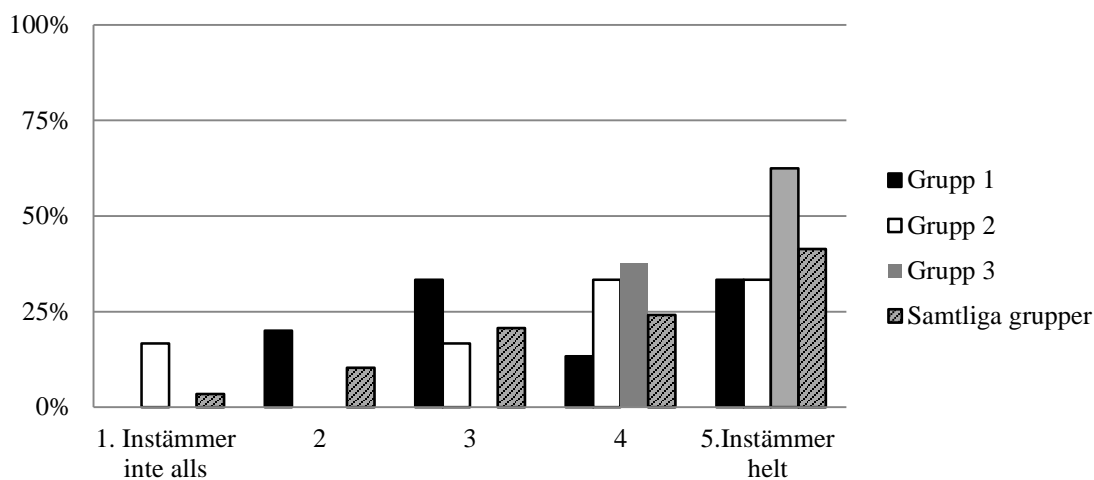
I enkätundersökningen gavs påståendet ”Jag anser att årlig kvantitet är viktigt att ha med i avtalet”. 75 % av entreprenörerna i grupp 3 (10 eller fler medarbetare) instämde helt med det givna påståendet, 67 % av de i grupp 2 (5-9 medarbetare) och 47 % av entreprenörerna i grupp 1 (1-4 medarbetare). 100 % av entreprenörerna i grupp 1 och grupp 2 instämde helt eller i hög grad med påståendet, 67 % av entreprenörerna i grupp 3 instämde helt eller i hög grad. Högre andel av entreprenörerna med fler medarbetare i företagen instämmer i hög grad med att garantikvantitet är viktigt att ha med i avtalet (figur 12).



Figur 12. Entreprenörernas svar på påståendet " Jag anser att årlig arbetskvantitet är viktigt att ha med i avtalet" uppdelade enligt entreprenörsföretagens storlek.

Figure 12. The contractors' responses to the statement " I consider a yearly work quantity in the contract to be essential" divided after the contractor companies sizes.

Skogsvårdsledarna tog upp att det hade varit intressant för arbetet med högre upplösning i garantikvantiteterna. Som förslag lämnades månads- eller kvartalsgarantier. Entreprenörernas svar på påståendena rörande garantikvantitet indikerar att det är viktigare för de större företagen med garantikvantiteter i avtalet och att de är mer intresserade av månads- eller kvartalskvantiteter. Entreprenörernas uppfattning skiljer sig beroendet på företagets storlek, 63 % av entreprenörerna i grupp 3 svarade att de instämde helt med att högre upplösning i garantikvantiteterna hade underlättat planeringen av deras arbete, 100 % av entreprenörerna i samma grupp instämde helt eller i hög grad. I grupp 1 och 2 var endast en tredjedel av entreprenörerna helt instämmande till samma påstående. Av entreprenörerna i grupp två var två tredjedelar helt eller i hög grad instämmande till påståendet, i grupp 1 var 46 % av samma uppfattning. (figur 13).



Figur 13. Entreprenörernas svar på påståendet "Garantikvantiteter på månads- eller kvartalsnivå hade underlättat arbetsplaneringen" uppdelade enligt entreprenörsföretagens storlek.

Figure 13. The contractors' responses to the statement "Guaranteed quantity per month or quarter would have facilitated the work planning" divided after the contractor companies sizes.

Geografisk garanti

Det finns på alla verksamhetsområden inom regionen ett arbetssätt där man som skogsvårdsledare försöker ruttplanera så att entreprenörerna får så mycket arbete som möjligt inom en begränsad geografi. I ett av verksamhetsområdena har man, som tidigare nämnts, delat upp området i två delar där de två markberedningsentreprenörerna som arbetar i området har varsin del. I ett annat verksamhetsområde har man muntligen avtalat med markberedare och plantörer att de har fasta hemområden vilka de arbetar inom Skogsvårdsledaren där anser att man har för litet lager på röjningar och att det tillvägagångssättet därför inte går att applicera på den verksamheten.

I verksamhetsområdet där anbudsupphandling genomförts finns enligt skogsvårdsledaren geografiska garantier för två entreprenörer. Entreprenörerna har ett grundpris för arbeten som är inom två kommuner. Om arbeten som de blir tilldelade ligger utanför dessa kommuner ska förhandling om priset ske. Skogsvårdsledaren har uppfattat det som att entreprenörerna uppskattar garantin och det har gjort att de kunde sänka sitt grundpris en aning. Skogsvårdsledaren anser att hen inte vill att alla entreprenörer skall ha en geografisk garanti, man vinner mycket i flexibilitet om man har entreprenörer som kan arbeta till samma pris över hela verksamhetsområdet.

Vid intervjuerna med entreprenörerna i samma verksamhetsområde ville ingen av dessa kännas vid den geografiska garantin skogsvårdsledaren hävdade att två av dem hade. En av entreprenörerna säger att det i avtalet finns formulerat ett hemområde, men att det inte finns med något om att annan ersättning skall utgå vid arbeten utanför det området. Entreprenören anser dock att det inte finns något behov av en sådan garanti då man gärna vill ha så mycket arbete som möjligt, även utanför det nuvarande hemområdet. Entreprenören säger att man som stor aktör i området med många anställda kan förflytta anställda och ordna boende till dem på annan ort, arbeten i andra områden än det tänkta hemområdet är därför inte ett problem.

En entreprenör har ett hemområde formulerat i avtalet, men inte heller dennes avtal finns något formulerat angående annan ersättning för uppdrag utanför området. Entreprenören hävdar att de gör uppdrag över hela verksamhetsområdet utan någon skillnad i ersättning. Entreprenören hävdar även att uppdrag som görs långt bort från hemområdet inte alltid är ekonomiskt lönsamma då kostnaden för resor och restid inte motsvaras av ersättningen för arbetet.

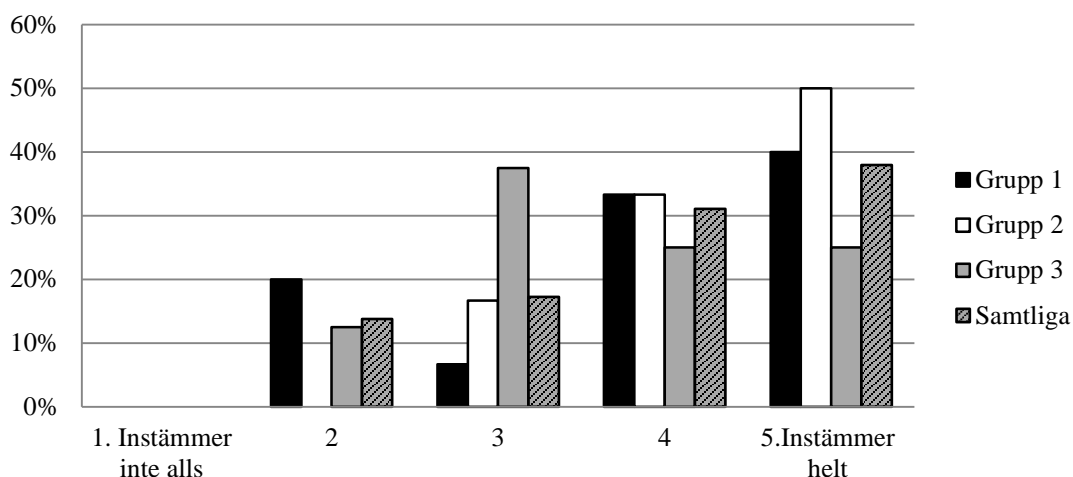
För en entreprenör finns det inte formulerat något hemområde skriftligen i avtalet, det finns dock en muntlig överenskommelse om att huvuddelen av arbetet skall vara inom en viss del av verksamhetsområdet. Det har fungerat men entreprenörens hemområde har ökat från det som ursprungligen var muntligt avtalat. Det har i dagsläget inte vållat stora problem för entreprenören, men om området utökas ytterligare anser hen att en omförhandling av ersättning skulle vara aktuellt då ett större område innebär längre transporter och därmed högre kostnader.

Den fjärde entreprenören uppger att det inte finns något hemområde formulerat, varken skriftligen eller muntligen. Det finns muntligen överenskommet att entreprenören inte skall

behöva flytta ”för långt” mellan olika objekt, vilket hen uppger sig inte behövt. Entreprenören uppger även att om förutsättningarna skulle förändras och längre flyttar skulle bli vanligt förekommande så har man muntligen avtalat att omförhandlingar om ersättning skall vidtas.

