

CHALMERS



En kundorienterad marknadsanalys för Legetimus AB

A customer aimed market analysis for Legetimus AB

Chalmers Lindholmen – Maskiningenjör, teknisk utveckling

Examensarbete

GUSTAV DAHL

PETTER KOSTMANN

Institutionen för produkt och produktionsutveckling

CHALMERS TEKNISKA HÖGSKOLA

Göteborg, Sverige 2012

Förord

Detta examensarbete omfattar 15 högskolepoäng och har bedrivits på helfart under den senaste läsperioden. Idén till examensarbetet fick vi i samråd med Miljöbron och då främst Helena Callstam, via en uppdragsformulering (bilaga 1), och utfördes mot tjänsteföretaget Legetimus.

Vi som skrivit detta examensarbete skulle vilja rikta ett tack till vår handledare Hans Eriksson på Chalmers, Gunilla Nielsen och Susanne Carlsson på Legetimus för deras stöd, Susanne Kullberg på Chalmers som stöttat oss i ett viktigt skede i arbetet, Ing-Marie Trygg på Göteborgs Stad – upphandlingsbolaget för hjälpsamhet i intervju och material och avslutningsvis även alla dem som ställde upp i vår enkätundersökning och bidrog till vårt resultat.

Göteborg juni 2012

Gustav Dahl

Petter Kostmann

Sammanfattning

En kundorienterad marknadsanalys för Legetimus AB

Gustav Dahl och Petter Kostmann

Chalmers Tekniska högskola

Maskiningenjörsprogrammet Teknisk utveckling 2012

Legetimus AB verkar på en konkurrensstyrd städtjänstmarknad i Göteborgsområdet. För att utöka sina marknadsandelar i enlighet med företagets målsättningar måste man erövra en större kundbas. Detta projekt analyserar de befintliga marknadssegmenten och förhållandena kring dessa för att erhålla en bättre förståelse för hur man genom ska allokera sina resurser för att genom marknadsföring och andra aktiviteter nå ut till allt fler kunder på marknaden.

I dagsläget når man en stor del av sina kunder genom Göteborgs stads upphandlingsprocesser och dessa utreds inledningsvis efter förgående teoriansamling i rapporten. Vidare diskuteras metodik kring enkätundersökningar i förberedelsefasen till en undersökning mot främst de privata kunderna men även de vårdberättigade som erhållit hemtjänst och vars uppdrag Legetimus erhåller från kommunen.

I en resultatdel illustreras processerna vid upphandlingen samtidigt som man utvecklar förhållandet kring de tilldelningskriterier som föreligger vid uppdragsfördelningen från kommunens sida. Här presenteras även de resultat som erhållits från marknadsundersökningarna.

En viktig insikt som erhålls i projektet är att det för att vinna fler upphandlingar och konkurrera effektivt krävs en mer kundnära organisation. Det är kundernas efterfrågan som styr både upphandling, ramavtal och konsumtionen av privat städtjänst. Således diskuteras det vidare kring kundernas kvalitetsuppfattning.

Resultaten av arbetet blir dels vikten av tillfredställelsen av särskilda kvalitetsuppfattningar såsom pålitlighet, anställningstryggheter och feedback, men även organisationens positionering och arbete i olika mervärdesfrågor inom branschen såsom miljö och verksamhetsformer för att uppnå kommunens krav och bli framgångsrika i dennas utvärderingsprocesser vid upphandling av ramavtal.

Rapportens diskussion sammanfattas i en åtgärdsplan med förslag kring vidare arbete inom företaget.

Legetimus står idag inför en stor utmaning i form av många olika typer av förändringar, bl.a. hårdare krav i upphandling av ramavtal, införandet av LOV, införandet av miljöledningssystem, anpassning av sina resurser för att kunna tillgodogöra kundernas behov samt att kunna öka sin omsättning.

Keywords: Efterfrågan, Hemtjänst, Marknadsundersökning, Miljödiplomering, Ramavtal, Städtjänster, Upphandling

Abstract

A customer aimed market analysis for Legetimus AB

Gustav Dahl och Petter Kostmann

Chalmers Tekniska högskola

Maskiningenjörsprogrammet Teknisk utveckling 2012

This report is written in Swedish since the companies affected is located in Sweden.

The Swedish cleaning service company Legetimus AB is running on a very competitive market in the Gothenburg region. The decision makers of the company wish to increase the active market fragments in order to raise more profits and thereby needs to examine the market demands.

Legetimus receives most of its customers through government procurements and this process is closely examined throughout this report. Active customer demands and quality expectations are also an important subject that is observed through a market research.

The results shows upon how the procurements are carried out as well as how the qualification and evaluation specifications they use are structured. They also provide insights upon what the active customers value in the services through chart illustrations.

The project results really show how important it is to involve the consumer thinking in an organization like this and how they even control the way the procurements are formed.

The marketing research among the customers identifies quality importance such as reliability, job securities and customer feedback while the procurement examination establishes important organizational development factors such as environmental aim and company structure.

The highlights of the results and discussion sections are summarized in an action plan that aims to make suggestions upon improvement areas that the company may peruse.

Innehållsförteckning

Sammanfattning	
Abstract	
1. Bakgrund	7
2. Syfte	9
3. Uppgiftsformulering.....	10
3.1 Upphandling för Legetimus.....	10
3.1.1 Upphandlingsprocessen.....	10
3.1.2 Avtal.....	10
3.1.3 Miljöaspekten.....	10
3.2 Marknadsundersökning för Legetimus.....	11
3.2.1 Marknadsundersökningplan	11
3.2.2 Efterfrågan	11
4. Avgränsningar.....	12
5. Teoretisk referensram.....	13
5.1 Upphandling för Legetimus.....	13
5.1.1 Principer för offentlig upphandling	13
5.1.2 Upphandling av B-tjänster	14
5.1.3 Ramavtal	15
5.1.4 Processen vid slutande av ramavtal	17
5.1.5 Upphandlingsförfaranden	19
5.1.6 Lagen om valfrihetssystem, LOV	20
5.1.7 Göteborgsmodellen	20
5.1.8 Miljödiplomeringen	20
5.2 Marknadsundersökning för Legetimus.....	21
5.2.1 Allmänt om marknadsundersökning	21
5.2.2 Marknadsundersökningsplan.....	22
5.2.3 Undersökningsform	23
5.2.4 Bortfall	24
5.2.5 Utformning av formulär	24
6. Metod.....	26
6.1 Företagsbeskrivning - Legetimus.....	26
6.2 Upphandling för Legetimus.....	26

6.3 Marknadsundersökning för Legetimus.....	27
6.3.1 Förberedelser för Marknadsundersökning	28
6.3.2 Marknadsundersökningsplan	30
7. Resultat	35
7.1 Företagsbeskrivning	35
7.2 Upphandling för Legetimus.....	37
7.2.1 Upphandling för Legetimus hos Göteborg stad	37
7.2.2 Upphandling av Legetimus ramavtal	40
7.2.3 Kvalificeringsmomentet i upphandlingen av ramavtal	42
7.2.4 Utvärderingsmomentet vid upphandling av ramavtalet	43
7.2.5 Den senaste utvärderingen av Legetimus.....	45
7.2.6 Miljödiplomering	47
7.3 Marknadsundersökning för Legetimus.....	49
7.3.1 Resultat från marknadsundersökning mot privatkunderna.....	49
7.3.2 Resultat från marknadsundersökning mot de kommunala handläggarna	53
8. Diskussion.....	54
8.1 Analys av Legetimus upphandlingsprocess.....	54
8.2 Åtgärdsplan för Legetimus för förbättrad upphandling och kundkontakt	55
8.3 Diskussion	58
9. Referenser	62
10. Bilagor	64
10.1 Bilaga 1 – Uppdrag från miljöbron	64
10.2 Bilaga 2 – Undersökningsenkät – Privata kunder.....	65
10.3 Bilaga 3 – Undersökningsenkät – Hemtjänst	68
10.4 Bilaga 4 – Upphandlingsprocessen hos Legetimus AB	71
10.5 Bilaga 5 – Ex. Förfrågningsunderlag/Förnyad konkurrensställning	72
10.6 Bilaga 6 – Exempel på kemikalielista	74
10.7 Bilaga 7 – Ramavtal, Utvärderingsprotokoll	75
10.8 Bilaga 8 – Tidsplan	76
10.9 Bilaga 9 – Åtgärdsplan för förbättrad upphandling och kundkontakt.....	77

1. Bakgrund

Legetimus startades år 2004 på initiativ av de två nuvarande ägarna Susanne Carlson och Gunilla Nielsen. Affärsidén var huvudsakligen försäljning av tjänster inom service-, assistans- och omsorgsmarknaden. Vidare ville man även skapa tryggare anställningsformer för de servicearbetare som då fanns på marknaden.

Efter en motion till riksdagen 2003 (Carlsson 2003) väcktes en debatt där det diskuterades kring skattelättnader för hushållsnära tjänster. Ett av argumenten för denna reform som senare skulle kallas för RUT-avdraget var just legitimiteten i branschen. Den första juli 2007 beslutades det om införandet av detta avdrag i riksdagen (LSH 2007). Skattereduktionen innebar att marknaden till en lägre kostnad kunde köpa tjänster från företag såsom Legetimus utan att dessas inkomster påverkades.

Skatteavdraget har varit betydelsefullt och under senare år inneburit ett uppsving i branschen och en hållbar verksamhetsutveckling för Legetimus.

Företagets ägare anser sig haft en relativt jämn ökande tillväxt genom de senare åren och omsätter idag ca 13 m.kr. med 45 anställda.

När Legetimus etablerades vände man sig främst mot de privata kunderna men idag återfinns de största marknadsandelarna inom s.k. hemtjänst i den kommunala sektorn. Man har således på den kommunala sidan "mellankunder" före slutkunder som alltid existerar oavsett om de erhållits via kommun, privat eller från företag. De kommunalt erhållna kunderna erbjuds även "tilläggstjänster" utöver de tjänster som berättigats av staten. Detta ser man på företaget som en viktig inkomstkälla, och bidrar till betydelsen av tjänsteutbudet.

På senare år har lagen om valfrihetssystem, LOV (LOV 2008) utbredd sig i stora delar av Sverige. Lagen innebär att kommunala kunder själva får bedöma kvalitén och välja leverantör av kommunalt berättigad hemtjänst. Inträdet av LOV har gett även de kommunala slutkunderna ökat inflytande och trenden är därmed dessas behov blir därför allt viktigare för leverantörerna av hemtjänst.

Vid tillhandahållandet av tjänster blir kundernas förtroende betydelsefullt (Kotler 2004). Genom att på bästa sätt tillfredställa kundernas behov kan man skapa kundvärde och lojalitet som är betydande ingredienser för en framgångsrik verksamhet. Den som förstår kundernas behov bäst har stor möjlighet att bli framgångsrik i dagens konkurrens.

Legetimus AB har såväl kommunala, privata samt företagskunder och det kan således vara dessas behov som blir betydelsefulla i verksamheten.

I dagsläget vill man på företaget fokusera främst på de kommunala kunderna som erhålls via kommunens upphandlingsprocesser för att öka lönsamheten, men man vill även på sikt utöka sina marknadsandelar på den privata sidan.

Den senaste tidens miljötrend har givit miljöaspekter allt mer betydelse och dessa blir således en del av alla slutkunders behov.

I **kommunernas upphandlingsprocesser** avgörs vilka som erhåller uppdragen och här vill man givetvis ligga på framkant bland alternativen. Man behöver således vara väl medveten om kraven som ställs på serviceföretagen samt på vilka grunder upphandlingen genomförs.

Vidare blir **slutkonsumentens behov** också viktiga att följa upp då det är dessa som i slutändan bedömer kvalité och ger feedback. Dessas inflytelse ökade också efter år 2008 och lagen om valfrihetssystem (LOV 2008). Lagen innebär valfrihet hos konsument, berättigad statlig hemtjänst, bland både kommunala och privata leverantörer av hemtjänst och denna utveckling har gjort slutkunden ännu mer inflytelserik på sina håll i landet. I Göteborgs kommun där Legetimus har sin största kundbas har man dock ännu inte antagit lagen, men i Mölndal där man även varit verksam har man det (Sveriges kommuner och landsting 2011) och utvecklingen går onekligen mot att ge konsumenternas intressen större betydelse.

Kommunernas upphandlingsprocesser liksom **slutkonsumenternas behov** blir således centrala delar i konkurrensen och nödvändiga byggstenar att utforska om man vill försöka utöka sina marknadsandelar. Legetimus vill bli en mer attraktiv leverantör av hemtjänst, assistans och omsorg.

Examensarbetet började som en ett uppdrag om en miljöinriktad marknadsundersökning (bilaga 1 – Uppdrag från miljöbron) för att senare utvidgas efter kontakt med ansvariga på Legetimus AB.

2. Syfte

Rapportens syfte är tvåfaldigt:

- Att kartlägga krav och utvärderingsgrunder vid de kommunala upphandlingarna inför insatser såsom företagsutveckling och budgetering.
- Att genomföra en marknadsundersökning bland slutkonsumenterna och redovisa denna i en som resultat och diskussion där efterfrågan granskas.

För att konkretisera resultaten ska de sedan presenteras i en **åtgärdsplan** med förslag till vidare arbete.

3. Uppgiftsformulering

Uppgiften består i en analys av upphandlingsprocessen hos Göteborgs stad och framställandet av en åtgärdsplan, samt en marknadsundersökning kring efterfrågan hos slutkonsumenterna som man levererar till. Arbetet delas således i två delar.

3.1 Upphandling för Legetimus

Beträffande den kommunala upphandlingsprocessen bör man granska processen och de kriterier som finns för sållandet av leverantörer. Problematiken är här att utreda och identifiera hur marknadserbjudandet kan anpassas för att hålla företaget i framkant bland alternativen. Åtgärdsplanen kan sedan formas utifrån denna insikt.

Frågeställningarna nedan ska ge en insikt kring ämnet, granska företaget och ur utomstående synvinkel med denna lärdom skapa konkreta åtgärdsförslag i en åtgärdsplan.

3.1.1 Upphandlingsprocessen

Hur ser den aktuella upphandlingsprocessen ut för Legetimus?

- Vilka handlingar omfattas i processen?
- Vilka enheter är delaktiga?
- I vilka forum görs beställning och ansökan?
- Vilka uppgifter erhåller kommunen om företaget och hur?
- Vilka deltar i upphandlingen?
- Gäller samma regler för alla kontrakt?
- Hur redovisas de beslut som fattas?

3.1.2 Avtal

Vilka avtal reglerar upphandlingen och hur sluts och upprätthålls dessa?

- Vilken typ av ramavtal används?
- Vilka krav ställs för deltagande i upphandlingen?
- Vilka beslutskriterier redovisas av kommunen?
- Vad krävs för att upprätthålla avtal?
- Vad har man fått för typ av feedback?
- Hur har Legetimus presterat historiskt vid slutande av ramavtal?

3.1.3 Miljöaspekten

Hur påverkas upphandlingen av den ökade miljömedvetenheten?

- Vad anser kunderna om miljöarbete?
- Vad krävs ur miljösynpunkt för att upprätthålla avtal?
- Hur ser det befintliga miljöarbetet ut och hur går det med miljödiplomeringen?
- Vilka rengöringsmedel bör man satsa på ur miljöaspekten?
- Är ett miljöledningssystem nödvändigt?

Efter att ha utforskat följande områden kan man sannolikt dra slutsatser kring upphandlingsdelen och förbereda åtgärdsplanen.

3.2 Marknadsundersökning för Legetimus

Marknadsundersökningen syftar till att klargöra vad konsumenterna prioriterar samt värdesätter vid valet av serviceleverantör (Dahmström 2011). Det behöver här nödvändigtvis inte endast handla om traditionell hemtjänst utan kan även omfatta de övriga "tilläggstjänster" som Legetimus AB erbjuder. Denna del utvecklas vidare i förberedelserna inför marknadsundersökningen. Frågeställningar som bör klargöras kan vara:

3.2.1 Marknadsundersökningsplan

Hur inhämtas informationen från slutkunderna?

- Vad söker man?
- Vilken är målgruppen?
- Hur görs urvalet?
- Hur når man målgruppen?
- Hur utformas undersökningsformuläret?
- Hur presenteras svaren?

3.2.2 Efterfrågan

Vad efterfrågar slutkunderna?

(Detta är intressant oavsett om slutkunderna erhållits via kommunen privat eller som del av ett företag)

- Vad prioriterar man högst bortsett från kostnaden?
- Vad är man beredd att betala mer för?
- Vilka för och nackdelar ser kunderna med Legetimus?
- Vad är bra, vad kan förbättras?
- Efterfrågar man några ytterligare tjänster som Legetimus kan tänkas erbjuda?
- Hur viktigt är företagets miljöarbete för kunden?
- Hur viktigt är bemötandet?

Givetvis kommer flera fler frågor dyka upp och dessa kommer då fyllas på. I det följande metodavsnittet redovisas hur frågeställningarna ska besvaras.

4. Avgränsningar

Rapporten syftar till att analytiskt undersöka problematiken kring företagets efterfrågan, både kommuner och slutkunder, och resultera i åtgärdsförslag och en undersökningsrapport kring denna. Det kommer således inte göras någon fullständig konkurrentanalys eller några praktiska justeringar i organisationen.

5. Teoretisk referensram

5.1 Upphandling för Legetimus

5.1.1 Principer för offentlig upphandling

Den offentliga upphandlingen avser de åtgärder som vidtas av en upphandlande myndighet för att tilldela ett kontrakt eller ingå ett ramavtal för varor, tjänster eller byggentreprenader. Då upphandlingen inte görs av en statligt finansierad myndighet används endast begreppet upphandling (Konkurrensverket 2011).

I denna teoridel kommer uttrycket upphandling avse den offentliga. Vidare kommer tyngden att läggas på regleringen för lokala tjänsteföretag av Legetimus karaktär.

Upphandlingen omsätter årligen upp mot 500 miljarder kronor i Sverige (Pedersen 2011). Detta utgör ca 15 % av den svenska bruttonationalprodukten.

Lagstiftningen bygger på EU-rätten och återfinns i gränslandet mellan civilrätt och förvaltningsrätt. Lagen om offentlig upphandling (LOU 2007), Lagen om upphandling inom försörjningssektorerna (LUF 2007) och Lagen om valfrihetssystem (LOV 2008) styr alla den offentliga upphandlingen i Sverige och dessa kommer kort redogöras nedan.

Konkurrensverket definierar syftet med regelverket för offentlig upphandling:

Syftet med reglerna är att säkerställa fri rörlighet för varor, tjänster, personer och kapital på EU:s inre marknad så att upphandlande myndigheter och enheter i Europa på ett öppet sätt ska kunna utnyttja konkurrensen och tillvarata det offentligas medel på bästa möjliga sätt.

(Konkurrensverket 2011)

Pedersen presenterar lite historik och fakta kring metodiken i sin bok *Upphandlingens grunder*:

De nuvarande lagarna LOU och LUF som bygger på EU-direktiv ersatte den första januari 2008 den äldre lagen om upphandling (ÄLOU) och uppdaterades sedan under 2010. ÄLOU hade gällt sedan Sverige blev medlem i det Europeiska Ekonomiska Samarbetsområdet, EES. De nya bestämmelserna ska kontrolleras av Konkurrensverket som från den första september 2007 innehar tillsynsansvar. De flesta bestämmelserna inom upphandlingsdirektiven har enligt EU-domstolen "direkt effekt" vilket innebär att de kan åberopas av enskilda leverantörer i de svenska domstolarna oavsett om bestämmelserna införts korrekt i den svenska lagstiftningen. Reglerna ska bidra till en sund konkurrens samt ge myndigheter och konsumenter hög kvalitet till förmånliga priser.

Upphandling inom försörjningssektorerna begränsas av LUF som uppvisar stora likheter med LOU. Försörjningssektorerna omfattar verksamheter områdena vatten, energi, transport och post.

EU-domstolens rättspraxis omfattar ett antal principer som är centrala inom området (Kammarkollegiet 2012):

- Icke-diskrimineringsprincipen
Denna princip handlar om att anbudssökande och anbudsgivare inte får diskrimineras på grund av var de kommer ifrån.
- Likabehandlingsprincipen
Alla leverantörer ska ges så lika förutsättningar som möjligt med allt vad detta innebär.

- **Transparensprincipen**
Denna princip innebär öppenhet för alla dokument gällande upphandlingen. Anbudsgivare ska enkelt kunna följa en rättvis process.
- **Proportionalitetsprincipen**
Kraven som ställs av myndigheten måste vara av rimlig karaktär och överensstämja med uppdraget. Kraven ska vara applicerbara på uppdraget och nödvändiga att kontrollera.
- **Principen om ömsesidigt erkännande**
Myndigheten får inte tvinga en anbudsgivare att skaffa loka certifikat och liknade handlingar utan måste acceptera likvärdiga dokument från andra regioner eller länder.

Dessa principer ska alla bidra till att förverkliga det ovan nämnda syftet.

För att upphandlingsskyldighet ska föreligga krävs att affärstransaktionen utgör ett kontrakt med ömsesidiga ekonomiska villkor (LOU 2 kap. 10§).

Vidare gäller enligt LOU 1 kap. 24a§ (svensk bestämmelse) att upphandlande enheter bör beakta miljö och social hänsyn.

I *Upphandlingens grunder* (Pedersen 2011) beskrivs olika förfaranden vid olika upphandlingstillfällen. Beträffande tjänster skiljer man inledningsvis på A och B-tjänster beroende på huruvida dessa är lämpade för gränsöverskridande handel. Vidare ser man till olika tröskelvärden för att bestämma kontraktens omfattning. A-tjänsterna över bestämda tröskelvärden är hårdare reglerade medan A-tjänster under tröskelvärdena och B-tjänster är mindre reglerade.

