UNIVERSITY OF COPENHAGEN

Københavns Universitet

Helhedsorienteret parkforvaltning

præsentation af servicekonceptet HelPark

Randrup, T. B.; Nielsen, J. B.; Bertelsen, B. U.; Jensen, J. C. B.; Damgaard, C.; Nuppenau, C.; Østerbye, L.; Sejr, K.

Publication date:
2004

Document version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
Randrup, T. B., Nielsen, J. B., Bertelsen, B. U., Jensen, J. C. B., Damgaard, C., Nuppenau, C., Østerbye, L., & Sejr, K. (2004). *Helhedsorienteret parkforvaltning: præsentation af servicekonceptet HelPark*. Center for Skov, Landskab og Planlægning/Københavns Universitet.

Download date: 13. nov.. 2026

Helhedsorienteret Parkforvaltning

– præsentation af servicekonceptet HelPark

Titel
Helhedsorienteret Parkforvaltning - præsentation af service-konceptet HelPark

Forfattere
Thomas Barfoed Randrup, Jens Balsby Nielsen, Bo Ulrich Bertelsen, Jens Chr. Binder Jensen, Carsten Damgaard, Christine Nuppenau, Lars Østerbye & Karen Sejr

Udgiver
Center for skov,
Landskab og Planlægning, KVL
Rolighedsvej 23
1958 Frederiksberg C
Tlf. 3528 1501
E-post sl@kvl.dk

ISBN
87-7903-169-2

Dtp
Inger Grønkjær Ulrich

Bedes citeret
Randrup, T.B., Balsby Nielsen, J., Bertelsen, B.U., Binder Jensen, J.C., Damgaard, C., Nuppenau, C., Østerbye, L. & Sejr, K. (2004) Helhedsorienteret Parkforvaltning - præsentation af servicekonceptet HelPark. Center for Skov, Landskab og Planlægning, KVL, Frederiksberg. 2004. 142 s.

Gengivelse er tilladt med tydelig kildeangivelse
I salgs- eller reklameøjemed er eftertryk og citering af rapporten samt anvendelse af Center for Skov, Landskab og Planlægnings navn kun tilladt efter skriftlig tilladelse.

Rapporten kan down-loades på
www.udbudsportalen.dk, www.sl.kvl.dk, www.hedeselskabet.dk og www.niras.dk

Skov & Landskab *er et selvstændigt center for forskning, undervisning, formidling og rådgivning vedr. skov, landskab og planlægning ved Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (KVL)*

Forord

Denne rapport udgør afslutningen på det projektforslag, som vandt Erhvervs- og Boligstyrelsens konkurrence om »Udvikling af nye service-koncepter på det grønne område« (udskrevet april 2002). *Helhedsorienteret Parkforvaltning (HelPark)* er udarbejdet i et ligeværdigt samarbejde mellem Herning Kommune, Hedeselskabet, NIRAS Rådgivende Ingeniører og *Skov & Landskab*. Forslaget er opbygget som et servicekoncept inden for drift og pleje af grønne områder.

Rapporten er udarbejdet af en projektgruppe bestående af professor Thomas Barfoed Randrup, *Skov & Landskab* (projektledelse), driftschef Bo Ulrich Bertelsen, Herning Kommune, salgs- og produktchef Carsten Damgaard, Hedeselskabet, seniorkonsulent Jens Chr. Binder Jensen, NIRAS Rådgivende Ingeniører, lektor Jens Balsby Nielsen, *Skov & Landskab*, stadsgartner Lars Østerbye, Herning Kommune samt projektsekretær, landskabsarkitekt mdl Karen Sejr. Ph.D.-studerende Christine Nuppenau har fungeret som en væsentlig sparringspartner i projektudviklingen og har deltaget i de fleste projekt- og Erfa-gruppemøder.

Endvidere har de deltagende organisationer hver haft en række nøglemedarbejdere involveret i udviklingen, afprøvningen og afrapporteringen af projektet. Til alle medarbejderne skal der lyde en stor fælles tak fra hele projektgruppen.

Der har været tilknyttet en Erfa-gruppe til projektet, som har afholdt fire møder i projektets 18-måneders aktivitetsperiode. Deltagerne i Erfa-grupperne har i bred forstand repræsenteret »den grønne branche«, udbydere, bestillere, tilbudsgivere / udførere, brugere, medarbejdere, konsulenter og forskere. Projektgruppen vil hermed takke de mange Erfa-gruppedeltagere for deres aktive og konstruktive rolle i udviklingen af konceptet.

En særlig tak til advokat Kurt Bardeleben, Kammeradvokaten for kritisk og konstruktiv gennemgang af konceptets juridiske dele.

Indhold

Forord 3

1. Formål og opbygning 9

2. Sammenfatning 12

3. Baggrund 15

3.1 Organisatoriske strukturer i kommunerne 16

3.2 Udfordringer ved udbud 17

3.3 Kvalitetsbeskrivelser og -standarder 17

3.4 Interessenter ved udbud 18

3.5 Virksomhedsoverdragelse 20

3.6 Regelgrundlaget 21

3.6.1 Regler om kommunernes virksomhed 21

3.6.2 Udbudsregler 22

3.7 Personalepolitik og socialt ansvar 24

4. HelPark som et servicekoncept 26

4.1 Parkpolitik 26

4.1.1 Historisk baggrund 27

4.1.2 Målet med en parkpolitik 28

4.1.3 Parkpolitik - Værdigrundlag 28

4.1.4 Parkpolitik – Visionen 29

4.1.5 Parkpolitik - Målsætninger 29

4.1.6 Udarbejdelsen af en parkpolitik 30

4.2 Områdebeskrivelser 31

4.2.1 Definition af et område 31

4.2.2 Kvalitetsstandarder som en del af områdebeskrivelsen 32

4.2.3 Funktionskategorier 32

4.2.4 Kvalitetskrav til plejen 33

4.2.5 Kort, tegninger og anden data 33

4.2.6 Tilbuds- og afregningsgrundlag, inkl. tilbudsliste 33

4.2.7 Eksempler på vision og målbeskrivelser fra Snejbjerg 34

4.3 Opgavetyper i HelPark 35

4.3.1 Basispleje 35

4.3.2 Tillægspleje 35

4.3.3 Udviklingsopgaver 35

4.4 Handleplaner 35

5. Partnerskab i HelPark 37

5.1 Fælles visioner og mål for opgaveløsningen 37

5.2 Samvirke 38

5.2.1 Entreprenørens organisation 38

5.2.2 Udbyders organisation 39

5.3 Samarbejdsfora 39

5.3.1 Styregruppe 39

5.3.2 Driftsmøder 39

5.4 Videndeling 40
5.5 Forhold til beboere og brugere 41
5.6 Arbejdets tilrettelæggelse 41
5.7 Udvikling og optimering 42
5.7.1 Udvikling af basisplejen 42
5.7.2 Økonomi og incitamentsordning 42
5.8 Kvalitetsstyring og kvalitetskontrol 43
5.8.1 Kontrol 43
5.8.2 Kontrolniveauer 44
5.8.3 Kontrolskemaer 44
5.9 Mangler, samt bods- og bonussystem 45
5.9.1 Bodssystem 45
5.9.2 Bonussystem 45
5.10 Konfliktløsning 46
6. Udbud efter HelPark 47
6.1 Udbudsmaterialets dokumenter 47
6.1.1 Annonce 47
6.1.2 Betingelser 48
6.1.3 Tildelingskriterier 48
6.1.4 Kontraktens omfang 50
6.2 Udbudsprocessen 50
6.2.1 Udbud efter Tilbudsindhentningsloven 50
6.2.2 Prækvalifikation 51
6.3 Kontrolbud og kontrolberegning 52
6.4 Tilbud baseret på pris, samarbejdsmuligheder og faglig kvalitet 53
6.5 Kontraktindgåelse 53
6.6 Overdragelsesforretning 54
7. Udbyder og bestiller 55
7.1 Udbudspolitik og servicestrategi 55
7.2 Den offentlige organisation 56
7.3 Udbud og relationen til medarbejderne 56
8. Tilbudsgiver og udfører 57
8.1 Virksomhedsbeskrivelser 57
8.2 Tilbudsgivers involvering af medarbejdere 61
9. Virksomhedsoverdragelse 63
10. Brugerne 66
10.1 Inddragelse på flere niveauer 66
10.2 Entreprenøren som udbyders repræsentant over for borgerne 69
11. Etiske regler for udbud af drift af grønne områder 70
12. Perspektivering 73
13. Projektet - Metoder 78
13.1 Caseområde Snejbjerg 78
13.2 Projekt- og Erfagruppemøder 79
13.3 Supplerende undersøgelser 79

Ordliste **81**

Referencer **85**

Bilag **89**

1 Samarbejdsform 90

2 Betingelser 111

3 Eksempel på kvalitetsstandard 135

4 Renholdelse for affald, snavs og ukrudt 136

5 Kontrolskema 138

6 Brugerinddragelse - H-skema 139

1. Formål og opbygning

Ifølge konkurrenceoplægget var det projektkonkurrencens overordnede formål at: »*bidrage til at private virksomheder og offentlige myndigheder går sammen om at udvikle nye løsninger for drift og pleje af det offentliges grønne områder*«. Formålene med konkurrencen var ifølge oplægget trefoldige:

- At skabe en større professionalisering af leverandørerne på området og bidrage til at skabe en platform for tilvæksten af nye leverandører på markedet.
- At fremme en bredere vifte af serviceydelser og -koncepter.
- At øge konkurrencen og dermed kvaliteten og effektiviteten i drift og pleje af grønne områder.

På baggrund af ovenstående, samt en analyse af driftsopgaven inden for den offentlige grønne forvaltning, blev målene med selve projektet defineret som:

- At sikre en helhedsorienteret forvaltning af parker og grønne områder samt en mangfoldighed af metoder der kan tages i anvendelse.
- At gøre det attraktivt for de mindre og mellemstore entreprenør- og anlægsgartnerfirmaer at byde på drift af offentlige grønne opgaver og dermed skabe større konkurrence på markedet.
- At få såvel udbyderen som tilbudsgiveren til på et tidligt tidspunkt at gøre sig selv og sin modpart klar over hvilke ressourcer der er til rådighed, og hvad der kræves i det givne udbud for at kunne opfylde opgaven på den bedst mulige måde.
- At udbyder formulerer kort- og langsigtede mål for ikke bare de enkelte elementer, der skal plejes, men også for den landskabsarkitektoniske helhed, som elementerne indgår i.
- At føre erfaringer fra den daglige drift tilbage til udbyder og bestiller via samarbejdsformen f.eks. gennem videndeling og åbne regnskaber.

Servicekonceptet HelPark repræsenterer en fornyelse i forhold til den offentlige-private tilgang til løsning af opgaver på det grønne område og indeholder en bevidst stillingtagen til brugerne, den politiske og administrative ledelse samt personalemæssige forhold – alt set i relation til den generelle samfundsmæssige udvikling. Det centrale i konceptet er samarbejdsformen og dens primære aktører, dvs. den offentlige udbyder, repræsenteret i det daglige samarbejde ved bestilleren, og i de fleste tilfælde den private udfører. Rollefordelingen og de forpligtigelser udbyder, bestiller og udfører har før, under og efter en udbudssituation, er derfor beskrevet som selvstændige kapitler i nærværende rapport.

HelPark kan betragtes som en videreudvikling i forhold til de traditionelle udbud, der ofte er inspireret af vejledningen »Kvalitetsbeskrivelse for drift af grønne områder« (Juul et al. 1998) eller »Pleje af grønne områder« (Tang 2000).

Konceptet omtaler hele udbudsprocessen med det formål at se udbudssituationen i en større sammenhæng. Konceptet indeholder nye midler til at opnå større engagement, større inddragelse, mere dynamik og forhåbentligt mindre bureaukrati. Konceptet kan anvendes som en ramme for udbud og drift af de mangeartede offentlige grønne områder og giver både udbydere, bestillere og udførende anvisninger til, hvordan fremtidens udbud af grønne driftsopgaver kan gribes an.

Med den forventede kommende kommunalreform får kommunerne og dermed mange af de offentlige parkforvaltninger nye udfordringer, når arealer og organisationer skal indgå i nye sammenhænge. HelPark kan være et redskab til at samle trådene og rumme forskellighederne, når to eller flere forvaltninger skal sammensmeltes og én ny organisation bygges op.

Denne rapport er opbygget med en sammenfatning, der giver et kort overblik over konceptets centrale emner og begreber. Dernæst gives en baggrund for forståelsen af konceptet. Baggrunden er opbygget som en gennemgang af centrale forhold af relevans for udbud af driftsopgaver inden for det grønne område.

Rapportens centrale kapitel er HelPark som et servicekoncept. I dette kapitel beskrives, hvordan en parkpolitik bør og kan udarbejdes, hvordan en områdebeskrivelse kan iværksættes, samt hvordan nyudvikling af de grønne områder i løbet af en kontraktperiode kan iværksættes via udviklingsplaner. Udviklingsplaner supplerer basisplejen (standardplejen) og tillægsopgaverne, sådan som de kendes fra traditionelle udbud.

Kapitlet Partnerskab i HelPark beskriver, hvordan samarbejdet mellem udbyder, bestiller og udfører bør organiseres og struktureres. Herunder beskrives hvordan plejeindsatsen kan optimeres gennem samarbejde, hvordan kvalitetskontrol og –styring kan gribes an, samt ikke mindst hvordan der i konceptet er tænkt i relation til bods- og bonussystemer.

Udbud efter HelPark præsenterer centrale temaer vedrørende udbudsmaterialet og udbudsprocessen, herunder kontrolbud og tildelingskriterier.

Efter således at have præsenteret det formelle samarbejde og tilhørende formalia, sættes der fokus på hhv. udbyderen og bestilleren samt tilbudsgiveren og udføreren. Disse kapitler fokuserer på, hvad der forventes af de forskellige aktører, som deltager i et HelPark udbud. I relation til kapitlet om tilbudsgiveren præsenteres hvordan denne kan og bør udarbejde en virksomhedsbeskrivelse.

I tre sær-kapitler præsenteres aspekter, der specifikt fokuserer på virksomhedsoverdragelse, borgerinddragelse samt etiske regler ved udbud af grønne områder.

Kapitlet Projektet – Metoder beskriver, hvordan projektet blev grebet an, og i Perspektiveringen giver projektgruppen sit bud på, hvad fremtiden kan bringe i forhold til HelPark konceptet.

Bagerst i rapporten findes en ordliste, der definerer en række ord og begreber af særlig relevans for forståelsen af HelPark.

2. Sammenfatning

Udbud af grønne driftsopgaver har for alvor stået på siden begyndelsen af 1990'erne og har stillet og stiller stadig nye krav til både parkforvaltninger og entreprenører, der agerer inden for dette arbejdsfelt. Organisationsforandringer, udlicitering og til tider manglende faglig sammenhæng i hverdagen er således almindeligt for mange danske kommunale parkforvaltninger i dag.

For en forvaltning er det en stor udfordring, fra at have udført de daglige opgaver som rutinearbejder, til at beskrive arbejdet og den fremtidige ønskede kvalitet, samt ikke mindst hvordan den skal kontrolleres. Det har således vist sig at være en udfordring for forvaltningerne at sikre de grønne områders dynamiske udvikling i en udbudsperiode, der dels er tidsbegrænset og dels er præget af status quo for det udførte arbejde som følge af tilstandskrav, udførelseskrav og acceptkriterier. Det er ligeledes en udfordring inden for parkforvaltningen at udarbejde 'det gode udbudsmateriale', der lever op til de faktiske forhold og til ønsker om udvikling samt til entreprenørernes krav om et enkelt og overskueligt udbudsmateriale.

Samarbejde
Med HelPark er der tale om et basisudbud kombineret med en samarbejdsform, der bygger på partnerskabsprincipper. Samarbejdsformen skal sikre, at arealerne også på sigt udvikles; at borgernes ønsker og behov tilgodeses, at medarbejdernes kompetencer inddrages, og at samarbejdet mellem den offentlige bestiller og den private entreprenør kan foregå i en troværdig og ligeværdig atmosfære.

HelPark introducerer, eller gen-introducerer dermed den fagligt helhedsorienterede opfattelse af parkforvaltningen med samarbejdsformen som omdrejningspunkt. Konceptet bygger på, at det er samarbejdsformen mellem offentlige og private, som gør det muligt at sikre sammenhæng i den faglige udvikling og samtidig at udnytte de tilgængelige ressourcer og kompetencer på den bedst mulige måde. Aktørerne i dette samarbejde er henholdsvis udbyder, bestiller og udfører, som oftest vil være en privat entreprenør.