Uppfattningen om vad som gäller med avseende på geografisk garanti skiljer därmed mellan entreprenörerna och skogsvårdsledaren inom det verksamhetsområde där djupintervjuer genomförts med entreprenörerna.

Av samtliga entreprenörer instämde 69 % helt eller i hög grad med att geografisk garanti hade varit intressant i avtalen. Grupp 2 var den mest instämmande av grupperna då 83 % av dem instämde helt eller i hög grad. I grupp 1 var 77 % av entreprenörerna helt eller i hög grad instämmande. I grupp 3 var hälften av entreprenörerna helt eller i hög grad instämmande,. Ingen av entreprenörerna instämde inte alls med påståendet. Den grupp som avviker från de andra är gruppen med flest medarbetar inom företagen, en lägre andel av dem är helt eller i hög grad instämmande. Resultatet för påståendet är överensstämmande med en intervjuad entreprenörs resonemang om att man med många anställda kan ha ett större hemområde (figur 14).



Figur 14. Entreprenörernas svar på påståendet " En geografisk garanti hade varit intressant att ha med i avtalet" uppdelade enligt entreprenörsföretagens storlek.

Figure 14. The contractors' responses to the statement "A geographical guarantee would have been interesting to incorporate in the contract" divided after the contractor companies sizes.

Traktdirektivgaranti och akutuppdrag

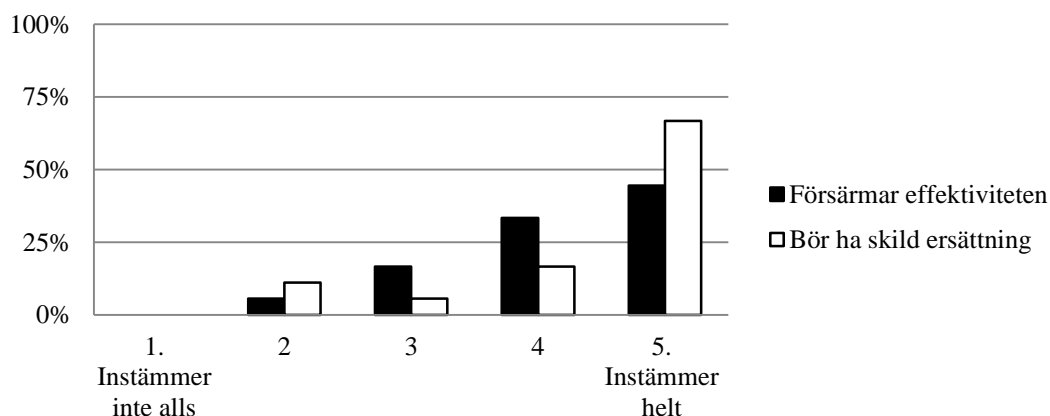
En av entreprenörerna tar upp en garanti som idag finns med i avtalen: ”*Senast två veckor före uppstart tillser Södra att entreprenören har traktdirektiv med arbetsinstruktioner och ändamålsenliga kartor (undantag kan förekomma t ex vid nytecknade uppdrag på grannfastighet)*” (Södra, 2012). Enligt entreprenören är det här en form av garanti, som om den följts skulle ge goda förutsättningar för entreprenörerna att planera sin verksamhet väl och därigenom göra effektivitetsvinster. Enligt entreprenören har man som entreprenör en förståelse för att det inte alltid är möjligt för skogsvårdsledaren och inspektorerna att ha den önskade framförhållningen. Ju närmare man kommer den framförhållning som faktiskt garanteras, om än med undantag, desto enklare blir det för entreprenörerna att planera flyttar och kojflyttar.

En annan entreprenör tar upp att man som röjningsentreprenör inte med säkerhet kan planera ens en vecka framåt i tiden. Akuta uppdrag, som i garantin benämns som undantag, förekommer varje vecka och gör att suboptimala flyttar och kojflyttar måste genomföras.

Enligt samtliga intervjuade entreprenörer som arbetar med röjning förekommer det akuta röjningsuppdrag. De akuta röjningsuppdragen är enligt dem i huvudsak förröjningar eller hyggesrensningar. De akuta uppdragen inkommer ofta när gallrings- eller slutavverkningsentreprenörer upptäcker att förröjning måste utföras på den trakt de för tillfället avverkar på. Förröjningen måste således utföras snarast för att maskinerna inte skall bli stillastående vilket gör att röjningsentreprenörerna måste göra snabba flyttar, flyttar som de inte planerat för.

En entreprenör belyser att man som entreprenör åt Södra vill hjälpa till när det förekommer akuta ärenden, men att man inte vill att det skall straffa sig ekonomiskt. När akutuppdrag förekommer kan det innebära flyttar över hela verksamhetsområdet, flyttar som man gör för att erbjuda en god service, men flyttar som kan resultera i försämrad lönsamhet för den enskilda entreprenören.

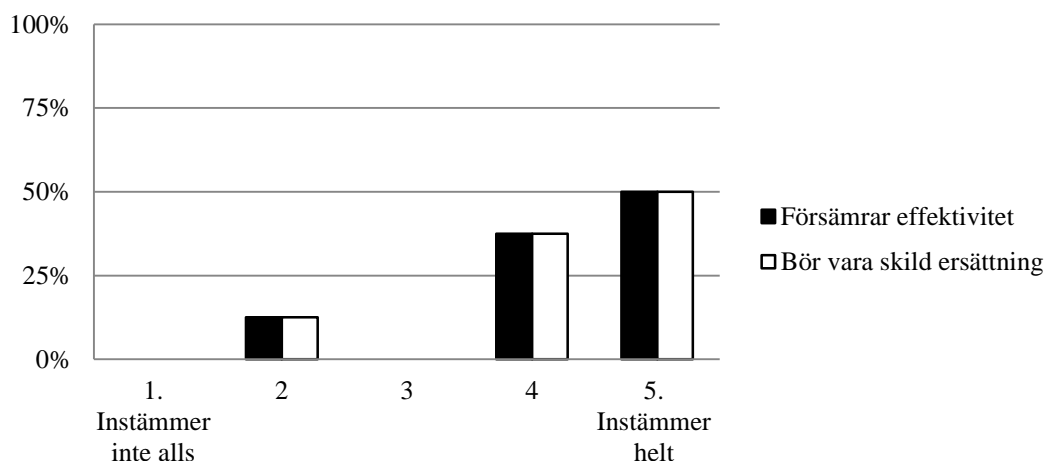
I enkäten svarade 18 av 19 röjningsentreprenörer att det förekommer akuta röjningsuppdrag. 17 av dessa 18 entreprenörer instämde helt med att de akuta röjningsuppdragen i huvudsak är förröjningar och hyggesrensningar, den artonde entreprenören instämde i hög grad. 44 % av entreprenörerna instämde helt med att de akuta röjningsuppdragen försämrar deras effektivitet, 77 % instämde helt eller i hög grad. Ingen entreprenör instämde inte alls (figur 15). 67 % av röjningsentreprenörerna instämde helt med att det bör vara olika ersättning för akuta röjningsuppdrag, 84 % instämde helt eller i hög grad. En klar majoritet av entreprenörerna instämmer således i hög grad med att akuta röjningsuppdrag försämrar effektiviteten i deras verksamhet och att sådana uppdrag bör ha en differentierad prissättning jämfört med uppdrag där traktdirektiv är entreprenören tillhanda inom avtalad tid (figur 15).



Figur 15. Entreprenörernas svar på påståendena ”Akuta röjningsuppdrag försämrar effektiviteten i arbetet/bör ha skild ersättning”.

Figure 15. The contractors’ responses to the statements ” Acute cleaning assignments impair the efficiency of the wok/ should have a separate compensation”

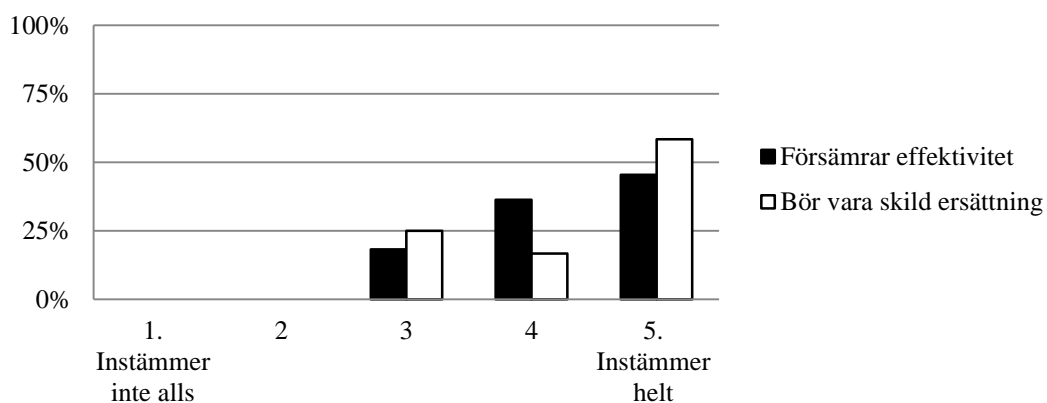
Samtliga svarande markberedningsentreprenörer (8 stycken) anser att det förekommer akuta markberedningsuppdrag. Hälften av markberedningsentreprenörerna instämde helt med att akuta uppdrag försämrar effektiviteten i deras verksamhet samt att det bör vara skild ersättning mellan akutuppdrag och vanliga uppdrag. 88 % instämde helt eller i hög grad (figur 16).