5.1.2 Upphandling av B-tjänster

Till B-tjänster hör mer lokala tjänster såsom juridiska tjänster, hälsa och sjukvårdstjänster som är mindre lämpade för gränsöverskridande handel och dessa omfattas av LOU 15 kap. Denna upphandling är mindre reglerad då den inte utgör ett lika stort hot mot upphandlingssyftena, principerna och den fria marknaden. B-tjänsterna och A-tjänsterna under tröskelvärdena omfattas inte av EU-direktiven och regleringen kring dessa bygger på den Sverige hade innan EU-upphandlingsbestämmelser antogs (Konkurrensverket 2011).

I *Upphandlingens grunder* (Pedersen 2011) presenteras tre förfaranden (Förenklat förfarande, Urvalsförfarande och Direktupphandling) som gäller för tjänster av B-karaktär samt för A-tjänster under tröskelvärdena.

Vid upphandling genom **förenklat förfarande** gäller att kontrakten annonseras så att alla leverantörer har möjlighet att se dem. Därefter har alla möjlighet att lämna anbud för att erhålla kontraktet.

Anbuden följs sedan upp med utvärdering och tilldelning från myndigheten.

Vid **urvalsförfarande** får leverantörerna efter annonseringen ansöka om att lämna anbud, därefter kvalificerar myndigheten ansökningarna och bjuder in endast ett urval till att lämna formella anbud.

Direkt upphandling omfattar inga formkrav utan täcker från mindre köp över disk till omfattande kontakter och prisjämförelser mellan leverantörer. Processen vid direkt upphandling blir mindre formellt omfattande och illustreras nedan.

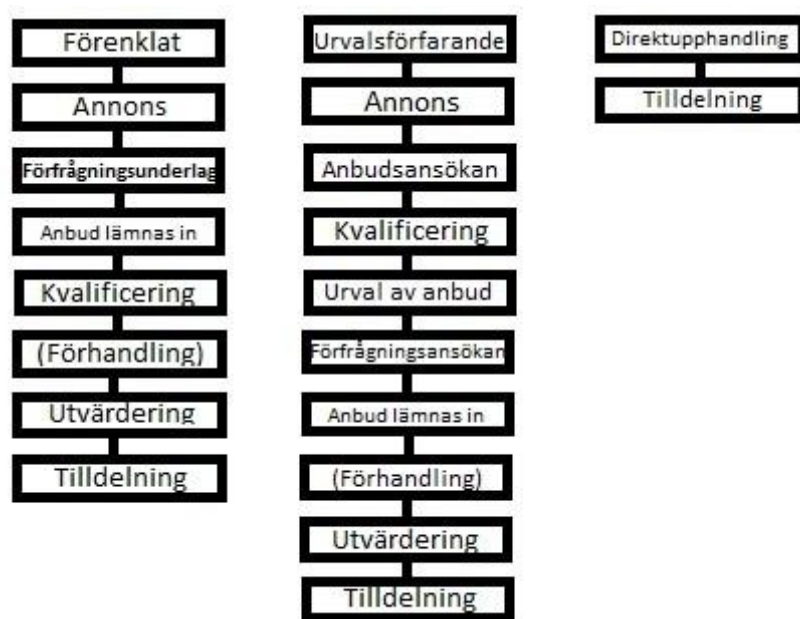
Dessa upphandlingar görs, för att alla villkor inte kunnat fastställas i ramavtalet, som s.k. **förnyad konkurrenssättning** och ramavtalsvillkoren i får här inte förändras utan bara preciseras och förtydligas.

En förnyad konkurrenssättning är således en upphandling inom ramavtalet, som alternativ till en direkt tilldelning efter rangordning av leverantörerna.

Skillnader mellan dessa förfaranden och de för A-tjänsterna är främst att man vid upphandling av B-tjänster får hålla en dialog med leverantörerna och förhandla. Detta gäller för alla dessa tre förfaranden och är betydligt mer begränsat vid A-tjänster.

Grundregeln vid upphandling av B-tjänster är att man använder ett förenklat eller ett urvalsförfarande. Direkt upphandling får bara göras för kontrakt som understiger 15 % av tröskelvärde för A-tjänster (287 tkr – enligt tröskelvärden år 2011) om inte särskilda skäl föreligger. Alla upphandlingar av samma slag under ett räkenskapsår ska beräknas samman av myndigheten för att man ska avgöra totala kontraktsvärden.

Figuren nedan illustrerar processerna i de olika förfarandena för upphandling av B-tjänster



Figur 1 – Upphandling av B-tjänster

Som framgår av figuren är direktupphandling knappt ens en process utan något väldigt obegränsat. Direktupphandlingen som bara får göras på mindre omfattande B-tjänster alt. A-tjänster under tröskelvärdena kan skilja enormt från fall till fall. De övriga stegen påminner mycket om dem för A-tjänster över tröskelvärdena och utvecklas vidare i avsnitt 7.4.

5.1.3 Ramavtal

Konkurrensverket definierar ramavtal:

Med ramavtal avses enligt LOU ett avtal som ingås mellan en eller flera upphandlande myndigheter och en eller flera leverantörer i syfte att fastställa villkoren för senare tilldelning av kontrakt under en given tidsperiod.

Vidare beskriver man speciella förutsättningar vid ramavtal på sin webbplats. Ramavtalen ingås för en bestämd tidsperiod och dess villkor gäller till dess om inte justeringar görs efter allas samtycke. Ramavtalen kan löpa upp till 4 år.

Ramavtal skapas vanligen då det råder osäkerhet kring framtida volymer, leveranser och utformning. Därför behöver avtalet ge köparen en viss valmöjlighet att precisera sina behov när de omslutna kontrakten sedan formas, men de huvudsakliga ramarna är dock fasta (Bergman 2010).

Ramavtalen omfattar särskilda villkor och krav för upphandling mellan de överenskomna myndigheterna och leverantörerna. Villkoren avser bl.a. hur processen ska gå till vid annonsering och tilldelning av olika uppdrag. Kraven specificerar vad som krävs för att en leverantör ska bli godkänd som en del av avtalet. Då myndigheten bara väljer en eller två leverantörer i ramavtalet måste alla de framtida kontrakten inom avtalet specificeras direkt. Då man istället sluter avtalet med tre eller flera leverantörer behöver endast ett ramverk uppställas. Då har man senare möjlighet att lägga till särskilda villkor för olika kontrakt genom s.k. förnyad konkurrenssättning (Pedersen 2011).

Ett ramavtal upprättas under bestämd metodik enligt LOU 5 kap. Avtalet upprättas genom ett begränsat förfarande omfattande förfrågningsunderlag, annonsering, leverantörskvalificering och anbudsutvärdering likt det som används för A-tjänster. Detta utvecklas vidare nedan. Valet av leverantörer/parter till avtalet skall göras med användning av utvärderingsgrunderna lägsta pris eller det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet (Pedersen 2011).

När ett ramavtal slutits får kontrakt enbart tecknas mellan de myndigheter och leverantörer som är parter i avtalet. Det finns heller ingen möjlighet för utomstående att ansluta sig till ett ramavtal i efterhand. Villkoren i avtalet gäller hela löptiden och kompletteringar får endast göras som preciseringar eller prisjusteringar täckta av avtalets klausuler.

Tilldelning av kontrakt inom ramavtal görs efter särskilda rangordningsgrunder, fördelningsnycklar angivna i ramavtalet. Då ramavtalet inte täcker alla villkor används en s.k. förnyad konkurrenssättning där ramavtalets parter bjuds in att lämna anbud för just detta kontrakt. Processen för detta ska vara förutbestämd i ramavtalet (Konkurrensverket 2011).

I en rapport som Mats Bergman vid södertörns högskola genomfört på uppdrag av konkurrensverket (Bergman 2010) beskrivs för- och nackdelar med dessa ramavtal. Ramavtalen är ibland samordnade bland ett antal inköpsenheter. Inom Göteborgs stads ramavtal för städtjänster ingår exempelvis flertalet olika enheter som kan komma att behöva anlita städhjälp.

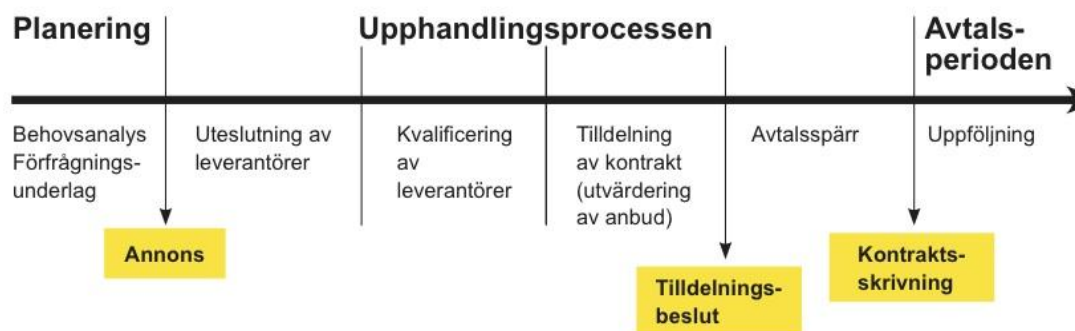
I Bergmans rapport presenteras förespråkare av samordnade ramavtals åsikter med betoning på den ekonomiska vinsten genom minskade transaktionskostnader, ökade volymer och mer fördelaktiga priser.

Avtalens motståndare trycker dock på osäkerheten kring framtida försäljningsvolymer och ökad koncentration på säljsidan som kostnadshöjande faktorer.

5.1.4 Processen vid slutande av ramavtal

Vid slutande av ramavtal använder man samma upphandlingsprocess som för A tjänster över tröskelvärdena, dvs. den mer begränsade.

I denna del redogörs inledningsvis för de centrala begrepp och processteg som är gemensamma för all offentlig upphandling. Därefter behandlas vissa begränsningar vid upphandling av A-tjänster som blir intressanta när ett ramavtal ska slutas. Processtegen tydliggörs i en Pdf-fil tillgänglig på konkurrensverkets hemsida (Konkurrensverket 2011).



Figur 2 – Upphandlingsprocessen för ramavtal

Förfrågningsunderlaget

Processen startar med ett behov av hjälp. Myndigheten behöver ta hjälp av leverantörer. Behovet analyseras vidare och faktorer som tidsfrist och villkor behandlas.

I förfrågningsformuläret preciserar man sina villkor. Dokumentet blir relativt omfattande och högst betydelsefullt då det är detta som avgör hur enkel hanteringen med anbuderna och hur avtalets senare ska se ut. Man har mycket små möjligheter att göra förändringar i förfrågningsunderlaget när det senare annonserats. Förfrågningsunderlaget bör innehålla:

Krav på leverantören

Denna del innehåller inledningsvis krav på leverantörens ekonomiska ställning samt tekniska och yrkesmässiga kapacitet. Vidare görs även kravspecifikationer med mer detaljerad utformning. Dessa tekniska specifikationer blir mer ingående och redogör för uppdragens specifika karaktär. Här ska föremålet för upphandlingen beskrivas exakt och till hjälp har man standarder tillgängliga på Swedish Standard Institute (SIS).

Underlaget kan också omfatta krav på hållbar utveckling, såsom social hänsyn och miljöhänsyn. Enheten miljöstyrningsrådet arbetar aktivt för att utveckla denna del och bidra till en mer miljöanpassad upphandling.

Utvärderingsgrunder

Förfrågningsunderlaget kan innehålla antingen utvärderingsgrunden "lägsta pris" eller det "ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet" för myndigheten.

Då man använder det ekonomiskt mest fördelaktiga anbudet måste utvärderingskriterier för detta preciseras i underlaget. Vid ett ramavtal kan man sedan ha andra mer detaljerade urvalsgrunder för senare kontraktsslutande inom avtalet.

Kommersiella villkor kan omfatta övergripande villkor under avtalsperioden såsom ex. hur leveranser och betalning ska ske, vem som gör vad och dylika praktiska detaljer.

Administrativa bestämmelser omfattar upphandlingsförfarandet, med olika tidsfrister i processen. Anbudens giltighet och liknande.

Förfrågningsunderlaget annonseras sedan, alt. skickas ut till valda leverantörer, mer om detta lägre ner. Det ställs lite olika krav på annonsen beroende på vad som ska upphandlas och kontraktets värde. Större varor eller tjänster lämpade för gränsöverskridande handel omfattas av EU restriktioner vid annonseringen. B-tjänster är mindre begränsade. Metodik för kommunikation bör också finnas med i annonsen och huvudregeln är här att allt ska vara skriftligt.

Uteslutning av leverantörer

Uteslutning av anbud får göras efter en kontroll av efterföljandet bland de krav som ställs i förfrågningsunderlaget. En upphandlande myndighet får inte ställa vilka krav som helst utan dessa måste ha ett naturligt samband med uppdraget enligt proportionalitetsprincipen nämnd bland de grundläggande principerna ovan. Ett företag som uppnår kraven marginellt ska dessutom passera och vidare behandlas likadant som ett företag som uppnår kraven med god marginal. I vissa fall måste myndigheten enligt utesluta leverantörer. Exempelvis får en myndighet inte ingå avtal med företag som gjort sig skyldiga till ekonomisk brottslighet etc.

Kvalificering

Vid kvalificeringen och den senare tilldelningen ser man till hur väl leverantörerna uppnår kraven. Kriterierna lägsta pris, och ekonomiskt mest fördelaktiga alternativet används. Då man valt den senare kvalificeringsgrunden blir denna process mer omfattande och man måste här se till flera aspekter.

I LOU anges exempel på olika utvärderingskriterier såsom kvalitet, leverans- eller genomförandetid, miljö- egenskaper, driftskostnader, kostnadseffektivitet, pris, estetiska, funktionella och tekniska egenskaper, service och tekniskt stöd.

Det är dock inte tillåtet att göra prövningen mot andra kriterier än dem som angetts i förfrågningsformuläret.

Tilldelning av kontrakt

Tilldelningen ska meddelas skriftligen till alla leverantörer snarast efter det att anbudstiden gått ut och byggas upp efter bestämd struktur. I denna handling ska man kunna se precis varför en eller flera leverantörer valts till ett visst avtal.

Tilldelningsbeslutet ska följas av en avtalsspärr/tiodagarsfrist innan man står färdig med avtalet. Detta för att leverantörer som inte vunnit ska ha möjlighet att överpröva beslutet.

5.1.5 Upphandlingsförfaranden

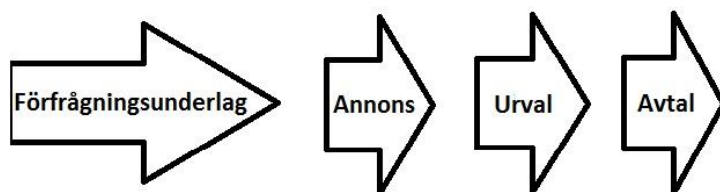
Något som kan variera i är valet av förfarande i processen. I kursboken *Nya lagen om offentlig upphandling* beskrivs de två förfarandena för A-tjänster över tröskelvärdena mer ingående (Gertell 2010).

Öppen upphandling

Vid Öppen upphandling har man ganska få steg i processen. Alla leverantörer är välkomna att lägga anbud direkt efter kravställande/förfrågningsunderlag och myndigheten håller ingen förhandling med anbudsgivarna, till skillnad från upphandlingen inom B-tjänster.

Förfarandet ställer höga krav på utformandet av förfrågningsunderlaget från myndighetens sida då man har mycket små möjligheter att förändra villkoren när man publicerat underlaget.

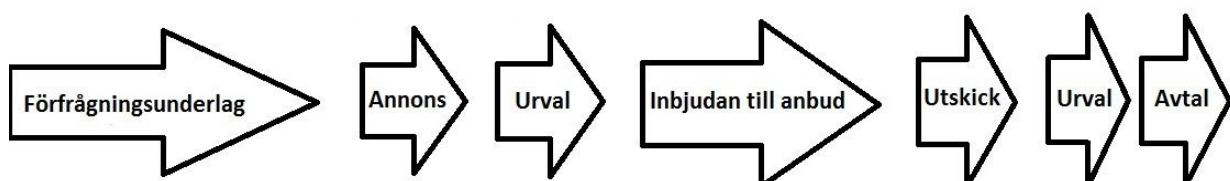
Efter att förfrågningsunderlaget publicerats (annonsering) och anbuderna kommit in tilltar direkt urvalsprocessen och denna blir högst beroende av hur förfrågningsunderlaget utformats.



Figur 3 – Upphandlingsprocessen vid öppen upphandling

Selektiv upphandling

Vid en Selektiv upphandling har man fler steg i processen. Här bjuder myndigheten in leverantörer till att ansöka om att få lämna anbud. Annonsen omfattar villkor, format samt hur många leverantörer som kommer att få lämna anbud. När myndigheten sedan gjort urval bland anbudsansökandena skickas inbjudan till att lämna anbud. Inbjudan påminner om förfrågningsunderlaget från den öppna upphandlingen och härifrån är processen lik denna. Förhandling är också här minimerad och man är hårt styrd av de grundläggande principerna för offentlig upphandling.



Figur 4 – Upphandlingsprocessen vid selektiv upphandling

5.1.6 Lagen om valfrihetssystem, LOV

I Upphandlingens grunder (Pedersen 2011) beskrivs också en tredje lag som blir aktuell att beröra här. Utöver LOU och LUF har man i svensk lagstiftning valt att införa ytterligare en nationell upphandlingslag. Lagen om valfrihetssystem gäller för B-tjänster inom social och hälsovårdssektorn och är frivillig för kommuner att anta.

Lagen bygger på samma principer som LOU och LUF och värnar om konkurrensen. LOV innebär att en konsument som är statligt berättigad hushåll och vårdtjänster, själv får välja vilken leverantör som ska utträta denna tjänst.

Valfrihetssystemet bygger på kvalitetskonkurrens istället för priskonkurrens och ersättningen är därför enhetlig för de leverantörer som utför samma tjänst.

5.1.7 Göteborgsmodellen

År 2005 började man vid hemtjänsten i Askim prova en ny modell för hemtjänsten kallad Askimsmodellen, senare Göteborgsmodellen, på uppdrag av Göteborgs stad (Löfström 2007). Göteborgsmodellen har senare under 2010 implementerats i flera delar av Göteborg och styr nu en betydande del av hemtjänsten i staden. Syftet med införandet av modellen var att ge vårtagare berättigade hemtjänst större valmöjligheter vid konsumtionen av tjänsterna. Detta hoppades man skulle bidra till att fler kunde bo hemma en längre tid. Med Göteborgsmodellen implementerad kan vårdtagarna själva styra över berättigad tid utifrån en servicemeny och ex. byta tid för städning mot promenader då de önskar.

5.1.8 Miljödiplomering

Miljödiplomering är en typ av miljöledningssystem som ska underlätta för företag att bedriva sin verksamhet på ett miljömedvetet sätt (Svensk Miljöbas 2005). Diplomeringen genomförs av med hjälp av en utvald miljösamordnare på det aktuella företaget samt en utfärdare från kommunen som kan godkänna diplomeringen. För att ens ha en chans till att bli miljödiplomerade så måste företaget uppfylla några obligatoriska punkter. Några utav de obligatoriska punkter som måste utredas är:

- Kartlägga verksamhetens miljöpåverkan.
- Planera och genomföra miljöförbättringar.
- Utbilda medarbetarna.
- Följa upp och förbättra miljöarbetet.

I en miljödiplomering utreder man företagets miljöpåverkan i de olika delarna av verksamheten. Man skapar sen rutiner, åtgärdsplaner samt policy för att säkerställa att man har ett fungerande miljöledningssystem. Miljödiplomering är således baserad på de båda miljöledningssystemen EMAS och ISO14001. Miljödiplomeringen består i det stora hela av miljöpolicy, obligatoriska åtgärdsplaner samt rekommenderade åtgärdsplaner.

5.2 Marknadsundersökning för Legetimus

5.2.1 Allmänt om marknadsundersökningar

Marknadsundersökningen skall baseras på det fakta som inhämtas från de berörda företagen. För att få så bra underlag som möjligt är det viktigt att man följer en viss metodik och struktur i planeringen. För att underlaget ska kunna representeras i den framarbetade rapporten är det viktigt att den är sammanställd på ett korrekt och tillfredställande sätt. Den aktuella marknadsundersökningen kommer att inrikta sig mot såväl den privata som den offentliga marknaden. Resultatet ska göra att oavsett vem som läser resultatet, så ska personen i fråga kunna göra god bedömning utav det framtagna resultatet.

Det finns generellt sett två typer av marknadsundersökningar; **kvalitativ** och **kvantitativ** (Dahmström 2005).

- En **kvalitativ** undersökning går på djupet med den utfrågade personen eller gruppen i fokus. Man försöker alltså ta reda på varför personen i fråga tänker, tycker och agerar på ett visst sätt.
- En **kvantitativ** undersökning bygger på att man studerar ett större antal människor för att läsa ut ett genomsnitt. Frågorna är ofta väldigt enkla och ytliga och resultatet anges ofta i procent.

Alla typer av statistisk undersökning kräver en noggrann arbetsgång. Här följer ett antal punkter som bör beaktas:

- Syfte och frågeställningar
- Samarbete mellan statistiker och fackexperter
- Beslut om att göra en statistisk undersökning
- Planering
 - *Vem* skall undersökas?
 - *Vad* skall undersökas?
 - *Hur* skall undersökningen göras?
- Erhållandet av informerat samtycke av de som skall undersökas
- Provundersökning
- Genomförande
- Beskrivning och analys
- Redovisning i rapport
- Svar på frågorna och eventuellt
- Nya frågeställningar

Ovanstående punkter är allmänna för en statistisk undersökning. De mest intressanta punkterna för ett tjänsteföretag ligger framför allt under **planering**, **genomförande**, **beskrivning** samt **analys**.