Parkpolitik
Ifølge HelPark skal en forvaltning som udgangspunkt have formuleret en parkpolitik, som redegør for forvaltningens grønne værdigrundlag, visioner samt målsætninger. Parkpolitikken bør forankres politisk.

Virksomhedsbeskrivelse
På tilsvarende vis bør entreprenøren udarbejde en virksomhedsbeskrivelse, som giver udbyderen et indblik i, hvad det er for en potentiel samarbejdspartner, den står overfor. Gennem en virksomhedsbeskrivelse bør entreprenøren formulere, hvilke ressourcer der er til rådighed som belysning af, hvordan opgaverne i det givne udbud udføres på den bedst mulige måde.

Differentiering af opgaverne

Inden for HelPark arbejdes der med en differentiering af opgaverne. Der arbejdes grundlæggende med et udbud, der er baseret på basisplejen. Dette omfatter den pleje, der som udgangspunkt skal udføres, f.eks. pleje af græsarealer, hækklipning og renholdelsesopgaver. Disse udbydes på tilstandskrav for at give spillerum til entreprenørens eget valg af udførelsesmetoder. Tillægspleje er mindre ekstraopgaver, som bestilles ad hoc, og her stilles typisk udførelseskrav. Udviklingsopgaver er de opgaver, som er fagligt komplekse og derfor vanskelige at beskrive, eller opgaver, der involverer flere interessenter, f.eks. brugergrupper. Udviklingsopgaverne udarbejdes af bestiller og entreprenør i fællesskab, og i de fleste tilfælde med inddragelse af brugerne af det pågældende område. For udviklingsopgaverne udarbejdes der i fællesskab mellem bestilleren og entreprenøren konkrete handleplaner. For mindre opgaver, der opstår behov for at løse i løbet af kontraktperioden, opstilles et nærmere defineret rådighedsbeløb til entreprenøren.

Områdebeskrivelser

På det mere detaljerede niveau foreslås et nyt system til beskrivelse af mål, kvalitet og opgaver i parkforvaltningen. Systemet tager udgangspunkt i de eksisterende beskrivelsessystemer og det fælles sprog, som allerede er etableret i branchen, men giver i højere grad end tidligere muligheder for at indarbejde udviklingsmål i et udbudsmateriale.

Det centrale i udbudsmaterialet i HelPark er områdebeskrivelser, som beskriver eksisterende forhold og kvalitet, og som samtidig redegør for den ønskede udvikling i de områder, som indgår i et udbud. Herudover udarbejder bestiller og entreprenør i fællesskab en række mere konkrete udviklingsopgaver, som sikrer arealernes udvikling gennem kontraktperioden.

Entreprenørens rolle

Den udførende, hvad enten det er en offentlig driftsvirksomhed eller en privat entreprenør, får en betydningsfuld rolle at spille med HelPark. Gennem entreprenørens samarbejde med en offentlig bestiller skal de kompetencer, der ligger hos entreprenøren, udnyttes fuldt ud. Dette kan ske gennem større fællesskab om drifts- og udviklingsplanlægning, incitamenter til fremme af procesoptimering og et ligeværdigt samspil baseret på tillid og respekt frem for kravspecifikationer og kontrol. Medarbejderne i marken bør fungere som aktive sparringspartnere, fordi det er dem, der i det daglige har den direkte kontakt med både brugere og anlæg.

Udbudsform

Det anbefales, at udbud gennemføres som begrænsede udbud med prækvalifikation. Denne anbefaling er forbundet med samarbejdsformen. Der anbefales endvidere en kontraktperiode på op til 6 år, med mulighed for forlængelse i yderligere 3 år. Formålet med den forholdsvis lange kontraktperiode er, at sikre tid til at samarbejdet mellem bestiller og udfører kan udvikle sig konstruktivt til bl.a. samarbejde om fælles udviklingsopgaver. Herudover giver den lange kontraktperiode entreprenøren mulighed for at gennemføre driftsoptimeringer, herunder at foretage nyindkøb, der ellers ikke ville være rentable inden for en kortere tidsramme.

HelPark er en udbudsform, hvor den langsigtede udvikling af de grønne arealer tilgodeses. HelPark er ikke en færdig opskrift eller form – konceptet kan bruges i sin helhed, eller man kan lade sig inspirere og indarbejde dele i den eksisterende praksis. Dette gælder, hvad enten der skal foretages et udbud eller ej.

Borgerne

For at imødekomme borgernes og brugernes behov introducerer HelPark forskellige niveauer af brugerinddragelse og sigter på at imødekomme brugernes ønsker til driften og udviklingen af de grønne områder på en for udbyder og entreprenør overkommelig og konstruktiv måde.

Eksterne rådgivere

I de forvaltninger, hvor der ikke er en bestiller, som kan påtage sig opgaven med at udarbejde et udbudsmateriale samt at gennemføre en udbudsforretning, kan private rådgivere involveres. Disse eksterne rådgivere har en stor og ansvarsfuld opgave at udføre, fordi de som udefrakommende, på samme måde som en offentlig parkforvalter, skal sikre, at driften af de grønne områder sættes ind i en større parkpolitisk sammenhæng.

Etiske regler

For at sikre, at samarbejdet mellem udbyderen og den potentielle entreprenør kan foregå i så tillidsfuld atmosfære som muligt, indgår der i HelPark et sæt etiske regler for udbud af drift af grønne områder. Dette regelsæt er udarbejdet i et samarbejde mellem Danske Anlægsgartnere, Stads- og Kommunegartnerforeningen samt HelPark projektgruppen. Se kapitel 11.

3. Baggrund

I disse år opleves et stigende politisk ønske om at effektivisere den offentlige sektor, samt at skabe rum for at det private marked kan indgå i samarbejde om den offentlige opgaveløsning. I regeringens forventninger til en mere markedsorienteret offentlig sektor indgår bl.a., at den offentlige sektor skal tilpasses brugernes behov gennem øget fokus på brugertilfredshed, at den offentlige sektor skal udnytte markedsdynamikken og lære af det private erhvervslivs organisations- og styringsformer for at sikre en løbende udvikling og nytænkning af de offentlige ydelser, samt at den offentlige sektor skal åbne nye markeder ved at konkurrenceudsætte flere offentlige ydelser (Økonomi- og Erhvervsministeriet 2003).

Bypolitisk er der behov for at tage stilling til, hvordan forvaltningen af vores omgivelser skal finde sted. Ressourcerne er begrænsede, og en løsning af konkrete problemer, f.eks. på social- og sundhedsområdet, bliver prioriteret højt. Imidlertid er det et faktum, at 85% af befolkningen i dag bor i byer eller bymæssige områder, hvilket betyder et stort pres på de ubebyggede arealer i byen. Parker og grønne områder er en del af byens ubebyggede struktur, som bidrager til befolkningens trivsel. Det gør de, fordi de giver rum for afslapning og fordybelse som en modvægt til byens larm og et stresset hverdagsliv. Samtidig er de grønne områder med til at fortælle byens historie, fordi de indeholder fortidens spor - kulturværdier, som kun har kunnet bevare deres eksistens, fordi arealerne ikke er blevet bebygget.

I forvaltningssammenhæng har de grønne arealer et særligt potentiale, i og med de er dynamiske helheder, som kan udvikles i takt med samfundets og brugernes behov. Dette potentiale understreger imidlertid også den sårbarhed, som de grønne arealer besidder. Dels slides de hurtigt, fordi byggematerialet er levende vækster, dels lever de i en konstant risiko for impulsiv forandring på grund af nyopståede behov og ideer. Udfordringen for udbyderen er derfor at sikre en kontinuert udvikling af de kulturværdier, som parkerne rummer, ved at forfølge langsigtede mål, samtidig med at der skabes rum for en løbende tilpasning til brugernes behov.

En stor del af de urbane grønne arealer forvaltes traditionsmæssigt af offentlige institutioner. Som en del af denne forvaltning, har de offentlige institutioner igennem mange år samarbejdet med private virksomheder, når nye anlæg skulle etableres, eller når eksisterende arealer skulle plejes. Kommunerne er en af de største enkeltaktører i relation til forvaltningen af de offentlige grønne arealer.

Gennem de seneste 15-20 år har danske kommuner fokuseret på driften af de eksisterende grønne arealer (Juul & Nuppenau 2000a), samtidig med at driftsopgaverne i stigende grad er udbudt i fri konkurrence (Juul & Nuppenau 2000b, Kommunernes Landsforening 2001). Mange kommunale parkforvaltninger har således i dag prøvet at samarbejde med eksterne entre-

prenører i forbindelse med løsningen af driftsopgaver. At samarbejde med eksterne entreprenører er som sådan ikke nyt for offentlige forvaltninger, blot har et sådant samarbejde traditionelt fundet sted omkring anlægsopgaver. Udbud af driftsopgaver har derfor stillet nye krav til såvel forvaltningen som til entreprenørerne. Det har f.eks. været et problem for forvaltningerne at sikre de grønne områders dynamiske udvikling, bl.a. fordi kvalitetskravene specificeret i udbudsmaterialet medvirker til at fastholde status quo i de grønne anlæg (Randrup 2003).

For entreprenørerne betyder udlicitering af driftsopgaver nye muligheder, men der stilles samtidig nye krav til entreprenørernes kompetencer. En ny undersøgelse udført i samarbejde med Danske Anlægsgartnere i forbindelse med HelPark projektet viser, at 83% af virksomhederne udfører drift og vedligeholdelsesopgaver, men hovedparten af virksomhederne (60%) har mindre end 5 medarbejdere beskæftiget inden for dette arbejdsområde (Balsby Nielsen et al. 2004). En anden undersøgelse gennemført i forbindelse med HelPark projektet har dog angivet, at ud af 90 offentlige udbud (primo 1997 – primo 2003) har de private entreprenører vundet mere end $^{2}/_{3}$ af udbuddene. Kun når der er tale om totaludbud af en forvaltnings grønne områder, ses en tendens til, at den offentlige forvaltnings eget tilbud er det laveste (Lindholst et al. 2004).

3.1 Organisatoriske strukturer i kommunerne

I det kommunale system har forvaltningen af de grønne arealer – her under ét benævnt parkforvaltningen - traditionelt været placeret i én afdeling, som havde det fulde ansvar for at planlægge, projektere, anlægge og forvalte de grønne arealer. Igennem de seneste år er der imidlertid sket en opsplitning af opgaverne, således at planlægning, projektering og forvaltning af eksisterende grønne områder varetages ét sted og driftsudførelsen et andet sted i den offentlige organisation. Dermed behandles emner som parkpolitik og parkforvaltning typisk i en anden afdeling end den fysiske drift af arealerne. En overordnet koordinering mellem afdelingerne er endvidere ikke given. Hvor forvaltning af grønne områder tidligere blev løst internt i organisationen, vil parkforvaltningen nu typisk befinde sig inden for flere afdelinger, og/eller mellem en offentlig og en privat virksomhed.

I mange offentlige forvaltninger er den såkaldte Bestiller-Udfører-Model (BUM-model) implementeret i mere eller mindre rendyrket form, med det formål på sigt at kunne konkurrenceudsætte driften. Med indførelse af BUM-modellen har de faglige målsætninger været at tilvejebringe en klarere definition af opgaverne, synliggøre kvaliteten af det udførte arbejde og optimere ressourceudnyttelsen. Som udgangspunkt er den langsigtede faglige udvikling forankret hos bestilleren i BUM-modellen.

Forvaltningernes omstilling til bestiller-udførermodel er typisk løst ved at opdele parkafdelingen i en bestillerdel og en udførerdel. Dette har medført en organisatorisk og økonomisk adskillelse af bestiller- og udførerfunktioner i forvaltningen. Kommunernes vejafdelinger er i 31% opdelt i en

bestiller- og udførerafdeling (Vejdirektoratet 2004), og det antages, at et lignende tal vil være gældende for parkforvaltningerne.

3.2 Udfordringer ved udbud

Der har vist sig også at være andre udfordringer ved udbud af offentlige driftsopgaver inden for det grønne område. Lindholst et al. (2004) angiver, at kommunerne anvender forskellige udbudstyper, henholdsvis totaludbud, hvor hele parkområdet udbydes samlet og geografiske, eller fagbestemte udbud, hvor delområder eller delopgaver udbydes i mindre »portioner«. Totaludbuddene anvendes typisk i de mindre kommuner og kan muligvis være en fordel ud fra »stordriftsfordele«. Det kan dog være vanskeligt for mindre entreprenørvirksomheder at kunne byde på en sådan, ofte for branchen omfattende opgave. På denne baggrund kan det være vanskeligt at opretholde et marked, og dermed sikre at arbejdet reelt udføres til den rigtige pris.

Ønsker man at opretholde en kommunal udførerafdeling, viser erfaringen, at det er nødvendigt at bevare en vis opgaveportefølje for at kunne drive udførerafdelingen rationelt og effektivt. På denne baggrund kan en udbyder ikke både gennemføre et totaludbud og samtidig have et ønske om at ville beholde en egen udførerafdeling.

Når den offentlige driftsafdeling har haft det laveste tilbud, kan et udbud aflyses, og forvaltningen fortsætter med at løse opgaverne. Hvis de offentlige forvaltninger afgiver sådanne bud, kan de være baseret på en opgørelse af hidtidige omkostninger og regnskabspraksis, omkalkuleret til de mængder, der er angivet i udbudsmaterialet. Et sådant bud kan være mere eller mindre præcist i forhold til udbudsmaterialet, afhængig af den måde forvaltningen opgør sine omkostninger på, hvilket betyder, at buddet ikke altid er direkte sammenligneligt med et tilbud fra en privat entreprenør. Forvaltningerne er derfor ofte blevet beskyldt for at indgå i en ulige konkurrencesituation med de private entreprenører (Falsner 2002, Nielsen & Thomsen 2003).

3.3 Kvalitetsbeskrivelser og -standarder

Inden for parkområdet har processen, fra at udøve den daglige praksis til at kunne præstere en kvalificeret kvalitetsbeskrivelse, vist sig at være en stor faglig udfordring. Som en hjælp til fagets udvikling har de grønne organisationer udviklet en række værktøjer til brug ved kvalitetsbeskrivelse (Juul et al. 1998, Tang 2000). Disse vurderes at have dannet grundlag for størstedelen af de første udbudsmaterialer, branchen producerede. Skrifterne vurderes således at have haft en meget stor betydning for forberedelsen til offentligt – privat samarbejde netop inden for offentlig parkdrift.

Indarbejdelsen af de nye værktøjer og nødvendigheden af lokal tilpasning har medført et behov for erfaringsudveksling mellem de offentlige park-

forvaltninger. En sådan erfaringsudveksling praktiseres f.eks. gennem den faglige interesseforening Stads- og Kommunegartnerforeningen eller lokalt forankrede netværk, men erfaringsudvekslingen er ikke nødvendigvis systematiseret.

I de nævnte værktøjer beskrives tilstands- og udførelseskrav for hver enkelt type af elementer i de grønne områder, hvilket har medført en relativ stor detaljeringsgrad på hver elementtype i kvalitetsbeskrivelserne. Tilstandskravene har dog været identiske, stort set uanset hvilket grønt område der er beskrevet. Denne beskrivelsesform har i praksis medført en oplevelse af fragmentering og statisk beplantningspleje, som har vist sig kun sjældent at harmonere med de overordnede arkitektoniske mål for det enkelte sted, og de dynamiske processer plantningerne gennemlever. Man kan sige, at de grønne områder »fastfryses« i kontraktperioden, fordi beskrivelsen fokuserer på pleje af enkeltelementer frem for den helhedsmæssige anvendelse og udvikling af områderne.

I udbudsmaterialet fokuseres der dermed ofte på at fastholde de kendte kvalitetsstandarder. Entydige kravspecifikationer og kvalitetsstyring skal sikre, at der opnås et ensartet og aftalt resultat af den udførte pleje. Kravspecifikationerne vil i mange tilfælde være så bredt formulerede, at de kan dække mange lokaliteter og udviklingstrin for plantningerne for at sikre overskuelighed i udbudsmaterialet. Dette kan bidrage til at fremme det statiske udtryk. Omvendt er denne metode yderst velegnet som grundlag for prisfastsættelse.