Figur 16. Entreprenörernas svar på påståendena " Akuta markberedningsuppdrag försämrar effektiviteten i arbetet/ bör ha skild ersättning".

Figure 16. The contractors’ responses to the statements ” Acute scarification assignments impair the efficiency of the work/ should have a separate compensation”.

Nära 70 % av planteringsentreprenörerna anser att det förekommer akuta planteringsuppdrag. Strax under hälften (45 %) av de planteringsentreprenörer som anser att det förekommer akuta planteringsuppdrag instämde helt med att de försämrar deras effektivitet, 81 % instämde helt eller i hög grad. 58 % instämde helt med att sådana uppdrag bör ha en annan ersättning, 75 % instämde helt eller i hög grad (figur 17).



Figur 17. Entreprenörernas svar på påståendena " Akuta planteringsuppdrag försämrar effektiviteten i arbetet/ bör ha skild ersättning".

Figure 17. The contractors' responses to the statements " Acute planting assignments impair the efficiency of the work/ should have a separate compensation"

Inköpsmetod

I tre verksamhetsområden vet inte skogsvårdsledarna hur det från början kommit sig att man har avtal med de entreprenörer man idag har avtal med. Man har när man börjat sin tjänst haft en färdig skogsvårdskostym vilken man, om behovet infunnit sig, korrigerat genom att ta in nya entreprenörer på försök innan avtal slutits. Flera skogsvårdsledare är av uppfattningen att det för närvarande finns ett överskott på skogsvårdsentreprenörsmarknaden och att det inte finns någon brist om ytterligare resurser skulle behövas.

En skogsvårdsledare säger att de avtal man har idag har sin grund i en tidigare inköpsmetod, från ett arbetssätt där inspektörerna själva ansvarade för entreprenörerna inom inspektorns geografiska område.

I ett verksamhetsområde har alla avtal sitt ursprung i att man blivit kontaktad av entreprenören och därefter låtit entreprenörsföretaget provjobba. Har det funnits ett behov av entreprenörens tjänster och om provjobbet visat att entreprenören följer Södras krav har avtal sedan slutits.

I fem av de sex verksamhetsområdena har några öppna anbudsupphandlingar inte ägt rum. Skall man kategorisera den generella inköpsmetoden för regionen enligt Furness-Lindéns och Norins modell (2008), är den metod som ligger närmast *förhandlingsmodellen*.

Verksamhetsområdena har sedan tidigare en skogsvårdsresurs bestående av flera entreprenörer, vilka man har affärsutvecklingssamtal eller avtalsförhandlingar med minst en gång per år. Om skogsvårdsledarna är i behov av att utöka sin skogsvårdskostym går man i förstahand till de entreprenörer man redan har avtal med. Samtliga skogsvårdsledare säger att det inom den befintliga entreprenörskåren finns högre kapacitet än vad som idag nyttjas.

Ett återkommande argument mot att använda sig av anbudsupphandlingar är att man tror att det skulle uppröra de befintliga entreprenörerna, fyra av de fem skogsvårdsledarna tar upp det som det huvudsakliga argumentet till att man inte genomfört en öppen anbudsupphandling. Av de fyra skogsvårdsledarna nämner en att en öppen anbudsupphandling även skulle kunna resultera i att om någon av de nuvarande entreprenörerna försvinner från organisation så kan de bli en märkbar konkurrent på skogsvårdsmarknaden inom området, genom att utföra skogsvårdsarbeten på medlemmarnas marker utan att det går genom Södra. Den skogsvårdsledare som inte nämner upprördhet hos entreprenörerna som ett argument säger istället att motståndet ligger i att det är en omfattande process att genomgå, att man därför måste vara säker på att man kommer tjäna något på att genomföra den.

Inköpsmål

Hälften av skogsvårdsledarna tar upp lokalförankring som en prioriterad egenskap hos entreprenörerna. De menar att om entreprenörerna har en lokal förankring hos medlemmarna så upplever inspektörerna att det är enklare att motivera markägarna till att köpa röjning. En skogsvårdsledare säger att entreprenörer som är lokala är mer måna om att göra ett gott arbete

mot markägarna, de vill ha ett gott anseende bland sina grannar. En skogsvårdsledare kopplar lokalförankring till förmågan att kommunicera med markägare. En egenskap som även flera andra skogsvårdsledare anser är viktigt att entreprenörerna innehar. Kan entreprenörerna kommunicera väl med markägarna kan småproblem och funderingar lösas i fält mellan entreprenören och markägaren utan att inspektor eller skogsvårdsledare kopplas in, vilket skogsvårdsledarna ser som resurssparande.

Fackkunskapen och viljan att göra arbeten av god kvalitet nämner alla skogsvårdsledare som egenskaper man söker i en entreprenör. Några tar upp att man garanterar en viss kvalitet mot medlemmarna, samt att uppföljning på kvalitet görs kontinuerligt vilket gör att alla entreprenörer som arbetar för Södra håller minst den accepterade lägsta nivån på kvalitet.

Endast två av skogsvårdsledarna tar upp priset som en av de prioriterade egenskaperna vid inköp av skogsvårdstjänster. En av dem säger att man ska söka högsta kvalitet till lägsta pris, den andra nämner bara att ett ”lämpligt pris” är ett krav.

En av skogsvårdsledarna tar upp leveranssäkerhet som en prioriterad egenskap. Som skogsvårdsledare måste man kunna lita på att entreprenören utför det den åtar sig inom en för Södra acceptabel tidsrymd. Samtliga egenskaper som skogsvårdsledarna sa sig prioritera hos entreprenörer, utan inbördes ordning:

- Lokalförankring
- Lämplig och jämn prisbild
- Affärsmässigt tillvägagångssätt
- Fackkunskap
- Kvalitetstänk
- Kommunikationsförmåga
- Problemlösningsförmåga
- Erfarenhet
- God flexibilitet
- Utvecklingsbenägenhet

Anbudsupphandling-skogsvårdsledarna

I det verksamhetsområdet där öppna anbudsupphandlingar genomfördes vintern 2012/2013 är samtliga skogsvårdsentreprenörer upphandlade genom denna. Enligt skogsvårdsledaren i verksamhetsområdet var anledningarna till att man genomförde upphandlingen att man ville:

- Minska antalet kontaktytor för att förenkla och förbättra skogsvårdsledarens arbete.
- Nå en jämnare prisbild, innan upphandlingen fanns det en stor spridning mellan entreprenörerna.

- Sluta avtal med ytterligare en markberedare för att öka servicegraden mot medlemmarna.
- Skapa sig en bild av hur marknaden i området såg ut.
- Byta ut någon entreprenör då man inte var nöjd.

Skogsvårdsledaren är nöjd med upphandlingen, både hur den genomfördes och resultatet av den. Hen anser att man i dagsläget bedömer att man nått de mål man satte upp före upphandlingen, men även att relationen till och samarbetet med de kontrakterade entreprenörerna har förbättrats. Skogsvårdsledaren kopplar samman det med färre kontaktytor och därmed mer tid till kontakt parterna emellan. 19 entreprenörer skickade in anbud, 13 av dem bedömdes ha följt de riktlinjer som givits i förfrågningsunderlaget och hade lämnat anbud som ansågs aktuella. Efter intervjuer och förhandlingar kontrakterades fyra skogsvårdsentreprenörer.

Skogsvårdsledaren såg bara en stor svårighet i upphandlingen, att neka små entreprenörer avtal. Skogsvårdsledaren anser att det fanns svårigheter att motivera varför man valt vissa entreprenörer över andra när deras pris och kvantitet var identiska. Skogsvårdsledaren såg inte några svårigheter att förkasta stora aktörers anbud, då det inte upplevs som lika personligt. Skogsvårdsledaren själv uttrycker det som *”Det är svårt när det är fåmansföretag, det är deras levebröd”*. De stora entreprenörsföretagen upplevdes inte som lika beroende av det enskilda anbudet som de små.

Inom verksamhetsområdet anser man att man genom upphandlingen fått mer strukturerade och specificerade avtal, att arbetet i större omfattning utgår från vad som faktiskt finns avtalat.

”Man får inte glömma sitt syfte. Varför man jobbar som skogsvårdsledare. Vi ska försörja medlemmarnas skogsvårdsbehov med högsta kvalitet till lägsta pris. Det är ett starkt motiv till anbudsupphandlingar, man får marknadspriser och marknadskvalitet. Jag mötte stark kritik från mina kollegor på regionen. Men det är för medlemmarna jag gjorde det här, trots det fick jag kritik även från medlemmar. Det kan tyckas konstigt och något man bör fundera på.”

Anbudsupphandling – Entreprenörerna

Den gängse uppfattningen hos entreprenörerna som upphandlats i Vimmerbyområdet vintern 2012-2013 är att det var en väl genomförd och tydlig process. Entreprenörerna upplevde att det var enkelt att förstå vilka papper som skulle skickas in och hur det hela skulle genomföras.

En av entreprenörerna var helt nöjd med processen fram till det att man under förhandlingsmöten började diskutera priset. Entreprenören blev irriterad på att Södra erbjöd en sänkning av hans tidigare priser hos Södra, det stämde inte överens med entreprenörens uppfattning om en redan hårt lönsamhetspressad verksamhet. Entreprenören upplevde att hans företag var eftertraktat på grund av tidigare väl utfört arbete, men att man försökte testa hur mycket man kunde pressa priset. Entreprenören tyckte det var ett felaktigt beteende som kan

ha skadat förtroendet mellan parterna. Det stämmer överens med en annan entreprenörs uppfattning, att man känner sig nedtryckt i förhandlingarna när man redan innan vet att man inte kommer få det man begär.