5.2.2 Marknadsundersökningsplan

Följande tre frågor måste kunna besvaras utan inbördes ordning (Dahmström 2005):

- Vem skall undersökas?
- Vad skall undersökas?
- Hur skall undersökningen göras?

Marknadsundersökningen kommer rikta sig mot den offentliga och privata sektorn. Oavsett om det är privatperson eller företag så är åsikterna och värderingarna värdefulla för det berörda företags fortsatta strävan i att t.ex. kunna öka sina marknadsandelar samt att kunna expandera sin omsättning.

Det som kommer att ligga som kontenta över marknadsundersökningen är vederbörande kunds uppfattning om huruvida kunden värderar olika aspekter vid leverantörsval, samt hur kunden viktat dessa aspekter.

Vilken typ av undersökning är mest fördelaktig?

En beskrivande undersökning kan vara intressant då den besvarar på följande frågor:

- Hur många...?
- Hur stor andel...?
- Hur mycket...?
- Hur länge...?
- Hur stor är förändringen...?

I resultatet av undersökningen vill man gärna kunna göra en ledande beskrivning, och istället kunna hitta ett orsaksbeteende och en koppling mellan olika variabler som finns utformade i undersökningen. På så vis skiftar undersökningen från beskrivande till förklarande.

5.2.3 Undersökningsform

Marknadsundersökningarnas formalitet diskuteras i kurslitteraturen *Marknadsundersökningar* (Faarup 2011). Undersökningar görs antingen som totalundersökning där alla i populationen tillfrågas, alternativt som urvalsundersökning där man enbart frågar en utvald del. Urvalsundersökningen ställer högre krav på förarbetet för att urvalet ska bli representativt för målgruppen. I litteraturen presenteras fördelar med urvalsundersökning:

- Den går snabbare och blir billigare att genomföra och bearbeta. Detta är särskilt viktigt då man snabbt behöver få fram beslutsunderlag.
- Man kan använda bättre mätmetoder och därmed få resultat som innehåller mindre fel. Eftersom hela undersökningen ej är av så stor omfattning, kan man t.ex. ha tid och råd att göra en intervjuundersökning i stället för en postenkät, varvid man också kan förvänta sig mindre bortfall. Tack vare att hela undersökningen är i en mindre skala, kan vidare bortfallsuppföljningen och granskningen av de inkomna svaren göras noggrannare och mer omfattande. Dessa åtgärder kan bidra till att summan av de fel som beror på slumpens inflytande (urvalsfelet) och på övriga felkällor, dvs. det totala felet, kan bli mindre än vid en totalundersökning.
- Man kan ställa flera och mer detaljerade frågor. Man kan även komplettera "vanliga" frågor med olika hjälpmedel som skall underlätta frågesituationen och som t.ex. intervjuare kan ha med sig och visa.
- Är det enda alternativet vid en så kallad förstörande provning som görs vid kvalitetskontroll av varor t.ex. i produktions- eller detaljhandelsledet. Urval är också av tids- och kostnadsskäl här det enda tänkbara.

Totalundersökning är inte alltid ett alternativ då populationen ibland är allt för stor men dess kvalitet kan bli bättre och är mycket användbar. Några fördelar listas nedan:

- Man är intresserad av att få en redovisning av resultaten i små delgrupper av populationen. Ett sådant motiv fanns för folk- och bostadsräkningarna där man ville ha resultat ner till ibland små delar av en kommun. Om man gör ett urval är risken stor att personer i vissa delgrupper inte alls kommer med i urvalet eller att man bara får ett fåtal personer i dessa och att slumpen därmed får ett (alltför) stort inflytande. Ett annat exempel med krav på detaljredovisning har varit rapporteringen av transaktioner i utrikeshandeln.
- Populationen är så liten att det är omotiverat att göra annat än en totalundersökning. Om man vill undersöka trivseln på en liten arbetsplats, skulle ett urval kunna medföra att bara personer i en viss personalgrupp eller bara kvinnor eller bara män kom med i urvalet. Ett annat exempel på en liten population är samtliga (manliga) OS-guldmedaljörer i säg höjdhopp och 400 m löpning. En aktuell frågeställning skulle kunna vara vilka egenskaper en framgångsrik idrottsman i höjd respektive löpning bör ha.

5.2.4 Bortfall

Det finns många olika feltyper i en undersökning, den vanligaste feltypen som är lättast att studera är bortfallsfel (Dahmström 2005). Man skiljer på individbortfall och partiellt bortfall. Vid individbortfall som även kallas objektbortfall så får man t.ex. inga svar alls i en enkät. Vid partiellt bortfall som också kan kallas variabelbortfall så är det bara vissa frågor som besvaras. När man talar om bortfall refererar man vanligen till individbortfall. Det finns tre kategorier som man vanligen hänför till bortfall.

1. De personer man försöker kontakta är på något sätt inte anträffbara.
2. De personer man planerat att undersöka vägrar svara.
3. De personer man har planerat att undersöka utgör bortfall av någon annan anledning. T.ex. på grund utav språksvårigheter eller att personen är för gammal eller för sjuk för att svara.

Konsekvenserna av bortfallen medför ju givetvis att resultatet blir snedvridet. Det är ju naturligtvis omöjligt att svara på vad dessa element som vägrat svara har för värderingar.

5.2.5 Utformning av formulär

Vid utformningen av frågorna i undersökningen är det av stor vikt att även dem följer vissa ramar och riktlinjer. Detta är speciellt viktigt då det är åsikter och värderingar som ska undersökas. Viktiga punkter att beakta presenteras nedan (Faarup 2011):

Att tänka på vid formulering av frågor:

- Undvika ledande frågor, försök att hålla dem så neutralt som möjligt
- Undvik värdeladdade eller prestigeladdade formuleringar
- Undvik hypotetiska sammanställningar
- Fråga om en sak i sänder
- Inga kränkande, nedvärderande eller stötande ord.
- Använd ett korrekt, enkelt och lättbegripligt språk.
- Förklara förkortningar och fackuttryck – om de måste användas
- Gör provundersökning
- Använd inte nekringar i frågan
- Använd korta meningar utan bisatser och inskjutna formuleringar
- Precisera frågan i tid och rum
- Undvik rangordningsfrågor
- Begränsa antalet frågor

Vid utformning av svarsalternativen är det bra om alla alternativa svar täcks in, det räcker alltså inte med alternativen ja, nej eller vet ej. För att få bättre uppfattning av åsikten kan man t.ex. lägga in fler alternativ (se figur)

Ett exempel på dåliga svarsalternativ.

Ja []

Nej []

Vet ej []

Ett bättre alternativ kan t.ex. vara dessa svarsalternativ.

Mycket bra []

Ganska bra []

Varken eller []

Ganska dåligt []

Mycket dåligt []

Ännu ett alternativ är att använda sig av en visuell analog skala (VAS), det är däremot svårt att ge en bra avläsning på svarsalternativen om inte skalan görs numeriskt.

Ett exempel på VAS utan en numerisk indikator.

Markera på linjen

Dåligt ←-----→ Bra

Ett exempel på VAS med numerisk skala, ringa in ditt svar.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. Metod

6.1 Företagsbeskrivning - Legetimus

Projektet delas i två delar, analys av den kommunala upphandlingsprocessen och en marknadsundersökning bland slutkunderna. Analysen och undersökningen görs parallellt.

Inledningsvis görs en kortfattad företagsbeskrivning för att utreda verksamheten. Beskrivningen görs genom intervjuer med Gunilla Nielsen¹, samt fakta från företagets hemsida.

6.2 Upphandling för Legetimus

Beträffande upphandlingsprocessen och frågeställningarna i avsnitt 3.1.1 fordras inledningsvis ett teoriutvecklande kring offentlig upphandling i Sverige och Göteborgsområdet. Här undersöks först de grundläggande principerna för upphandlingar i Sverige samt vilka lagar som styr denna. Denna teori utvecklas med hjälp av fakta från den behjälpliga litteraturen (Pedersen 2011), (Gertéll 2010). Vidare används också webbplatser som konkurrensverket (konkurrensverket 2012) och kammarkollegiets (kammarkollegiet 1539) hemsidor samt lagtexter inom Lagen om Upphandling, (LOU 2007).

För att sedan kartlägga processen hos Legetimus verksamhet och reda ut problematiken i avsnitt 3.1.1 görs intervjuer med Göran Brunberg² och Ing-Marie Trygg³ på Göteborgs stads upphandlingsbolag. Här utreds slutandet av ramavtalet för verksamheten. Vid dessa intervjuer insamlas också material kring ramavtalet såsom förfrågningsunderlag, svarsblanketter, ramavtal, utvärderingsprotokoll och tilldelningsbeslut. Denna insamling samt intervjuerna och teorin används sedan för att kartlägga upphandlingsprocessen kring ramavtal och separata kontrakt/avrop inom detta.

När upphandlingsprocesserna granskas riktas uppmärksamheten mot **avtalen** och avsnitt 3.1.2 i uppgiftsformuleringen.

Avtalet som insamlats från upphandlingsbolaget granskas här. Inledningsvis undersöks huruvida Legetimus är kvalificerade som leverantör gentemot Göteborgs stads krav vid upphandling och vad man bör beakta för att vara detta i framtiden. Genom intervju med Gunilla Nielsen undersöks vilka punkter som man behöver förbättra.

Efter en vidare granskning av förfrågningsformulär, svarsblanketter, utvärderingsprotokoll och tilldelningsbeslut tillhandahållna av upphandlingsbolaget kan också utvärderingskriterierna som efter kvalificeringen används för att sälla ytterligare leverantörer utredas för att ge input till åtgärdsplanen. Här undersöks utvärderingsprotokoll från upphandlingsbolaget för att utreda vad man bedömer vid utvärdering. Därefter granskas Legetimus tidigare prestationer genom utvärderingsprotokoll samt intervju med Ing-Marie Trygg på upphandlingsbolaget.

¹ Gunilla Nielsen (VVD Legetimus AB)

² Göran Brunberg (Chef Göteborgs Stad – Upphandlingsbolaget)

³ Ing-Marie Trygg (Upphandlingsledare Göteborgs Stad – Upphandlingsbolaget)

Utifrån denna granskning identifieras styrkor och svagheter hos Legetimus som sedan diskuteras för att bli till konkreta åtgärdsförslag inför kommande upphandling. Här görs även kopplingar med resultat från marknadsundersökningen samt teoriutvecklande inom marknadens trender såsom LOV (Lagen om valfrihetssystem) och Göteborgsmodellen för att företaget ska kunna stå redo i framtiden.

När avtalen kontrolleras riktas uppmärksamheten mot **miljöaspekten** och avsnitt 3.1.3 i uppgiftsformuleringen. Här granskas inledningsvis en miljörapport (Vångfors, Liljenfeldt, Dana 2011) skriven av Chalmers-studenter. Med teori från rapporten och ramavtalet, samt resultat från marknadsundersökningen och handledning av Hans Eriksson⁴ granskas sedan vikten av miljöaspekten bland företagets kunder.

Avslutningsvis summeras insikterna i en åtgärdsplan där rekommendationer för fortsatt arbete för framgång i upphandling ges.

6.3 Marknadsundersökning för Legetimus

Frågeställningarna i uppgifterna i avsnitt 3.2.2 och 3.2.1 måste besvaras genom att utveckla teorin kring frågeställningarna och därmed finna en följsam metodik. De grundläggande värderingarna hos kund måste undersökas. Synpunkter och ställningstagande kring **kvalité, miljö** och viktiga **värderingsfaktorer** måste kartläggas.

För att åstadkomma ett så bra underlag som möjligt kommer enkäten att utformas efter en mall som beskrivs senare (Dahmström 2005). När enkäten börjar ta form är det viktigt att frågeställningarna blir korrekt ställda samt att svarsalternativen blir tillfredställande. När enkäten är sammanställd kommer Hans Eriksson att konsulteras för att ge värdefulla synpunkter på enkäten. Susanne Kullberg⁵ kommer också att bli behjälplig då hon har en oberoende ståndpunkt och hennes synpunkter blir då helt objektiva då hon inte är insatt i projektet på samma sätt som Hans Eriksson.

Vid utformning av enkäten sällas de viktigaste och mest aktuella kvalité verktygen som eftersöks i kundundersökningen. Vidare frågeställningar är utformade för att kunna identifiera en attraktiv kundgrupp som är värd att rikta sin marknadsföring mot. Frågor för att hitta svagheter i arbetet och konkreta förslag till förbättringar kommer också att formuleras.

Ännu en intressant synpunkt som kommer fylla enkäten är att identifiera den **målgrupp** som kan vara mest intressant att rikta sin marknadsföring mot. Enkäten kommer att rikta sig mot såväl kvinna som man och åldersgruppen kommer beräknas vara i fem kategorier: <30år, 30-39år, 40-49år, 50-60år, >60år.

³ Ing-Marie Trygg (Upphandlingsledare Göteborgs Stad – Upphandlingsbolaget)

⁴ Hans Eriksson (Handledare - Produkt och Produktionsutveckling – Chalmers)

⁵ Susanne Kullberg (Teknikens ekonomi och organisation - Chalmers)

För att finna bästa **urval** kommer all data som insamlats att sparas. En utvärdering kommer sen att genomföras för att hitta en koppling mellan kunders värderingar och planerad marknadsföring. Dessa data kommer sedan att redovisas i en rapport med åtgärder för att underlätta företagets eventuella satsning på marknadsföring samt identifiera och hantera eventuellt bortfall.

Sammanställningen utav alla resultat kommer ske med konsultering med Hans Eriksson⁴, där måste alla resultat sammanställas och sedan viktas för att kartlägga vad som behöver åtgärdas för att förbättra dels arbete men även den aktuella marknadsföringen. För att kunna göra en tydlig avläsning utav inhämtad data kommer alla svaren att sammanställas i diagram för att göra det tydligt vilka punkter som är mest framstående gällande kundernas värderingar gällande bl.a. miljö och kvalité. Statistik kommer att beräknas fram och offentliggöras genom olika diagram för att åskådliggöra eventuella brister och svagheter, men även för att hitta kundsegmentet som passar bäst att rikta sin marknadsföring mot.

Nya frågeställningar som kan komma att dyka upp är om man kan göra en koppling mellan exempelvis kön och ålder etcetera, och hur det är relativt mot kundgruppen.

Resultatet Examensarbetet redovisas muntligt genom presentationer för företag, miljöbron och handledare samt genom en skriftlig slutrapport. Redovisningen kommer även omfatta en diskussion av resultaten.

6.3.1 Förberedelser för marknadsundersökning

För att förbereda undersökning används de punkter och den mall som diskuterats i teorin. Därefter utarbetas en anpassad arbetsgång för denna undersökning

Syfte och frågeställningar

Legetimus vill kunna identifiera och analysera kundernas behov för att kunna utföra en effektivare marknadsföring. Marknadsundersökningen skall även ge svar på vilken betydelse ordet "miljö" har för kunden. Undersökningen kommer bl.a. att försöka besvara dessa frågor:

- Vilka andra parametrar styr privata kunders val av företag för privat hemtjänst?
- Hur stor betydelse har Legetimus miljöarbete för kunderna?
- Vilka miljöaspekter är viktigast för Legetimus kunder?

Samarbete mellan statistiker och fackexperter

- För att kunna utläsa resultatet av marknadsundersökningen har Legetimus två studenter samt Hans Eriksson till sin hjälp för att kunna göra en utvärdering.

Beslut om att göra en statistisk undersökning

- Beslut är fattat och taget sedan 2011.

Planering

- Vem/vilka skall undersökas?

Marknadsundersökning ska vara av kvalitativ karaktär. Av de cirka 150 kunder Legetimus har idag ska undersökningen omfatta så stor del som möjligt i denna kundkrets. Mycket fokus kommer att ligga i att undersökningen besvarar frågeställningarna på ett så bra sätt som möjligt för att kunna ge underlag till den framtida åtgärdsplanen.

- Vad skall undersökas?

Kundernas åsikt hoppas kunna ge underlag till Legetimus fortsatta arbete i sin marknadsföring. Man vill även veta hur viktigt Legetimus miljöarbete är samt hur viktiga de olika miljöaspekterna är för kunden.

- Hur skall undersökningen ske?

Kunderna kommer att bli intervjuade per telefon samt få en enkät utskickat.

Erhållandet av samtycke för de berörda som skall undersökas

- Samtycke kommer att sökas i samband med undersökningen.

Provundersökning

- Ej aktuellt i nuläget.

Genomförande

- Undersökningen planeras att ske vecka 22.

Beskrivning och analys

- En omfattande analys utav marknadsundersökningen förväntas ske under vecka 20.

Redovisning i rapport

- Efter att marknadsundersökningen analyserat och granskats kommer den att läggas in i vår sammanfattande rapport. En redovisning av rapporten kommer att ske vecka 23.

Svar på frågorna och eventuellt (nya frågeställningar)

- Marknadsundersökningen förväntas mynna ut i en åtgärdsplan som Legetimus ska ha nytta av i sin framtida marknadsföring.

6.3.2 Marknadsundersökningsplan

Undersökningen planeras med insikter från mallen i teorikopplingen. De omfattade punkterna redogörs nedan (Dahmström 2005):

Marknadsundersökningsplan

- Utvecklande av syfte
- Frågeställningar
- Undersökningsform
- Urval
- Bortfall
- Tillvägagångssätt
- Utformning av formulär
- Datainsamling
- Presentation och senare analys av resultat

Utvecklande av syfte

Vad gäller privatkunder så vill Legetimus kartlägga de privata kundernas värderingar och uppfattning av företaget, för att kunna anpassa sin verksamhet och allokera sina resurser på ett fördelaktigare sätt.

I undersökningen mot de kommunala handläggarna så vill Legetimus anpassa kvalitén i hemtjänsten för att erhålla maximalt kundvärde med de tillgängliga resurserna samtidigt som man vill vinna fler upphandlingar och befästa sin position i ramavtalet.

Syftet med marknadsundersökningen är slutligen alltså att identifiera punkter som kan bli särskilt viktiga i Legetimus marknadsföring. Vid konsultering med Legetimus ledning har vederbörande klaggjort att de viktigaste punkterna som generellt bör identifieras i deras marknadsundersökning är följande:

- Hur värderar kunden kvalitet, och vad betyder ordet i kundens ögon.
- Vad vet kunden om kollektivavtal hos medarbetaren på Legetimus, och vad betyder det ur kundens perspektiv.

Enkäten kan utformas efter den ram som finns tillgänglig, i teoridelen, identifierat som viktig vid alla former av statistiska undersökningar (Dahmström 2005).

Flera viktiga parametrar kommer att analyseras för att säkerställa att Legetimus bedriver sin verksamhet på ett sätt som gör att man erhåller en bra ranking bland tjänsteföretagen innan upphandling av ramavtal. Ramavtalen uppdateras med tiden och därför måste Legetimus göra de justeringar som krävs för att inte tappa ramavtalet samt att säkerställa en god ranking innan upphandling av fler ramavtal. Marknadsundersökningens syfte blir således en viktig input även till åtgärdsplanen och granskningen av företagets upphandling i denna rapport.

Frågeställningar

En del viktiga frågeställningar kommer dyka upp vid sammanställningen av marknadsundersökningsplanen (MUP). Tanken är att dessa frågor besvaras under tiden som arbetet kommer att fortlöpa med MUP. Vissa utav frågorna kommer inte enkäten kunna besvara, utan tiden kommer att få utvisa ett svar på dessa frågor allteftersom Legetimus följer den handlingsplan som kommer att skapas. Ett urval av dessa frågor listas därför i inledningen av genomförandet med MUP. Resultatet utav enkäterna är naturligtvis det som ska frambringa klarhet och besvara så stor del av alla frågor som möjligt.

- Kommer tillräckligt många kunder delta i undersökningen för att få tillräckligt bra underlag?
- Är frågorna relevanta och tydliga för dem som deltar i undersökningen?
- Kommer Legetimus att kunna utnyttja det framtagna underlaget från respektive undersökning?
- Varför har marknadsundersökningen inte bedrivits tidigare från Legetimus?
- Är kunden medveten om vilka kvalitetssatsningar Legetimus bedriver?
- Vad är kvalité för kunden?
- Känner Legetimus till vilken kompetens företaget har jämfört med sina konkurrenter?
- Vilka miljöaspekter är viktigast för kunden?
- Vilka parametrar styr vid kundens val av tjänsteföretag?
- Kundernas synpunkter på förbättring.

Undersökningsform

De berörda i undersökningen kommer att bli Legetimus privatkunder samt de kommunala handläggarna. Då det skiljer sig mellan kommunal handläggare och privatkund kommer därför också uppfattningarna bli helt olika beroende på att en kommunal handläggare har helt andra referenser vederbörande måste gå efter vid olika typer av upphandlingar. Men syftet med undersökningen kommer fortfarande bestå.

Det som respektive undersökning ska ge svar på är bedömning av den kvalitén som upplevs hos kund, samt vad som kan förbättras i Legetimus arbete mot berörd kund och om kunden är nöjd med de utförda arbetsuppgifterna. Undersökningen skall också ge svar på hur mycket kunden är medveten om vilket arbete Legetimus bedriver för sin satsning på kvalité.

Urval

En viktig frågeställning vid urvalet är vilken typ av undersökning som ska göras. En **urvalsundersökning** eller en **totalundersökning**. Datamaterial har samlats in via enkät och intervju.

En enkät skickades via mejl till ca 35 % (56) av kunderna och medförde således att det blev en urvalsundersökning. Eftersom målgruppen är ca 150 kunder och företaget inte har mejl till alla blev det svårt att komma åt alla synpunkter.

Vidare genomförs telefonintervjuer med de kommunala handläggare som representerar Legetimus bas av hemtjänstkunder. Denna enkät blir därför mer av en totalundersökning då alla handläggare om de är tillgängliga intervjuas.