3.4 Interessenter ved udbud

De private virksomheder, der er relateret til drift af offentlige grønne områder, er hovedsageligt virksomheder, som har deres primære aktiviteter inden for andre områder. Dette gælder f.eks. anlægsgartnervirksomheder, større entreprenørvirksomheder og totalleverandører inden for tilstødende brancher (Balsby Nielsen et al. 2004).

Udfordringen i relation til de offentlige udbud er, at leverandørernes kompetencer skal være på højde med de krav, der stilles i udbudsmaterialet, samt at der skal findes et marked for de udbudte opgaver. Til gengæld er der mulighed for, at de nye leverandører kan være med til at påvirke udviklingen af det nye marked (Lindholst & Randrup 2004).

Udbyderen af grønne driftsopgaver er oftest en offentlig forvaltning (f.eks. en kommune), forstået som den politisk styrede organisation, der formulerer de samlede mål for forvaltningens udvikling. Med hensyn til beslutningsprocesser og ansvarsforhold er forvaltningen underkastet vilkår, der grundlæggende er forskellige fra den private virksomhed. Den politiske kontekst har dermed betydning, ikke alene for udbudssituationen men også for de bagvedliggende begrundelser for styringen af den offentlige virksomhed. Den politiske styring gør f.eks., at mål kan ændres fra den ene dag til den anden afhængig af det politiske flertal. Udlicitering af opgaver kan

virke begrænsende for politikernes handlefrihed, særligt hvis kontrakterne er komplekse og kontraktperioderne lange. Samtidig har offentlige forvaltninger også andre samfundsrelaterede mål og opgaver end at drive virksomhed ud fra et økonomisk rationale.

Den offentlige bestiller er udbyderens repræsentant i udbudssituationen. Bestillerfunktionen besidder forvaltningens know-how på det grønne område og skal have kompetence og ressourcer til politikudvikling, til at udarbejde udbudsmateriale og gennemføre udbud, at kvalitets- og økonomistyre, at føre kontrol og tilsyn samt at koordinere i forhold til borgere og andre myndigheder. Bestillerfunktionen anses for at være essentiel for udviklingen af den grønne ressource, fordi det er her, de faglige visioner skal findes og implementeres i forvaltningens øvrige planlægning.

Hos specielt mindre forvaltninger ses det, at der ikke findes faglig ekspertise i bestillerfunktionen inden for organisationen. Derfor indhenter udbyderen ofte hjælp fra en ekstern rådgiver til at forestå selve udbudsprocessen, herunder beskrivelsesarbejdet.

De private rådgivere hjælper med at få den eksisterende praksis kortlagt og udbudsmaterialet formuleret. Rådgiverne kan være større rådgivende ingeniørvirksomheder, der har beskrivelse af grønne driftsopgaver som en mindre del af deres virksomhedsområde, eller de kan være mindre virksomheder, der har specialiseret sig i at bistå offentlige forvaltninger i forbindelse med beskrivelsesopgaver og udbud.

Den offentlige udførerafdeling er traditionelt forvaltningens egen leverandør af ydelser på såvel anlægs- som driftsområdet. Forvaltningerne har derfor en lang erfaring inden for driftsområdet, som kan bringes i spil når den offentlige organisation beslutter at udbyde grønne driftsopgaver. Erfaringerne viser, at de offentlige udførerafdelinger oplever meget forskellige konsekvenser af markedsorienteringen. Blandt andet varierer det i praksis, hvor stor kontakt der er mellem udfører og bestiller i forvaltningerne. Nogle steder oplever den udførende afdeling at blive udskilt som selvstændig virksomhed, som skal overleve på markedet tilnærmelsesvis som en privat leverandør, andre steder er der stadig et solidt partnerskab mellem bestiller og udfører, som sikrer et fælles udviklingssigte.

Markmedarbejderne er de ansatte, som i praksis gennemfører den daglige drift i de grønne områder, hvad enten de er ansat i offentligt eller privat regi. Denne medarbejderkategori har i nogle tilfælde særligt mærket effekterne af en udbudssituation i de tilfælde, hvor der er foretaget en virksomhedsoverdragelse. I nogle tilfælde overdrages den samlede offentlige udførerafdeling til en privat leverandør, i andre tilfælde prioriteres det at fastholde hele eller dele af udførerafdelingen med den målsætning, at den skal synliggøre sin produktivitet og konkurrencedygtighed. Markmedarbejderne har den direkte daglige kontakt til de grønne anlæg og brugerne af disse, og det er gennem markmedarbejderne, at førstehåndsindtryk omkring anvendelse, behov og anlæggenes tilstand skal bringes tilbage til virksomheden.

I de offentlige parkforvaltninger findes der få traditioner for at inddrage brugerne af de grønne områder i formulering af mål og valg af plejemetoder. Forskellige former for decentraliseringstiltag, som f.eks. selvforvaltningsaftaler med skoler og institutioner, har været parkforvaltningernes forsøg på at imødekomme ønsker og behov hos brugerne af bestemte arealer, men nogen bredere inddragelse har ikke systematisk fundet sted. Man kan imidlertid hævde, at f.eks. Agenda 21 arbejdet, hvor kommunerne forpligter sig til at indarbejde hensyn til både miljø, økonomi og sociale forhold i deres planlægning, kunne betyde en større involvering af brugerne i beslutningsprocesserne i parkforvaltningen. Brugerne af offentlige grønne områder er imidlertid meget forskellige, og de stiller forskellige krav til arealernes udseende og funktioner.

Afhængig af hvilken tilgang til inddragelse af brugerne parkforvaltningen vælger, kan der opstå situationer, hvor enkelte brugere eller brugergrupper ser ud til at få uforholdsmæssig stor indflydelse på et lokalområde på bekostning af andre grupper. Typisk er det særligt aktive eller ressourcestærke »ildsjæle«, som kommer til at præge billedet, uden at disse i øvrigt er repræsentative for brugernes behov som helhed. Læssøe (1991) fremhæver imidlertid de særligt aktive borgere som pionerer, der rent faktisk handler, bidrager og sætter udvikling i gang, også til gavn for andre i lokalsamfundet. Diskussionen vedrørende demokrati og repræsentativitet er velkendt, når brugerinddragelse sættes på dagsordenen, og der henvises til f.eks. Hoffmann & Kofoed (1999) for en diskussion af problemstillingen.

3.5 Virksomhedsoverdragelse

Ved udlicitering af driftsopgaver kan Virksomhedsoverdragelsesloven bringes i anvendelse, når medarbejdere indgår i et udbud. Lovens formål er at sikre, at medarbejderne ikke afskediges, men i stedet fortsætter på uændrede løn- og ansættelsesvilkår hos en eventuel ny arbejdsgiver. Loven pålægger desuden den arbejdsgiver, som udbyder en opgave, at informere medarbejderne om udbudet og en eventuelt kommende virksomhedsoverdragelse. De medarbejdere, som kan virksomhedsoverdrages i forbindelse med udlicitering, er dem, som til daglig løser eller har deres væsentligste indtægt ved løsning af den givne driftsopgave. Efter Virksomhedsoverdragelsesloven er medarbejderen i princippet både berettiget og forpligtiget til at virksomhedsoverdrages, hvilket vil sige, at den nye arbejdsgiver umiddelbart indtræder i ansættelsesforholdet, og at medarbejderen herefter selvsagt frit kan vælge at opsige ansættelsesforholdet. Kun hvis virksomhedsoverdragelsen indebærer egentlige forandringer af ansættelsesforholdet eller udgør andre væsentlige forandringer, kan medarbejderen kræve sig opsagt.

Praktiske erfaringer med loven viser, at den er god til at sikre de mest grundlæggende forhold for medarbejderne i forbindelse med udlicitering, men at den kan være svær at administrere. I forbindelse med udarbejdelse af ABService har arbejdsgiver- og medarbejderorganisationer diskuteret muligheden for at sikre medarbejderne yderligere i forbindelse med udlicitering og virksomhedsoverdragelse, men der er hidtil ikke opnået enighed

om mere detaljerede retningslinier, der kan sikre medarbejderne (ABService udvalget 2003).

De direkte konsekvenser af virksomhedsoverdragelse for medarbejderne er, at der sker store forandringer i hverdagen, bl.a. fordi det eksisterende sociale netværk i virksomheden brydes. Virksomhedsoverdragelse kan således medføre stor usikkerhed, og for mange berørte medarbejdere kan processen og konsekvenserne være vanskelige at overskue, i hvert fald i den første tid. Medarbejdere, som er virksomhedsoverdraget, kan overdrages igen, når opgaven genudbydes ved kontraktens udløb. Den typiske kontraktlængde for de kommunale udbud er 3-4 år (Lindholst et al. 2004).

Et forhold, som har betydning for et virksomhedsoverdragelsesforløb, er omfanget af opgaveporteføljen og dermed størrelsen af den medarbejdergruppe, der skal overdrages. Erfaringsmæssigt er det i relation til drift af grønne områder en fordel at overdrage større medarbejdergrupper, fordi det i en vanskelig situation letter presset på den enkelte medarbejder.

Lavteknologiske opgaver som f.eks. rengøring og (simpel) vedligeholdelse af grønne områder er arbejdsområder med belastende fysiske arbejdsmetoder. Via udbudsmaterialet forventes der imidlertid høj effektivitet, og det højst prioriterede tildelingskriterium er normalt prisen. Højeste effektivitet kombineret med lav pris vil kun levne begrænset plads til f.eks. ældre medarbejdere med begyndende nedslidningsproblemer eller ansatte på særlige vilkår. Driftsvirksomheder med mange af denne type medarbejdere kan dermed have problemer med at fremstå som konkurrencedygtige.

3.6 Regelgrundlaget

Offentlig virksomhed er omfattet af forskellige regelsæt, som kan have betydning for forvaltningens aktivitet både i forbindelse med udbud og licitation, og i forbindelse med tilrettelæggelsen af opgavernes organisation og udførelse. Disse regler kan være både nationale og EU-retlige. Som nationale regler kan bl.a. nævnes tilbudsindhentningsloven, lov om offentlige indkøb samt en række bestemmelser, som sætter grænser for kommunernes virksomhed, og som gælder ved siden af den almindelige kommunalfuldmagt. De EU-retlige regler vedrører udbud, som - hvis det er omfattet af et af direktiverne - skal følge den faste procedure, som er beskrevet i direktivet. De relevante direktiver kan være tjenesteydelsesdirektivet, bygge- og anlægsdirektivet og indkøbsdirektivet.

3.6.1 Regler om kommunernes virksomhed

Hvad en kommune må gøre, og ikke må gøre reguleres af kommunalfuldmagten. Kommunalfuldmagten giver bemyndigelse til, at kommunen kan udføre de aktiviteter, også ulovbestemte, der retmæssigt hører under kommunens regi. Grænserne for, hvilke opgaver en kommune må løse, er ikke trukket fast op, selv om spørgsmålet er behandlet intensivt i både den juridiske praksis og litteratur. Kommunalfuldmagten giver kommunalbestyrelsen ret til, på egen hånd, at løse kommunens opgaver og stille ydelser til rådighed for sine borgere med de begrænsninger, der følger af gældende ret.

Efter kommunalfuldmagten har en kommune altid adgang til at forsyne sig selv med varer og tjenester, f.eks. gennem egne kørselsafdelinger, håndværksafdelinger, vaskerier og gartnerier. Denne produktion til eget brug skal ske under hensyntagen til en forsvarlig udnyttelse af de kommunale ressourcer, men er i øvrigt ikke underkastet nogen begrænsning. En kommune må derimod normalt ikke drive almindelig forretningsvirksomhed.

På følgende områder giver kommunalfuldmagten en kommune lov til at drive virksomhed:

- Salg af biprodukter, der opstår som en følge af kommunal virksomhed
- Udnyttelse af overskudskapacitet til løsning af andre opgaver end kommunens egne
- Virksomhed, der knytter sig helt tæt til kommunens virksomhed (accessorisk virksomhed)
- Offentlig forsyningsvirksomhed
- Indgåelse af betjeningsoverenskomster med andre kommuner
- Deltagelse i kommunale fællesskaber, jf. kommunestyrelseslovens §60

De kommunale opgaver behøver ikke blive løst af kommunen selv. Efter kommunestyrelseslovens §2, stk. 1, styres kommunernes anliggender af kommunalbestyrelserne. Dette indebærer dog ikke, at kommunen ikke kan lade opgaver (faktisk forvaltningsvirksomhed) udføre af andre. Kun hvor det er særligt lovfæstet, skal en kommune udføre arbejdet selv. Myndighedsudøvelse kan generelt ikke overlades til andre.

Efter kommunalfuldmagten kan en kommune også godt deltage i et selskab, hvis dette selskab udelukkende varetager opgaver, som kommunen selv kan løse. Det er normalt en forudsætning, at selskabet har begrænset hæftelse.

Kommunerne kan også i et vist omfang i videre grad indgå i samarbejde med private virksomheder om eksempelvis løsning af driftsopgaver. Disse forhold reguleres af lov om kommuners samarbejde med aktieselskaber og lov om kommuners og amtskommuners deltagelse i erhvervsudviklingsaktiviteter.

Kommunerne er begrænset af konkurrenceretlige regler. Dette indebærer efter almindelig EU-praksis navnlig, at kommunens virksomhed ikke må være konkurrencefordrejende. Hvis en kommune afgiver tilbud om at løse driftsopgaver, skal kommunen derfor altid medregne en andel af sine fællesudgifter i tilbuddet, ligesom en kommune aldrig må byde under de faktiske udgifter.

3.6.2 Udbudsregler

Efter gældende ret er kommuner ikke forpligtet til at udbyde opgaver, som de vil løse i eget regi. De er heller ikke forpligtet til at udbyde opgaver (under tærskelværdien), som de vil lade løse af private.

Efter kommunestyrelseslovens §62 skal kommunalbestyrelsen dog vurdere

om og i hvilket omfang, kommunen vil gøre brug af udbud. Ligeledes har private efter kommunestyrelseslovens §§62 a og b ret til at afgive tilbud på udførelse af en kommunal opgave. Kommunen skal herefter foretage en sammenligning af omkostningerne og beslutte, om den fortsat vil udføre opgaven selv og underrette den pågældende. Men der er ikke pligt til at antage tilbuddet, selv om det er økonomisk mest fordelagtigt.

Hvis en kommune ønsker at lade en opgave udføre af en anden kommune eller af et kommunalt fællesskab, skal opgaven sendes i udbud efter lov om kommuners udførelse af opgaver for andre offentlige myndigheder, når værdien overstiger 500.000 kr. Loven indfører en helt fast procedure, som skal overholdes, hvis en anden kommunes tilbud skal kunne tages i betragtning. Loven omfatter ikke opgaver, som det i anden lovgivning er bestemt, at en kommune kan varetage for andre myndigheder, eksempelvis vejlovens §10: driftsopgaver på andre kommuners veje.

Efter denne lov kan kommuner og amtskommuner udføre sådanne opgaver for andre offentlige myndigheder, som de kan løse for sig selv.

Opgaver vedrørende drift og vedligeholdelse af grønne områder kan desuden være omfattet af andre udbudsregler alt efter opgavernes kategori og omfang. Driftsopgaver er normalt »tjenesteydelser« i udbudsmæssig sammenhæng. Vedligeholdelsesopgaver kan ligeledes være »tjenesteydelser«, men hvis vedligeholdelsen omfatter samme ydelser som ved etablering af grønne områder, eksempelvis ved udskiftning af beplantning, vil opgaverne i nogle tilfælde udbudsmæssigt høre under »anlægsarbejder«.

Opgaver vedrørende tjenesteydelser kan være omfattet af EU's tjenesteydelsesdirektiv, mens opgaver vedrørende bygge- og anlægsvirksomhed kan være omfattet af bygge- og anlægsdirektivet, se nedenfor. Afgørende for, om disse direktiver finder anvendelse, er, om værdien af opgaven overstiger de tærskelværdier, der er nævnt i direktiverne. Tærskelværdien efter tjenesteydelsesdirektivet er mellem ca. 1,4 og 1,7 mio. kr. (afhængig af opgavens art) mens tærskelværdien efter bygge- og anlægsdirektivet er ca. 44 mio. kr. De nuværende tærskelværdier er gældende for perioden 1. januar 2004 til 31. december 2005 og kan findes på Konkurrencestyrelsens hjemmeside (Konkurrencestyrelsen 2004).

De udbudsregler, der kan være aktuelle for offentlige myndigheders udbud af drift og vedligeholdelse af grønne områder, er EU's tjenesteydelsesdirektiv, bilag 1A og 1B, EU's bygge- og anlægsdirektiv samt Tilbudsindhentningsloven (se tabel næste side). Typisk er der tale om en blanding af opgaver, således at den samlede kontrakt vedrører flere udbudsregler.