Två av entreprenörerna upplevde att det inte var särskilt hårda prissförhandlingar, man säger att det var ett kompromissande från båda parter. En av dessa entreprenörer upplevde inte att anbudsupphandlingen kändes så skarp. Den entreprenören säger att i och med att företaget är verksamt inom ett stort geografiskt område och har flera olika stora kunder, så har man en bra bild av hur marknadspriserna för skogsvård ser ut. Man har en utvecklad prislista för stora kunder såsom Södra och man såg ingen anledning till att göra några dramatiska avsteg från denna i förhandlingarna med Vimmerby verksamhetsområde. Entreprenören ansåg att det kan ha varit en förhandlingsstyrka att man var en stor aktör med god uppfattning om rådande marknadspriser.

Att räkna på verksamheten

Som tidigare nämnts hade en av entreprenörerna redan en färdig prislista vilken de använder för alla sina kunder. Prislistan uppdateras varje år genom att undersöka eventuella kostnadsförändringar för verksamheten. Entreprenören tar upp att de viktigaste faktorerna när man skall räkna ut priset är löner, transporter, kojor, utbildning (motorsågskörkort, grönt kort), certifiering och administration. Entreprenören tar upp att det kan vara svårt för nya firmor att lämna korrekta anbud och säger att det egna företaget gjort bort sig och lämnat för låga anbud i geografiska områden man tidigare inte arbetat i och i och med det haft för dålig uppfattning om rådande förutsättningar. Entreprenören tror inte att Södra kunnat lämna mer uppgifter som gjort den enklare att räkna på verksamheten, men att det kunde varit annorlunda om man varit ett nytt företag.

En av entreprenörerna är helt ny i sin verksamhet men har släktingar som gör samma arbetsuppgifter på ett annat verksamhetsområde inom Södra. För att räkna ut sitt pris använde entreprenören uppgifter från sin släktings verksamhet och grundade sitt anbud på det. Entreprenören tror att det hade varit svårt att lämna ett hållbart anbud om man inte haft hjälp från någon med erfarenhet ifrån branschen.

En annan entreprenör som tidigare arbetat som anställd för en annan entreprenör upplevde att hen inte hade förutsättningarna för att själv räkna ut ett hållbart anbud. Entreprenören valde att ta hjälp av en redovisningskonsult samt rådfrågade andra entreprenörer.

Tre av entreprenörerna pekar på att det är svårt att ta betalt för annat än det praktiska arbetet. Den utbildning som krävs för skogsarbetarna skall inneha den kunskapsnivå som krävs för att arbeta på Södra, anser man vara svår att få inbakat i ersättningen. En entreprenör nämner särskilt att det är svårt att behålla skogsarbetare under en längre tid när andra branscher med lägre kompetenskrav har högre lön. Som entreprenör finns det en svårighet att beräkna kostnader för anställda när man måste skicka dem på utbildning, kombinerat med att det finns en svårighet att hålla kvar dem när lönen upplevs som relativt låg.

Diskussion

Kritisk granskning av studien

Vid kvalitativa intervjuer är det viktigt att alla frågor inte är helt förutbestämda, men den intervjuguide som skall följas bör dock vara noggrant utformad för att besvara studiens syfte. Det är bättre med få och vida frågeområden än hårt specificerade och många (Trost, 2010). Upplägget med en öppen fråga inledningsvis i varje frågeområde gjorde att intervjupersonernas egen uppfattning om det aktuella ämnet fångades, specifika data för studiens syfte samlades sedan in genom följdfrågor beroende på intervjupersonens inledande svar. Intervjuerna avslutades aldrig tvärt när intervjuaren var av uppfattningen att all för syftet väsentlig data var insamlad utan intervjupersonen fick själv avgöra när denne kände sig klar efter att alla frågor i intervjuguiden var ställda. Det finns självklart risk för att intervjupersonerna missat att delge intervjuaren något, den risken har dock minskats drastiskt genom att det koncentrerade materialet skickats ut till respektive intervjuperson för kontroll.

Metodiken med meningskoncentration och meningskategorisering var en utveckling av en metod presenterad av Kvale (1997). Metoden bygger på att intervjuaren lyssnar igenom inspelningen och under tiden skriver ner stödord, för att sedan utifrån stödorden sammanfatta det för syftet essentiella. Meningskoncentration och meningskategorisering är vedertagna metoder för att bearbeta data från kvalitativa intervjustudier. Att intervjuaren i den här studien valde att transkribera intervjuerna i sin helhet, trots att det är en tidskrävande process, har sin grund i att ämnet, då det rör personliga åsikter vilket kan vara känsligt för feltolkning. Att för varje intervju ha en totaltranskribering är en extra säkerhet vid resultattolkning. Totaltranskriberingen kan således sägas ge en extra säkerhet i intervjuresultatens tillförlitlighet och ökar därmed rapportens reliabilitet.

Vad gäller tillförlitligheten i kvalitativ data insamlade via intervjuer så har den ofta varit föremål för diskussion. Att använda generella modeller för hantering av kvalitativa data kan förstöra den kvalitativa analysen, då analysen i sig skall identifiera intervjupersonens unika uppfattning. Kvalitativ analys handlar om att identifiera likheter och olikheter, den kvantitativa är ofta jämförande i termer som mindre än och mer än (Lantz, 1993). Genom att identifiera framförallt likheterna och olikheterna i svaren från skogsvårdsledarna har resultatet från intervjuerna sammanställts för att visa den gemensamma uppfattningen om inköp av skogsvårdstjänster. Olikheterna i arbetssättet hos skogsvårdsledarna var viktiga att identifiera, olikheterna visar vad skogsvårdsledarna prioriterar olika när de väljer hur de ska köpa in skogsvårdstjänster. Resultatet har besvarat vilka olikheter som finns mellan verksamhetsområdena, vilket var i linje med arbetets syfte. Att intervjuer gjordes med samtliga skogsvårdsledare inom Region öst ger en stor tillförlitlighet i resultatet. Resultatet representerar hela regionen och avvikande uppfattningar har fångats upp. Uppfattningar som inte var generella utan endast fanns hos enstaka skogsvårdsledare hade kunnat gå förlorade om ett urval gjorts av skogsvårdsledarna istället för som nu genomföra en totalundersökning.

Vad gäller webbenkäten så har enkäter med bedömningar utifrån en skala, så har skalor med fem skalsteg ett medelfel som är under ett halvt steg, ett högre antal skalsteg gör att medelfelet blir högre än ett skalsteg vilket statistiskt sett gör att ett svar lika gärna kan vara ett steg upp eller ner på skalan (Kylén, 2004). Att instämmandeskalan har fem skalsteg är således en åtgärd som vidtagits för att svaren skall hamna så nära de svarandes faktiska inställning som möjligt. En nackdel med den här typen av attitydfrågor är att om de blir för många till antalet kan det trötta ut respondenterna, och svaren blir därför inte tillförlitliga i lika hög utsträckning (Trost, 2007). För att detta fenomen inte skulle dyka upp genomfördes som bekant test av enkäten med entreprenörerna i Vimmerby verksamhetsområde.

Svarsfrekvensen för enkäten kan anses som högt i webbenkätssammanhang (Trost, 2007), närmare nio av tio entreprenörer besvarade enkäten. Även om de entreprenörer som inte tog sig tid att besvara enkäten är av väldigt avvikande åsikt hade det inte förändrat resultatet i stor omfattning. En problematik är att det finns ett bortfall då ett fåtal entreprenörer inte har tillgång till e-post, vilket var distributionssättet för enkäten. Huruvida de entreprenörer som inte fått enkäten har en avvikande uppfattning i de berörda frågorna kan inte besvaras med det underlag enkäterna och de tidigare genomförda intervjuerna givit. En viss diskussion kan föras om att de entreprenörer som inte har tillgång till e-post är de entreprenörer som har svårast att ta till sig modern it-teknik och att de därmed är de entreprenörer som har svårast för att använda Södras administrativa system.

I och med att enkätundersökningen var en totalundersökning med väldigt hög svarsfrekvens framkommer hela populationens uppfattning. Inga signifikanstest behövdes utföras då inget urval har gjorts ur populationen (Trost, 2007). I och med att undersökningen gjordes som en totalundersökning för en region kan resultatet av den dock inte utan vidare översättas till de två andra regionerna inom Södra. Om en bild av hur uppfattningen ser ut hos skogsvårdsentreprenörerna inom hela Södra Skog hade varit målet hade ett slumpmässigt urval av entreprenörer inom alla regioner varit mer lämpligt (Trost 2007, Trost 2010). Enkäten omfattade totalt 81 frågor varav en stor del efter enkätens genomförande inte ansågs tillföra mer kunskap till syftet. Den stora datamängd som enkäten resulterade i kan komma till användning i Södras samarbete med skogsvårdsentreprenörerna, allt presenterades dock inte i den här rapporten av tids- och relevansskäl.

Intervjuerna av samtliga skogsvårdsentreprenörer med avtal i det verksamhetsområde där anbudsupphandlingar visar hur upphandlingen uppfattats av de entreprenörer som har ett fortsatt samarbete med Södra efter upphandlingen. Hade syftet istället varit att kartlägga hur samtliga entreprenörer som deltagit i upphandlingen uppfattat det hade ett lämpligare urval varit samtliga som lämnat in anbud. Den här studien syftade dock inte till att utreda hur entreprenörer som inte samarbetar med Södra uppfattade upphandlingen, endast hur de som har ett fortsatt samarbete uppfattade den.