Bortfall

Bortfall som kan förekomma i privatkundsundersökningen kan vara, kategori 1, uteblivna svar då många är upptagna människor med lite fritid och som kanske inte kommer att ha tid att svara på denna enkät. I viss mån kommer även kategori två finnas representerat som bortfall, då kunder vägrar svara. Legetimus ledning och de två studenterna tror ändå att kunderna är intresserade av att kunna ge feedback till Legetimus för att kunna påverka deras fortsatta arbete mot förbättring.

Beträffande undersökningen kring de kommunala handläggarna är den kategori som främst kommer att representeras som bortfall, kategori två. Legetimus och de två studenterna uppskattar att de kommunala handläggarna kommer att visa någon form av motvilja till att medverka i undersökningen. De kommunala handläggarna representerar en målgrupp som annars skulle bli representerad som kategori tre i bortfallen på privatkunder. Alla äldre kunder som Legetimus har representeras av de kommunala handläggarna.

Då handläggarna överför kundernas synpunkter finns det även risk att dessa vinklas efter handläggarens egen tolkning av intrycken, åsikter och humör.

Tillvägagångssätt (*Hur görs undersökningen?*)

Undersökningen kommer att ske med hjälp av enkäter som kommer att vara specifikt utformade för kommunal handläggare samt privatkunder. I fallet med kommunal handläggare kommer vederbörande att fylla i enkäten under en telefonintervju. Enkäten kommer att skickas ut via mejl i förväg till de kommunala handläggarna.

Konsultering kommer att ske med Legetimus ledning, Hans Eriksson och Susanne Kullberg. När konsultationen och eventuell revidering av enkät är färdig kommer enkäten gå ut via Legetimus mejladress till samtliga av Legetimus kunder. Även kommunala handläggare kommer att motta mejl med bifogad enkät. De kommunala handläggarna kommer sen att intervjuas via telefon.

När det gäller de privata kunderna hos Legetimus så är det inte möjligt att göra samma förfarande då det dels är allt för många kunder och dels att Legetimus ledning tycker att det är opassande att störa kunderna över telefon. Därför har en idé föreslagits om att enkäten går ut till kund via ett mejlutskick från Legetimus. Detta kommer att bli aktuellt vid fallet med privatundersökningsenkäten. Underlaget enkäterna kommer att skapa kommer sen att viktas och sammanställas i en rapport.

Utformning av formulär

Efter planeringen formas de två enkäterna, dessa finns tillgängliga i bilaga 2 och 3. Frågorna anpassas så att syftet både från planeringen och efter intervjuerna med Legetimus ledning blir utrett.

I enkäten till **privatkunderna** undersöks inledningsvis ålder, kön och hushållstorlek bland de svarande. Detta för att senare vid intresse kunna reflektera kring mönster bland svaren. Vilka åldersgrupper är mer/mindre nöjda, hur stor andel män/kvinnor svarade osv.

Efter denna introduktionsdel ombads de svarande att värdera ett antal faktorer generellt inom städning, och sedan betygsätta Legetimus prestation beträffande samma faktorer. Faktorerna presenteras i en slumpad ordning. Denna del kommer bidra till att visa var företaget innehar styrkor och svagheter samt vilka kvalitetsområden man bör satsa på i förbättringsarbetet.

Därefter efterfrågas hur kunder ser på kvalitet och miljöarbete samt huruvida de kan tänka sig att betala mer för dessa tjänster. Detta kan också bidra till svar som ger ledtrådar inför resursallokeringen. Frågorna kan utreda huruvida man bör lägga pengar på miljö och kollektivavtal för att få nöjdare kunder.

Avslutningen omfattar frågor för att undersöka styrkor, generera förbättringsförslag samt undersöka vilka marknadsföringskanaler som bidragit till att göra kunden medveten om företaget.

Enkäten tillverkas som ett formulär där de svarande kan kryssa för svarsalternativ samt endast fylla i text på bestämda ställen. Detta för att underlätta för kunden, minska bortfallet och förenkla hanteringen i den senare datainsamlingen.

I enkäten riktad mot de **kommunala handläggarna** ges mer utrymme för utförliga svar i form av text då denna intervju görs över telefon och enkäten fylls i av intervjuaren. Här görs utrymme i svarsformulärets fritext för att intervjuaren ska kunna få ett större intryck av svararens synpunkter.

Inledningsvis undersöks kvalitén i städningen och här görs även jämförelser med konkurrenter. Här frågar man kring handläggarens intryck utifrån de synpunkter de fått från slutkunderna. Detta för att återigen identifiera företagets styrkor och svagheter. Vidare undersöks liksom i privatenkäten förbättringsförslag. Man undersöker även vad handläggarna tror kan förändras i ramavtalens krav och utvärderingskriterier i framtiden då det är dem som för synpunkter uppåt i organisationen inför förändringar.

Avslutningsvis ställs några värderingsfrågor liknande dem i privatenkäten. Här utreds dels uppfattning av hemtjänst i allmänhet och Legetimus prestationer inom några olika parametrar. Miljöaspekten belyses också.

Datainsamling

Datainsamlingen görs genom ifyllnad av ett excel-ark där värderingsfrågornas betygssättning och dessas frekvens radas upp. I word-filer samlas också åsikter från fritextfrågor inför senare bearbetning och analys. Mail läses av separat och likaså dokument från intervjuer med de kommunala handläggarna.

Presentation och senare analys av resultat

Inledningsvis redogörs det kort för hur undersökningens genomförande gått, hur många som svarat och övriga omständigheter.

Privatenkäten kommer sedan redovisas under fyra resultatrubriker:

- Svarandekaraktär
- Värdering och betygsättning
- Betydelse av mervärde
- Fritextfrågor

Beträffande svarandekaraktär redovisas förhållandet mellan män och kvinnor i svaren, åldersfördelning, samt hushållsstorlek. Här används procentsatser och cirkeldiagram. I diskussionen kan dessa lärdomar senare användas för att analysera bortfall, påverkan och resultatets pålitlighet.

Resultatet av värderingen presenteras som betygssnitt. Värderingens snitt kommer rankas i storleksordning och snittet betygssättningen av Legetimus betygssättning inom samma faktor skrivs bredvid i tabell. I Diskussionen kan sedan rankade differenser mellan dessa värden (Värdering – Betyg) bli intressant material då dessa belyser områden som blir extra viktiga att iaktta.

Betydelsen av mervärdet redovisas med hjälp av liggande stapeldiagram för att belysa huruvida kunden är beredd att betala för kvalitet.

Avslutningsvis kommer övriga synpunkter sammanfattas i löpande text. Här presenteras varför kunderna väljer Legetimus, förbättringsförslag och hur de hörde talas om företaget. Den sistnämnda blir input i ett cirkeldiagram som illustrerar de aktiva marknadsföringskanalerna.

Enkäten till de kommunala **handläggarna** redovisas under två resultatrubriker:

- Förmedlade synpunkter
- Värdering och betygsättning

De förmedlade synpunkterna presenteras i löpande text. Avsnittet avslutas med en sammanfattning där det mest återkommande framställs och frekvensen kring dessa diskuteras. Här kan punktlistor och tabeller eventuellt bli behjälpliga i senare analys.

Värderingen och betygsättningen presenteras i tabeller likt dem i privatenkäten. Liknande mått används i analysen.

Resultatet i undersökningen kommer avslutningsvis efter diskussion och analys att sammanställas i en undersökningspresentation som sedan är avsedd att bli en handlingsplan för ledningen på Legetimus för att kunna allokera sina resurser bättre och även marknadsföra sig mer effektivt.

Undersökningspresentationen skapas som ett kortfattat dokument där metod, urval, bortfall och ett sammanfattat resultat presenteras (bilaga 10).

7. Resultat

Legetimus verksamhet är beroende av många olika områden. För att kunna bedriva verksamheten på ett effektivt sätt bör Legetimus ta hänsyn till bl.a. affärsmiljö, omvärld och givetvis det kanske absolut viktigaste; upphandlingsprocessen.

7.1 Företagsbeskrivning

Legetimus är ett tjänsteföretag (aktiebolag) som främst är verksamt inom Göteborgs stads kommun. De aktuella tjänsterna som Legetimus har idag består av städning, fönstertvätt, sanering och hemtjänst.

Personalen som arbetar på Legetimus har lång erfarenhet inom branschen och vid anställning ställs kravet att den anställda talar god svenska. Den anställda på Legetimus skyddas av bl.a. kollektivavtal och ansvarsförsäkring.

Legetimus ledning består av Vd Susanne Carlsson och vVd Gunilla Nielsen, totalt är det 45 anställda som arbetar på Legetimus. Företaget omsätter idag cirka 13 m kr och är i behov av bättre marknadsföring för att förbättra sin omsättning som Legetimus ledning har som mål att fördubbla. Företaget har åtta miljöfordon som uppdragen huvudsakligen utförs med.

Affärsmiljön

Legetimus kunder består idag av cirka 10 företag, cirka 150 privata kunder samt flertalet större kunder inom den öppna kommunala hemtjänsten. En stor uppdragsgivare för Legetimus är därför Göteborgs stad (kommunen) som Legetimus har slutit ett ramavtal med för att kunna delta i upphandlingar (arbetsuppdrag). Marknaden består alltså av både den offentliga såväl som den privata sektorn.

Tjänsterna Legetimus erbjuder marknadsförs främst genom mun till mun metoden samt till viss del av Legetimus hemsida. De största konkurrenterna på marknaden idag för Legetimus är tjänsteföretagen Hemfrid och Homemade som har bättre ekonomiska förutsättningar och därmed andra möjligheter att marknadsföra sig.

Omvärlden

En stark trend just nu är att företag tar mer ansvar och satsar allt mer på miljöarbete såsom ISO certifiering, miljödiplomering osv. Detta i sin tur gör att kunderna prioriterar de företag som har satsat hårt på miljöarbete inom sitt företag (Sifo rapport 2004). Legetimus har påbörjat en miljödiplomering som förvisso inte är avslutad, men det förberedande arbetet med miljöinventering är färdigt och det finns en handlingsplan med checklista som Legetimus kan följa.

Vidare ställer kommunen hela tiden nya krav i ramavtalen, nästa upphandlingsomgång kommer medföra ytterligare krav inom miljö och arbetsförhållanden, mer om detta i upphandlingsdelen.

Lagen om valbarhet (LOV) har trätt i kraft i Mölndal och det gör att Legetimus har tappat många av sina kunder i detta distrikt, eller rättare sagt så har det blivit olönsamt för Legetimus att fortsätta sin verksamhet där då deras kunder är väldigt utspridda och eftersöker väldigt få arbetstimmar från Legetimus. LOV har ännu inte trätt i kraft i Göteborgs kommun, om den kommer att göra det är i nuläget osäkert. Skulle LOV träda i kraft i Göteborgs kommun så skulle det helt klart påverka Legetimus verksamhet med ett liknande utfall som i Mölndal.

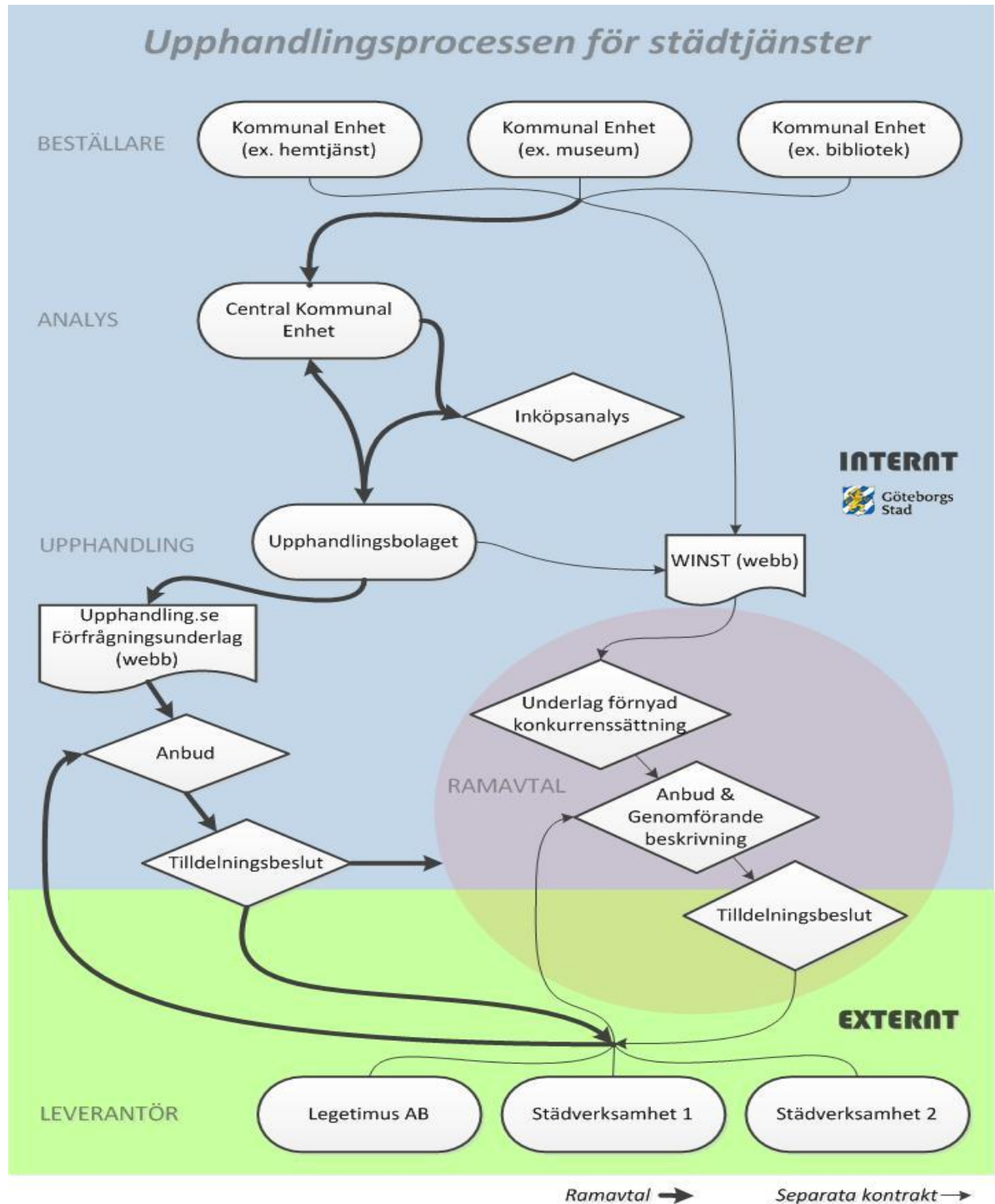
Antalet svartjobbare som finns på marknaden idag är fortfarande högt men alltfler söker den typ av säkerhet som Legetimus erbjuder med kollektivavtal mm.

Ansvariga på Legetimus misstänker också svartarbete inom branschen och detta som ger en prispressande effekt. Detta upplevs som ett större hot för företaget då Legetimus försöker följa sina konkurrenters prisexempel på sina tjänster.

7.2 Upphandling för Legetimus

7.2.1 Upphandling för Legetimus hos Göteborgs stad

Upphandlingsprocessen kartlades genom den valda metodiken i avsnitt 7.1.1 och beskrivs nedan med hjälp av figur 4 och tillhörande text:



Figur 4 – Upphandlingsprocessen för städtjänster

När man på Göteborgs Stad upptäcker att man i framtiden kommer ha ett återkommande behov av varor eller tjänster från utomstående leverantörer kan ett ramavtal utformas. Då man vill ställa upp ett sådant avtal skickas en intern beställning till kommunens upphandlingsbolag.

Göran Brunberg, chef på upphandlingsbolaget, arbetar dagligen i denna process. Upphandlingsbolaget sysselsätter ca 40 personer med 1600 olika ramavtal där myndigheten köper varor och tjänster av leverantörer utifrån.

Ramavtalen skapas huvudsakligen som resultat av en kommunal inköpsanalys. I inköpsanalysen tydliggörs omfattningen och frekvensen av kommunens olika typer av köp. Dessa visar sedan var behovet av ramavtal föreligger. Själva ramavtalet ställer upp villkor och krav inför kontrakt inom avtalet som sedan då kan göras enklare och mer tidseffektivt.

Själva huvudsyftet blir därför att förenkla dessa återkommande köp, genom att inledningsvis skapa och sluta ett samtycke med nödvändiga leverantörer.

Göteborgs Stads har två ramavtal kring städtjänster som Legetimus AB är part i och processen kring dessa tydliggörs i figur 4. De feta linjerna avser det ursprungliga ramavtalsslutandet medan de tunna beskriver de senare kontra kontrakten inom avtalet.

Göteborgs stad upphandlar inledningsvis ett så kallat samordnat ramavtal med flera olika interna beställare samt externa leverantörer av hemtjänst i Göteborgsområdet. Ramavtalet upphandlas med samma regler som de för A-tjänster beskrivna i teoridelen samt LOU § 5 och kan komma att gälla upp till fyra år. Upphandlingsbolaget tar ut en avgift om 1 % av omsättningen på de uppdrag som förmedlas genom ramavtalet och denna betalas fyra gånger om året och driver verksamheten.

Vid upphandlingen av ramavtalet använder man öppet förfarande och flera olika leverantörer lägger anbud.

Avtalet annonseras likt en mängd andra via hemsidan (Visma opic 2012). Annonseringen är lagstadgad och måste vara synlig för alla aktuella leverantörer. Annonsen görs som ett publicerande av ett relativt ingående förfrågningsunderlag med alla villkor och krav listade. Legetimus och de övriga leverantörerna (längst ner i skissen) kan sedan sända anbud (fylla i en svarsblankett) för att bli en del av avtalet. I anbudet som görs via en särskild svarsblankett anger man bland annat det timpris man tar för sitt arbete samt ett par referenser (kunder) som man väljer att använda inför en kommande utvärdering av leverantörerna.

I ramavtalen för städtjänster kontrolleras först att alla leverantörer kan uppnå de krav och villkor som ställs inom avtalet. Här utesluter man ett antal leverantörer.

Sedan genomförs en utvärdering av leverantörerna enligt särskilda kriterier som undersöks senare i rapporten. Uppfyllandet av kriterierna samt timpriset ger sedan leverantören en ranking (och ett löpnummer), som senare kan användas i vidare sällning eller vid de enskilda avropen inom ramavtalet. Då upphandlingsbolaget anser att leverantörerna överskrider efterfrågan görs en ytterligare sällning av leverantörerna här inför slutandet av ramavtalet.

Ett tilldelningsbeslut sänds sedan så fort som möjligt till alla delaktiga för att inom det öppna förfarandet tydligt redovisa hur man utvärderat och valt bland anbudet.

Då avtalet signeras och returneras av en leverantör står denna som ansvarig för att den uppfyller kraven och detta kan sedan kontrolleras av upphandlingsbolaget som följer upp avtalen och ansvarar för återkopplande möten minst en gång om året enligt LOU. Om det upptäcks att någon leverantör inte uppnår kraven kan denna komma att uteslutas från avtalet.

Då en senare tiodagarsfrist passerat sluter Göteborgs stad sitt ramavtal och de senare kontrakten fastställs inom den rosa ringen i skissen som förenklat förfarande. Legetimus båda ramavtal med kommunen begränsar förfarandet för Legetimus liksom ett tiotal av deras konkurrenter inom Göteborgsområdet.

När en kommunal intern enhet behöver hjälp av en städleverantör besöker de Göteborgs stads beställningsmodul WINST (Webbaserat inköpsstöd, till höger i skissen). I WINST finns formulär inom alla Göteborgs stads ramavtal, skapade av upphandlingsbolaget tillgängliga. Här fyller beställaren i ett förfrågningsunderlag, skapat unikt för ramavtalet av upphandlingsbolaget, som sedan går ut till alla ramavtalets leverantörer via mejl. Förfrågningsunderlaget görs som en s.k. förnyad konkurrenssättning inom lagen om offentlig upphandling. Ett underlag för ett av Legetimus kontrakt inom ramavtal har bifogats i bilaga 4.

Beställaren fyller först i omfattningen på arbetet. Denna kan antingen vara tidsbaserad eller arbetsbaserad, dvs. antingen utgöra den arbetstid som önskas i beställningen alternativt det arbete man vill ha utträttat. Då den arbetsbaserade modellen görs krävs ett lokalbesök från Legetimus sida. Man måste här undersöka omfattningen på arbetet för att senare korrekt bedöma dess kostnad i formuläret.

Sedan fyller myndigheten i de tilldelningskriterier man väljer att använda för att tilldela just detta kontrakt. Dessa väljs bland de listade i ramavtalet och beställaren får inte använda andra. Inom ramavtalen för städtjänster är pris det vanligast använda tilldelningskriteriet enligt ansvariga på Legetimus och denna utvecklas inte närmare här. Mer om dessa och kontraktstilldelning i nästa avsnitt. Då andra kriterier än pris väljs är det viktigt att beställaren noga specificerar hur dessa ska mätas och formuläret har därför formats därefter. Vidare fyller myndigheten även i deadline och form för svar, avtalstid, vem som svarar för städutrustning, kontaktuppgifter och adress. Formuläret mejlas sedan ut till alla parter i ramavtalet, den rosa ringen på skissen i figur 4.

I leverantörens svar fyller de helt enkelt på formuläret med sina uppgifter samt det timpris, alt. den fullpris de erbjuder, beroende på om uppdraget var tids eller arbetsbaserat. Timpriset här får enligt LOU inte överstiga det i Ramavtalet som ska ses som ett takpris.

Enligt ansvariga på företaget är pris det absolut vanligaste tilldelningskriteriet för de enskilda avropen inom ramavtalet och den som kan erbjuda det lägsta vinner då i regel upphandlingen. Här kan man inte göra så mycket mer än att räkna ut företagets fasta och rörliga kostnader inför ett uppdrag för att se att man gör vinst.