Hvis en kontrakt både omfatter opgaver under EU's Tjenesteydelsesdirektiv bilag 1A og 1B, skal kontrakten udbydes som EU-udbud, hvis værdien af de opgaver, der hører under bilag 1A, udgør mere end 50% af kontrakten og den samlede kontraktværdi overstiger den gældende tærskelværdi (Tjenesteydelsesdirektivets artikel 10). Hvis opgaver under bilag 1B udgør mere end halvdelen af den samlede kontrakt, er der således ikke krav om

Udbudsregler	Gælder for
EU's Tjenesteydelsesdirektiv, bilag 1A	Opgaver under direktivets bilag 1A skal udbydes som EU-udbud, hvis kontraktbeløbet over tid overstiger et vist beløb (ekskl. moms) (tærskelværdien). Tærskelværdierne er forskellige for statslige og (amts)-kommunale kontrakter. Tærskelværdierne offentliggøres ved cirkulære for 2 år ad gangen. Gælder renholdelse af arealer, beplantninger og udstyr for snavs og affald, eksempelvis: ·opsamling af papiraffald mv. ·vask og afrensning af udstyr for snavs og algebegroning ·tømning af affaldskurve ·fjernelse af graffiti ·glatførebekæmpelse og snerydning
EU's Tjenesteydelsesdirektiv, bilag 1B Købeloven (lov om Køb), Lovbekendtgørelse nr. 237 af 28. marts 2003	For opgaver under direktivets bilag 1B, er der ikke krav om EU-udbud, men alene krav om offentliggørelse i EU-Tidende, hvis kontraktværdien overskrider tærskelværdien (se ovenfor). Et udbud vil som udgangspunkt være omfattet af Købeloven. Gælder pleje af beplantninger og græs, eksempelvis: ·beskæring af buske ·klipning af hække ·udtynding af levende hegn ·græsklipning ·ukrudtsbekæmpelse ·gødskning
EU's bygge og anlægsdirektiv Tilbudsindhentningsloven (Lov om indhentning af tilbud i bygge- og anlægssektoren), lov nr. 450 af 07.06.2001. (Folketinget 2001).	Både direktivet og loven gælder for bygge- og anlægsarbejder, herunder anlæg af grønne områder. Hvis kontraktværdien overskrider ca. 44 mio. kr. vil opgaven være underlagt EU's Bygge- og Anlægsdirektiv, ellers vil den være underlagt tilbudsindhentningsloven. Gælder eksempelvis ·rydning af beplantning og nyplantning ·omlægning af boldbaner ·udskiftning af udstyr ·fornyelse af belægninger

EU-udbud (se bl.a. Scharf & Lund Meyer 2004). Dette betyder, at der principielt ikke er nogen regler for udbudsprocessen, bortset fra det almindelige forvaltningsretlige krav om ligebehandling og formentlig et overordnet politisk krav om en vis konkurrenceudsættelse.

Det skal nævnes, at private virksomheders udbud af drift og vedligeholdelse af grønne områder ikke er underlagt udbudsregler, medmindre driften og vedligeholdelsen sker på kommunens vegne.

3.7 Personalepolitik og socialt ansvar

Når offentlige og private virksomheder samarbejder, f.eks. i forbindelse med virksomhedsoverdragelse, har det stor betydning, hvilke regler der gælder for personale og ansættelse i de to væsensforskellige virksomheder. Generelt kan man sige, at det offentlige område er mere reguleret end det private, og at en række personalepolitiske forhold og ansættelsesregler aftales centralt.

En vigtig forskel mellem offentlig og privat virksomhed er, at udbetaling af løn i den offentlige virksomhed skal have hjemmel i en aftale med den forhandlingsberettigede personaleorganisation. Noget tilsvarende er ikke

gældende i private virksomheder. Ledelsen i den offentlige virksomhed har således ingen adgang til ensidigt at fastsætte en udbetalings størrelse.

På det seneste har begreberne »sociale aftaler« og »sociale klausuler« fundet vej ind i udbudsmaterialer og kontrakter, hvilket må ses som forsøg på at forpligte de private entreprenører til at varetage et socialt ansvar i forbindelse med udbud og udlicitering (Udbudsportalen 2004). De sociale klausuler sigter primært på integration af minoriteter, ansættelse af medarbejdere på særlige vilkår og indsatser til forebyggelse af nedslidning og/eller udstødelse fra arbejdsmarkedet på grund af sygdom mv. (Magnussen 2003).

4. HelPark som et servicekoncept

HelPark bygger på, at udbud og udliciteringer af drift og pleje af grønne områder skal ses som mere og meget andet end det at få slået græs og klippet hæk. Drift og pleje er midlerne til at opnå de overordnede mål med de grønne områder. Imidlertid er de overordnede mål ofte ikke fastlagt. HelPark er derfor baseret på at de overordnede mål med forvaltningen af de grønne områder fastlægges, før man begynder at udlicitere driften. Derudover skal de grønne områder betragtes som fysiske helheder og dynamiske arealer, der forvaltes og udvikles sammen med dem, der arbejder i, og bruger områderne.

Projektets overordnede ide er, at forvaltningen af grønne områder skal være effektiv og økonomisk forsvarlig samtidig med, at den skal den være fleksibel og kunne håndtere den dynamik, der ligger i, at grønne områder konstant er under forandring. Samtidigt er det vigtigt, at brugernes ønsker og medarbejdernes kompetencer spiller en væsentlig rolle før, under og efter et offentligt udbud.

4.1 Parkpolitik

Det er væsentligt, at udbyderen af grønne driftsopgaver kender til hele sit grønne områdes potentiale, når hele eller dele af plejen bringes i udbud. En parkpolitik er et vigtigt strategisk dokument med forvaltningens grønne ressource i fokus. Den skal benyttes som styringsværktøj for udvikling og drift af forvaltningens grønne områder og er grundlaget for en fælles forståelse for, hvad de grønne områder skal kunne.

Parkpolitikken bør i HelPark indgå i udbudsmaterialet til information for de bydende. Generelt bør den være tilgængelig for forvaltningens borgere via hjemmesiden, men helst også på tryk, i form af et kort skrift.

Parkpolitikken bør skabes således, at de grønne interesser kan indgå i afvejningen på samme niveau med de øvrige interesser i forvaltningen. Der bør i denne forbindelse skelnes mellem parkpolitikken og en grøn strukturplan. Principielt vil de to dokumenter have en del overlap, men den grønne strukturplan er baseret på fysisk lokalisering af eksisterende og fremtidige grønne og blå områder af rekreativ, landskabelig og biologisk betydning, hvorimod parkpolitikken vil baseres på værdigrundlag, visioner og målsætninger for pleje og udvikling af forvaltningens grønne områder.

Parkpolitik
»Politisk vedtagne værdigrundlag, visioner og målsætninger for udvikling og forvaltning af en offentlig forvaltnings grønne ressourcer.«

De parkpolitiske værdigrundlag, visioner og målsætninger vil danne grundlag for udpegning og afgrænsning af udbudsområdet. Størrelsen og kon-

traktperioden skal afpasses med forvaltningens parkpolitik og udbudspolitik, så udbudet kan indgå i det strategiske arbejde med at sikre driften og udviklingen af de grønne områder på den økonomisk mest hensigtsmæssige måde. Derudover skal parkpolitikken sikre, at udbudet kan tiltrække de mest kvalificerede tilbudsgivere, som også fagligt kan bidrage til udviklingen af de konkrete grønne områder.

I HelPark er det vigtigt at sikre, at bestilleren løbende indsamler erfaring vedrørende relevansen og betydningen af den opstillede parkpolitik. Erfaringerne bør dokumenteres ved udløb af en kontraktperiode inden udarbejdelse af et nyt udbud. Bestilleren skal således sikre, at resultater og erfaringer fra implementeringen af de parkpolitiske målsætninger inden for det enkelte udbudsområde bliver dokumenteret og formidlet til brug ved opdatering af parkpolitikken. Derved får de ansvarlige udbydere og politikerne en reel mulighed for at vurdere, om der er sammenhæng mellem værdier, visioner og målsætninger, samt om prioriteringen af ressourcerne til planlægning og udvikling af de grønne områder er optimale.

4.1.1 Historisk baggrund

Begrebet Parkpolitik har været debatteret i Danmark siden C. Th. Sørensen udgav sin bog Parkpolitik i Sogn og Købstad i 1931 (Sørensen 1931). Heri behandledes primært den sociale, sundhedsmæssige og kunstneriske betydning af offentligt forvaltede grønne områder. Sørensen fastslog behovet for kvalitet i relation til udformning, men særligt ved forvaltning af offentlige grønne områder, og han argumenterede for at definere klare mål for disse. Parkpolitik er siden undersøgt og diskuteret i bogen Parkpolitik fra 1984 (Andersson et al. 1984), der på baggrund af byspredning og øget befolkningstilvækst anførte behovet for bevidst parkpolitisk arbejde med særlig fokus på boligens friarealer, byens parker og det åbne land. I 2000 udkom debatbogen (antologien) Grønne steder (Elgstrøm & Svensson 2000), hvor der via en række forskellige vinkler argumenteres for nødvendigheden af en sammenhængende politik for byens grønne rum. Senest udgav Forskningscentret for Skov & Landskab i samarbejde med Landsplanafdelingen i 2003 hæftet Debatoplæg om fremtidens byrum (Nilsson et al. 2003). Hæftet debatterer en række aktuelle problemstillinger i relation til parkpolitisk arbejde, f.eks. lovgivning, det aktuelle vidensniveau og ansvar. Derudover argumenteres der for betydningen og værdien af byens rum, herunder de grønne områder. Der rejses undervejs en række centrale spørgsmål af betydning for, hvordan byens rum kan sikres og få yderligere betydning som friarealer til gavn for byens borgere og brugere.

Selv om begrebet Parkpolitik har været anvendt i mere end 70 år har det endnu ikke har fået sin faste plads i den offentlige planlægning. Alligevel har formodentlig alle grønne forvaltninger nogle hensigtserklæringer i kommuneplanen og/eller nogle uformulerede tanker i forvaltningen, som udgør grundlaget for udviklingen af forvaltningens grønne områder. Det er dog kun i København og de største provinsbyer, at der findes en nedskrevet parkpolitik, som er politisk behandlet og fremstillet i et selvstændigt dokument. Med den aktuelle indførelse af kommuneplanstrategier som element i kommuneplanarbejdet har flere kommuner udarbejdet et grønt

tema, som har et parkpolitisk budskab, og som gennem den politiske behandling bliver implementeret i den overordnede planlægning.

4.1.2 Målet med en parkpolitik

En parkpolitik får først reel betydning som politisk styringsredskab, når dets indhold er nedskrevet, politisk besluttet og inddraget i forvaltningens øvrige fysiske og økonomiske planlægning på kommune- og lokalplanniveau.

Derudover gælder at hvis politikerne, forvaltning, driftspersonale og eventuelt eksterne entreprenører skal arbejde mod samme mål, bør en parkpolitik være et selvstændigt, handlingsorienteret dokument, der sikrer en fælles forståelse om værdigrundlag, visioner og konkrete målsætninger for at sikre en hensigtsmæssig udvikling af den grønne ressource, samt for at sikre en optimal prioritering af ressourcerne.

Ved overdragelse af plejen til en ekstern entreprenør gennem priskonkurrence bliver både den politiske forståelse for udbudets strategiske betydning og den nye driftsoperatørs forståelse for værdier og visioner i parkforvaltningen vigtige af få klarlagt, så alle aktører har samme grundlæggende opfattelse af målsætningerne bag den pleje, som skal udføres.

4.1.3 Parkpolitik - Værdigrundlag

Parkpolitikkens værdigrundlag skal i ganske få sætninger kunne beskrive de overordnede værdier, der ligger bag forvaltningens virke, samt give en oversigt over de væsentligste parkpolitiske opgaver. En grundlæggende formulering af forvaltningens værdier med hensyn til naturbeskyttelse, landskabelig relation, brugerinddragelse, personalepolitik og etik vil sikre, at alle i organisationen kender forvaltningens værdier vedrørende udvikling af de grønne områder, herunder valg af udbudsområder og arbejdsmetoder.

Eksempel: Værdigrundlaget for Herning kommunes parkforvaltning

Herning Kommunes parkafdeling har som opgave at øge borgernes livskvalitet via skønne, æstetiske byrum og landskabelige herligheder, præget af biodiversitet. Livskvaliteten bedres gennem smukke oplevelsesmuligheder, ren luft samt giftfri natur- og kulturpåvirkning af bymiljøet og det omgivende landskab. Gennem målrettet indsats skabes en attraktiv byatmosfære, som vil være et inspirerende aktiv for såvel bosiddende, som for tilkommende borgere.

De parkpolitiske opgaver i Herning Kommunes parkafdeling er rubriceret i:

- at fremme en harmonisk udvikling i kommunens byområder med særlig vægt på belægnings- og beplantningsmæssige forhold for herved at skabe æstetisk og fysisk gode bymiljøer
- at fastholde den klassiske parktradition ved i særligt udvalgte parkområder at udvikle havekulturen med særligt henblik på at kunne tilbyde oplevelser baseret på kunstnerisk udformede anlæg af særlig karakter
- at sikre gode fælles opholdsmuligheder for byens borgere og besøgende i parker, grønne områder, legepladser, kolonihaver, skoleanlæg, idrætsan-

læg mv. med hovedvægten lagt på aktiv brug og med mulighed for oplevelse af mangfoldighed i bevidst udformede og plejede anlæg

- at sikre gode fælles opholdsmuligheder i de naturprægede parkanlæg og i de bynære landskaber med hovedvægten lagt på landskabs- og naturoplevelser med mulighed for spontan udfoldelse styret af en ekstensiv plejeindsats
- at sikre og beskytte kommunens landskabs- og naturværdier til glæde for naturoplevelser, styrket af en plejeindsats til støtte for det for typen karakteristiske dyre- og planteliv
- at sikre og fremme skovenes funktion til understøttelse af et rigt og varieret friluftsliv for alle aldre, under hensyntagen til den enkelte skovs alder, størrelse og placering i forhold til bymæssig bebyggelse
- I driftsplanlægningen for skovene at lægge vægt på at beskytte og forbedre naturindholdet og opbygge stabile skovsystemer af høj kvalitet

4.1.4 Parkpolitik – Visionen

Forvaltningen af den grønne ressource drejer sig primært om at skabe rammerne for brugen af de grønne områder. Parkpolitikken bør derfor klarlægge forvaltningens visioner for de grønne strukturer i byen, herunder parker, gadetræer og offentlige byrum, samt relationer til borgerne, miljøstyring, natur- og kulturbeskyttelse og eventuelt personalepolitik vedrørende driften af den grønne ressource. Visionen bør formuleres således, at alle i bestillerens organisation er bevidst om egne målsætninger. Dette gælder ikke mindst i forhold til det konkrete udbud og i forhold til de gartneriske udfordringer.

I den parkpolitiske vision kan der desuden inddrages en overordnet politik for udbud af grønne driftsopgaver, med henvisning til forvaltningens generelle udbudspolitik. Parkpolitikkens vision skal i ganske få sætninger kunne beskrive den overordnede målsætning for forvaltningens virke. De parkpolitiske visioner bør evalueres og revideres i samme takt som kommuneplanstrategien for at sikre sammenhængen med den øvrige fysiske planlægning.

Eksempel: Parkpolitisk vision for Herning Kommune

Livskvaliteten for indbyggerne i Herning Kommune skal forbedres gennem oplevelser og udvikling af attraktive frodige anlæg omfattende parker, legepladser, grønne byrum og lokalområder samt bynær skov og naturarealer bundet sammen af grønne sti-korridorer.

Den parkpolitiske vision skal basere sig på:

- at danne baggrund for dannelsen af aktive sociale fællesskaber i lokalsamfundet
- at udvikle miljømæssigt bæredygtige anlægs- og driftsmetoder, der afspejler de grønne områders velfærdsmæssige betydning for sundhed og velvære
- at udvikle kommunen med respekt for bestående naturværdier og særlige landskabelige forhold med hovedvægten lagt på biologisk mangfoldighed og æstetik, med bl.a. udgangspunkt i „den grønne plan" for Herning by's bynære landskaber
- at formidle de parkpolitiske mål for byens grønne anlæg og landskabets natur- og kulturindhold gennem aktiv naturvejledning i forhold til kommunens indbyggere og gæster

4.1.5 Parkpolitik - Målsætninger

Inden for parkpolitikkens værdier og visioner udarbejdes de målsætninger, der skal anvendes som målparametre for indfrielse af parkpolitikken. Målsætningerne skal være taktiske og operationelle, sådan at de kan danne grundlag for ressourcetildeling og prioritering af arbejdsopgaverne med hensyn til realiseringen af parkpolitikken.