Inköpsmål och inköpsmetod

Endast i ett verksamhetsområde har öppna anbudsupphandlingar ägt rum. Det kan sägas att upphandlingen delvis för att förenkla arbetet för skogsvårdsledaren och därmed höja den inre effektiviteten, delvis för att förbättra kvaliteten och priset på den tjänst man tillhandahåller till medlemmarna och därmed förbättra även den yttre effektiviteten (Bruzelius och Skärvad, 2011).

Det finns en tydlig skillnad i inställning mellan den skogsvårdsledare som genomfört den öppna anbudsupphandlingen och övriga skogsvårdsledare inom regionen. En av de skogsvårdsledare som inte genomfört en öppen anbudsupphandling motiverar det med att det är en omfattande process och att man med säkerhet inte kan säga att det man eventuellt tjänar på processen uppväger vad processen kostar i resurser. Skogsvårdsledarens tankesätt ligger i linje med transaktionskostnadsteorin, hen är av uppfattningen att transaktionskostnaden kan överstiga vad man skulle kunna vinna i lägre pris eller annan marknadsvunnen fördel (Coase, 1937; Williamson 1979,1981,2005).

Övriga skogsvårdsledare som inte genomfört en öppen anbudsupphandling motiverar det med att man inte vill skapa oro och upprördhet hos entreprenörerna, en uppfattning som inte lika självklar att sammankoppla med transaktionskostnadsteorin. Skogsvårdsledarna anser inte att det är en resurskrävande process som hindrar genomförandet, men oviljan till anbudsupphandlingar kan ändå sägas vara en bedömning av att eventuell vinst inte uppväger de negativa resultat de tror kan uppkomma med en öppen anbudsupphandling. De motiverar motståndet till anbudsupphandlingar med att det kan ge samarbetsproblem uppkomma ur ett minskat förtroende från entreprenörerna. Entreprenörerna som upphandlats genom anbudsupphandling idag säger att samarbetet fungerar bra och att de har förtroende för sin skogsvårdsledare, en av dem nämner dock att förtroendet kan ha skadats av hård prispress från Södras sida och en annan att man som entreprenör upplever att man är i underläge vid förhandlingarna. Skogsvårdsledarna att har således bedömt att konkurrensutsätta de entreprenörer man har avtal med skulle kunna skada samarbetet och framställa Södra som en osäker samarbetspartner inom entreprenörskåren. Att entreprenörerna känner en säkerhet i att samarbeta med Södra kan i sig generera ett lägre pris då de i och med längre avtal i kan försäkra sig om framtida intäkter. Kostnaden för att söka inköpen av skogsvårdstjänster på en öppen marknad kan för Södra därmed bli större än att fortsatt ha långa avtal med samma entreprenörer (Coase, 1937).

En fråga som uppkommer är varför Södra anlitar entreprenörer för att utföra skogsvården när entreprenörerna i fem av sex verksamhetsområden är så pass integrerade i organisationen som de är. Enligt transaktionskostnadsteorin växer organisationer när de integrerar utförande av tjänster inom organisationen. Att inte integrera utförandet av skogsvård bör enligt teorin motiveras av att en annan aktör kan utföra tjänsten till en lägre kostnad (Coase, 1937; Williamson 1979,1981,1995). Men kan man garantera att entreprenörerna utför tjänsten till en lägre kostnad än vad Södra själva hade gjort, när man inte köper tjänsten på en konkurrensutsatt marknad utan fortsätter med befintliga entreprenörer och årligen förhandlar pris endast med dem? Södra kan ha gjort en bedömning att priser och kvalitet är

tillfredställande med entreprenörer trots att de inte är konkurrensutsatta, och att det finns andra fördelar med att anlita entreprenörer än att söka marknadspriser.

Skogsvårdsledaren som genomförde anbudsupphandling motiverade det med att hen i slutänden arbetar för medlemmarna och medlemmarnas skogsbruk. Skogsvårdsledaren bedömde att transaktionskostnaden var lägre än vad man skulle tjäna på att köpa in skogsvårdstjänsterna på en konkurrensutsatt marknad, anbudsupphandlingarna var därmed motiverade. Skogsvårdsledaren som genomfört upphandlingen har en annan prioriteringsordning och har bedömt resultatet av en anbudsupphandling annorlunda jämfört med övriga skogsvårdsledare. Utgår man ifrån företags motiv till att outsourca (Quélin och Duhamel, 2003) när man jämför skillnaderna mellan skogsvårdsledarnas uppfattning kan man påstå att den skogsvårdsledare som utfört anbudsupphandling prioriterar motivet att sänka driftskostnader genom att söka marknadspriser medan övriga skogsvårdsledare inte har samma uppfattning om konkurrensens påverkan på priser och samarbete.

Skogsvårdsledarna som inte utfört anbudsupphandlingar upplever att man har lämpliga priser, och att utsätta de befintliga entreprenörerna för konkurrens inte med säkerhet skulle generera lägre kostnader, bara sämre samarbetsförutsättningar. Skogsvårdsledarnas inställning kan sammankopplas med intressentteorin (Bruzelius & Skärvad, 2011), då det handlar om att balansera entreprenörernas krav på att handla med en stabil och säker kund (Södra) samt markägarnas krav på lämpligt pris och hög kvalitet på de tjänster de inhandlar. De skogsvårdsledare som inte genomfört en öppen anbudsupphandling värderar i det här fallet entreprenörernas behov av stabil och säker kund högre än den eventuella prissänkning eller kvalitetshöjning som öppna anbudsupphandlingar teoretiskt skulle kunna innebära för markägarna.

Det kan vara så att skogsvårdsledarna anser att viss idiosynkrasi existerar i transaktionen, att de entreprenörer man har uppfyller alla de krav man har och att fallet inte är detsamma för övriga entreprenörer på marknaden. Huruvida det förhållandet föreligger är dock inget som studien har undersökt. Att de investeringar befintliga entreprenörer genomfört har knutit entreprenörerna till Södra och Södra till entreprenörerna.

Tre av de intervjuade entreprenörerna svarade att man för att arbeta för Södra behöver investera i utbildning för sina anställda för att de skall ha den kunskapsnivå som krävs. Investeringar i humankapital kan göra att en transaktion blir idiosynkratisk (Williamson, 1979, 1981). Det kan vara att sträcka sig för långt att säga att entreprenörernas investeringar i utbildning skulle leda till idiosynkratiska transaktioner då den kunskap deras anställda införskaffar genom de utbildningar som krävs för att arbeta åt Södra skulle kunna vara till nytta vid arbete även för andra uppdragsgivare. Men det är idiosynkratiskt i viss mån då nyttan av utbildningen möjligtvis inte är lika stor vid arbete för andra uppdragsgivare, som vid för arbete för Södra där den är ett krav.

Operativt samarbete och relation

Att entreprenörerna i lägre grad anser att samarbetet fungerar bra när det gäller markberedning stämmer överens med att det finns två skogsvårdsledare som anser att det finns brister i samarbetet gällande just markberedning. Således kan sägas att det både hos en del av skogsvårdsledarna och hos en del entreprenörerna finns en uppfattning om att samarbetet vid markberedning inte är lika tillfredsställande som för övriga uppdragstyper. Enligt Bruzelius och Skärvad (2011) finns tre grundläggande krav för att en organisation skall fungera tillfredsställande, effektivitet, förändringsförmåga och legitimitet. En organisations effektivitet kan förklaras som dess förmåga att nå sina mål och tillfredsställa intressenternas krav, förändringsförmågan är ett mått på hur organisationen kan förnya sig för att upprätthålla effektivitet med förändrade förutsättningar och legitimitet är hur väl organisationen upprätthåller och utvecklar förtroendet hos sina intressenter (Bruzelius & Skärvad, 2010). Två skogsvårdsledare anser att det på markberedningssidan existerar problem med att använda Södras administrativa system, en problematik som enligt ovanstående resonemang kan kategoriseras som ett effektivitetsproblem. Att ett system som finns till för att underlätta organisationens förmåga att uppnå sina mål enligt två skogsvårdsledare inte används i tillfredsställande utsträckning bör ses som ett aktuellt förbättringsområde. De två skogsvårdsledarna anser även att det just för enskilda markberedningsentreprenörer saknas en förmåga att ta till sig nya riktlinjer och krav från Södra, ett problem som kan kategoriseras in under förändringsförmåga enligt Bruzelius och Skärvad (2011). Att det skulle existera stora organisationsproblem på markberedningssidan är inget som studien visar, den visar endast att två skogsvårdsledare upplever att det förekommer problem av effektivitets- och förändringsförmågekaraktär med enskilda markberedningsentreprenörer. Studien visar att markberedningsentreprenörer, jämfört med övriga entreprenörer, i lägre grad är instämmande till att samarbetet med skogsvårdsledare är gott (figur 4). Huruvida markberedningsentreprenörernas inställning till samarbetet har att göra med legitimitet och förtroende för skogsvårdsledare besvarar inte studien, det kan vara av intresse för Södra Skog att undersöka det för att framtida samarbete skall fungera mera tillfredsställande.