I villkoren för kontraktstilldelning listas de tilldelningskriterier som får användas vid förnyad konkurrenssättning inför upphandling av de kontrakt som omsluts av ramavtalet. Valet av leverantör ska ske enligt något av de nedan angivna kriterierna:

- Pris
- Genomförandetid
- Miljöegenskaper
- Driftskostnader
- Kostnadseffektivitet
- Kvalitet
- Estetiska, funktionella och tekniska egenskaper

- Service
- Tekniskt stöd

Det är beställaren och skaparen av kontraktet på kommunen som här väljer kriterier och de leverantörer som ligger i framkant i ramavtalets bedömning som utreds längre ner ligger även bra till här.

När underlaget returneras bifogas även en genomförandebeskrivning där Legetimus beskriver hur de tänkt genomföra arbetet. Denna blir särskilt viktig då andra tilldelningskriterier än pris tillämpas i den förnyade konkurrensställningen. I genomförandebeskrivningen anges de förhållanden som man erbjuder kring uppdraget. Här nämns ex. metoder vid kontakt, uppföljning, schemaläggning och liknande. Svarstiden är vanligen ett par veckor och myndigheten får enligt LOU inte titta på något anbud innan denna gått ut. Denna process påminner om den vid ramavtalets ursprungliga skapande men blir något mindre formell då ramavtalets regler gäller.

Efter det att svarstiden gått ut gör myndigheten ett urval bland anbuderna och väljer leverantör utefter tilldelningskriterierna. Tilldelningen meddelas i ett tilldelningsbeslut som alla får ta del av. Här ska det tydligt framgå vem som valts och på vilka grunder.

Efter det att tilldelningsbeslutet gått ut tilltar den i teorin nämnda avtalsspärren då leverantörer har möjlighet att överklaga beslutet. Tilldelningsbeslutet avslutar kontraktscykeln längst ner i skissen. Den högra processen inom ramavtalet (förnyad konkurrensställning) har i Legetimus fall en frekvens på ca fyra cykler/månad, men detta kan variera stort beroende på efterfrågan från beställarna.

7.2.2 Upphandling av Legetimus ramavtal

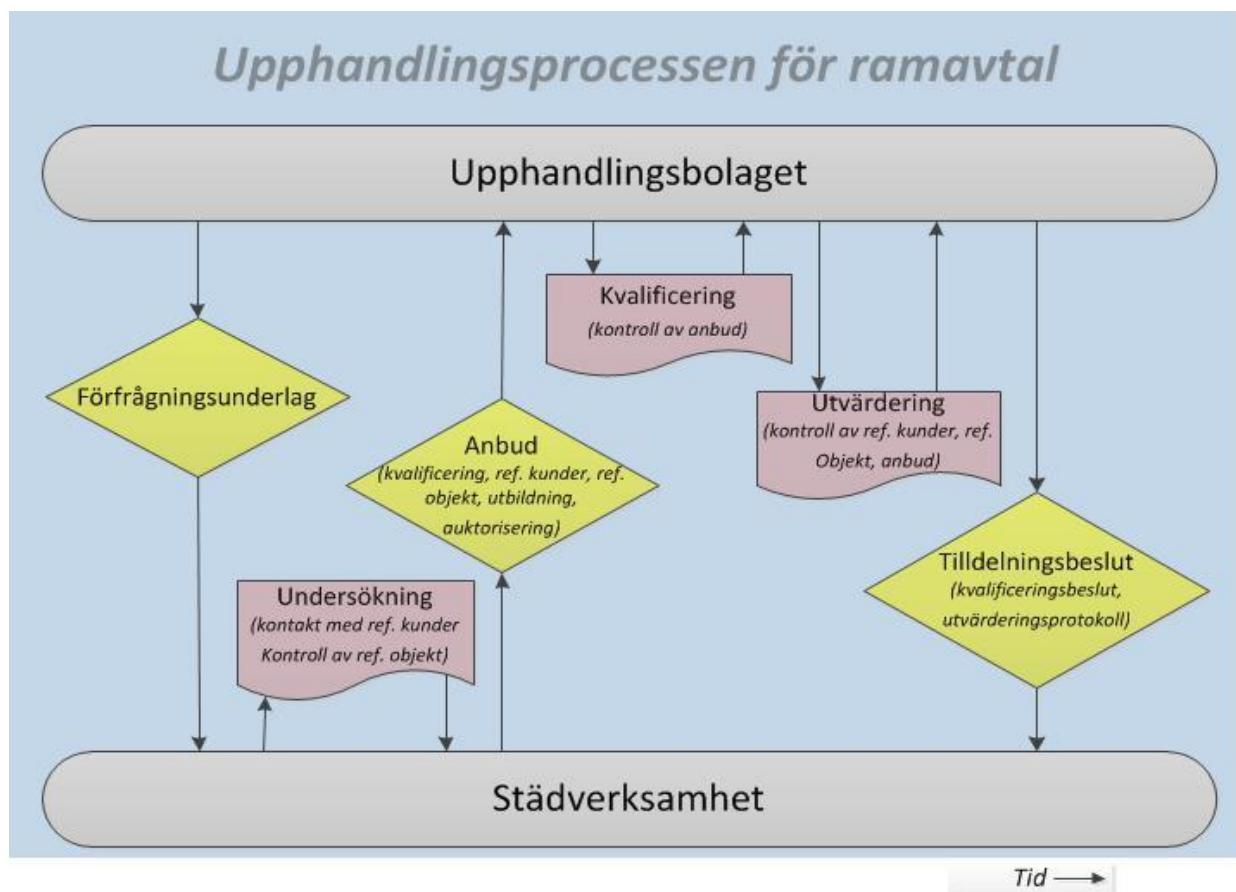
För att uppfylla villkor och krav i ramavtalet som inte uppfylls, så behöver nödvändigtvis inte detta resultera i fler vunna upphandlingar. Avvikelse här kan vid kontroll och upptäckt leda till uteslutning från ramavtalet och detta skulle bli förödande för verksamheten. Därför är dessa punkter särskilt viktiga i åtgärdsplanen.

För närvarande har Legetimus AB en del i två ramavtal hos Göteborgs Stad och dessa är båda offentliga handlingar i form av förfrågningsunderlag inom kategorin "Städtjänster inklusive fönsterputs":

- Ramavtal IK08338-13 – Städtjänster öppna hemtjänsten
- Ramavtal IK08337-08 – Städtjänster daglig städning

De två avtalen är väldigt lika varandra och villkoren och kraven nästan identiska. De upphandlades båda under sommaren 2009 och sträckte sig två år framåt med två års möjlighet till förnyelse. I föl förnyades avtalen och i sommar kommer de förnyas för sista gången. Nästa år kommer det således upphandlas nya avtal som blir nödvändiga för Legetimus att bli parter i.

Göteborgs stad upphandlar statistiskt ca 25 % (uppskattad siffra i förfrågningsunderlaget) av sina köp inom denna kategori och ramavtalen har ca 15 leverantörer vardera som parter. Avtalen har mycket liknande förfrågningsunderlag och ses som ett avtal med två avtalsområden. I figur 5 nedan illustreras kartläggningen av den specifika processen för slutande av ramavtal. De ingående momenten diskuteras först översiktligt för att sedan behandlas mer ingående i kommande avsnitt.



Figur 5 – Upphandlingsprocessen för ramavtal

Ramavtalet upphandlas genom att Göteborgs upphandlingsbolag inledningsvis publicerar ett förfrågningsunderlag. Här står allt gällande ramavtalet såsom vad det avser, tidsperiod, villkor & krav, utvärderingsgrunder, tillvägagångssätt för enskilda avrop mm. De leverantörer som sedan vill delta förbereder därefter ett anbud, en svarsblankett. Detta omfattar förutom medgivande för uppfyllanden av samtliga krav och detaljer kring företaget även en kostnads kalkyl för ett referensobjekt. Här presenterar leverantören sitt pris för städning av ett eller flera av upphandlingsbolagets valda referensobjekt. Vidare anges även ett antal referenskunder som senare kan komma att intervjuas av upphandlingsbolaget i utvärderingsfasen.

Efter att anbudet mottagits av upphandlingsbolaget och svarstiden gått ut kontrolleras kvalificeringen bland alla leverantörer och de som här inte lyckas uppnå de krav som gäller sällas bort.

När Upphandlingsbolaget slutligen anser sig ha för många leverantörer kvalificerade görs avslutningsvis även utvärdering där leverantörernas prestation bedöms avseende kriterier på såsom pris och kvalitet och sedan minskas till ett önskat antal genom uteslutning av de sämst presterande leverantörerna.

Enligt Ing-Marie Trygg på upphandlingsbolaget fick nästan ett tiotal leverantörer (av 21) avslag efter denna utvärdering vid upphandlingen av det befintliga ramavtalet 2009 och därför blir det högst nödvändigt för Legetimus att här generera så höga poäng som möjligt här när nästa ramavtal upphandlas 2013.

Avslutningsvis skickas ett tilldelningsbeslut till leverantörerna. Detta bygger i sin tur på ett utvärderingsprotokoll som kan erhållas på begäran och blir en viktig input i denna rapport.

7.2.3 Kvalificeringsmomentet i upphandlingen av ramavtalet

Nedan utreds områden där leverantörerna måste vara aktiva och nå bestämda mål för att bli kvalificerade. Tyngden läggs i de områden som Legetimus främst bör beakta för att uppnå kraven. Alla krav är inte nödvändiga att uppnå, men de beaktas alla vid den senare utvärderingen bland leverantörerna.

Finansiell styrka (obligatoriskt)

Leverantören måste kunna visa på ekonomisk stabilitet på något sätt. Detta är obligatoriskt och kan ske på olika sätt. En säker metod är dock ett utlåtande från den finansiella enheten Creditsafe som kan ranka kreditvärdigheten. Här krävs ett värde på minst 40 för kvalificering (Creditsafe 2012).

Teknisk förmåga och kapacitet (obligatoriskt)

Företagen måste här intyga att man har den tekniska förmåga och kapacitet för att hantera de uppdrag och de förutsättningar som beskrivs i förfrågningsunderlaget. Detta gäller exempelvis hantering av mejl, offerter, fakturering osv.

Vidare gäller att företagen ska haft en erfarenhet av uppdrag med omsättningen ca 350 tkr exkl. moms per år. Det är denna typ av kunder som ska belysas i referensförteckningen som blir viktig för utvärderingen som utreds nedan.

Arbetsstyrkan ska även utgöras till 50 % av personal med minst två års erfarenhet.

Varan/tjänsten (obligatoriskt)

Här intygar man att man godkänt ramavtalsvillkor med tillhörande tillägg/avvikelser samt kravspecifikationer i underlaget. Dessa innehåller många enklare och självklara krav kring tillvägagångssättet vid utförande av tjänsten och liknande. Två punkter här får nedan lite utrymme:

Arbetsmiljökrav (tillägg)

Bland villkoren återfinns kravet på en nödvändig kemikalielista godkänd i enlighet med förordning om verksamhetsutövers egenkontroll (SFS 1998:901 § 7). Denna bör vara utformad enligt exemplet som upprättats i bilaga 7. I den påbörjade miljödiplomeringen finns en enklare lista som kan vara en början till denna. Vidare gäller att de medel som används i verksamheten är godkända av kommunen. I avtalet listas alla godkända rengöringsprodukter samt aktuell miljömärkning.

Däck (tillägg)

Däck ska vara HA-oljefria om det finns sådana att tillgå för fordonet i fråga. Med HA-oljefria däck menas däck som inte innehåller oljor med mer än tre procents halt av polyaromatiska kolväten (PAH) enligt mätmetod IP 346/86, dvs. inga märkningspliktiga högaromatiska oljor. Vintertid skall om möjligt dubbfria däck användas.

Miljöledning (tillägg)

Leverantören skall bedriva miljöarbete i företaget, inom ramen av ett miljöledningssystem. Miljöledningssystemet skall minst omfatta en miljöpolicy, en miljöutbildning för all personal och miljömål med handlingsplaner för hur och när målen skall uppfyllas. Om ett miljöledningssystem inte

finns, skall det införas under avtalsperiodens första hälft. Om miljöarbete inte genomförs enligt ovanstående kan detta komma att anses som väsentligt avtalsbrott.

Finansiell styrka (tillägg)

- Leverantör har ansvarsförsäkring (10 Mkr)
- Leverantör har ansvarsförsäkring vid nyckel/passerkortförlust (6 basbelopp = SEK 256 800 i skrivande stund)
- Minst 65 % av omsättningen skall bestå av lön/arbetsomkostnader exkl. VD lön.
- Leverantörens huvudsakliga inriktning skall vara lokalvård
- I uppdraget utförs lokalvård av leverantörens egen personal till minst 70 %.

Ledningssystem och social hänsyn

Detta område är inte obligatoriskt men kan utgöra grund i den senare utvärderingen. Här anges först om företaget har ett kvalitetsledningssystem som är certifierat av en tredje part. Samma gäller miljöledningssystem som också är en punkt bland tilläggen i villkoren ovan. Legetimus har ingen av dessa certifieringar men har istället angett att de har alternativ till att säkerställa kvalitet och miljö. De har även angett att de är miljödiplomerade vilket inte helt stämmer, mer om detta nedan.

Beträffande social hänsyn har man svarat att man innehar rutiner att arbeta med inom sociala krav enligt ILO:s åtta kärnkonventioner samt enligt FN:s barnkonvention. Man har också uppgett att det finns upprättade rutiner för att arbeta med sociala krav enligt det arbetarskydd, arbetsmiljölagstiftning, arbetsrätt, inklusive lagstiftning om minimilön, och det socialförsäkringsskydd som gäller i Sverige. Detta är en obligatorisk punkt.

7.2.4 Utvärderingsmomentet vid upphandling av ramavtalet

Utvärderingen i det avslutande tilldelningsbeslutet (utvärderingsprotokoll) blir ett resultat av leverantörernas anbud/svarsblankett samt av upphandlingsbolaget genomförda kvalitetsundersökningar bland av leverantören angivna referenspersoner.

I bilaga 7 presenteras ett utvärderingsprotokoll för en av leverantörerna som blev antagen i detta ramavtal. Kriterierna listas till vänster intill illustrationen och är alla viktade för att ge ett uttänkt utslag av felpoäng, man bedömer följande egenskaper och viktning bland leverantörerna:

- Kvalitet (60 %)
- Utbildning (20 %)
- Referensobjekt (5 %)
- Auktoriserad alt. Medlem i branschorganisation (10 %)

Poängsummor utifrån dessa kriterier viktas efter de angivna procenten och alla differenser från full poäng ger ett negativt utslag som sedan läggs på ett timpris man presenterar i anbudet. Därefter fås ett slutgiltigt timpris som utgör grund för utvärderingen och en jämförelse med de andra leverantörerna. Timpriset får sedan som nämnts inte överstigas i de separata avropen inom avtalet och bör därför inte läggas för lågt. Det bör heller inte läggas för högt för att det då bidrar till ett sämre utvärderingsresultat.

Kvalitén som är den mest betydelsefulla kriteriet grundas på en undersökning gjord hos en av leverantörens kunder. Leverantören anger i anbudet 6 olika kunder med uppdrag som svarar för en omsättning om minst 350 tkr. Den höga faktureringsgränsen medför att företagskunder från det kommunala ramavtalet avseende städtjänster (daglig städning). Dessa måste i förhand kontaktas och förberedas på intervjun som upphandlingsbolaget sedan gör. Om upphandlingsbolaget inte får tag i referensen av någon anledning ges det lägsta betyget inom kvalitén och detta ger ett stort pålägg inför den slutliga utvärderingen. Kvalitetsbetyget grundar sig på svaren av ett antal frågor kring tjänsten. Dessa presenteras i figuren nedan.

Nedanstående frågor betygssätts		Betyg
1	Hur bedömer ni leverantören som helhet?	
2	Hur bedömer ni leverantörens fackkompetens?	
3	Hur bedömer ni leverantörens erfarenhet?	
4	Hur bedömer ni leverantörens engagemang?	
5	Hur bedömer ni leverantörens förmåga att samarbeta med uppdragsgivaren - fanns ömsesidig förståelse och uppfylldes era förväntningar?	
6	Hur bedömer ni leverantörens service - tillgänglighet, bemötande, återkoppling mm?	
7	Hur bedömer ni leverantörens förmåga att följa upp och återrapporera uppdraget?	
8	Hur bedömer ni leverantörens förmåga att åtgärda fel och brister inom avtalad tid?	
9	Hur bedömer ni leverantörens administrativa rutiner, exempelvis redovisning och fakturering?	
10	Hur bedömer ni leverantörens förmåga att planera och leda arbetet?	
11	Hur bedömer ni leverantörens förmåga att hålla överenskommen städkvalitet?	
12	Hur bedömer ni leverantörens arbetsledning?	
13	Hur gärna skulle Ni vilja anlita företaget igen alternativt rekommendera företaget till andra?	
Totalt betyg (totalt antal poäng/antal frågor)		

Figur 6 – Frågor tillangivna referenskunder i ramavtalets utvärdering

Poängbedömning av **Utbildning** görs av upphandlingsbolaget efter att leverantören i anbudet svarat på hur många av företagets tillsvidareanställda som innehar utbildning inom områdena:

- Introduktionsprogram
- Golvkännedom
- Kemiska produkter
- Städmaskiner
- Miljö
- SRY alt. Pryn

Resultatet ges senare 20 % viktning läggs till som egenskapspålägg på det angivna timpriset leverantörens anbud.

Referensobjekt avser en prisbedömning av ett antal olika lokaler som upphandlingsbolaget meddelar anbudsgivarna. Leverantörerna får alla samma lokaler att bedöma och de får göra lokalbesök om så önskas. När de sedan bedömt ett pris och angivit detta i anbudet undersöker upphandlingsbolaget rimligheten i bedömningen. Om de sedan anser att denna är seriöst gjord erhåller leverantören här en hög poäng (ett litet egenskapstillägg) i utvärderingen.

Auktoriserad alt. Medlem i branschorganisation handlar om ett medlemskap och en auktorisering av Almega som företaget för närvarande innehar.

Om en leverantör innehar för stora brister inom någon av dessa kategorier kan denna komma att uteslutas direkt. I annat fall bedöms denna i ett senare utvärderingsprotokoll där det i anbudet angivna timpriset samt tilläggen utgör den huvudsakliga grunden för sållning av leverantörer.

7.3 Den senaste utvärderingen av Legetimus

Kvalificeringen klarade man på Legetimus och man har angett ja på alla de obligatoriska punkterna i anbudet även om allt inte nödvändigtvis kontrolleras av upphandlingsbolaget. 4 av 24 leverantörer blev i detta fall uteslagna i kvalificeringen. Enligt Ing-Marie Trygg på upphandlingsbolaget var de vanligaste orsakerna för denna uteslutning problem med kontroll av referensobjektet eller misslyckande att uppnå kraven i företagets finansiella styrka.

Resultatet av den utvärdering som gjordes av Legetimus då man senast upphandlade ramavtalet 2009 ses i figuren nedan. Detta utvärderingsprotokoll var tillgängligt för alla utvärderade leverantörerna och såg ut på liknande sett.

Anbud 21		
Antagen		
Anbudsutvärdering Avtalsområde 1 - Daglig städning mm		Anbud
Kriterier	Vikt %	Betyg 0 - 5
Kvalitet (svar från referenserna)	60,00%	4,10
Utbildning (% av personal som har utbildning)	25,00%	4,80
Referensobjekt (totalsumma två objekt)	5,00%	5,00
Auktoriserad alt medlem i branschorganisation	10,00%	5,00
kontrollsumma vikt (100 = OK)	100,00%	Viktat betyg
		2,46
		1,20
		0,25
		0,50
uppnått viktat betyg (max=5)		4,41
kvalitetsavvikelse % från max		11,80%
uppräkningsstal % per %	0,50%	
kvalitetsbristtillägg PROCENT		5,90%
Timpris		220,00
kvalitetsbristtillägg SEK		12,98
Jmfpris; anbudssumma + kvalitetsbristtillägg		232,98

Figur 7 – Utvärderingsprotokoll för Legetimus 2009

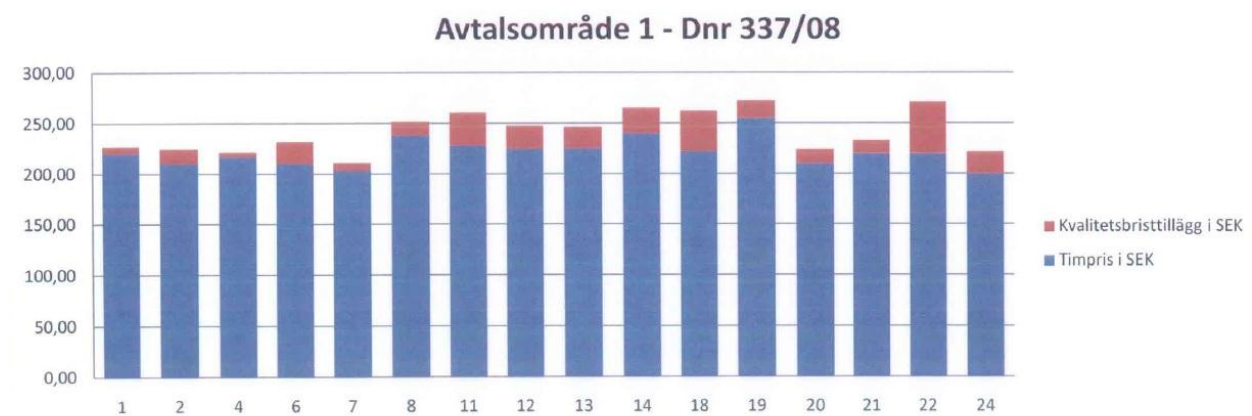
Alla kvalificerade leverantörer blev utvärderade och upphandlingsbolaget vände sig här till tre av dem i anbudet angivna referenskunderna. I utvärderingen uteslöts inledningsvis ytterligare 9 leverantörer (efter komplettering blev dock 7 av dessa senare antagna). Här var den vanligaste orsaken för låga kvalitetsbetyg, ofta efter att upphandlingsbolaget inte lyckades komma i kontakt med referenskunderna eller helt enkelt att de leverantörerna där fick för låga poäng. Dessa gav leverantörerna alltför höga pålägg och ett sämre jämförelsepris (längst ner i figur 7). Två leverantörer uteslöts också för att de inte kunnat hänvisa korrekt till referenskunder med tillräckligt hög uppdragsomsättning.