Opstilling af målsætninger kan suppleres med en redegørelse for hvilke midler der ønskes at tage i anvendelse for indfrielse af målsætningerne. Dette vil sikre åbenhed vedrørende prioriteringen af ressourcerne.

Målsætningerne skal have en form, der giver mulighed for evaluering af indsatsen i samme takt som kommuneplanstrategierne revideres (typisk med 1- 4 års mellemrum).

Eksempel: Parkpolitiske målsætninger for Herning Kommune.

Det er Herning Kommunes parkafdelings målsætning, at parkpolitikken skal realiseres gennem:

- at lokalområderne udvikles i et tæt samarbejde med lokale beboere ved gennemførelsen af nye tiltag og udviklingsprocesser. Samarbejdet skal sikre mest mulig indflydelse på arealernes funktion og udvikling
- at sikre et højt informationsniveau om driftsplaner og langsigtede udviklingsmuligheder
- at udvikle et samarbejde mellem ledelse og driftsmedarbejdere, der understøtter forståelsen af bæredygtige driftsplaner og understøtter samarbejdet med lokalsamfundet og dets udviklingsønsker
- at de enkelte områder udvikles med deres helt egen karakter og æstetik som et særligt variationstema i oplevelsen af de grønne strukturer

Midler til indfrielse af de parkpolitiske målsætninger:

- at udarbejde, i samarbejde med borgerne, en let forståelig beskrivelse af de enkelte projekter og områder, der giver brugere og entreprenører gode samarbejdsrammer, og som sikrer, at byens grønne områder er i dynamisk udvikling
- at udarbejde en driftsplan, der sikrer mål, økonomisk rammestyring samt bæredygtighed og udviklingsmuligheder i det daglige arbejde
- at udarbejde elementbeskrivelser, der sikrer og beskytter de æstetiske værdier samt understøtter egenkontrol og fælleskontrol mellem entreprenør og bygherre

4.1.6 Udarbejdelsen af en parkpolitik

Mange forvaltninger har med baggrund i udliciteringer foretaget omfattende arealregistreringer, der i de fleste tilfælde er tilgængelige via Geografiske Informations Systemer (GIS). En registrant er et nødvendigt redskab for at give overblik over ressourcer og kan danne grundlag for udarbejdelse af en samlet redegørelse for den eksisterende grønne ressource. Dette overblik er en forudsætning for formuleringen af en fremtidig parkpolitik og i særdeleshed for udarbejdelsen af en grøn strukturplan.

I forbindelse med udarbejdelsen af en parkpolitik vil forvaltningens borgere inddrages via drøftelser af overordnede prioriteringer i relation til parkdriften. Der bør tages udgangspunkt i eksisterende foreninger og netværk i lokalområdet. Sammenkædningen af udviklingen af parkpolitikken

og eventuelt den grønne strukturplan med den offentlige debat om kommuneplan og kommuneplanstrategier vil sikre, at også den grønne ressource underkastes den offentlige debat, som er beskrevet i henhold til planloven. I en opstart af arbejdet med en parkpolitik kan en selvstændig offentlig debat igangsættes, men det kræver store ressourcer til udarbejdelse af et oplæg, gennemførelse af en konstruktiv offentlig debat, samt opfølgning med hensyn til efterfølgende implementering i den offentlige planlægning.

Ved udarbejdelse af en parkpolitik er det vigtigt at inddrage den foreliggende erfaring. Eventuelle tidligere statusbeskrivelser vil sammen med evaluering af tidligere opstillede målsætninger give et godt grundlag for formulering af nye visioner og målsætninger.

Inddragelse af eksterne rådgivere kan bidrage med eksempler og metoder fra andre forvaltninger, men det er afgørende at parkpolitikken tager udgangspunkt i forvaltningens kendskab til lokale landskabelige kvaliteter, brugen af de eksisterende grønne områder og forventninger til byudvikling mv. I udviklingen af en parkpolitik skal de lokale erfaringer, som udvalgte brugergrupper har, inddrages som værdifuld information og politisk fundament for parkpolitikken.

Som ansvarlig for udarbejdelsen af parkpolitikken er den grønne forvalter, der har overblikket og ansvaret for forvaltningen af den grønne ressource, dvs. enten udbyder eller udbyders repræsentant i bestillerfunktionen.

4.2 Områdebeskrivelser

For at sikre helhedstankegang og dynamik for det konkrete areal, der er i udbud, introduceres begrebet områdebeskrivelser. Udbyderen vil i områdebeskrivelserne formulere kort- og langsigtede mål for området. Dette gælder både for de enkelte elementer, der skal plejes, samt for den landskabsarkitektoniske helhed, som elementerne indgår i. I kvalitetsstandarden findes elementbeskrivelserne, men når disse står alene, er der en fare for at ikke mindst entreprenøren og hans mandskab kommer til at opleve et område som et fragmenteret hele, bestående af en mængde enkeltelementer. Områdebeskrivelserne beskriver derfor visionen for arealet som en helhed.

Hvor parkpolitikken omfatter værdigrundlaget, visioner og målsætninger for forvaltningens samlede mængde af grønne områder, definerer HelPark en områdebeskrivelse som:

»En beskrivelse af området som en helhed, bestående af en samlet vision for hele området, og eventuelt flere målsætninger for delområder, suppleret med kvalitetstandardens elementbeskrivelser af den konkrete pleje.«

Områdebeskrivelsen vil dermed redegøre for faktuelle oplysninger så som arealtype, størrelse og tilknyttede tilstandskrav, samt for anvendelse, visioner og målsætninger for områderne. Områdebeskrivelser bør udarbejdes i dialog med brugerne. Se afsnit 10.1, vedrørende den konkrete involvering.

4.2.1 Definition af et område

Et område er et geografisk velafgrænset område med logisk sammenhæng. Afgrænsningen kan ske ud fra en bedømmelse af f.eks. byplanmæssige, funktionelle, landskabsarkitektoniske forhold. Der kan indgå ét eller flere delområder i et område, f.eks. en skole med idrætsarealer og de grønne arealer, der funktionsmæssigt er tilknyttet skolen og dens nære friarealer. Et sådant område vil typisk bestå af forskellige funktionskategorier, der er med til at karakterisere de enkelte elementer, sådan som de fremgår at kvalitetsbeskrivelsen. Et udbudsområde, vil typisk bestå af flere områder. Hvert område har en områdebeskrivelse.

4.2.2 Kvalitetsstandarder som en del af områdebeskrivelsen

HelPark anvender både traditionelle tilstandskrav til elementer og individuelle beskrivelser for anvendelse og udvikling af hele det grønne område, samt de enkelte grønne områder.

I praksis håndteres dette gennem dels kvalitetsstandarder, der angiver generelle kvalitetsbeskrivelser for elementers pleje, og dels via områdebeskrivelser, der beskriver det enkelte grønne områdes særlige funktioner og udviklingsmål.

I kvalitetsstandarder defineres kvalitetskrav i form af tilstandskrav til de enkelte elementtyper. Kvalitetsstandarden er en videreudvikling af de metoder, der hidtil er benyttet i relation til drift af grønne områder. HelPark tager på dette punkt afsæt i de velfungerende værkstøjer i form af kvalitetsbeskrivelser, som branchen allerede besidder, og som i mange tilfælde er implementeret i praksis. Kvalitetsstandarder efter HelPark anvender de elementtyper, der er defineret i 'Kvalitetsbeskrivelse for drift af grønne områder' (Juul et al. 1998) eller 'Pleje af grønne områder' (Tang 2000).

Kvalitetsstandarden fastlægger gennem tilstandskrav den basispleje, som generelt skal udføres for de enkelte typer af elementer. Herved gives spillerum til entreprenørens eget valg af udførelsesmetoder. Dog kan der i kvalitetsstandarder anføres fastlagt basispleje, når der kræves udført en bestemt pleje, eksempelvis klipning af hæk to gange. Derudover kan der anføres vejledende pleje, som baseres på udbyderens erfaring om nødvendige plejemetoder, hvor dette vurderes at kunne have værdi for tilbudsgiveren. Endelig omfatter kvalitetsstandarden tillægspleje, som er mindre ekstraopgaver til udførelseskrav, der bestilles ad hoc.

4.2.3 Funktionskategorier

HelPark anvender følgende funktionskategorier:

- *Prydanlæg:* Arealer, hvor funktionen er skønhedsværdien og det dekorative, f.eks. en staudehave eller et rosenbed.
- *Brugsanlæg:* Arealer, hvor funktionen handler om aktiviteter som leg, idræt og andre rekreative formål, f.eks. en legeplads, et idrætsanlæg, et parkområde mv.
- *Naturareal:* Arealer, hvor funktionen handler om naturoplevelser, samt
- *Grønne anlæg ved veje:* Anlæg, der primært tjener funktionelle eller udsmykkende formål ved vejanlæg.

Der vil typisk være væsentlige forskelle mellem de enkelte funktionskategorier i forhold til krav til renholdelse for ukrudt og affald. Dette håndterer HelPark ved at behandle renhold og ukrudt særskilt, således at tilstandskrav også på dette punkt bliver helhedsorienteret med henblik på, at et brugsanlæg som helhed fremtræder ensartet med hensyn til renholdelse for affald og ukrudt. Et eksempel på en »Kvalitetsstandard« beskrevet i forhold til HelPark konceptet, findes i bilag 3**,** samt specifikt i bilag 4, vedrørende »Renholdelse for affald, snavs og ukrudt«.

4.2.4 Kvalitetskrav til plejen

Kvalitetskrav til de enkelte elementers pleje kan i HelPark defineres som følger:

- *Tilstandskrav*, som angiver de kvaliteter, som arealet eller anlægget skal have igennem hele kontraktperioden. Tilstandskrav anvendes på opgaver, der udføres som basispleje (renholdelse, pleje af græsarealer og hækklipning). De samme krav anvendes løbende gennem hele kontraktperioden. Vejledende beskrivelser af basispleje kan være en hjælp til entreprenøren for at opnå den ønskede kvalitet.
- *Udførelseskrav*, som angiver de kvaliteter, som arealet eller anlægget skal have umiddelbart efter opgavens udførelse. Udførelseskrav anvendes på opgaver, der udføres som tillægsopgaver (f.eks. supplerende topdressing af boldbaner).
- *Funktionskrav*, som angiver de funktioner, som arealet eller anlægget har, eller som skal opfyldes igennem hele kontraktperioden. Overordnede funktionskrav er anført i kvalitetsstandarden. Funktionskrav for de enkelte områder fremgår af områdebeskrivelser. Funktionskrav anvendes endvidere ved udviklingsopgaver/handleplaner, der iværksættes efter en nærmere dialog mellem bestilleren og entreprenør (herunder medarbejderne) samt i visse tilfælde også borgerne.

Opsplitningen i funktionskategorier og tilstandskrav til de enkelte elementer skal være en hjælp i forhold til at udarbejde udbudsmaterialet, at prissætte en opgave, at præcisere den udbudte opgave og til at kunne kontrollere det udførte arbejde. De mindre enheder letter håndteringen af opgaven, og det er som nævnt kendte og veldefinerede begreber, der anvendes.

Hvis f.eks. en elementtype (f.eks. et pur) optræder i flere funktionskategorier, må beskrivelsen indeholde en nærmere definition af pleje i begge kategorier. I praksis vil dette forhold næppe optræde i stort omfang. I områdebeskrivelserne vil særlige forhold vedrørende specifikke elementer kunne omtales.

Entreprenøren skal indledningsvis anføre, hvem der er ansvarlig for kvalitetssikringen, herunder hvordan egenkontrol gennemføres.

4.2.5 Kort, tegninger og anden data

Formålet med kort, tegninger og anden data er at skabe et overblik over udbudsområdet, samt som logistikredskab i forbindelse med den daglige drift. Derudover kan det indgå som baggrund for kommende planlægning og tilbudsafgivelse.

4.2.6 Tilbuds- og afregningsgrundlag, inkl. tilbudsliste

Tilbuddet afgives som tilbudssum pr. år for hhv. basispleje og tillægspleje. Tilbudssummen for basispleje består af enhedspriser for hver af de ele-

menttyper, der findes, typisk som kr. pr. m^2 pr. år, eller pr. lbm. hæk pr. år. På tilbudslisten er anført mængder (m^2 eller lbm.) for hver elementtype. Normalt afgives samme enhedspris pr. m^2 for elementet i alle områder, men tilbudslisten kan opdeles områdevist, hvis der er særlig begrundelse for dette. Typisk afgives én enhedspris for hver elementtype, som dækker al basispleje. Enhedspriserne gælder inden for fastsatte variationsprocenter ved ændring i arealstørrelser.

Tilbudssum for tillægspleje består ligeledes af enhedspriser pr. m^2 eller pr. lbm. Enhedspriserne dækker her bestemte tillægsplejeopgaver, eksempelvis ekstra topdressing. For al tillægspleje er der udført skønnede mængder i tilbudslisten, således at der kan udregnes en samlet sum. Den faktiske afregning foretages ud fra de udførte opgaver og tilhørende enhedspriser. Mængden af tillægspleje i tilbudslisten bør svare til erfaringsmæssige mængder.

For udviklingsopgaver træffes aftale om betaling i forbindelse med beslutning om igangsætning af handleplaner. Enhedspriser for tillægspleje benyttes i den udstrækning, de er dækkende for delarbejder. For andre delarbejder indgås særskilt aftale om økonomi.

4.2.7 Eksempler på vision og målbeskrivelser fra Snejbjerg

Eksempel på vision for Snejbjerg (et område) »Visionen for Snejbjerg er, at tilbyde naturprægede grønne områder som et alternativ til privathavens forfinede udtryk, suppleret med velplejede funktionelle arealer som f.eks. klippede græsarealer til boldspil og legepladser.«

I det følgende gives en række eksempler på hvordan mere konkrete målbeskrivelser er udformet i HelPark's caseområde:

Den nordligste stikorridor i Snejbjerg:
Den øst/vestgående stiforbindelse nord for Snejbjerg fungerer som en afgrænsende stikorridor og skal som sådan formidle overgangen mellem parcelhuskvarteret og landbrugsarealerne, der ligger nord for.

- Beplantningen mellem stien og markdiget skal udvikles med store fritkronede bestandstræer, og underbevoksningen skal udvikles, så der opstår en vekselvirkning mellem en tæt bundbeplantning og åbne udkig mod landbrugslandet.
- Beplantningen mellem stien og bebyggelsen skal udvikles med fritstående bestandstræer med et bundkrat af buske og stødskud.
- Beplantningen åbnes, så der skabes visuel kontakt til de lokale fællespladser i boligkvarterets nordrand. Hvor der på lang sigt kan opstå skyggeproblemer, fjernes de større træer i en zone på 5 - 10 meter fra skel.

Agerbjerg i Snejbjerg:
Målet for Agerbjerg er at udvikle en bydelspark med gode lege- og opholdsmuligheder i relation til de omgivende boligkvarterer nord for Snejbjerg Hovedgade.

Interessen for flere friluftsaktiviteter i forbindelse med skole, fritidsklub og

de udendørs idrætsfaciliteter skal så vidt muligt tilgodeses i området. I udviklingen af lege- og opholdsarealer skal der sættes fokus på naturleg for børn og skabes mødesteder for alle aldersgrupper.

- Området gennemkrydses af asfalterede stier, der er det vigtige hovedstinet for Snejbjerg nord. Omkring stinettet skal beplantningen skabe en frodig korridor, som leder den gående og cyklende trafik gennem området. Efter behov kan der anlægges sekundære stier.
- Arealet fremstår med en blandet skov af forskelligartede træer såsom eg, bøg, birk og fyr. Beplantningen er ca. 15 år gammel.
- »Skoleskoven« skal kunne benyttes i undervisningen som illustration af, hvordan skove udvikler sig.
- Plantningerne skal med tiden fremstå som en forholdsvis lysåben beplantning af de forskellige træarter, der med tiden tyndes til fritstående træer, der giver mulighed for færdsel og ophold inden for beplantningen inkl. muligheden for at indpasse en hundeskov.