Traktdirektivskvalitet

En organisations totala effektivitet kan enligt affärsidésynsättet delas in i yttre- och inre effektivitet (Bruzelius och Skärvad, 2011). En organisations inre effektivitet beskriver förmågan att hushålla och nyttja resurser för att nå sina uppsatta mål. Den yttre effektiviteten kan förklaras med organisationens effektivitet i att tillfredsställa intressenters krav och behov. Två av skogsvårdsledarna tar upp högre kvalitet på traktdirektiv som en förbättringsåtgärd för att minska risken för att konflikter skall uppstå samt effektivisera entreprenörernas arbete. Högre kvalitet på traktdirektiven kan ses som en förbättring av den inre effektiviteten genom att entreprenörernas resurser nyttjas till en högre grad om de inte behöver rekognosera objekt. Högre kvalitet på traktdirektiven kan även bidra till en högre yttre effektivitet om det förbättrar kvaliteten på det utförda arbetet ur den aktuella markägarens perspektiv. Även tidigare studie i ämnet för en annan skogsägareförening, har visat att just kvaliteten på

trakttdirektiv är ett prioriterat förbättringsområde enligt entreprenörer (Sjödin, 2010). Sjödins studie fokuserade som så många andra på drivningsentreprenörerna, enligt den här studien råder dock ingen anledning att anta att uppfattningen skulle vara annorlunda hos skogsvårdsentreprenörerna. Över hälften av entreprenörerna var helt eller i hög grad instämmande till att en högre kvalitet på trakttdirektiven hade förenklat deras arbete, oberoende av uppdragstyp. Entreprenörerna instämde i lägre grad med att trakttdirektiven för markberedning alltid är av tillfredställande kvalitet, jämfört med röjning och plantering (figur 5). Det kan möjligtvis kopplas till markberedningsentreprenörernas uppfattning om samarbetet med skogsvårdsledarna, men vilket som är orsak och verkan av dessa två konstateranden är inte möjligt att fastslå med den genomförda studien som underlag.

Avtal

Flexibilitet

En skogsvårdsledare anser att man i sitt arbete med entreprenörerna inte utgår ifrån avtalen i det dagliga arbetet, avtalen existerar för att det är riktlinjer från högre instans. Skogsvårdsledaren menar att det finns en fara att allt arbete skall utgå från fast skriftliga avtal, att man förlorar flexibilitet när allt är reglerat. Enligt skogsvårdsledaren utgår man idag istället från ett givande och tagande från både Södras och entreprenörens sida. Faktum är dock att Södra och entreprenören är två olika aktörer, som rimligtvis bör finnas en viss målkonflikt mellan de två parterna som var för sig är nyttomaximerande för den egna verksamheten (Nygaard et al., 2005). Utgår man i arbetet inte från gemensamma avtal kommer entreprenören att försöka minimera sitt bidrag och maximera sin belöning, förutsatt antagandet att entreprenören är opportunistisk. Entreprenörens nyttofunktion bör enligt principal-agentteorin manipuleras av Södra för entreprenören skall bidra enligt önskemål. Att skogsvårdsledaren anser att arbetet fungerar väl trots att man inte utgår från de skriftliga avtalen, kan vara relaterat till att entreprenörerna inte är helt opportunistiska.

Att den här skogsvårdsledaren trots sin personliga inställning till avtalen ändå tror att arbetet i framtiden bör utgå mer från avtalen motiverar hen med att det kan göra att entreprenörerna tvingas att prioritera uppdrag för Södra före andra uppdragsgivare. Att genom avtal tvinga entreprenörerna att prioritera arbete för Södra kan sägas vara en manipulation av entreprenörernas nyttofunktion i linje med principal-agentteorin (Nygaard et al., 2005).

Ersättning

Enligt den genomförda intervjustudien vill inte entreprenörerna att enskilda uppdrag skall ha ett negativt resultat, även om summan av samtliga uppdrag är positiv. Upplevelsen av att negativa resultat på enskilda uppdrag skapar en osäkerhet då verksamhetens slutgiltiga resultat upplevs bero på vilka uppdrag entreprenören tilldelas från Södra. Osäkerhet kostar pengar, om osäkerheten inte kan tas bort genom garantier eller genom att differentiera ersättningen beroende på osäkerhetsfaktorerna kan kostnaden resultera i ett generellt högre pris (Furness-Lindén och Norin, 2008). Osäkerheten kan även kopplas till principal-agentteorin, agenten vill kunna försäkra sig om att hen får den belöning hen förtjänar för sitt

bidrag till principalen (Nygaard et al., 2002). Om det ur agentens perspektiv finns en risk att belöningen inte kommer vara tillfredställande kommer denne vilja försäkra sig om en korrekt belöning genom avtalet med principalen, vilket då kan ge ett generellt högre pris.

Entreprenörerna visade i enkätundersökningen och intervjuerna att det finns ett intresse för differentierad ersättning, vilket skulle kunna ta bort skillnaden i lönsamhet mellan objekt med olika egenskaper och få bort uppfattningen om att vilka objekt man tilldelas påverkar den totala lönsamheten. Genom en differentierad prissättning skulle således agenten (entreprenören) kunna försäkra sig om att belöningen är beroende av det faktiska bidraget till principalen och inte av faktorer som agenten inte kan påverka.

Slutsatser

- Det finns en skillnad i uppfattning mellan olika skogsvårdsledare om metoden av inköp av skogsvårdstjänster inom Södra Skog Region öst som kan sammankopplas med transaktionskostnadsteori genom att skogsvårdledarna har olika uppfattning om kostnader och eventuella vinster med att genomföra öppna anbudsupphandlingar. Skillnaderna kan även sammankopplas med intressentteorin då Skogsvårdsledarna har olika uppfattning om vikten av att Södra skall ses som en långsiktigt säker kund för entreprenörerna.
- I allmänhet fungerar samarbete mellan Södra och skogsvårdsentreprenörerna bra. Markberedningsentreprenörerna är i lägre grad instämmande till att samarbetet med Södra fungerar bra jämfört med planterings- och röjningsentreprenörer.
- Entreprenörerna anser att högre kvalitet på traktordirektiv hade förenklats deras arbete.
- Entreprenörerna anser att en differentierad prissättning skulle vara intressant för att nå en rättvis ersättning där deras lönsamhet inte är beroende av vilka objekt de tilldelas. Entreprenörernas önskan om differentierad prissättning kan kopplas samman med principal-agentteorin med tanke på att entreprenörerna vill försäkra sig om tillfredställande belöning för de uppdrag de utför genom avtal mellan parterna.

Referenser

Andersson, S. (1992). Dagens skogsbruk växer fram – 1950-1991, i: *Vår skog – Vägvalet*, Johan Elmberg, Per-Ove Bäckström & Torbjörn Lestander (redd.), Stockholm: LTs Förlag, ss. 39-87.

Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing & Supply Management*. Vol 6. No 1. Ss. 23-29.

Arrow, K. (1969). "The organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Nonmarket Allocation", U.S. Joint Economic Committee, 91st Congress, 1st Session, *The analysis and evaluation of public expenditure: The PPB system*, Vol. 1. Washington, DC :U.S. Government Printing Office, 1969, ss. 39-73

Bruzelius, L och Skärvad P-H. (2011) *Integrerad organisationslära*. 10 uppl. Studentlitteratur AB. Lund

Coase, R.H. (1937). The nature of the firm. *Economica New series*, vol.4.No 16 ss. 386-405

Cousin, P.D. (2005). The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 25. No. 5. ss. 403-404.

Eriksson, B. (2007). *Tillväxt i skogsvårdsföretag*. Arbetsrapport 631. Skogforsk. Uppsala

Eriksson, T. (2013). Arbetskraft I: Christiansen, L (red.) *Skogsstatistisk årsbok 2013*. Jönköping: Skogsstyrelsen

Furness-Lindén, A.(2006). *Affärsutveckling i relationen, Stor kund: Liten leverantör – Vad kan skogsbruket lära?* Arbetsrapport 326. Skogforsk. Uppsala

Furness-Lindén, A & Norin, K. (2007). *Erfarenheter från Södra Skogs anbudsupphandling av drivningstjänster*. Resultat från SkogForsk Nr. 14 2007, ss 1-2

Furness-Lindén, A. & Norin, K. (2008). *Vägar till professionell upphandling av tjänster i skogsbruket – erfarenheter, förslag och inspirationskälla*. Redogörelse från SkogForsk Nr. 7 2008, ss 9-13.

Hallikas, J., Immonen, M., Pynnönen, M., & Mikkonen, K. (2012). Service purchasing and value creation: Towards systemic purchases. *International Journal of Production Economics*. Vol. 147. Del A. ss.8

Hultåker, O. (2002). *Skogsentreprenad idag och i framtiden – En kvalitativ studie av skogsmaskinentreprenörers verksamhet och framtidsvisioner*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skogens produkter och marknader. (Examensarbete 2002:9).

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur

Kylén, J-A. (2004). *Att få svar – intervju, enkät, observation*. Upplaga xx. Bonnier utbildning AB, Stockholm.

Lantz, A. 1993. *Intervjumethodik*. Lund :Studentlitteratur, ss. 11-46, 72-73

Lidén, E. (1995). *Forest Machine Contractors in Swedish Industrial Forestry – Significance and Conditions during 1986-1993*, Rapport 195-1995, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för Skogsteknik, Garpenberg.

Lindqvist, J. (1979). Harrsjön – En skogsby och dess beroende av skogsbruket under ett sekel, i: Gustaf Utterström (red.), *SCA 50 år – Studier kring ett storföretag och dess föregångare*, Sundsvall: Tryckeribolaget i Sundsvall AB, ss. 431-455.