Legetimus största avdrag återfinns i kvalitetsbedömningen bland referenskunderna. Här var snittbetyget 4,10 och detta är i sin tur beräknat som ett snitt av de tre angivna kunders bedömning (3,6 3,9 och 4,8). Betygssnitt 4,10 var det näst lägsta bland de 11 slutligen valda leverantörerna. Den leverantör som fick sämst betyg erhöll 3,83 enligt utvärderingsprotokollet.

Legetimus referenskunders betygsättning finns hos Upphandlingsbolaget. Dessa uppgifter var tyvärr inte möjliga att erhålla från Upphandlingsbolaget under arbetets tidsperiod.

Vidare erhåller företaget ett litet avdrag i utbildningskategorin (4,8). Tre av de 13 tillsvidareanställda saknar utbildning inom golvkännedom och hantering av kemiska produkter.

Prisjämförelse på anbud



Figur 8 – En översikt över jämförpris i ramavtalets utvärdering 2009 (Legetimus är leverantör 21)

Legetimus är det 21:a anbudet och företaget har ändå har ett relativt litet pålägg jämfört med konkurrenter (se figur 8) . Man ser också den överväldigande betydelsen av det angivna timpriset i anbudet.

Legetimus erhöll det åttonde lägsta jämförelsepriset och placerade sig därför i mitten bland leverantörerna. Det lägsta anbudet gav jämförelsepris 211,12 efter det angivna timpriset 203 och ett minimalt pålägg på 8,12. Legetimus erhöll jämförelsepris 232,98 efter timpriset 220 och pålägget 12,98.

7.3.1 Miljödiplomering

I rapporten *Miljödiplomeringsrapport Legetimus AB* (2011) utreder Vångfors, M. Liljenfeldt, P. Dana, L miljöarbetet på Legetimus. Legetimus påbörjade en miljödiplomering redan 2007 men fick avbryta på grund av att kostnaderna för personalens obligatoriska miljökurs blev för höga. 2011 återupptogs arbetet av en grupp studenter på Chalmers tekniska högskola som fick i uppdrag av Miljöbron att genomföra en miljödiplomering på Legetimus.

Återstående arbete

Efter en slutförd miljöutredning och uppföljning på den checklista som finns anpassad för Legetimus verksamhet så kunde gruppen konstatera att Legetimus inte uppfyller en punkt bland de obligatoriska punkterna. Den punkten är följande:

- Vår tillsvidare anställd personal har fått en grundläggande miljöutbildning på minst en halvdag. Nyanställda utbildas inom ett år.

Legetimus är därför inte heller aktuella att erhålla ett miljödiplom.

Trots att Legetimus inte uppfyllde denna punkt så har man ändå följt resterande del av checklistan över de rekommenderade åtgärds punkterna. Legetimus uppfyller cirka 90 % av de rekommenderade åtgärds punkterna. Så om Legetimus hade uppfyllt den obligatoriska punkten så hade det räckt gott och väl till en fullständig miljödiplomering.

De punkter som inte uppfylldes ibland de rekommenderade åtgärds punkterna är följande:

- Nr 16: Vår miljösamordnare har genomgått en fördjupad utbildning inom miljöområdet. (obligatorisk)
- Nr 26: Alla trycksaker vi beställer för vår marknadsföring, t.ex. broschyrer, trycks på svanenlicensierade, miljödiplomerade eller miljölicensierade tryckerier.
- Nr 43: Vintertid står våra fordon i varmgarage eller är kopplade till tidstyrd motorvärmare.
- Nr 45: Våra personbilar har miljömärkta däck.

De intressanta punkterna blir sedermera nr 16 samt nr 45 som diskuteras senare i rapporten.

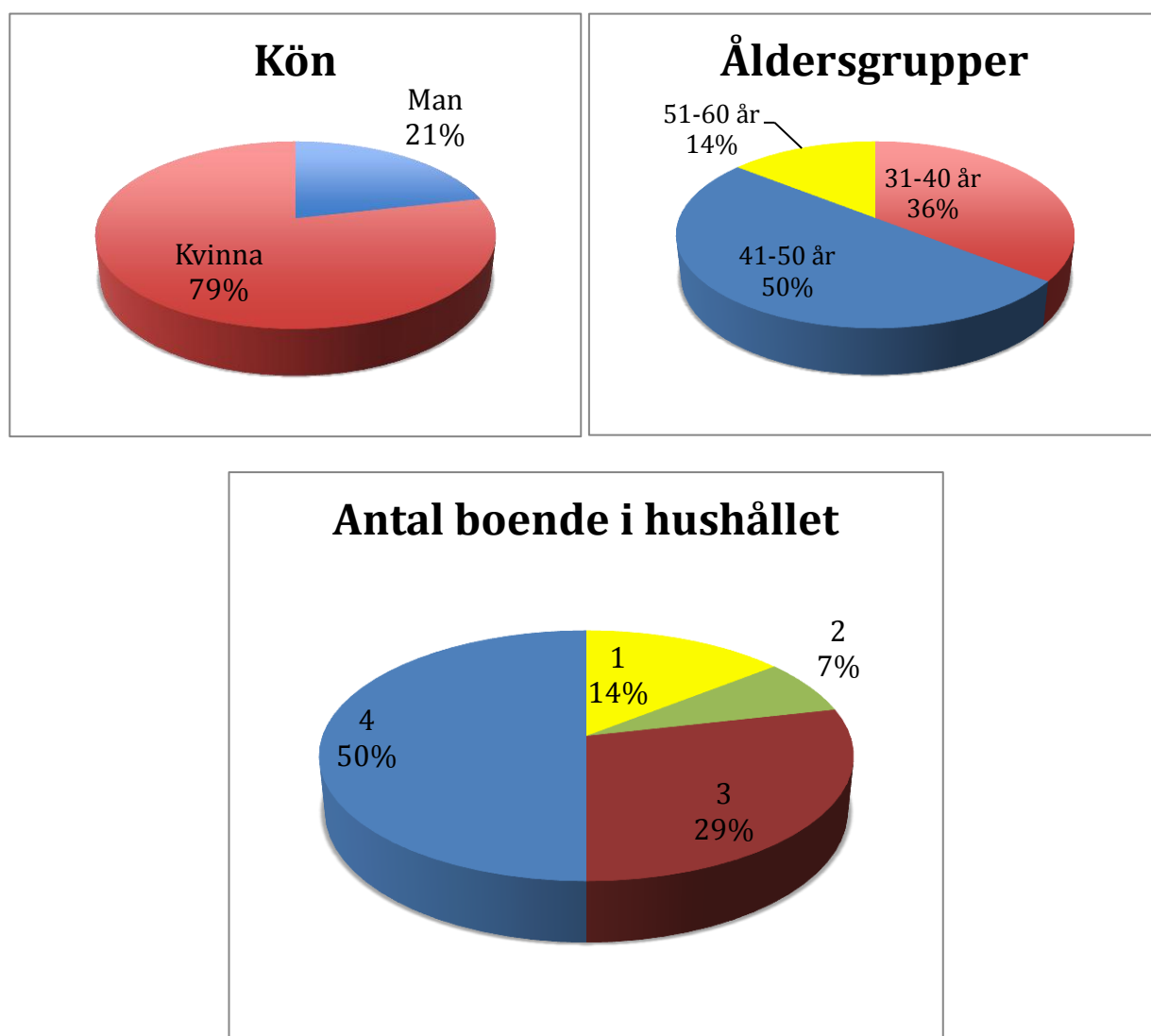
7.4 Marknadsundersökning för Legetimus

7.4.1 Resultat från marknadsundersökningen mot privatkunderna

Vid mejlutskick till Legetimus kunder med bifogat svarsformulär erhöles senare nedanstående resultat. Utav 56 tillfrågade privatkunderna erhöles svar från 21. Svaren bedöms som utförliga och fullständiga över lag. Detta motsvarar 37,5 % svarsdeltagande i försöksgruppen och 14 % i hela målgruppen.

Svarandekaraktär

Andel män/kvinnor, åldersgrupper och hushållsstorlekar illustreras i cirkeldiagram nedan, de flesta svarande var kvinnor mellan 41-50 år, boende med familj med minst fyra medlemmar i samma hushåll.



Figur 8 – Resultat från kön, ålder och hushållsstruktur i marknadsundersökningen

Värdering och betygsättning

Nästan alla svarande hade kryssat för svar på alla punkter i värderingen och likaså i betygsättningen. Faktorerna presenteras i samma ordning som i enkäten:

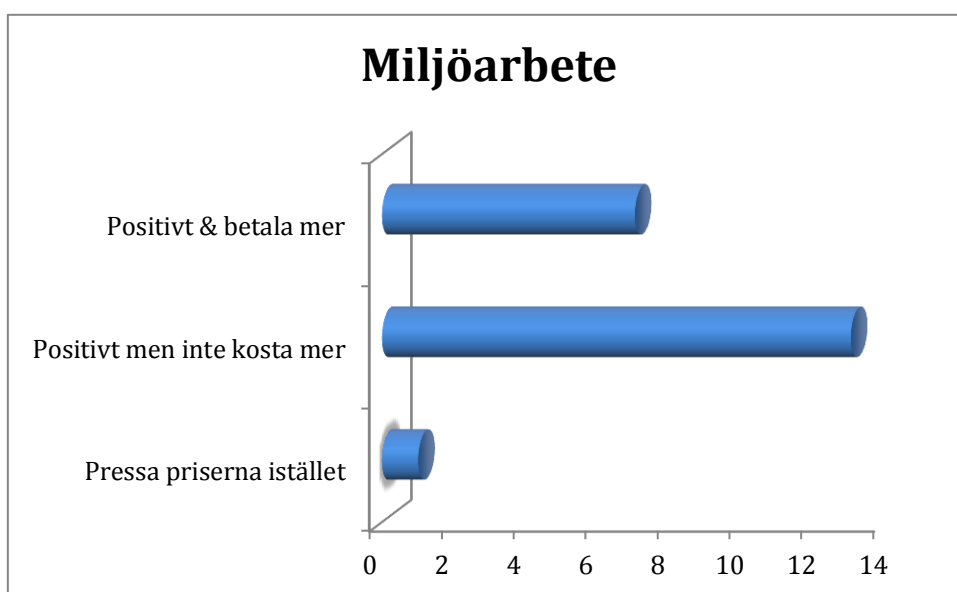
Faktorer	Värd.	Betyg
Pålitlighet	4.57	4.14
Artighet	3.79	4
Trovärdighet	4.21	4.29
Tillgänglighet	4	4.07
Kommunikationsförmåga	3.71	3.71
Flexibilitet/Anpassning	4.5	4.42
Miljöanpassning	3.77	3.58
Kontinuitet	3.86	4
Anställningsförhållande	4.38	4.27

Figur 9 – Resultat från värderingen och betygsättningen i marknadsundersökningen

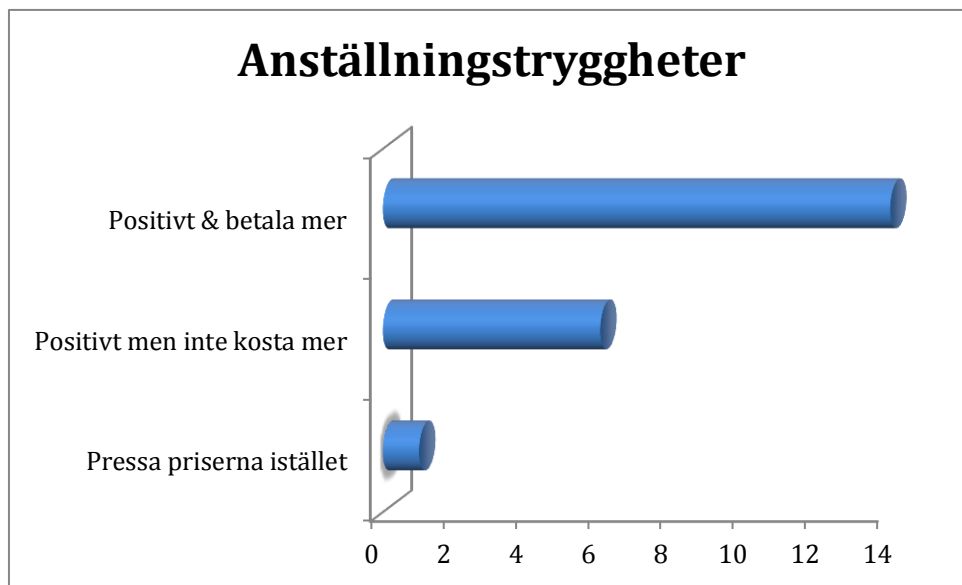
Några utav det förväntade värderingarna upplevdes som högre bland kunderna såsom: artighet, trovärdighet, tillgänglighet och kontinuitet.

Betydelse av mervärde

Som framgår av diagrammen nedan är de flesta av kunderna positiva till dessa mervärden såsom miljöarbete och kollektivavtal för de anställda på Legetimus. Framförallt anställningstryggheter som kunderna kan tänka sig att betala mer för.



Figur 10 – Resultat från frågan beträffande betydelsen av miljöarbete



Figur 11 – Resultat från frågan beträffande betydelsen av anställningstryggheter

Fritextfrågor

Enkätens fritextdel gav en del spridning i svaren, men de svaren som återkom är dem man nedan uppmärksammat. De svar som noterades i den första frågeställningen var positiva då kunderna talade väl om Legetimus. Punkterna nedan är även rankade efter hur ofta de förekom bland svaren, då de översta förekom oftast. Pålitlighet är alltså den punkt som kunderna tyckte att Legetimus behöver arbeta på att förbättra mest.

- Pålitlighet
- Mycket bra utfört arbete
- Lättillgängliga
- Bra villkor för personalen
- Trevlig personal
- Bra pris

Kundernas åtgärdsförslag

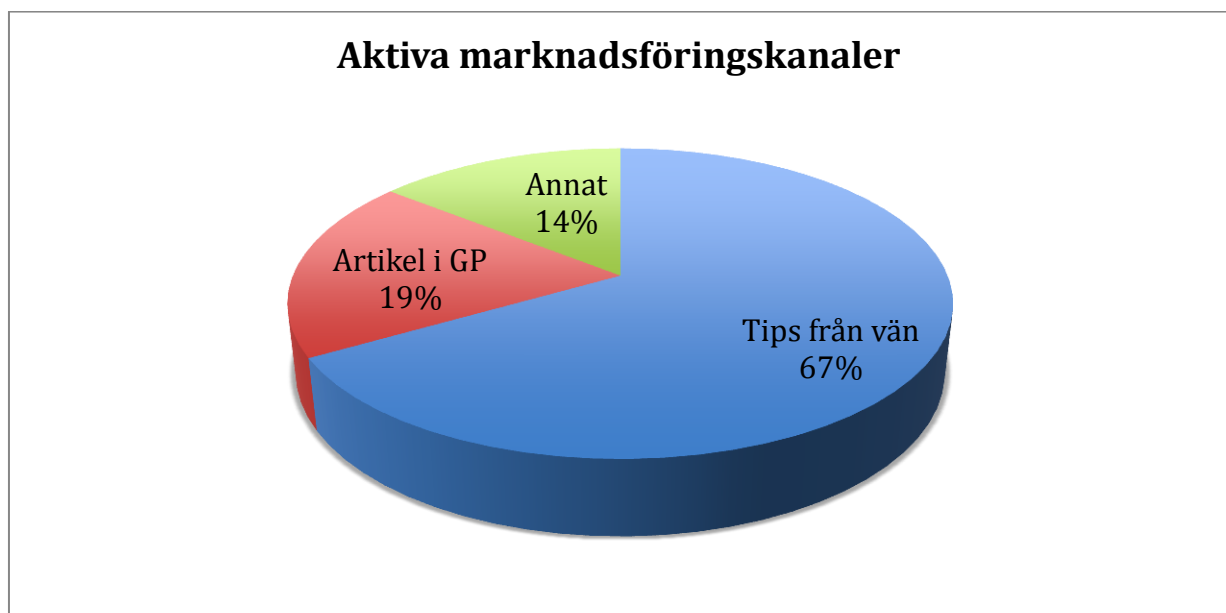
Den andra frågeställningen resulterade i många svar som både innehöll åtgärdsförslag och berättelser om situationer som kunder hamnat i etcetera. Det var många olika förslag från kunderna, punkterna är rangordnade efter hur ofta de förekommer som svarsalternativ.

- En **uppföljning** tillsammans med kund inom givet tidsintervall för att diskutera vad som kan justeras beroende på kundens behov.
- **Kommunikationen** mellan kund och företag måste förbättras.
- Införande av en **rutin** för städaren att lämna efter sig en lapp med uppgifter på vilka som utfört städningen.
- Ännu en **rutin** för städaren som ska säkerställa att alla uppgifter har blivit utförda och säkerställer att allt ser bra ut innan man lämnar fastigheten.
- Inget. Jag är mycket nöjd och rekommenderar bolaget till mina vänner.
- **Priset** är något högt.
- Sälj in **miljötänk**, lämna infoblad om produkter städarna använder. Berätta vad företaget gör för miljön.
- När det är vikarier så får inte **resultatet** bli sämre.
- **Rutiner** kring utelämnande och nyckelhantering är bristande och måste bli bättre.

Marknadsföringskanaler

Den tredje frågeställningen speglar hur Legetimus har lyckats marknadsföra sig. De mest förekommande alternativen var tips från vän samt en artikel i Göteborgs Posten.

Frekvensen i svaren illustreras nedan i ett cirkeldiagram där man ser hur de aktiva marknadsföringskanalerna fördelar sig.



Figur 12 – Aktiva marknadsföringskanaler

Majoriteten utav alla svaranden skrev att de hade fått rekommendationer från vänner om Legetimus. Det stämmer väl överens med vVd Gunilla Nielsens uppfattning om hur Legetimus har marknadsfört sig hittills.

7.4.2 Resultat från marknadsundersökningen mot de kommunala handläggarna

Beträffande kvalitén svarade man att det oftast handlade om **tiden** när man fick synpunkter. Antingen så hade man inte kommit i tid eller så hade man spenderat för kort tid hos en kund. Kunder anmärkte också ofta på att det var **olika personal** som kom samt att leverantören **slarvat** i städningen.

Man poängterade också att många synpunkter antagligen uteblev då kunden ibland kontaktade leverantören och framförallt inte klagade till leverantören förrän det var större bekymmer.

Frågan om värderingen stärkte detta och här var alla överens om att det var just tidpunkten som värderades högst. Något annat uppkom inte här.

Någon pålitlig jämförelse lyckades tyvärr inte genomföras då alla de intervjuade bara var i kontakt med en leverantör i sitt område och saknade erfarenhet från andra.

Förbättringsförslagen blev direkt kopplade till frågan om synpunkter kring kvalitén. Det är tidpunktligheten och kontinuiteten som Legetimus rekommenderas att arbeta på.

I den avslutande frågan om framtida ramavtal svarade alla att man trodde att vårdtagarna skulle få bättre möjligheter till att ge feedback än vad de har nu. Detta var man alla överens om.

Värderingsfrågorna lyckades man inte leverera några bra svar på. De intervjuade tyckte att dessa var svåra att besvara i deras position men att de ändå var intressanta och relevanta att utreda. Då bara en av de intervjuade uppgav sifferbedömning, har man i undersökningen valt att utesluta denna under de rådande omständigheterna och pålitlighetsaspekten.

8. Diskussion

8.1 Analys av Legetimus upphandlingsprocess

Beträffande Legetimus kundbas erhållen via **upphandling** blir ramavtalet mest intressant att studera då det 2013 kommer upphandlas ett nytt sådant och då det skulle bli förödande att tappa denna betydelsefulla kundbas. Då avropen inom ramavtalet i de allra flesta fallen använder pris som tilldelningskriterium blir möjligheten till påverkan där mindre, Legetimus kan således inte påverka timpriset eftersom det redan finns en grundprisdé inom ramavtalet. Detta pris är dessutom begränsat utifrån ramavtalet upphandlingen av ramavtalet. Grundprisdén är i Legetimus tycke för lågt och därför kommer Legetimus med en offert med ett pålägg till kunden som i många fall då väljer den offert från konkurrent med lägst pris.

I kvalificeringen till ramavtalet har man klarat sig utan någon större anmärkning. Det är dock viktigt att man ser till att uppnå de krav som ställs då upphandlingsbolaget hela tiden genomför kontroller. Om de upptäcker att leverantörer inte uppnår kraven kan de utesluta dessa ur avtalen och på upphandlingsbolaget tror man att man här kommer bli hårdare i framtiden.

8.2 Åtgärdsplan för Legetimus för förbättrad upphandling och kundkontakt

Detta är en åtgärdsplan som innehåller förslag på åtgärder som kan bidra till att öka intäkterna i företaget Legetimus verksamhet på sikt. Åtgärdsförslagen har uppkommit utifrån en diskussion av resultaten efter projektet och rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys*, och är sorterade efter prioritet med de viktigaste överst.

Åtgärd: Miljödiplomerings

Aspekt: Diplomerings skulle innebära uppfyllning av krav samt pluspoäng vid utvärderingen inför slutandet av nästa ramavtal. Det skulle dessutom bidra till förbättrad marknadsföring. I dagsläget uppnår man vidare inte heller kravet om miljömärkta däck i ramavtalet. Detta är obligatoriskt och även en av åtgärds punkterna i Diplomerings.