4.3 Opgavetyper i HelPark

Der er i HelPark tale om tre typer af arbejdsopgaver:

- Basispleje
- Tillægspleje
- Udviklingsopgaver

4.3.1 Basispleje

Basispleje er opgaver, som entreprenøren efter kontrakten skal udføre på eget initiativ (uden yderligere bestilling). Basispleje er defineret gennem tilstandskrav til de enkelte elementtyper og er derfor ikke fastlagt med hensyn til arbejdsmetoder eller frekvenser. Basispleje afregnes typisk som en enhedspris pr. m^2 pr. år.

4.3.2 Tillægspleje

Tillægspleje er opgaver, som entreprenøren kun skal udføre på bestilling fra bestilleren. Tillægspleje kan være opgaver til udførelse efter tilbudslistens enhedspriser, til særskilt aftalt pris eller som regningsarbejde. Tillægspleje kan dels omfatte nogle på forhånd definerede arbejder, der udføres som supplement til basisplejen og dels opgaver, som bliver resultatet af udviklingsopgaver.

4.3.3 Udviklingsopgaver

Udviklingsopgaver aftales og udvikles løbende i en dialog mellem bestilleren og entreprenøren, og eventuelt med inddragelse af borgerne. Udviklingsopgaver gennemføres som partnerskabsaftaler og udføres på baggrund af specifikke handleplaner. Handleplaner udføres helt eller delvis efter dækkende enhedspriser i tilbudslisten og i øvrigt efter særskilt aftale.

4.4 Handleplaner

Handleplaner udarbejdes for nærmere at beskrive løsninger og aktiviteter,

som i områdebeskrivelsen er anført under »udvikling« samt øvrige tiltag, som måtte blive aftalt i kontraktperioden.

Handleplaner kan udarbejdes for:

- Udviklingsopgaver anført i områdebeskrivelser.
- Tiltag som entreprenøren foreslår til forbedring af arealerne og deres pleje, og som aftales med bestilleren
- Tiltag som bestilleren, eventuelt sammen med brugerne, foreslår gennemført

Handleplaner bør omfatte:

- Beskrivelse af løsningen (plejemetode, beskrive løsning med eventuelle ændringer i forhold til status, skitser af indretning)
- Målsat funktion for løsningen, eventuel etapevis udvikling
- Økonomi (afregning efter relevante enhedspriser i tilbud, overslag eller tilbud)
- Tidsplan for gennemførelse

En handleplan er først gældende, når den er godkendt af både entreprenøren og bestilleren. Brugerne tilstræbes involveret i udarbejdelsen af handleplaner med hensyn til idéer og behov og ved valg af løsning, hvor dette er relevant.

Entreprenøren kan på eget initiativ iværksætte arbejder på henvendelse fra brugere uden aftale med bestilleren. Dette kræver dog, at der er tale om mindre opgaver, og at omfanget af disse er specificeret. F.eks. må ingen enkeltopgaver overstige 5.000 kr., og summen af opgaver må ikke overstige et aftalt årligt rammebeløb.

5. Partnerskab i HelPark

Partnerskab er en samarbejdsmodel mellem offentlige og private virksomheder, hvor partnerne vælger hinanden på baggrund af komplementære innovations- og samarbejdskompetencer. Formålet er at varetage serviceopgaver og udvikle ydelser og processer med afsæt i fælles målsætninger og ved brug af økonomiske incitamenter. Partnerskab bygger på et udbud og indgåelse af en kontrakt på grundlag af en åben kravspecifikation, som fastlægger de overordnede krav til ydelser og resultater (Udbudsportalen 2004).

I HelPark er samarbejdsformen baseret på partnerskab mellem udbyderen og entreprenøren, som et samarbejde mellem fagligt kompetente partnere, hvor entreprenøren inddrages i et samlet ansvar for områdernes udvikling og for optimering af plejen. Partnerskabet skal være det omdrejningspunkt, der sikrer anlæggenes optimale pleje og udvikling. Partnerskab anvendes især for udviklingsopgaver, men dog også for optimering af basisplejen (se afsnit 4.3). Dermed indgår partnerskabstanken i den grundlæggende samarbejdsform.

Et dokument benævnt Samarbejdsform fastlægger de væsentligste forhold i det samarbejde, der i kontraktperioden skal foregå mellem bestilleren, entreprenøren og brugerne. Dette samarbejde baseres i vid udstrækning på partnerskabsmodeller. I bilag 1 er et eksempel på, hvordan et samarbejdsformsdokument kan udformes.

I dette afsnit beskrives, hvordan partnerskab er tænkt udmøntet i kontraktperioden. Herunder bliver samarbejdets organisering og form behandlet.

5.1 Fælles visioner og mål for opgaveløsningen

I HelPark konceptet opstiller udbyderen visioner og mål for opgaveløsningen. Eksempel på en vision og relaterede målsætninger kan være:

Vision
At skabe et offentligt - privat samarbejde med fokus på en åben og ærlig dialog, hvor begge parter ønsker en gevinst ved fælles strategisk planlægning med et forretningsmæssigt og driftsøkonomisk udgangspunkt

Målsætninger

- Opgaven skal gennemføres således, at den til enhver tid tilgodeser de serviceniveauer, der er aftalt
- Områderne og plejen skal udvikles og optimeres
- Opgaven tilrettelægges med henblik på at give det bedste grundlag for udnyttelse af de ressourcer, der er til rådighed
- Der skal opnås et godt forhold til områdets brugere og borgere

Når entreprenøren er valgt, opstiller udbyderen og entreprenøren i fællesskab strategiske fokusområder for samarbejdet. Med strategiske fokusområder menes prioriterede emner, der kan indgå som udviklingsopgaver, der konkretiseres i handleplaner, optimering af driftsrutiner mv.

Eksempler på strategiske fokusområder kan være:
- Effektivisering
- Definering af den gartneriske, faglige kvalitet
- Sikring af synlighed for borgerne gennem samarbejde med den lokale presse, samt
- Borgerinddragelse

I HelPark projektet blev der indgået en aftale mellem Herning Kommune og Hedeselskabet om, at effektivisering af driften skulle opnås via en gennemskuelig arbejdsplanlægning som ramme og grundlag for udførelsen, samt ved involvering af medarbejderne. Der blev opstillet resultatmål, som fokuserede på henholdsvis

- ambitionsniveau
- målemetode/grundlag

Resultatmålene skulle bidrage med en effektivisering af driften på 3%, og dette skulle opgøres ved en fælles gennemgang af regnskab. Derudover blev det opstillet som et mål, at månedsplaner skulle danne ramme og grundlag for udførelsen. Dette mål skulle opgøres ved en simpel dokumentation af planernes tilstedeværelse.

Det fælles incitament for at opnå de i fællesskab opstillede mål, er baseret på en 50/50 deling af en eventuelt besparelse.

5.2 Samvirke

En velfungerende partnerskabsmodel kræver, at såvel entreprenørens som udbyders organisationer er gearet til at indgå i en tæt dialog baseret på faglighed og åbenhed.

5.2.1 Entreprenørens organisation

Entreprenørens organisation skal have en klar rollefordeling. Entreprenøren skal udpege en leder, der kan repræsentere entreprenøren, og som kan varetage al formel kommunikation med bestilleren. Lederen skal have kompetence til at træffe selvstændige beslutninger i relation til hele kontrakten.

Entreprenøren er ansvarlig for at lede og gennemføre alle arbejdsopgaver under kontrakten. Det er væsentligt, at entreprenøren anvender fagligt kvalificeret personale, der er uddannet efter gældende krav og love. Personalet skal derfor sikres løbende og relevant efteruddannelse.

Entreprenørens medarbejdere skal, før de udfører en opgave, have modtaget instruktion om de forhold, der er relevante for opgavens udførelse.

Dette gælder særligt:

- Orientering om arbejdets faglige mål via områdebeskrivelsen (se afsnit 4.2)
- Instruktion om organisation og samvirke
- Instruktion om arbejdets udførelse, omfang, kvalitetskrav og funktioner
- Information om kvalitetskontrol
- Orientering om tilvejebringelsen af handleplaner, samt om mandskabets rolle heri (se afsnit 4.4)

Instruktion af mandskabet skal foretages inden kontraktperiodens start, og ved nye medarbejdere før de påbegynder arbejdet. Medarbejderne skal være ansvarsbevidste i forhold til anlæggenes pleje og udvikling som helhed.

5.2.2 Udbyders organisation

Udbyderen udpeger en bestiller, der er entreprenørens kontaktperson. Bestilleren repræsenterer dermed udbyderen over for entreprenøren med hensyn til arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. Bestilleren kan give og modtage meddelelser vedrørende arbejdet, bestille arbejder til udførelse, godkende eller kassere arbejder, samt give anvisninger med hensyn til tilrettelæggelsen af entreprenørens arbejde.

5.3 Samarbejdsfora

For at sikre et optimalt samarbejde indgår bestilleren og entreprenøren i følgende formelle samarbejdsfora:

5.3.1 Styregruppe

Der etableres en styregruppe bestående af to personer fra udbyderen, heraf én som repræsentant for bestillerfunktionen, og to personer fra entreprenøren, hvoraf den ene er driftslederen.

Det forventes, at der afholdes tre årlige møder i styregruppen, og det er vigtigt, at alle styregruppens medlemmer deltager i alle styregruppemøder. Hver part kan supplere sig med medarbejdere afhængig af dagsordenen.

Styregruppens arbejdsområde omfatter:

- at omsætte visionen til konkrete mål i de kommende år
- at evaluere opfyldelsen af målsætningerne
- at sikre optimering af ydelserne på baggrund af oplæg fra driftsmøderne
- at evaluere borgerinddragelse (omtale succes og erkende fiasko)
- at håndtere konflikter.

Styregruppen gør status for partnerskabssamarbejdet hvert år i november måned og godkender her planer for det kommende års partnerskabssamarbejde, herunder mål og indsatser det kommende år.

5.3.2 Driftsmøder

Driftsmøderne er det månedlige møde (afhængigt af opgavens karakter, to gange om måneden), hvor bestiller og udfører diskuterer arbejdets stade mv.

På møderne behandles følgende punkter altid:

- Arbejdets stade, herunder status for rekvisitioner
- Tekniske forhold ved opgavernes udførelse
- Brugerkontakt
- Handleplaner
- Kvalitetsstyring, herunder entreprenørens egenkontrol, eventuelle klager fra brugere, status for overskridelse af kvalitetskrav samt vurdering af bods- og bonus kriterier
- Økonomiopgørelse for den forløbne måned

Årsplanlægningsmøde

Hvert år i marts måned afholdes driftsmødet som et årsplanlægningsmøde. Her deltager bestilleren og entreprenøren og eventuelt udbyderen. På mødet skal som minimum behandles følgende:

- Entreprenørens arbejdsplan for det første år
- Drøftelse/aftale om handleplaner for året
- Faglig drøftelse af metoder og materialer
- Økonomi

Årsafslutningsmøde

Hvert år i november måned afholdes driftsmødet som et årsafslutningsmøde mellem udbyderen, bestilleren og entreprenøren. På møderne skal som minimum behandles følgende:

- Status for gennemførte handleplaner i årets løb
- Status for øvrige drifts- og vedligeholdelsesarbejder
- Status vedrørende kvalitetskontrol
- Økonomi
- Evaluering af det forgangne år med hensyn til partnerskabsmodel (samarbejde, målopfyldelse for begge parter, gennemførte udviklingsprojekter, brugerkontakt, økonomi)
- Eventuelle justeringer til partnerskabsaftale
- Udviklingsplaner for det kommende år

En til to gange om året kan der i forbindelse med driftsmødet afholdes et Dialogmøde. Dialogmødet foregår mellem udbyder, bestiller, entreprenør og brugerrepræsentanter. Dialogmøderne fungerer som inspirations- og koordinationsforum for bestilleren, og som inspirationsforum for entreprenøren. På dialogmøderne diskuteres ideer til konkrete udviklingsmål for områderne.

5.4 Videndeling

Bestilleren og entreprenøren skal aktivt medvirke til videndeling med henblik på, at de hver især får informationer af værdi for planlægning og udførelse af driften. Den praktiske udøvelse af videndeling vil foregå på driftsmøderne. Som eksempler på videndeling kan nævnes:

- Entreprenøren påpeger i tide behov for justeringer af plejen eller for udførelse af supplerende pleje
- Entreprenøren medvirker aktivt til optimering af opgaven og er åben med hensyn til faglige og økonomiske forhold herved
- Bestilleren informerer entreprenøren om alle forhold af betydning for planlægning af, og gennemførelse af opgaven
- Bestilleren er åben for drøftelse af forslag til udvikling og procesoptimering

5.5 Forhold til beboere og brugere

HelPark lægger stor vægt på brugerinddragelse, som udmøntes dels ved den løbende udførelse af driftsopgaverne og dels ved møder, hvor brugernes ønsker og ideer kan diskuteres i samarbejde mellem udbyder, bestiller og entreprenør (se endvidere afsnit 5.3.2. og kapitel 10).

Det overordnede ansvar for forholdet til beboere og brugere er udbyderens, men entreprenøren skal i det daglige forhold medvirke til, at der er et godt forhold til brugerne.

5.6 Arbejdets tilrettelæggelse

En optimering af drift og vedligeholdelse af grønne områder nødvendiggør, at de ressourcer, der sættes ind på opgaven, udnyttes bedst muligt. Dette gælder såvel for udbyder som for udfører.

Aftaler, hvor en entreprenør skal stå til rådighed for at udføre opgaver på bestilling med kort varsel, kan give en ujævn arbejdsfordeling. I perioder har han måske manglende beskæftigelse og i andre perioder skal han trække medarbejdere til fra andre områder. Dette vil i sagens natur give entreprenøren dårligere muligheder for at gennemføre opgaven økonomisk optimalt. Set fra udbyders side kan det omvendt være ønskeligt at kunne holde en del af budgetrammen tilbage og først bestille, når behovet presser på.

Samlet set må det være ønskeligt, at entreprenøren kender omfanget af entreprisen og ved hvor mange medarbejdere, der kan beskæftiges på opgaven over året. Dette må efterhånden også få indflydelse på prisniveauet, hvis entreprenørens erfaringspriser baseres på en sådan situation.

HelPark konceptets samarbejdsform omfatter derfor, at entreprenøren og udbyderen skal have en fælles målsætning efter kontraktindgåelse om:

- åbenhed om den budgetramme, der er til rådighed for entreprisen, for at kunne driftsoptimere på basisplejen
- at årets opgaver aftales i starten af året og fordeles med henblik på at sikre jævn beskæftigelse
- at opgaverne udføres på hensigtsmæssige tidspunkter, plejemæssigt og i forhold til brugerne

- at bestilleren fremlægger over for entreprenøren sine budgetter for de pågældende områder, vedrørende rådighedssummen
- at de samlede ydelser (basispleje, tillægspleje og udviklingsopgaver) skal overholde budgetrammen set over et år ad gangen, med mindre andet aftales

5.7 Udvikling og optimering

Anlæggenes pleje er fastlagt af kvalitetsstandardens generelle tilstandskrav samt af områdebeskrivelsernes nærmere beskrivelse af det enkelte områdes funktion og ønskede udvikling. Entreprenøren skal på baggrund af sin gartnerfaglige kompetence tilrettelægge og udføre plejen, således at kvalitetsstandardens krav overholdes, og således at de opstillede mål for områdernes udvikling bliver opfyldt.

Entreprenøren har pligt til at overvåge og registrere, om de anførte funktioner og den målsatte udvikling for områderne opnås gennem den udførte og planlagte pleje. Hvis hele områder eller enkelte elementer ikke udvikles i normal takt til opnåelse af de formulerede funktioner, skal entreprenøren gøre bestilleren opmærksom på problemet. Herefter kan der aftales særlige tiltag til udførelse, herunder eventuelt at der udarbejdes en handleplan (se afsnit 4.4).

5.7.1 Udvikling af plejeopgaven

Entreprenøren skal medvirke til, at basis- og tillægsplejen af anlæggene udvikles og optimeres i forhold til den gartnerfaglige pleje, og i forhold til brugerinteresserne. Udvikling af den faste basispleje kan omfatte forslag til ekstraordinær pleje (bestillingsarbejder) eller ændringer til basisplejen. Disse tiltag vil normalt blive afregnet efter kontraktens enhedspriser. Optimeringer kan bl.a. bestå af hensigtsmæssige ændringer i arbejdsplanlægning, arbejdsprocedurer, metodevalg og anvendelse af nyt materiel.