Mattson, L, & Östlund, L. (1992) Människan och skogen – En tillbakablick, i: Elmberg, J., Bäckström, P-O & Lestander, T (redd.), *Vår skog – Vägvalet*, Stockholm: LTs förlag, ss.11-38.

Nygaard, C., Ravn, J. & Hull Kirstensen, P. (2002). Strategen tecknar kontrakt – agentteorin. I: Nygaard, C (red.) & Bengtsson, L. *Strategizing – en kontextuell organisationsteori*. Lund: Studentlitteratur, ss. 79-98.

Pontén, B.(2000). *Skogsarbetares arbetsliv och effektivitet – Intervjuer med skogsarbetare, entreprenörer, drivningsledare och förvaltare*. Rapport 12-2000, Högskolan i Dalarna, Skogsindustriella sektionen, Systemutveckling/Arbetsvetenskap, Borlänge.

Quélin, B. & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: outsourcing motives and risks. *Europeana Management Journal*. Vol 21. No5. ss. 647-661.

Sjödén, A.(2010) *Informationsflödets roll i avverkningskvaliten*. Sveriges lantbruksuniversitet. Institutionen för skoglig resurshushållning. (Arbetsrapport 2010:292).

SÖDRA, 2012. ANBUDSUNDERLAG FÖR SKOGSVÅRD INOM VIMMERBY VERKSAMHETSOMRÅDE, 2012-10-02 (INTERN RAPPORT)

Södra, (2013) *Verksamhetsidé och strategi* <http://www.sodra.com/sv/Om-Sodra/Affarside-mal-och-strategier/> [2013-12-12].

Thorn-Andersén, Y (2013). Skötsel- och miljöledare, Södra Skogs Region Öst. Personligt meddelande, telefonsamtal. 2013-09.

Thorn-Andersén, Y. (2014) Skötsel- och miljöledare, Södra Skogs Region Öst. Personligt meddelande, telefonsamtal. 2014-02

Trost, J. (2007). *Enkätboken*. 3.Utpl. Lund: Studentlitteratur.

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4. Utpl. Lund: Studentlitteratur.

Williamson, O. E. (1979). School Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations, *Journal of Law and Economics*, Vol. 22, No. 2 (Oct., 1979), pp. 233-261
Published by: The University of Chicago Press for The Booth School of Business of the University of Chicago and The University of Chicago Law School

Williamson, O.E. (1981). The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach. *American Journal of Sociology*. Vol 87, No. 3 ss. 548-577.

Williamson, O.E. (2005). The Economics of Governance. *The American Economic Review*, Vol 95, No. 2. Papers and Proceedings of the One Hundred Seventeenth Annual Meeting of the American Economic Association, Philadelphia, PA, January 7-9, 2005 (May, 2005), pp. 1-18

Bilaga 1.

Respondentlista

Typ	Arbetat för Södra sedan	Avtal sedan	Medarbetare	Avtal med andra uppdragsgivare	Huvuddelen av verksamheten genom Södra
Markberedning	2005	2007	3	Nej	Nej
Markberedning	1985	1985	27	Ja	Nej
Markberedning	2003	2003	11	Ja	Nej
Markberedning	1971	1973	1	Nej	Ja
Markberedning	2012	2012	2	Nej	Nej
Markberedning	1976	1987	12	Ja	Nej
Markberedning	2013	2013	4	Ja	Nej
Plantering	2001	2007	5	Nej	Ja
Röjning	2004	2009	16	Ja	Ja
Röjning	2003	2010	4	Ja	Ja
Röjning	2011	2013	2	Ja	Nej
Röjning	1992	2006	7	Nej	Ja
Röjning	2008	2010	2	Nej	Ja
Röjning	1997	2011	1	Nej	Ja
Röjning	2001	2001	2	Nej	Ja
Röjning och Plantering	2011	2011	3	Nej	Nej
Röjning och Plantering	2011	2011	2	Ja	Ja
Röjning och Plantering	2005	2010	8	Nej	Ja
Röjning och Plantering	2010	2010	3	Ja	Nej
Röjning och Plantering	2005	2008	4	Ja	Ja
Röjning och Plantering	2009	2009	123	Ja	Ja
Röjning och Plantering	2013	2013	11	Ja	Nej
Röjning och Plantering	2010	2012	3	Ja	Ja
Röjning och Plantering	2007	2011	8	Nej	Ja
Röjning och Plantering	2003	2010	5	Nej	Ja
Röjning och Plantering	2008	2013	4	Ja	Nej
All Skogsvård	2003	2007	55	Ja	Ja
Ej angivet	1982	2013	12	Ja	Nej
Ej angivet	2005		7	Ja	Nej

Bilaga 2.

Intervjuguide semistrukturerade intervjuer med skogsvårdsledarna i region öst

Operativt samarbete

Hur upplever du det operativa samarbetet med entreprenörerna idag?

Hur går det till rent praktiskt?

Anser du att de entreprenörer du har avtal med är utvecklingsbenägna?

Finns det något förändringsbehov? Södra och entreprenörerna.

Är det möjligt att genomföra dessa förändringar? Hur?

Hur ser du på framtida samarbete?

Hur vill du ha det?

Hur tror du det kommer bli?

Avtal

Hur många olika skogsvårdsentreprenörer har ditt verksamhetsområde idag avtal med?

Hur ser de nuvarande avtalen ut med skogsvårdsentreprenörerna på ditt verksamhetsområde?
(ersättningsmodell, omfattning, tid)

Ser du att det finns något behov av förändringar i avtalen?

I så fall, finns det möjligheter att förändra?

Hur skulle förändringarna underlätta ditt arbete?

Kan du beskriva hur du skulle vilja att avtalen med skogsvårdsentreprenörerna såg ut i framtiden?

Garantier

Finns det några garantier i avtalen, från södra mot entreprenörerna och tvärtom?
(sysselsättning, omfattning, trakttdirektiv osv)

Finns det några anledningar till förändringar från Södras sida?

Tror du att det finns det från entreprenörernas sida? Förslag på möjliga garantier som kan vara med i avtalen.

Finns det möjlighet att förändra hur garantierna ser ut idag?

Tankar om framtida garantier.

Hur vill du ha det?

Hur tror du att entreprenörerna vill ha det?

Relation

Hur upplever du relationerna till Skogsvårdsentreprenörerna? (Strikt affärsmässiga eller kompisrelation)

Skiljer relationerna mycket mellan olika skogsvårdsentreprenörer? Hur?

Finns det något förändringsbehov vad gäller relationerna?

Finns det möjlighet till förändring? Beskriv hur?

Hur tror du att exempelvis anbudsupphandlingar skulle påverka relationerna?

Inköp

Hur har tjänsterna upphandlats? Avtalen du har idag

Vad tycker du om det?

Vad prioriterar du hos entreprenörer när du skall köpa deras tjänst?

Vad tror du är viktigast för entreprenörerna när de skall sluta avtal?

Verksamhetspåverkande faktorer som du kan ge uppgifter om eller ej?

Ser du något behov av förändringar i inköpsprocessen av skogsvårdstjänster?

Tror du att andra förändringsbehov skulle kunna tillfredsställas om inköpsmetoden förändrades?

Är det möjligt att förändra inköpsmetoden, i så fall hur?

Vad är dina tankar om framtida inköp? Hur tror du det kommer vara och hur vill du att det skall vara?

Bilaga 3.

Intervjuguide semistrukturerade intervjuer med entreprenörer i Vimmerby

Frågor

Formalia

Hur länge har ni arbetat för Södra?

Hur många anställda?

Vilken typ av skogsvård?

Gör ni även andra saker, osv. Information om företaget.

Upphandlingen

Hur upplevde ni upphandlingen?

Kan du beskriva, från ert perspektiv som entreprenör, hur upphandlingen gick till?

Fanns det svårigheter i processen att lämna anbud?

Upplevde ni någon eller några speciella faktorer av processens som kunnat förbättras?

Finns det ett behov av att förändra upphandlingsprocessen?

Bedömer ni att det skulle vara möjligt att förändra? Hur? Lätt eller svårt?

Ser du några svårigheter om man skulle använda sig av anbudsupphandlingar i andra verksamhetsområden i framtiden?

Vad säger du om framtida upphandlingar inom Vimmerby verksamhetsområde? Risker, fördelar, nackdelar.

Verksamhetspåverkande faktorer

Hur upplevde ni att räkna på er verksamhet?

Vad är viktigt när ni skall räkna på er verksamhet, dvs kostnaderna och därmed ersättningsnivån?

Vilka faktorer påverkar er lönsamhet mest?

Finns det uppgifter från Södra som hade kunnat påverka er lönsamhet?

Hur skulle differentierad prissättning per objekt påverka dig?

Kan de faktorer som tas upp införlivas i:

Garantier

Har ni några garantier i ert nuvarande avtal med Södra?

Finns det ett behov av förändring?

Bedömer du det som att det är möjligt att förändra detta?

Vilka garantier skulle vara mest givande för er som företag vid avtal med Södra?
(sysselsättning, omfattning, objektstyp, traktidirektiv, geografi osv)

Hur ser du på framtida garantier i framtida avtal?

Hur upplever ni ert nuvarande avtal med Södra?

Finns det behov av förändringar?

Bedömer du dessa förändringar som rimliga? Hur skall de genomföras?