Förslag på handlingsplan: Diplomerings uppnås genom att man låter tillsvidareanställd personal gå en miljöutbildning på minst en halvdag. I en rapport som ett antal Chalmersstudenter skrev hösten 2011 (*Legetimus AB Miljödiplomeringsrapport*) finns instruktioner för diplomerings samt alternativa leverantörer av miljöutbildning. Genom att sedan även se till att alla fordon har miljömärkta däck uppfyller man ytterligare en åtgärds punkt i diplomerings samt ett obligatoriskt krav i ramavtalet.

Åtgärd: Referenskunder

Aspekt: Vid utvärderingen av förra ramavtalet där 9 leverantörer inledningsvis uteslöts erhöLL Legetimus näst sämst kvalitetsbetyg från referenskunderna av de som faktiskt gick vidare. Det var här man erhöLL det största pålägget på sitt jämförelsepris i utvärderingen.

Förslag på handlingsplan: I resultatdelen av rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys* (figur 6) redovisas frågorna som faktiskt ställdes till referenserna. Här bör man kontrollera dessa frågor för att undersöka vad som kan förbättras. Resultatet kan beställas från upphandlingsbolaget. Man bör också se över vilka referenser som kan bli aktuella till nästa ramavtal och se över så att dessa uppnår de kriterier man erhöLL i det befintliga ramavtalet. Uteblivna referenser, all felaktigt noterade sådana kommer att leda till uteslutning.

Aspekt: Pålitlighet

Aspekt: Pålitlighet framkom i marknadsundersökningen som något som kunderna värderar särskilt högt och även som något man behöver förbättra.

Förslag på handlingsplan: Här kan man försöka se över rutinerna för tidpunklighet och arbetsmetodik bland de anställda för att göra dessa medvetna om betydelsen samt undersöka vad som kan förbättras. Kanske kan man även i samråd med några kunder försöka vidareutveckla detta och ta in förslag på förbättringar.

Aspekt: Feedback

Aspekt: Bland förbättringsidéerna i marknadsundersökningen uppkom önskan om bättre möjligheter för feedback och uppföljning mellan leverantör och kund. Detta rekommenderas att man tittar närmare på. Mer information och förbättringsförslag i rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys*.

Förslag på handlingsplan: Här skulle man exempelvis kunna skapa någon form av dokument som läggs på arbetsplats och fylls i av både städare och beställare. Denna kan sedan tas med tillbaka för uppföljning.

Åtgärd: Timpris för städtjänst

Aspekt: Det satta timpriset är en stor faktor vid kvalificering och utvärdering av ramavtalet. Det utgör även ett tak för kommande prissättning. Utförligare analys i resultatdelen av rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys* (avsnitt 7.2).

Förslag på handlingsplan: Då timpriset är så betydelsefullt rekommenderas att man noga analyserar detta för att identifiera alla kostnader och intäkter i verksamheten. Så gott det är möjligt behöver man känna till gränsen för förlust och vinst.

Aspekt: Anställningstryggheter

Aspekt: I marknadsundersökningen framkom att kunderna värderade anställningsformer och tryggheter bland de anställda högt och att detta var något som gav dem mervärde.

Förslag på handlingsplan: För att svara på denna efterfrågan föreslås en utvärdering och jämförelse mot konkurrenter kring detta. Man bör identifiera vart man ligger samt vad man saknar och eventuellt skulle kunna åtgärda för att senare "skylta" med detta något tydligare i marknadsföring såsom exempelvis den befintliga reklambroschyren.

Åtgärd: Kemikalielista

Aspekt: En korrekt kemikalielista skulle innebära uppfyllning av krav i det befintliga och antagligen även i nästkommande ramavtal.

Förslag på handlingsplan: Listan kan utformas enligt mall i bilaga 6 av rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys*. Rengöringsmedel väljs lämpligen efter den lista kommunen skapat i bilaga till det befintliga ramavtalet Ramavtal IK08337-08 – Städtjänster daglig städning.

Krav att åtgärda för Legetimus:

- Man måste kunna uppvisa en kreditvärdighet på minst 40 (Creditsafe skala)
- Halva arbetsstyrkan måste ha minst två års erfarenhet
- Man måste ha ansvarsförsäkring 10 Mkr (även för förlust av nyckel/passerkort)
- Minst 65 % av omsättningen skall bestå av lön/arbetsomkostnader exkl. VD lön.

Miljöaspekter och hållbar utveckling, de sociala kraven.

Vidare ställs det krav på miljömärkta däck bland arbetsbilarna och dessa klarar man inte att uppnå. Genom att åtgärda detta tar man samtidigt ett steg mot en miljödiplomerings som man arbetat för de senaste åren. Däcken är tillsammans med miljöutbildning, miljömärkta trycksaker och motorvärmare några av de rekommenderade åtgärds punkterna i diplomeringsen. En diplomerings skulle dessutom innebära att man visar fokus på miljöarbete, som också är ett krav, samt ge fördelar inför senare utvärdering och fördelar i marknadsföringssynpunkt. Av denna anledning är diplomeringsen mycket betydelsefull för företaget.

Ett annat krav som man i dagsläget inte uppnår är en fullständig kemikalielista. En grund till denna har förberetts och här bör man även se till de rengöringsmedel man använder är godkända av kommunen. I förfrågningsunderlaget till ramavtalet har godkända produkter listats. Om man försöker anpassa sortimentet efter dessa kommer det antagligen att krävas mindre ansträngning inför uppfyllanden av nästkommande kravspecifikation år 2013.

Man behöver också upprättade rutiner för att arbeta med sociala krav enligt det arbetarskydd, arbetsmiljölagstiftning, arbetsrätt, inklusive lagstiftning om minimilön, och det socialförsäkringsskydd som gäller i Sverige. Detta är en obligatorisk punkt och det är således viktigt att man ser över att man verkligen har detta dokumenterat i sin helhet så att man kan visa upp dem om någon frågar.

Utöver dessa krav kan givetvis nya upprättas inför nästa ramavtalsupphandling.

I utvärderingsfasen var det problem med referenskunderna som var den absolut vanligaste orsaken till uteslutning. Det blir således viktigt för Legetimus att kontrollera att man enligt förfrågningsunderlaget innehar godkända och korrekt förmedlade referenskunder. Många leverantörer erhöll problem då de valt referenskunder med för låg omsättning, eller referenskunder som inte gick att nå. Detta kan leda till omedelbar uteslutning.

För att erhålla ett bättre jämförpris utifrån utvärderingen i upphandlingen av nästa ramavtal måste Legetimus noga överväga sitt timpris till anbudet. Detta blir viktigt då det är det som både avgör huruvida man blir en del av ramavtalet och även sedan utgör en bas för prissättning i de kommande kontrakten/avropen inom avtalet. Med nuvarande pålägg hamnade man ändå ca 50 kr under den sämst antagna leverantören, men nästa gång kan det se annorlunda ut. Exempelvis skulle Legetimus enligt utvärderingsprotokollet erhålla position två istället för åtta om jämförpriset var 10 kr lägre. Små förändringar kan således få stora konsekvenser.

Legetimus erhåller det överlägset största pålägget på jämförelsepriset inom kvalitetskategorin. Här presterar man näst sämst av leverantörerna och i detta steg blev dessutom flera uteslagna pga. För låga betyg bland referenserna (frågor i figur 6). Om man utesluts här så spelar det ingen roll vad man kan erbjuda för timpris och denna fas blir därför mycket viktig. Legetimus måste anpassa sin verksamhet för att skapa bättre förtroende i sin kundbas. Här blir marknadsundersökningen en viktig input för att undersöka vad kunderna vill att man förbättrar. Man bör också överväga valet av referenskunder och noga beakta att dessa är godkända enligt instruktioner i det kommande ramavtalet.

Insikterna ovan sammanfattas i åtgärdsplanen som förberedande förslag inför framtida upphandling. Åtgärderna rangordnas med prioritet satt utifrån de erfarenheter som erhållits efter arbetet med denna rapport.

8.3 Diskussion

Som uppmärksammat i arbetet med upphandlingen blir kvalité en väldigt viktig aspekt. För att konkurrera effektivt måste man på Legetimus förstå kunderna och anpassa sina tjänster efter deras värderingar. **Marknadsundersökningen** syftade till att just få en klarare bild över vad kundbasen värderade och tyckte om tjänsterna.

Den del av urvalet som uttryckte sig i **privatenkäten** utgjorde ca 14 % av hela målgruppen och utfallet på de inledande frågorna beträffande kön, åldersgrupp och hushållskonstellationer var i enlighet med uppfattningarna av kundbasen hos Legetimus och upplevs så långt representativt.

Något att notera kan vara det övervägande antalet kvinnor i urvalet, men av kundlistor att döma är det i huvudsak kvinnor som sköter kontakterna med städtjänstföretaget. Kanske kan detta dock göra att svaren vinklas något och inte representerar mer manligt lagda åsikter som skulle kunna finnas i målgruppen. Vidare frågade man bara en tredjedel av målgruppen, den tredjedelen som hade angett mejladress. Kanske kan detta faktum kategorisera urvalet något. De kanske exempelvis i större utsträckning tillhör ett kontorsarbetande segment där man hellre sköter kontakter via mejl. En sådan grupp kanske har likartade och framförallt andra ideal än en grupp som hellre använder telefonen. Detta kan också bidra till att snedvrider representationen av populationen i urvalet något.

Bortfallet är beklagligt och beror antagligen på att de tillfrågade saknat tid eller motivation för att genomföra undersökningen. Kanske skulle telefonintervjuer minska detta något men samtidigt skulle detta öka arbetsåtgången för undersökningen avsevärt.

Det faktum att man i huvudsak genomförde en betygsättande undersökning snarare än en jämförande tros minska känsligheten i bortfallet något. Även om folk är olika så uppskattas åsikter kring betygsättning av en tjänst vara mer likartade än den typ av åsikter som jämför olika alternativ som ibland kan skilja stort beroende på vem man frågar.

Siffrorna förstärker en befintlig bild som man på Legetimus hade av de typiska konsumenterna av privat städtjänst som familjehushåll där föräldrarna är i mitten av yrkeslivet. Pålitligheten i undersökningen bedöms som relativt god. Synpunkterna kring värdering och betygsättning uppskattas representera de flesta i målgruppen. Beträffande fritextfrågorna med förbättringsförslag och marknadsföringskanaler erhöll man mer blandade åsikter och här hade antagligen ett större urval givigt en klarare bild över hela populationens uppfattning. Om man i framtiden vill ha idéer på förbättring eller mer grundligt undersöka sina aktiva marknadsföringskanaler rekommenderar vi därför ett något större urval.

Beträffande värderingen och betygsättningen erhöles en klarare bild över var företaget bör lägga mest energi på sin utveckling. I figur 13 nedan har värderingen av en faktor ställts mot betygsättningen av densamma. Dessas differens har sedan beräknats och givigt faktorerna en rang som nu förmedlas i en prioriterad lista. En högre värdering än betyg borde visa på att något är viktigare än vad Legetimus presterar. Således borde denna faktor vara intressant att studera. Likaså kanske man inte behöver lägga ytterligare krut på de faktorer där värderingen är lägre än betyget (längre ner i listan).

Rank.	Faktorer	Värd.	Betyg	Differens
1	Pålitlighet	4.57	4.14	0.43
2	Miljöanpassning	3.77	3.58	0.19
3	Anställningsförhållande	4.38	4.27	0.11
4	Flexibilitet/Anpassning	4.5	4.42	0.03
5	Kommunikationsförmåga	3.71	3.71	0
6	Tillgänglighet	4	4.07	(-) 0.07
7	Trovärdighet	4.21	4.29	(-) 0.08
8	Kontinuitet	3.86	4	(-)0.14
9	Artighet	3.79	4	(-) 0.21

Figur 13 – Slutsatser utifrån värdering och betygsättning med differenser

Över lag har man fått ganska höga betyg inledningsvis kan det noteras att de svarande inte är direkt missnöjda med företaget. Undersökningen visar störst utslag på pålitlighet och miljöanpassning.

Pålitligheten är tydligt viktig för kunden och detta är återkommande även i enkäten mot de kommunala handläggarna. Legetimus måste hålla vad man lovar genom att hålla tiden och genomföra det som avtalats, på det sätt som det avtalats.

Kanske kan man förbättra denna uppfattning genom att vara mer tydlig mot kunden när man erbjuder sina tjänster. Om man skulle ha en mer gemensam bild av tjänsten så skulle detta antagligen vara en bra start för ökad tillit. Vidare är det viktigt att man har god kontakt med sina anställda. Det får inte finnas delade åsikter kring arbetsmetodik.

Betyget var här inte lågt och Legetimus är inte dåliga på detta men utfallet visar att detta är något som kunderna värderar väldigt högt.

Miljöanpassningen ses som betydelsefull och det är således viktigt att Legetimus fokuserar på detta. Kanske är det inte bara arbetet som är viktigt utan även positioneringen. Även om Legetimus arbetar för miljön och engagerar sig i frågan kanske det nödvändigtvis syns, här fick man det lägsta betyget bland alla faktorer. Man måste visa utåt att man bryr sig och att man arbetar för en hållbar utveckling eller liknande.

Miljödiplomeringen skulle här vara ett utmärkt verktyg för att höja betyget. Diplomeringen kan användas i marknadsföring, på bilar osv. och skulle på så vis kunna visa på ett engagemang. En grönare positionering skulle definitivt kunna innebära en utökad kundkrets och generera intäkter.

En annan faktor som värderas högt är anställningsförhållanden som man också fick bra betyg på. Här är något som man ändå lyckats förmedla. Kanske är denna fråga svår för folk att svara på då de saknar insikt.

Flexibilitet och trovärdighet värderas också högt av kunderna och här får man bra betyg. Det är således viktigt att man upprätthåller styrkor som dessa då de kan utgöra konkurrensfördelar när kunderna väljer mellan alternativa leverantörer av hemtjänst.

Artighet har inte värderats så högt och här får man bra betyg. En lärdom kan vara att det är prestationen som räknas i slutändan och att det ofta krävs mer än ett leende för att tillfredsställa kunderna.

I frågorna kring mervärdet kan man konstatera att kunderna värdesätter dessa egenskaper i städtjänsten (figur 10 & 11). Här framgår anställningstryggheter som något som man kan tänka sig att betala mer för. Således är detta tydligt något att visa upp när man rekryterar nya kunder. Miljöarbetet ses också som viktigt men mer som en självklarhet.

I fritextfrågorna bekräftas några av de styrkor som uppkommit ur analysen av betygsättning och mervärde. Kunderna väljer Legetimus för pålitlighet, väl utförda arbeten, tillgänglighet och personalvillkor. Detta är styrkor man bör upprätthålla för att inte sarga det rykte man skapat.

Beträffande förbättringsförslagen inkom det många bra idéer. Något som kom från många håll var förslaget om förbättrad uppföljning. Kunderna vill utöka kommunikationen med företaget och utveckla sina samarbeten. Kunderna ger här intryck av att deras behov förändras i större grad än vad Legetimus är tillgängliga för. Här kanske man kan införa metoder för förbättringen som att exempelvis arbeta med standardformulär där kunder kan komma med synpunkter. Detta skulle kunna vara något som städaren tar med sig tillbaka och lägger i brevlåda eller liknande centralt. Vidare föreslås någon form av dokument där den städande även fyller i vad denne genomfört. Detta skulle kunna vara ett och samma dokument och detta skulle kunna tillgodose en stor del av det som kunderna efterfrågar bland förbättringsförslagen.

Bland de aktiva marknadsföringskanalerna är som man på företaget trott ryktesvägen stor, men man kan här också dra slutsatsen att uppmärksamhet i tidningar också varit högst bidragande till att uppmärksamma nya kunder. Det har inte enbart varit annonsering utan även artiklar som den kring LOV (Randau 2010) och liknande.

Enkäten till de **kommunala handläggarna** gav inte riktigt de resultat som förväntades. Detta främst för att de enhetschefer och sammordnare som man lyckades kontakta hade svårt att svara på frågorna.

Efter undersökningen kan man konstatera att dessa handläggare inte riktigt hade den kontakt med vårdtagarna som man i förberedelserna till undersökningen trott. Kanske var också frågorna något för ingående och därför svåra för dem att besvara. Om man ska erhålla svar på frågorna och verkligen utreda det här måste man antagligen vända sig direkt till vårdtagarna vilket inte gjordes i detta projekt.

Handläggarnas huvudsakliga åsikter bekräftar den bild av städtjänstkunders åsikter kring leverantörer som erhöles i privatundersökningen. Man värderar tidpunktlighet, kontinuitet och man lyfter fram vikten av kundens åsikter inför kommande ramavtal.

Resultatet från denna del av undersökningen bedöms av nämnda anledningen inte lika pålitligt som det från undersökningen mot privatkunderna och ges här mindre utrymme. De åsikter som belyses här i diskussionen är de som var gemensamma bland intervjuade och enligt dessa var något de tyckte att de kunde svara för.

Förslag på fortsatt arbete efter analysen av upphandling och de båda enkäterna sammanfattas i en åtgärdsplan (bilaga 9). Något som vidare skulle kunna undersökas men som inte täckts i denna rapport är frågorna i figur 6. Här presterade man inte helt bra och det kan finnas saker att arbeta på. Om man ligger på upphandlingsbolaget kanske man även kan erhålla svaren om referenskunderna presenteras som anonyma. Vidare är det viktigt att följa upp upphandlingsbolagets krav och utvärderingsgrunder till

nästa ramavtal, samt politik kring LOV, Göteborgsmodellen och trender inom branschen. I rapporten hade man också velat analysera timpriset och kostnaderna kring detta samt tilldelningskriterierna inom ramavtalet.

Legetimus konkurrerar på en tuff marknad där kunderna i allra högsta grad styr verksamheten. Man har idag en väl fungerande organisation och utbredd kundkrets, men man är samtidigt beroende av omvärldsfaktorer som är svåra att påverka. Dessa utgör förutsättningar och spelregler för verksamheten.

Då de flesta kunder erhållits från kommunen och omfattas av företagets ramavtal är man i största grad beroende av detta och hur det utvecklas. Trenden på marknaden har de senaste åren gått mot att ge konsumenternas åsikter större inflytande genom initiativ som LOV och Göteborgsmodellen men förutsättningarna kan också förändras snabbt. För att företaget ska upprätthålla sin position på marknaden måste man vara beredd på dessa förändringar i omvärlden. En större medvetenhet kommer här att minska risken för överraskningar vid kommande reformer.

Ursprunget till de flesta förändringar kan således spåras till kunden, utvecklingen går mot att ge denna mer utrymme på alla plan och här måste man vara uppmärksam. För att i framtiden utöka sin verksamhet och inta nya marknadsandelar i enlighet med sin målsättning måste man vara kundorienterad, detta blir utmaningen för Legetimus.

9. Referenser

Böcker

- Pedersen K. (2011) *Upphandlingens grunder*. Upplaga: 2. JURE Förlag
- Dahmström K. (2011) *Från datainsamling till rapport*. Upplaga: 5. Lund: Studentlitteratur AB
- Faarup P. (2011) *Marknadsundersökningar – i teori och praktik*. Upplaga: 1.1 Liber Förlag
- Gertell P. (2010) *Den nya lagen om offentlig upphandling – En Handbok*. Upplaga: 1 Lund: Studentlitteratur AB.
- Christensen L.(2010) *Marknadsundersökning – En handbok*. 3e upplagan. Lund: Studentlitteratur AB.
- Löfström, Carina (2007): *Framtidens hemtjänst? Utvärdering av Askimsmodellen*. FoU i Väst/GR . Mölndal: PR-offset.
- Kotler P. (2005) *Principles of Marketing*. Upplaga: 11. Upper Sadle River, NJ, USA: Prentice Hall

Internetkällor

- Randau, K. (2010-09-29). Bara 1.7 procent valde helt privat hemtjänst. *Mölndalsposten*.
<http://www.molndalsposten.se/bara-1-7-procent-valde-helt-privat-hemtjanst>. (2012-04-17).
- Svensson, L (2011-05-11). Nätverk västra Götaland. *Sveriges kommuner och landsting*.
<http://www.skl.se/>. (2012-04-13).
- Carlsson, B. Carlsson, A. (2003-10-05). Avdrag för hushållsnära tjänster samt för reparation, om och tillbyggnad. *Sveriges Riksdag* . <http://www.riksdagen.se>. (2012-04-16).
- Göteborg stad upphandlingsbolaget (2012). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.uhb.goteborg.se> .(2012-04-12)
- Visma Opic (2012). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.opic.com>. (2012-05-03)
- Marknadsföring Expowera (2012). (Elektronisk) Tillgänglig: <http://www.expowera.se> . (2012-04-13)
- Konkurrensverket(2012).(Elektronisk) Tillgänglig:<http://www.konkurrensverket.se/>. (2012-04-01)
- Göteborgs stad upphandlingsprocessen (2012). (Elektronisk). Tillgänglig:
http://www.uhb.goteborg.se/for_anbudsgivare_upphandlingsprocessen/ . (2012-04-02)
- Kreditupplysning Creditsafe (2012). (Elektronisk). Tillgänglig: <http://www.creditsafe.se/> (2012-06-03)
- Svensk Miljöbas (2005) *Miljödiplomering*. <http://www.svenskmiljobas.se> (2012-06-04).
- Sifo rapport (2007) http://www.tns-sifo.se/media/89080/sifo_ri_den_nya_miljokonsumenten.pdf(2012-07-18).

Lagtexter

Förordning om verksamhetsförordnares egenkontroll SFS 1998:901 www.notisum.se (2012-04-17).

LOU, Lag om offentlig upphandling SFS 2007:1091 www.notisum.se (2012-04-18).

ÄLOU, Äldre lag om offentlig upphandling SFS 1992:1528 www.notisum.se (2012-04-18).

LOV, Lag om valfrihetssystem SFS 2008:962 www.notisum.se (2012-04-19).