Entreprenøren definerer i samarbejde med bestilleren og eventuelt borgerne udviklingsopgaver. På baggrund af udviklingsopgaverne udarbejder entreprenør og bestiller i fællesskab konkrete handleplaner (se eventuelt afsnit 4.3.3 vedrørende udviklingsopgaver).

5.7.2 Økonomi og incitamentsordning

Entreprenøren fremlægger sit kalkulationsgrundlag for aftale om optimeringer og udviklingsprojekter, herunder hvilket dækningsbidrag, der er forudsat i kalkulationen. Parterne følger løbende de realiserede udgifter i forhold til budgettet.

Ved optimeringer, der gennemføres efter entreprenørens ide og initiativ og som indebærer dokumenterede besparelser, deles besparelsen 50/50 mellem bestilleren og entreprenøren for den resterende del af kontraktperioden. Alternativt kan der mellem parterne aftales geninvestering i området, hvor besparelsen deles med 30% til entreprenøren og 70% til bestilleren, der geninvesterer beløbet til supplerende opgaver for entreprenøren.

Hvis bestilleren ønsker en særlig optimering, som f.eks. forudsætter, at entreprenøren anskaffer større materiel, bør det aftales, at bestilleren garanterer et minimumsforbrug (f.eks. antal maskintimer) af det pågældende materiel.

Såfremt optimeringsprocessen ikke forløber tilfredsstillende, kan optimeringsprocessen helt eller delvis indstilles.

5.8 Kvalitetsstyring og kvalitetskontrol

HelPark er baseret på en samarbejdsform, der fordrer åbenhed og et gensidigt tillidsforhold, hvorfor omfattende kontrol ikke bør være nødvendig. Udbyderen og bestilleren skal dog, som forvalter af offentlige midler, have et minimum af dokumentation for, at han får den ydelse, der er indgået kontrakt om. Hvis der opstår situationer, hvor der er uenighed om opgaveudførelsen eller konflikter herom, er det klart, at der skal foreligge dokumentation for kvalitetsoverholdelse eller –overskridelse.

HelPark projektgruppen erkender dermed, at et kontrolapparat ikke kan undværes. I et hvilket som helst længerevarende samarbejde er der behov for bevidsthed om nødvendigheden af gensidig tillid, men også for bevidsthed om, at hvis tilliden brydes, så findes et kompetent kontrolapparat, for hvilket man kan »skrue op eller ned«, alt efter i hvilken fase man måtte befinde sig i forhold til samarbejdet. I HelPark gennemføres kontrol i en form, der ikke adskiller sig væsentlig fra den kontrol man allerede udfører i praksis, men mængden af kontrol er reduceret i henhold til samarbejdsformen.

Dette afsnit angiver minimumskravene til det kvalitetssystem og den dokumentation, som entreprenøren skal udføre i forhold til HelPark.

5.8.1 Kontrol

Kontrol af opgavernes udførelse og kvalitet gennemføres efter følgende typer kontrol:

Egenkontrol

Entreprenøren skal gennemføre egenkontrol og dokumentation af, at de udførte arbejder er gennemført, som foreskrevet. Kontrollanter må som hovedregel ikke kontrollere eget arbejde. Det krævede mindste omfang af egenkontrollen skal svare til omfanget af fælleskontrol (se efterfølgende afsnit).

Fælleskontrol

Entreprenøren deltager i fælleskontrol sammen med bestilleren for at kunne dokumentere, at de udførte arbejder er gennemført som foreskrevet. Fælleskontrol omfatter en forlods planlagt kontrol af udvalgte områder. Som udgangspunkt gennemføres kontrol af ca. 2 områder hver måned umiddelbart før driftsmødet.

Bestilleren fastlægger kontrolområder samt tidspunkt for fælleskontrol og indkalder entreprenøren hertil. Entreprenøren får ikke på forhånd oplysning om, hvilke kontrolområder der skal gennemgås. Kontrolområderne udvælges tilfældigt af bestilleren.

Stikprøvekontrol
For driftsopgaverne generelt kan bestilleren gennemføre stikprøvekontroller. Stikprøvekontroller gennemføres efter tilsvarende fremgangsmåde som fælleskontrol.

5.8.2 Kontrolniveauer

HelPark opererer med tre niveauer for kontrol:

Startniveau
Omhyggelig fælleskontrol og drøftelse af opgaveudførelsen, for at opnå en fælles forståelse af målsætningerne for området, og kvalitetskrav til elementerne, samt kontrolsystemet.

Normalt niveau
Kontrol af ca. 2 områder hver måned før driftsmødet. Kontrollen gennemføres som egen- og fælleskontrol med afkrydsning i skema. Bods- og bonussystem gælder.

Skærpet niveau
Kontrolomfanget forøges afhængigt af udbudsområdets omfang og kompleksitet. Et bods- og bonussystem gælder (beskrives nedenfor).

Når et samarbejde indledes, må man forvente, at der er behov for et skærpet kontrolniveau. Dette skyldes, at kontraktforholdet er nyt, og at begge parter skal vænne sig til aftalen. HelPark synliggør dette ved at introducere startniveauet. I praksis betyder dette, at der kontrolleres så mange områder, som det findes nødvendigt, for at sikre enighed om de foruddefinerede kvalitetsstandarder, samt for at sikre en tilbundsgående drøftelse af opgaveudførelsen under formaliserede former. Det bør tilstræbes, at samarbejdet så hurtigt som muligt bevæger sig over i normalniveauet vedrørende kontrol. Kontrolniveauet er baseret på, at der gennemføres en løbende, men minimal kontrol – for at have en minimumsdokumentation på at den bestilte vare lever op til de stillede kvalitetskrav.

Ved gentagne overskridelser af kvalitetskrav i normalniveauet, kan bestilleren foretage kontrol på skærpet niveau. Dette indebærer i praksis at omfanget af områder, der kontrolleres, kan hæves.

5.8.3 Kontrolskemaer
Forslag til kontrolskema er vedlagt denne rapport som bilag 5. Skemaerne kan benyttes såvel ved egenkontrol, fælleskontrol som stikprøvekontrol. Kontrolskemaet er udformet til brug for kontrol af ét arbejdssted/område. Kontrolsystemet er baseret på en helhedsvurdering af kategorierne:

- Græs
- Blomster
- Buske
- Hække, pur og hegn
- Træer

- Belægninger
- Inventar og udstyr

Kontrollen opdeles i helhedsvurdering af »Gartnerisk pleje« og »Renhold« (ukrudt, affald) hver for sig. Denne opdeling sker for at skelne mellem de trivielle opgaver, og de gartnerisk mere udfordrende opgaver. Opfølgningen på funktionskrav foregår dialogbaseret, dels på driftsmøder og dels ved de årlige møder.

Det enkelte element (f.eks. »Brugsplæner«) i kategorien »Græs« kontrolleres visuelt. Kontrollen baseres på, om elementet overholder de krav, der er stillet i kvalitetsstandarden. Overskridelser noteres i skemaet med nummer, elementtype og bemærkninger (lokalitet, overskridelse). Kategorien godkendes som helhed, hvis samtlige kvalitetskrav inden for kategorien er opfyldt. Kategorien godkendes ikke som helhed, hvis der er en eller flere overskridelser af kvalitetskravene.

5.9 Mangler, samt bods- og bonussystem

Generelt gælder, at hvis en opgave ikke opfylder kvalitetskravet, og der er mangler ved arbejdet, skal entreprenøren for egen regning udbedre manglerne i den udstrækning, dette er muligt.

5.9.1 Bodssystem

Til HelParks kvalitetsstyringssystem hører et adfærdsregulerende bodssystem. Det bør være bestillerens ønske og forventning,at dette system ikke udløser pålægning af bod. Kvalitets- og bodssystemet er indrettet således, at kvalitetsopfyldelsen vurderes over ét kvartal ad gangen med løbende underretning om overskridelser, således at entreprenøren kan nå at gribe ind og forbedre kvaliteten. Der gives entreprenøren et vist spillerum for mindre svigt, før der idømmes bod.

Overstiger antallet af overskridelser f.eks. 10 stk. pr. kvartal, udløser overskridelserne bod. Antallet af overskridelser opgøres som summen af antal overskridelser ved gennemførte fælleskontroller og stikprøvekontroller.

Derudover kan følgende mangler mv. tælle med som overskridelser:

- Hver mangel ved entreprenørens egenkontrol, registrering og dokumentation
- Hver overskridelse af tidsfrist for udførelse af en opgave
- Hver mangel i øvrigt i forhold til kontrakt, eksempelvis manglende opfyldelse af krav vedrørende organisation, materiel eller mandskab

Bodssatsen pr. overskridelse kan fastsættes til f.eks. 2.000 kr. Vurderer bestilleren, at der er tale om misligholdelse af kontrakten, behandles sagen i henhold til kontraktens betingelser (se bilag 2 for et eksempel herpå).

5.9.2 Bonussystem

Bonussystemet skal være et incitament for entreprenøren og hans medarbejdere til at have så få overskridelser som muligt, da bonussen kommer til

udbetaling, hvis der er et lavt antal overskridelser af kvalitetskrav til opgavernes udførelse, og hvor samarbejdet mellem entreprenøren og bestilleren fungerer godt. Det anbefales, at medarbejderandelen kan variere fra 40-60% afhængig af opgavetypen.

Bonus opgøres for en periode på 1 år. Der foretages en samlet bedømmelse af årets forløb, f.eks. ud fra følgende kriterier:

- Antallet af »overskridelser« for et år er lavere end 20. Antal overskridelser beregnes som anført for bodssystem
- Samarbejdsformen mellem bestiller og entreprenør (kommunikation, opfølgning på henvendelser, mødedeltagelse og lignende)
- Entreprenørens samvirke i forhold til borgere og brugere i området
- Entreprenørens varetagelse af udvikling, herunder handleplaner
- Entreprenørens opfyldelse af ønsket om videndeling
- Entreprenørens opfyldelse vedrørende personalepolitik og socialt ansvar

Hvert kriterium bedømmes af bestilleren ud fra en pointskala fra 0 – 5, hvor 5 er meget tilfredsstillende, 3 er tilfredsstillende, og 0 er ikke tilfredsstillende. Der kan således maksimalt opnås 30 point. Det foreslås at entreprenøren får udbetalt en bonus på 2% af entreprenørens betaling for det forløbne år, hvis der opnås 24 point eller derover. Hvis der samlet opnås 6 point eller derunder, udbetales ikke bonus. Bonussen beregnes proportionalt i intervallet mellem 5 og 20 point.

Bedømmelsen af kriterier for udbetaling af bonus foretages på driftsmøder, således at entreprenøren har mulighed for forbedring på områder med lavt pointtal. Eventuel uenighed om bedømmelsen afklares lettest, når bedømmelsen sker løbende.

Styregruppen har ansvar for en nærmere definition af kriterierne, samt for at definere rammerne for pointgivningen.

5.10 Konfliktløsning

Ved eventuelle uoverensstemmelser anvendes – forinden brug af syn/skøn og voldgift - »beslutningstrappen«. Der er her følgende niveauer:

Niveau 1
En konflikt opstår mellem bestiller og entreprenør. Når denne ikke kan løses i mindelighed inden for 24 timer, flyttes denne et trin op til niveau 2.

Niveau 2
Styregruppen involveres. Er uenighed på dette niveau ikke løst inden for 5 arbejdsdage, flyttes denne et trin op til niveau 3.

Niveau 3
Forvaltningschefen (eller tilsvarende repræsentant for udbyder) og direktøren for entreprenøren involveres.

6. Udbud efter HelPark

HelPark sigter mod indgåelse af en kontrakt mellem en udbyder og en udfører, hvor begge parter har tilstrækkelig kompetence på fagområdet. Udbud gennemføres som begrænset udbud med prækvalifikation og er baseret på, at udbyderen opnår en samarbejdsaftale på baggrund af det økonomisk mest fordelagtige tilbud, men også at dette er baseret på den »rigtige« samarbejdspartner. Dette kapitel beskriver udbudsprocessen, samt hvad udbudsmaterialet indeholder i relation til HelPark konceptet.

Udbudsmaterialet består af en række dokumenter, hvoraf nogle er velkendte i branchen, og andre er nyskabelser i forhold til HelPark. HelPark anvender således både traditionelle tilstandskrav til elementer og individuelle beskrivelser for anvendelse og udvikling af hele den grønne ressource inden for en forvaltning. I det følgende er de dokumenter og punkter, der adskiller sig væsentligt fra nuværende praksis, uddybet. Det drejer sig om betingelser, kvalitetsstandard, områdebeskrivelse, samarbejdsform, arbejdsplaner og udviklingsopgaver/ handleplaner.

6.1 Udbudsmaterialets dokumenter

Udbudsmaterialets dokumenter bør bestå af:

- Annonce
- Betingelser
- Kvalitetsstandard (se afsnit 4.2, 4.2.2 og bilag 3)
- Samarbejdsform (se kapitel 5 og bilag 1)
- Områdebeskrivelser, eventuelt inkl. planlagte udviklingsopgaver (se afsnit 4.2)
- Kort, tegninger og andre data
- Tilbuds- og afregningsgrundlag, inkl. tilbudsliste

Der kan eventuelt henvises til forvaltningens parkpolitik på hjemmeside.

6.1.1 Annonce

Ved annonceringen af et HelPark udbud, er der grundlæggende ingen forskel i forhold til almindelige udbud, dog skal det fremgå, om udbyder selv afgiver bud. Hvis udbyder selv afgiver bud, skal dette alene være på baggrund af det udarbejdede udbudsmateriale. Det skal ligeledes fremgå ved annoncering, om der skal overdrages medarbejdere. Sidst skal det oplyses, at der afholdes et informationsmøde ca. 14 dage før deadline for indsendelse af prækvalifikationsmateriale.

Annonce

- Udbyder
- Udbudsform

- Opgavebeskrivelse
- Opgaveomfang
- Kontraktperiode
- Skal der overtages medarbejdere, materiel og benyttes bygninger?
- Hvad skal der fremsendes til bedømmelse ved prækvalifikation?
- Tildelingskriterier
- Agter udbyder selv at udarbejde kontrolbud?
- Tidsfrister, herunder for afholdelse af informationsmøde, og adresse

6.1.2 Betingelser

Betingelserne indeholder oplysninger om kravene for afgivelse af tilbud, om tildelingskriterier, økonomi, krav til entreprenøren, vilkår vedrørende kontraktperiodens omfang og længde samt vilkår vedrørende virksomhedsoverdragelse.

Det anbefales at anvende ABService, som er standard kontraktvilkår for serviceopgaver, og som er tiltrådt af repræsentanter for offentlige ordregivere, leverandører og Økonomi- og Erhvervsministeriet (ABService udvalget 2003). ABService retter sig mod serviceområdet, hvor AB92 retter sig mod bygge- og anlægsområdet. ABService er til frivilligt brug, men vurderes at være hensigtsmæssig at benytte ved udbud af driftsopgaver som pleje af grønne områder. ABservice skal dog suppleres med nærmere stillingtagen til en række punkter.

Nedenfor angives en række punkter, der ved udbud efter HelPark bør tages stilling til:

- Bestemmelser for afgivelse af tilbud, herunder udbudsformen. Det skal endvidere fremgå, om udbyderen selv planlægger at byde på entreprisen
- Tildelingskriterier
- Kontraktens omfang
- Kontraktperiodens længde
- Økonomi herunder oplysninger om hvordan opgaven afregnes
- Krav til entreprenørens organisation, ledelse og personale
- Metode til kvalitetskontrol (dette er i HelPark indarbejdet i Samarbejdsform, se bilag 1)
- Krav til personalepolitik
- Oplysninger om virksomhedsoverdragelse herunder medarbejdere, der skal overtages og vilkår om ansættelsesforhold og fremgangsmåde ved overdragelse
- Vilkår f.eks. vedrørende overtagelse af materiel og benyttelse af bygninger

Et eksempel på betingelser formuleret på baggrund af ABService er vedlagt som bilag 2.

6.1.3 Tildelingskriterier

Tildelingskriteriet i HelPark er det økonomisk mest fordelagtige bud. Af tildelingskriterierne bør det tydeligt fremgå, hvor højt de enkelte kriterier vægtes, således at der er størst mulig gennemsigtighed med hensyn til bedømmelse af tilbud. Det anbefales at angive en vægtning, udtrykt som en eksakt procentsats, inden for nedenstående intervaller:

1. Prisen	40 – 80%
2. Organisation og kvalifikationer for leder og for nøglepersoner	10 – 20%
3. Tilbudsgivers forslag til samarbejde med udbyder og brugere	10 – 40%
4. Miljøledelse ved opgavens udførelse	0 – 10%

For opgaver, hvor samarbejdsformen er meget afgørende, f.eks. ved mere komplekse opgaver, kan punktet vedrørende samarbejdet vægtes højere, eventuelt på niveau med prisen. Typisk vil prisen indgå med 60%, organisation mv. med 15%, samarbejdsmodel med 20% og miljøledelse med 5%.