Vad är viktigast för ert företag ekonomiskt?

Vad är anledningen till det?

Var det några speciella faktorer som gjorde att ni kom överens om rådande avtal?

Har tidigare avtal med Södra följts av båda parter?

- Hur har det påverkat företaget?

Hur ser du på framtida avtal med Södra? (Koppla mot garantierna)

Relation

Hur upplever du er relation till Södra och SVL?

Har ni andra uppdragsgivare?

Hur har upphandlingen påverkat er relation?

Finns det ett behov av att förändra relationen?

Är det möjligt att förändra relationen? Hur?

Bilaga 4.

Enkät

1. Vilket eller vilka verksamhetsområden har företaget avtal med?

Mönsterås

Vetlanda

Vimmerby

Tranås

Åtvidaberg

Linköping

2. Vilken typ av skogsvård utför företaget för Södra?

Övrigt = Något som inte ingår i de fyra övriga svarsalternativen, t.ex. plantbesprutning

Markberedning

Plantering

Röjning

Manuell huggning

Övrigt

3. Hur många ägare finns det i företaget?

Svara med siffra 1,2,3...

4. Hur många anställda har företaget förutom ägare?

Svara med siffra 1,2,3...

5. Vad var företagets omsättning 2012?

Svara med siffror ex. 500 000

6. Sedan vilket år har företaget arbetat med Södra?

Svara med årtal ex 2005

7. Sedan vilket år har företaget haft skriftligt avtal med Södra?

Svara med årtal ex 2005

8. Har företaget avtal med andra uppdragsgivare?

Ja

Nej

9. Är huvuddelen av företagets verksamhet genom Södra?

Ja

Nej

10. Jag anser att Södras administrativa system för rapportering och fakturering fungerar bra och är enkla att använda

Operativt samarbete Ett påstående presenteras, ange hur väl ni instämmer med påståendet eller ej.

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

11. Jag ser ett tydligt syfte med återrapporterna:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

12. Jag använder statistiken från i produktionsportalen för att hålla koll på verksamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

13. Jag hade behövt ytterligare utbildning i Södras administrativa system:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

14. Företaget har idag avtal med Södra om:

Avtal Följande frågor gäller det avtal ert företag idag har med Södra.

Endast planteringssäsong

Kortare än 1 år

1 år

2 år

Längre än 2 år (men ej tillsvidare)

Tillsvidare

15. Jag hade helst haft avtal med Södra om:

Endast planteringssäsong

Kortare än 1 år

1 år

2 år

Längre än 2 år (men ej tillsvidare)

Tillsvidare

16. Jag är generellt sett nöjd med nuvarande avtal med Södra:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

17. Det viktigaste för mig i avtalet är ersättningsnivån (priset):

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

18. Jag har slutit avtal med Södra för att det är den största aktören inom mitt område:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

19. Jag är skogsägande medlem i Södra:

Ja

Nej

20. Om du är medlem, har det påverkat att du slutit avtal med Södra:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

21. Garantikvantitet, det vill säga en garanterad kvantitet arbete per år är viktigt att ha med i avtalet:

Garantier Följande påståenden gäller eventuella garantier i avtalen med Södra.

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

22. Det hade enklare att planera företagets verksamhet om Södra kunnat ge garantikvantiteter med högre upplösning, till exempel garanterad kvantitet per månad eller kvartal:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

23. Det hade varit intressant med en geografisk garanti, det vill säga att allt arbete för Södra är inom ett begränsat område, och om arbete tilldelas utanför detta område utgår en annan ersättning:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

24. Jag anser att relationen med skogsvårdsledare är affärsmässig:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

25. Jag anser att relationen mellan företaget och skogsvårdsledare är god:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt 3

26. Skogsvårdsledaren är min kompis:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

27. Jag anser att relationen till Skogsinspektorer är affärsmässig:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

28. Jag anser att relationen mellan företaget och skogsinspektorer är god:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

29. Det finns skogsinspektorer som är mina kompisar:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

30. Södras personal och mitt företag strävar i huvudsak mot gemensamma mål:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

31. Jag upplever att Södras personal bryr sig om mitt företags utveckling:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

32. Jag tror att en öppen anbudsupphandling av skogsvårdstjänster skulle påverka relationen mellan mitt företag och Södra:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

33. Jag tror att en öppen anbudsupphandling av skogsvårdstjänster skulle stärka relationen mellan mitt företag och Södra:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

34. Jag tror att en öppen anbudsupphandling av skogsvårdstjänster skulle försämra relationen mellan mitt företag och Södra:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

Markberedning

35. Har ert företag avtal med Södra om markberedning?

Ja

Nej

36. Nuvarande ersättningsmodell för markberedning:

Timersättning

Ackordsbaserad (kr/ha)

Timersättning + Framkörningsavgift

Ackordsersättning + Framkörningsavgift

37. Önskad ersättningsmodell för markberedning:

Timersättning

Ackordsbaserad (kr/ha)

Timersättning + Framkörningsavgift

Ackordsersättning + Framkörningsavgift

38. Markberedning är företagets huvudsakliga verksamhet:

Ja
Nej

39. Vid markberedning är objektsstorlek är starkt påverkande på lönsamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

40. Vid markberedning är längden på flyttar starkt påverkande på lönsamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

41. Vid markberedning är objektsegenskaper såsom blockighet och markfuktighet starkt påverkande på lönsamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

42. En differentierad prissättning utifrån objektsstorlek hade varit intressant för att få en rättvis ersättning för markberedning:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

43. Uppföljningar av markberedningar i fält med Skogsvårdsledare eller inspektor är givande:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

44. Sommaruppföljningar av markberedningar i fält hjälper mig att utveckla verksamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

45. Jag anser att samarbetet med Skogsvårdsledare rörande markberedning fungerar mycket bra:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

46. Jag anser att traktdirektiven för markberedning alltid är av tillfredsställande kvalitet:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

47. En högre kvalitet på traktdirektiven för markberedning hade förenklat mitt arbete:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

48. Förekommer det akuta markberedningsjobb:

Ja

Nej

49. Om ja, Att åka på akuta markberedningsjobb minskar effektiviteten i min verksamhet:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

50. Jag anser att akuta markberedningsjobb och "vanliga" markberedningar skall ha olika ersättning:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

Plantering

51. Har ert företag avtal med Södra om plantering?

Ja

Nej

52. Plantering är företagets huvudsakliga verksamhet:

Ja

Nej

53. Företaget har en egen plantterminal från vilken plantleveranserna till hygge sker:

Ja

Nej

54. Vid plantering är objektsstorlek är starkt påverkande på lönsamheten för verksamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

55. Längden på flyttar vid plantering påverkar lönsamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

56. Objektsegenskaper såsom stenighet och markfuktighet påverkar lönsamheten vid plantering:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

57. Vid plantering hade en differentierad prissättning utifrån objektsstorlek hade varit intressant för en rättvis ersättning:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

58. Vid plantering hade en differentierad prissättning utifrån objektsegenskaper (såsom stenighet, risighet) hade varit intressant för en rättvis ersättning:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

59. Vid plantering hade en differentierad prissättning utifrån objektets avstånd till väg hade varit intressant för en rättvis ersättning:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

60. Ersättningen för plantering är i dagsläget tillräckligt hög för att det skall vara motiverat att fortsätta verksamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

61. Uppföljningar av planteringar i fält, med Skogsvårdsledare eller inspektor är givande:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

62. Sommaruppföljningar av planteringar i fält hjälper mig att utveckla verksamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

63. Jag anser att samarbetet med Skogsvårdsledare rörande plantering fungerar mycket bra:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

64. Jag anser att traktdirektiven för plantering är av tillfredsställande kvalitet:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

65. Högre kvalitet på traktdirektiven för plantering hade förenklat mitt arbete:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

66. Förekommer det akutjobb inom planteringsverksamheten?

Ja

Nej

67. Om ja, att åka på akuta planteringsjobb försämrar effektiviteten i min verksamhet:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

68. Jag anser att det skall vara olika ersättningar på akuta planteringar och ”vanliga planteringar”?

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

Röjning

69. Har ert företag avtal med Södra om röjning?

Ja

Nej

70. Jag anser att ackordsersättning vid röjning är en lika rättvis ersättningsmetod som timersättning:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

71. Uppföljningar av röjningar i fält med Skogsvårdsledare eller inspektor är givande:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

72. Sommaruppföljningar av röjningar i fält hjälper mig att utveckla verksamheten:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

73. Jag anser att samarbetet med Skogsvårdsledare rörande röjningar fungerar mycket bra:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

74. Jag anser att traktdirektiven för röjning alltid är av tillfredsställande kvalitet:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

75. Högre kvalitet på traktdirektiven för röjning hade förenklat mitt arbete:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

76. Förekommer det akuta röjningsjobb:

Ja

Nej

77. De akuta röjningsjobben är i huvudsak förröjningar och hyggesrensningar:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

78. Att åka på akuta röjningsjobb försämrar effektiviteten i min verksamhet:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

79. Jag anser att det skall vara olika ersättning på akutjobb och ”vanliga röjningar”:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

80. Den årliga kvantiteten förröjningar och hyggesrensning mitt företag skall utföra finns tydligt definierat i avtalet:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt

81. Jag anser att det hade varit en fördel i planeringen av företagets verksamhet om en årlig kvantitet förröjning och hyggesrensning hade varit mer precist definierade i avtalet:

1. Instämmer inte alls 2. 3. 4. 5. Instämmer helt