LSH, Lag om skattereduktion för hushållsarbete. SFS 2007:346 www.notisum.se (2012-04-19).

LUF, Lag om upphandlingsförfarande SFS 2007:1092 www.notisum.se (2012-04-19).

Rapporter

Bergman,M. Stake,J. Sundelin,H. (2010)*Samordnade ramavtal :en empirisk undersökning*. Stockholm: Södertörns högskola. (uppdragsforskningsrapport för konkurrensverket)

Vångfors,M. Liljenfeldt,P. Dana,L. (2011) *Legetimus AB Miljödiplomeringsrapport*. Göteborg: Chalmers tekniska högskola. (miljödiplomeringsrapport i kursen kvalitets och miljöledning).

Bernmar,H. Olson,C. (2010) *Göteborgsmodellen*. Göteborg: Göteborgs universitet. (Examensarbete inom institutionen för socialt arbete. Socionomprogrammet).

10. Bilagor

10.1 Bilaga 1 – Uppdrag från miljöbron



Examensarbete

Hur viktig är miljön vid köp av hushållsnära tjänster?

Bransch: Hushållsnära tjänster

Ort: Göteborg

Företag: Legetimus AB

Legetimus AB är ett serviceföretag som säljer privat hemtjänst till kommuner, hushållsnära tjänster till privatpersoner/företag, fastighetsservice till företag / privatpersoner och personlig assistans. Legetimus upptagningsområde är Göteborg med kranskommuner.

Uppgift:

Vid upphandlingar med kommuner och andra statliga förvaltningar blir kraven på ett strukturerat miljöarbete allt viktigare även för tjänsteföretag. Utan miljöarbete hamnar man längst ner på kommunernas leverantörslista. Men det är inte bara i upphandlingssyfte som detta blir en allt viktigare fråga. Även slutkunder och konsumenter blir allt mer medvetna och ställer krav.

Legetimus har alltså både kommuner och privatpersoner som kunder. Kommunerna når man som sagt genom upphandlingar medan man mot privatpersoner måste marknadsföra sig på andra sätt. I en bransch där man arbetar hemma hos privata kunder kan man gissa att kemikalier skulle vara en viktig miljöaspekt. Men detta vet man egentligen ingenting om. För att ta reda på hur viktigt miljöarbetet och olika miljöaspekter är för de privata kunderna så vill Legetimus ha hjälp av en eller flera studenter att genomföra en kundundersökning. Utifrån analys av undersökningen bör exjobbet kunna besvara på följande frågeställningar:
Hur stor betydelse har miljöarbetet för privata kunder inom branschen "privat hemtjänst"?

- Vilka andra parametrar styr privata kunders val av företag för privat hemtjänst?
- Hur stor betydelse har Legetimus miljöarbete för kunderna?
- Vilka miljöaspekter är viktigast för Legetimus kunder?

I dagsläget har Legetimus ca 150 privata kunder som bör omfattas av undersökningen.

Undersökningen genomförs troligtvis genom enkätundersökningar samt några djupintervjuer.

Examensarbetet bör resultera i ett förslag på hur Legetimus ska arbeta vidare med miljöfrågorna för att tillgodose kundernas eventuella krav och efterfrågan

10.2 Bilaga 2 - Undersökningsenkät – Städtjänster

Nedanstående enkät har utformats av två studenter på Chalmers som på uppdrag av Legetimus AB, som ni är kund hos, genomför en marknadsundersökning. Syftet är huvudsakligen att kartlägga hur företagets kvalité upplevs för att man sedan ska kunna genomföra förbättringar i verksamheten. Genom att svara på dessa frågor hjälper ni Legetimus att förbättra sina tjänster. För frågor om enkäten, vänd er till Petter Kostmann på telefonnummer 0702999200 alt. mejl kostmann@student.chalmers.se

Åldersgrupp hos den svarande:

<30 år	30-40 år	40-50 år	50-60 år	>60 år
☐	☐	☐	☐	☐

Kön:

Man	Kvinna
☐	☐

Antal personer i hushållet där städtjänsterna utförs:

Hur värderar du följande faktorer rent allmänt som kund av städtjänst?

	Högt		Mellan		Lågt
Pålitlighet	☐	☐	☐	☐	☐
Artighet	☐	☐	☐	☐	☐
Trovärdighet	☐	☐	☐	☐	☐
Tillgänglighet	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikationsförmåga	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilitet/anpassning	☐	☐	☐	☐	☐
Miljöanpassning	☐	☐	☐	☐	☐
Kontinuitet	☐	☐	☐	☐	☐
Anställningsförhållanden bland de anställda	☐	☐	☐	☐	☐

Hur värderar du dessa faktorer i Legetimus verksamhet?

	Högt		Mellan		Lågt
Pålitlighet	☐	☐	☐	☐	☐
Artighet	☐	☐	☐	☐	☐
Trovärdighet	☐	☐	☐	☐	☐
Tillgänglighet	☐	☐	☐	☐	☐
Kommunikationsförmåga	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilitet/anpassning	☐	☐	☐	☐	☐
Miljöanpassning	☐	☐	☐	☐	☐
Kontinuitet	☐	☐	☐	☐	☐
Anställningsförhållanden bland de anställda	☐	☐	☐	☐	☐

Legetimus verksamhet omfattar kvalitetssatsningar såsom miljöarbete, kollektivavtal och ansvarsförsäkring som inte nödvändigtvis är en självklarhet bland tjänsteföretag, vad anser du om:

Miljöarbete hos leverantörer av städtjänst?

- Jag ser positivt på detta och är beredd att betala lite mer för det ☐
- Jag ser positivt på detta men tycker inte att det ska behöva kosta mer ☐
- Jag tycker att man ska pressa priserna istället så länge man bedriver laglig verksamhet ☐

Anställningstryggheter såsom kollektivavtal och ansvarsförsäkring hos städtjänstleverantörer?

- Jag ser positivt på detta och är beredd att betala lite mer för det ☐
- Jag ser positivt på detta men tycker inte att det ska behöva kosta mer ☐
- Jag tycker att man ska pressa priserna istället så länge man bedriver laglig verksamhet ☐

Varför väljer du just Legetimus som leverantör av städtjänst?

Vad tycker du Legetimus behöver förbättra i sin verksamhet?

(kom gärna med konkreta förslag)

Hur hörde du talas om Legetimus?

När ni sparat och fyllt i formuläret bifogar ni det i ett svarsmejl till oss, vi och Legetimus är väldigt tacksamma för ert svar!

Med vänliga hälsningar

Gustav och Petter

10.3 Bilaga 3 - Undersökningsenkät – Hemtjänst

Vi är två studenter på Chalmers som, på uppdrag av den privata hemtjänstleverantören Legetimus, genomför en marknadsundersökning inom Legetimus ramavtal med Göteborgs Stad. Syftet är att kartlägga hur företagets kvalité upplevs av slutkonsumenterna. Genom att svara på dessa frågor hjälper ni Legetimus att förbättra sina tjänster.

För frågor om enkäten, vänd er till Petter Kostmann på telefonnummer 0702999200 alt. kostmann@student.chalmers.se

Namn:

Titel:

Ansvarsområde:

Vilken typ av synpunkter är vanligast beträffande kvalitén på Legetimus tjänster i ert ansvarsområde?

Vad tror du att kunderna generellt värderar högre och lägre när det kommer till kvalitén?

Hur står sig kvalitén på Legetimus hemtjänst jämfört med andra leverantörer; vilka är deras styrkor och svagheter?

Vad tror du att Legetimus skulle kunna göra för att förbättra kvalitén i sina tjänster?

Hur tror du att kraven i ramavtalen avseende städtjänster i den öppna hemtjänsten kommer att förändras i framtida avtalsperioder?

*Värdera följande påståenden med en siffra i en skala mellan 1 och 5, där
1 = Instämmer inte alls och 5 = Instämmer helt*

Hushållen är generellt nöjda med den hemtjänst de får från kommunen

Hushållen är nöjda med den hemtjänst de får från Legetimus

Hushållen värderar den sociala kontakten med anställda på hemtjänsten högt

Hushållen är nöjda med den sociala kontakten från Legetimus

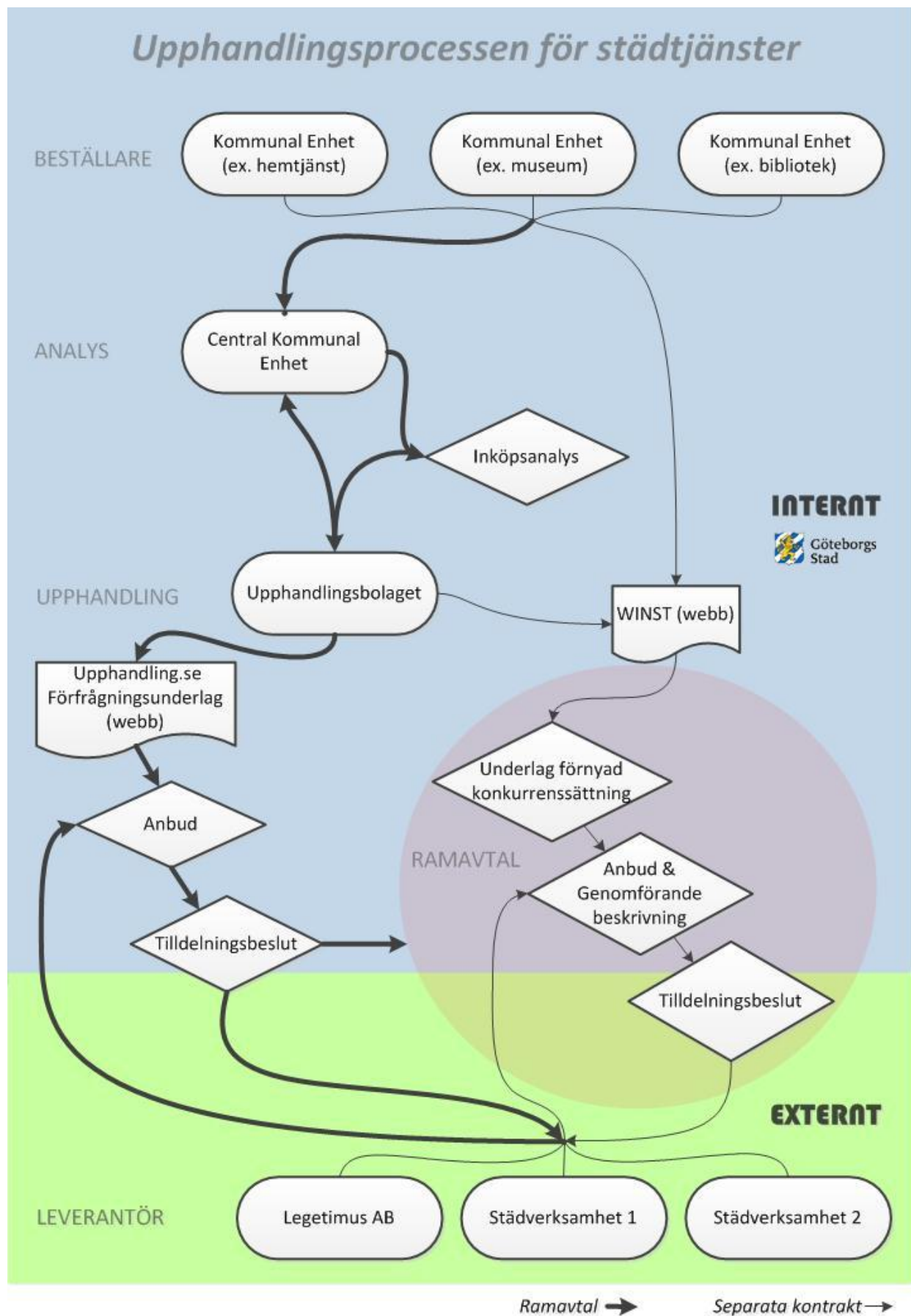
Hushållen värderar hemtjänstpersonalens kunskaper i svenska högt

Hushållen värnar om anställningsförhållandena hos de anställda på hemtjänsten

Hushållen värnar om hemtjänstleverantörens miljöarbete

Hushållen har möjlighet att påverka villkoren i ramavtalen med hemtjänstleverantörerna

10.4 Bilaga 4 – Upphandlingsprocessen hos Legetimus AB



10.5 Bilaga 5 – Ex. Förfrågningsunderlag/Förnyad konkurrenssättning

Förnyad konkurrenssättning - (Prisförfrågan), Ramavtal Städtjänster Daglig städning - IK08337	
Eget diarienummer:	
Förfrågan gäller: Städtjänster daglig städning (städning, fönsterputs, golvvård, storstädning, sanering, trappstädning mm)	Städning under helgdagar, ca 3 tim samt vikariestäd vid sjukfrånvaro och semester.
Skriftlig offert oss tillhanda senast: Adress (Svar på e-mail OK)	Datum
Frågor om offertförfrågan ställs till:	Namn, telefonnummer, E-post
Beställaren skall begära in offert från alla ramavtalsleverantörer inom området. Alla utvärderingskriterier finns i ramavtalet, bilaga avvikelser/tillägg. Val av leverantör inom avtalsområdet ska ske med hänsyn till t.ex: • Pris	

BESTÄLLARE	Förutsättningar:
Specificerat uppdrag: (Bifoga städprogram, städinstruktion.) Viktigt med en tydlig beskrivning över hur uppdraget skall utföras.	Daglig städning av lokal, adress. Under semestertid samt kontinuerligt under helger.
Omfattning: Storlek på uppdraget (Bifoga ev. Ritning)	För vikarie vid sjukfrånvaro och semester gäller städning av hela huset. Helgarbete endast foajé, entré och butik, ca 3 timmar
Lokal/utrustning: (om befintlig utrustning skall användas eller om andra önskemål finns)	Materialet för städning finns i huset.
Utvärderingskriterier: (Om andra utvärderingskriterier kommer att användas vid aktuell förnyad konkurrenssättning förutom pris)	
Utvärdering av anbud kommer att göras enligt följande beskrivning. (om fler utvärderingskriterier väljs förutom pris)	
Underavtals avtalstid: (1+1 år rekommenderas)	
Underavtals start: (Uppdragsstart)	

LEVERANTÖR	Offertsvar:
Företag:	
Org.nummer:	
Kontaktperson för uppdraget: <i>(Ange namn, tfn samt e-post)</i>	
Utförande plan: <i>(Bifoga en genomförandebeskrivning, där det framgår hur hela uppdraget ska genomföras, från planering till genomförande).</i>	
Utrustning för att utföra uppdraget.	
Offererat pris i SEK exkl. moms:	
<u>Underskrift:</u>	
Namnförtydligande:	

10.6 Bilaga 6 – Exempel på Kemikalielista

[illegible]

10.7 Bilaga 7 – Ramavtal, Utvärderingsprotokoll

Anbud 1		
Antagen		
Anbudsutvärdering Avtalsområde 1 - Daglig städning m		Anbud
Kriterier	Vikt %	Betyg 0 - 5
Kvalitet (svar från referenserna)	60,00%	4,93
Utbildning (% av personal som har utbildning)	25,00%	3,90
Referensobjekt (totalsumma två objekt)	5,00%	5,00
Auktoriserad alt medlem i branschorganisation	10,00%	5,00
kontrollsumma vikt (100 = OK)	100,00%	Viktat betyg
		2,96
		0,98
		0,25
		0,50
uppnått viktat betyg (max=5)		4,69
kvalitetsavvikelse % från max		6,30%
uppräkningsstal % per %	0,50%	
kvalitetsbristtillägg PROCENT		3,15%
Timpris		220,00
kvalitetsbristtillägg SEK		6,93
Jmfpris; anbudssumma + kvalitetsbristtillägg		226,93

10.8 Bilaga 8 – Tidsplan

Arbetet genomförs med 100 % studietakt under Chalmers läsperiod 4 år 2012. Vecka 14 och 15 utgår då teknologer då har påsklov och period för omtentamen. Kontakten med handledare och företag hålls kontinuerligt under perioden.

- V12 Planeringsfas - Nulägesbeskrivning och problemundersökning
- V13 Planeringsfas - Sammanställande av primär planeringsrapport
- V14 Påsklov / Period för omtentamen
- V15 Påsklov / Period för omtentamen
- V16 Planeringsfas - Avslutande av planeringsrapport
- V17 Förberedelsefas - Teori, källsökning och formande av teoriavsnitt
- V18 Förberedelsefas - Teori, källsökning och formande av teoriavsnitt
- V19 Förberedelsefas - Metodutvecklande, Förberedelser av marknadsundersökning
- V20 Genomförandefas - Kartläggning av upphandlingsprocessen hos Legetimus via kommun
- V21 Genomförandefas - Marknadsundersökning
- V22 Slutförandefas - Rapportskrivning, åtgärdsplaner och undersökningsrapport, inlämning
- V23 Slutförandefas - Förberedelser inför presentation, opponering
- V24 Presentation och avslutning av examensarbete

Veckonummer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kalendervecka	12	13	16	17	18	19	20	21	22	23	24
År 2012											

Planeringsrapport



Litteratursökning



Förberedelsefas



Genomförande



Slutförandefas



Redovisning



Rapportskrivning



10.9 Bilaga 9 – Åtgärdsplan för förbättrad upphandling och kundkontakt

Detta är en åtgärdsplan som innehåller förslag på åtgärder som kan bidra till att öka intäkterna i företaget Legetimus verksamhet på sikt. Åtgärdsförslagen har uppkommit utifrån en diskussion av resultaten efter projektet och rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys*, och är sorterade efter prioritet med de viktigaste överst.

Åtgärd: Miljödiplomerings

Aspekt: Diplomerings skulle innebära uppfyllnad av krav samt pluspoäng vid utvärderingen inför slutandet av nästa ramavtal. Det skulle dessutom bidra till förbättrad marknadsföring. I dagsläget uppnår man vidare inte heller kravet om miljömärkta däck i ramavtalet. Detta är obligatoriskt och även en av åtgärds punkterna i diplomeringsen.

Förslag på handlingsplan: Diplomeringsen uppnås genom att man låter tillsvidareanställd personal gå en miljöutbildning på minst en halvdag. I en rapport som ett antal chalmersstudenter skrev hösten 2011 (*Legetimus AB Miljödiplomeringsrapport*) finns instruktioner för diplomeringsen samt alternativa leverantörer av miljöutbildning. Genom att sedan även se till att alla fordon har miljömärkta däck uppfyller man ytterligare en åtgärds punkt i diplomeringsen samt ett obligatoriskt krav i ramavtalet.

Åtgärd: Referenskunder

Aspekt: Vid utvärderingen av förra ramavtalet där 9 leverantörer inledningsvis uteslöts erhöLL Legetimus näst sämst kvalitetsbetyg från referenskunderna av de som faktiskt gick vidare. Det var här man erhöLL det största pålägget på sitt jämförpris i utvärderingen.

Förslag på handlingsplan: I resultatdelen av rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys* (figur 6) redovisas frågorna som faktiskt ställdes till referenserna. Här bör man kontrollera dessa frågor för att undersöka vad som kan förbättras. Resultatet kan beställas från upphandlingsbolaget. Man bör också se över vilka referenser som kan bli aktuella till nästa ramavtal och se över så att dessa uppnår de kriterier man erhöLL i det befintliga ramavtalet. Uteblivna referenser, alt felaktigt noterade sådana kommer att leda till uteslutning.

Aspekt: Pålitlighet

Aspekt: Pålitlighet framkom i marknadsundersökningen som något som kunderna värderar särskilt högt och även som något man behöver förbättra.

Förslag på handlingsplan: Här kan man försöka se över rutinerna för tidpunkthet och arbetsmetodik bland de anställda för att göra dessa medvetna om betydelsen samt undersöka vad som kan förbättras. Kanske kan man även i samråd med några kunder försöka vidareutveckla detta och ta in förslag på förbättringar.

Aspekt: Feedback

Aspekt: Bland förbättringsidéerna i marknadsundersökningen uppkom önskan om bättre möjligheter för feedback och uppföljning mellan leverantör och kund. Detta rekommenderas att man tittar närmare på. Mer information och förbättringsförslag i rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys*.

Förslag på handlingsplan: Här skulle man exempelvis kunna skapa någon form av dokument som läggs på arbetsplats och fylls i av både städare och beställare. Denna kan sedan tas med tillbaka för uppföljning.

Åtgärd: Timpris för städtjänst

Aspekt: Det satta timpriset är en stor faktor vid kvalificering och utvärdering av ramavtalet. Det utgör även ett tak för kommande prissättning. Utförligare analys i resultatdelen av rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys* (avsnitt 7.2).

Förslag på handlingsplan: Då timpriset är så betydelsefullt rekommenderas att man noga analyserar detta för att identifiera alla kostnader och intäkter i verksamheten. Så gott det är möjligt behöver man känna till gränsen för förlust och vinst.

Aspekt: Anställningstryggheter

Aspekt: I marknadsundersökningen framkom att kunderna värderade anställningsformer och tryggheter bland de anställda högt och att detta var något som gav dem mervärde.

Förslag på handlingsplan: För att svara på denna efterfrågan föreslås en utvärdering och jämförelse mot konkurrenter kring detta. Man bör identifiera vart man ligger samt vad man saknar och eventuellt skulle kunna åtgärda för att senare "skylta" med detta något tydligare i marknadsföring såsom exempelvis den befintliga reklambroschyren.

Åtgärd: Kemikalielista

Aspekt: En korrekt kemikalielista skulle innebära uppfyllnad av krav i det befintliga och antagligen även i nästkommande ramavtal.

Förslag på handlingsplan: Listan kan utformas enligt mall i bilaga 6 av rapporten *Legetimus – En kundorienterad marknadsanalys*. Rengöringsmedel väljs lämpligen efter den lista kommunen skapat i bilaga till det befintliga ramavtalet Ramavtal IK08337-08 – Städtjänster daglig städning.