Tilbudsgiveren skal i sit tilbud udover tilbudsprisen redegøre for punkterne 2, 3 og 4. En nærmere uddybning af disse punkter samt metode til pointtildeling fremgår af det følgende:

Ad 1) Kriteriet pris omfatter tilbudssummen, som er summen af basispleje og tillægspleje. Laveste pris tildeles 60 point, når prisen er vægtet 60%. Et tilbud, der er højere, gives et fradrag på eksempelvis 0,7 point for hver procent tilbuddet er højere end laveste tilbud.

Ad 2) Det ønskes oplyst, hvordan tilbudsgivers organisation for løsning af opgaven vil være udformet, herunder navn og kvalifikationer for den kontraktansvarlige, for den daglige leder, samt for eventuelle nøglepersoner afhængig af opgavens omfang og sammensætning. Det vil typisk være relevant at oplyse om de gartnerfaglige kvalifikationer.

Ved en vægtning på f.eks. 15% fordeles pointsummen med max. 5 point for organisationens egnethed, max. 5 point for kvalifikationer for den kontraktansvarlige og for den daglige leder, samt max. 5 point for nøglepersoners kvalifikationer.

Ved bedømmelse af organisationen lægges der vægt på, at denne er udformet således, at den matcher de faglige og samarbejdsmæssige kompetencer, der kræves af opgaven, og af organisationens forankring i virksomheden som helhed. Hvis der anvendes underentreprenør, skal det fremgå, hvilke opgaver denne skal udføre.

Ad 3) Tilbudsgivers redegørelse for samarbejdsform skal beskrive, hvorledes han og hans organisation agter at indgå i det partnerskabsbaserede samarbejde, som er beskrevet i dokumentet Samarbejdsform (se bilag 1). Redegørelsen bør bl.a. omfatte kommunikation med bestilleren, information til og kontakt med brugerne, arbejdets tilrettelæggelse, videndeling (oplyse bestilleren om driftserfaringer og gode ideer), deltagelse i udviklingsprojekter, udførelse af egenkontrol og deltagelse i bonusordning. Ved vægt f.eks. 20% gives 20 point for en redegørelse, der på overbevisende form viser, at tilbudsgiveren har fuld forståelse for samarbejdsformen, udviser engagement, og som giver en så tilfredsstilende redegørelse for alle relevante punkter i samarbejdsformen, at dette giver fuld tryghed for indgåelse af samarbejdet. Der gives 0 point, hvis der ikke foreligger oplysninger om dette punkt. Point mellem 0 og 20 gives ud fra en vurdering af redegørelsens omfang og indhold.

Ad 4) Sidste kriterium omhandler de miljøhensyn, tilbudsgiver vil tage ved udførelse af opgaven, herunder for metoder, anvendelse af miljørigtigt materiel, begrænsning af gener for omgivelserne, affaldshåndtering, beredskab ved uheld og ulykker, arbejdsmiljø og sikkerhed for personalet. Endvidere bør det oplyses, om tilbudsgiver har et miljøledelsessystem implementeret.

Ved vægt f.eks. 5% gives 5 point til de tilbudsgivere, hvis beskrivelse viser, at deres gennemførelse af opgaven vil være baseret på miljøvenlige metoder, og at de vil have et velforankret system til sikring af et godt arbejdsmiljø og varetagelse af sikkerhed for medarbejderne. Der gives 0 point, hvis dette punkt ikke besvares. Point mellem 0 og 5 gives ud fra en vurdering af redegørelsens omfang og indhold.

6.1.4 Kontraktens omfang

Kontraktens omfang skal fremgå tydeligt af udbudsmaterialet. Kontraktens minimumsomfang vil typisk udgøres af basisplejen samt en rådighedssum, som er en budgetramme for tillægspleje, udviklingsopgaver samt disponibelt beløb for diverse opgaver.

Fastlæggelse af kontraktens omfang bør foretages under hensyn til, at basisplejen kan fordeles over året, således at tilbudsgiveren bedst muligt kan disponere sin bemanding optimalt.

Kontraktperiodens længde fastlægges efter HelPark til 6 år med mulighed for 3 års forlængelse, også kaldet option. Formålet med den forholdsvis lange kontraktperiode er, at samarbejdet mellem bestiller og udfører skal have mulighed for at udvikle sig konstruktivt over en længere periode, hvor man er fælles om udviklingsopgaver mv. Herudover giver den lange kontraktperiode entreprenøren mulighed for at gennemføre driftsoptimeringer, herunder at foretage nyindkøb eller investeringer i plejeperioden, der ellers ikke ville være rentable inden for en kortere tidsramme. I forhold til brugerne anses det også som en fordel med en længerevarende periode, da samspillet mellem brugerne og entreprenøren også skal have tid til at udvikle sig.

I relation til de længere kontraktperioder skal der i aftalegrundlaget indarbejdes mulighed for at kunne opsige samarbejdet med indtil 6 måneders varsel. Der kan eventuelt fastsættes et kompensationsbeløb.

6.2 Udbudsprocessen

Ét af de overordnede formål med HelPark er, at udbyder indgår aftale med en tilbudsgiver, som er fagligt velkvalificeret, og som matcher ønskerne til samarbejdet mellem bestiller, udfører og brugere.

6.2.1 Udbud efter Tilbudsindhentningsloven

For at sikre, at de implicerede parter har fair vilkår, anbefales det at gennemføre udbudet efter reglerne i Tilbudsindhentningsloven (se dog baggrundska-pitlet, afsnit 3.6), hvilket betyder at:

- Udbudet gennemføres efter kendte regler, hvor der foreligger domspraksis
- Tilbudsgiverne har sikkerhed for, at udbudet gennemføres reelt, hvor alle har samme vilkår
- Der sikres inden for Tilbudsindhentningslovens rammer åbenhed om indkomne tilbud og om deres bedømmelse
- Der opnås mulighed for forhandling, der i givet fald gennemføres efter fastlagt regelsæt, dog forhandles udelukkende med virksomheder, der har afgivet konditionsmæssigt korrekt tilbud. Denne forhandling kan bl.a. være til fordel for (mindre) entreprenørvirksomheder, der er i gang med at opbygge kompetencer inden for området

6.2.2 Prækvalifikation

Ved HelPark forudsættes, at der indgås aftale med en tilbudsgiver, som er fagligt velkvalificeret, og som matcher ønskerne til samvirke mellem bestiller, udfører og brugere.

For at tilgodese intentionerne i HelPark anbefales det at gennemføre udbud som begrænset udbud med annoncering og prækvalifikation, gennemført efter reglerne i Tilbudsindhentningsloven. Udvælgelse af tilbudsgivere sker ud fra en vurdering af virksomhedens økonomiske og tekniske formåen.

Der afholdes et informationsmøde ca. 14 dage før anmodning om prækvalifikation. På dette møde informerer udbyder om udbuddets rammer, opgavens omgang, prækvalifikationen, samt selve udbudsprocessen. Eventuelle ansøgere kan stille spørgsmål.

Et begrænset udbud gennem prækvalifikation skal sikre at:
- De virksomheder, der deltager i udbudet, er fagligt og ledelsesmæssigt kvalificerede
- Tildeling af kontrakt sker ud fra »økonomisk mest fordelagtige tilbud«

Udbyderen beslutter forud for prækvalifikationen, hvor mange der skal udvælges. Dette bør mindst være 5 og ikke over 8, for dels at sikre konkurrencemomentet, og for dels ikke at implicere for mange eksterne ressourcer i tilbudsgivningen.

Udbyders udvælgelse af tilbudsgivere sker ud fra en vurdering af virksomhedens økonomiske, tekniske og faglige kompetencer. De økonomiske, tekniske og faglige kompetencer kan beskrives af tilbudsgiverne i en virksomhedsbeskrivelse, der er beskrevet nærmere i afsnit 8.1.

Dette kan eksempelvis omhandle følgende punkter, som ansøger skal redegøre for i anmodning om prækvalifikation:
Økonomisk formåen, herunder

- Oplysning om omsætning, resultat og egenkapital de seneste 3 år

Teknisk og faglig formåen, herunder

- Beskrivelse af ansøgers faglige baggrund belyst gennem hans kompetencer og erfaringer med tilsvarende opgaver.

- Referencer for de seneste 3 år på tilsvarende opgaver.
- Redegørelse for ansøgers evne til at indgå i et samarbejde med udbyder og bruger som på visse punkter har karakter af partnerskab. Ansøgers eventuelle referencer på deltagelse i en sådan samspilsmodel.
- Redegørelse for ansøgers kapacitet med hensyn til mandskab og materiel.
- Redegørelse for ansøgers metode til sikring af kvalitet, samt politik for arbejdsmiljø og sikkerhed.

Entreprenører skal ved anmodning om prækvalifikation efter HelPark vedlægge deres virksomhedsbeskrivelse suppleret med faktuelle oplysninger. Ansøgere skal redegøre for hvert af ovenstående punkter, men der stilles ikke minimumskrav til de enkelte punkter. Dette betyder, at bedømmelsen foretages ud fra en samlet vurdering. Det er således ikke i sig selv en diskvalifikation, hvis ansøger ikke har tilsvarende referencer på driftskontrakter, hvis ansøger på anden vis kan redegøre for at have eller vil opnå tilstrækkelig kompetence.

Ifølge Tilbudsindhentningsloven er udbyder forpligtiget til at oplyse fravalgte ansøgere om baggrunden for fravælgelsen.

6.3 Kontrolbud og kontrolberegning

Der findes mange begreber for en forvaltnings egne beregninger, der kan sættes i spil i forbindelse med et udbud. I HelPark skelnes mellem bud fra ordregivers udførerorganisation, der er baseret på det givne udbudsmateriale, og bud, som er baseret på, hvad det »erfaringsmæssigt« har kostet forvaltningen at pleje de grønne områder.

En udbyder, hvor udførerafdelingen afgiver kontrolbud (se eventuelt ordlisten), bør gøre omverdenen opmærksom på dette allerede ved annonceringen af udbudet. Dette bør ske for at undgå tvivl om hvorvidt egen organisation byder, samt for tydeligt at signalere at egen organisation byder på lige vilkår med de eksterne tilbudsgivere.

Et kontrolbud er et tilbud, som afleveres på samme tidspunkt som de eksterne tilbud, og som deltager på samme vilkår og betingelser som disse. Et sådant udarbejdes af den enhed/afdeling hos udbyder, der i givet fald skal udføre opgaven. Et kontrolbud kan give en ændret opgavevaretagelse efterfølgende, hvis enheden indregner en effektivisering. Et kontrolbud sidestilles dermed med de tilbud, som andre aktører afgiver. Afgivelse af kontrolbud skal oplyses i udbudsannoncen og -materialet (Udbudsportalen 2004).

En kontrolberegning er derimod en teknisk beregning eller et skøn over de omkostninger, der er forbundet med den hidtidige varetagelse af opgaven. Formålet med en kontrolberegning er at synliggøre de omkostninger, der er forbundet med den udbudte opgave. En kontrolberegning opgør alene de omkostninger, der er forbundet med den nuværende opgavevaretagelse (Udbudsportalen 2004).

I forbindelse med et udbud efter HelPark bør udbyder ikke benytte sig af kontrolberegning som argument for ikke at lade opgaven overgå til en eks-

tern entreprenør. Beregninger baseret på hidtidig praksis kan være et væsentligt organisatorisk værkstøj til optimering af driften, men denne bør ikke sammenblandes med en udliciteringsforretning.
Læs i øvrigt kapitel 11 om HelPark's etiske regler for udbud af grønne driftsopgaver.

6.4 Tilbud baseret på pris, samarbejdsmuligheder og faglig kvalitet

Det stiller store krav til bestillerens kompetencer at kunne bedømme både pris og kvalitet af de fremkomne tilbud. Den første sortering blandt de afgivne bud er en traditionel afvejning i forhold til, om de afgivne bud er konditionsmæssige. De ikke konditionsmæssige bud deltager ikke i den videre evaluering. De konditionsmæssige tilbud vurderes foreløbigt ud fra de opstillede tildelingskriterier.

Derefter foreslås det, at der gennemføres en forhandling mellem udbyderen og tilbudsgiverne. Dette foreslås, fordi prisen aldrig kan udgøre mere end 40-80% af de opstillede tildelingskriterier (se afsnit 6.1.3). En forhandling skal derfor medvirke til at klargøre hvilket tilbud, der er det økonomisk mest optimale tilbud set ud fra en samlet afvejning af tildelingskriterierne. Udbyderen bør dog ikke forpligte sig til at gennemføre forhandlinger, hvis der efter modtagelse af bud foreligger fyldestgørende grundlag for valget af udfører. Forhandlingen har til formål at uddybe grundlaget for det endelige valg af entreprenør. Ved forhandlingen har tilbudsgiveren bl.a. mulighed for at uddybe, hvorledes han agter at indgå i det partnerskabsbaserede samarbejde. Udbyders kontrolbud kan kun forhandles med hensyn til uddybning af tilbuddet og regulering for ændringer i ydelser eller kvalitet.

Resultatet af forhandlingerne indgår i den endelige evaluering, der fortsat skal foretages ud fra de i udbudsmaterialet opstillede kriterier. Formålet med forhandlingerne må således ikke være at starte en ny priskonkurrence.

Afslutningsvis udarbejdes en indstilling om valg af udfører. Hvis forvaltningens eget bud er det mest fordelagtige, indgår udbyder en intern aftale med forvaltningens driftsafdeling, der skal gennemføre opgaven i henhold til udbudsmaterialet, de beskrevne kvalitetskrav og til den tilbudte pris.

6.5 Kontraktindgåelse

Der indgås kontrakt med den tilbudsgiver, hvis tilbud efter forhandlingsrunden bedømmes som det bedste ud fra de opstillede kriterier. Forinden kontraktindgåelse foretages en besigtigelse af de omfattede grønne områder, hvor spørgsmål om eventuel afvigende kvalitet i forhold til udbudsgrundlaget afklares.

6.6 Overdragelsesforretning

Umiddelbart inden kontraktperiodens start holdes overdragelsesforretning. Entreprenøren skal forinden overdragelsesforretningen besigtige de omfattede anlæg og kan ved overdragelsesforretningen gøre indsigelse vedrørende disse anlæg, deres omfang og vedligeholdelsesstandard. På områder, hvor der ikke er tale om åbenlyse afvigelser, kan entreprenøren dog gøre indsigelse op til 3 uger ind i kontraktperioden.

Ved overdragelsesforretningen behandles øvrige forhold vedrørende de anlæg, hvor drift og vedligeholdelse overgår til entreprenøren.

Ved eventuelle virksomhedsoverdragelser foregår dette som beskrevet i kapitel 9. Efter overdragelsesforretningen foregår samarbejdet som beskrevet under samarbejdsform (se bilag 1).

7. Udbyder og bestiller

Det attraktive i at deltage i offentlige licitationer afhænger meget af, hvordan et udbud håndteres af udbyderen og bestilleren. HelPark stiler mod, at de opgaver, der bliver udbudt, er enkle, velbeskrevne og veldefinerede. Herudover skal de ønsker, der stilles til samarbejdsformen mellem udbyder og udfører (se kapitel 5), kunne give flere entreprenører mulighed for at deltage i udbudsforretninger, og endelig kræver det, at udbyderen har den nødvendige kompetence i forhold til udbudsprocessen og i forhold til forvaltningen af de grønne områder som sådan. Dette kapitel fokuserer på det sidstnævnte.

Udbyder- og bestillerfunktionerne vil i praksis ofte være meget tæt knyttet. Udbyderen er den offentlige enhed, som forvalter den grønne ressource med hensyn til udvikling, planlægning, drift og pleje i overensstemmelse med forvaltningens parkpolitik og ud fra de afsatte ressourcer. Udbyderen skal således besidde kompetence og ressourcer til planlægning og politikudvikling. Udbyderen er altid repræsenteret i forvaltningen.

Bestilleren er den funktion, eller person hos den offentlige forvaltning, som har ansvar for, at drift og vedligeholdelse af grønne områder gennemføres i overensstemmelse med den vedtagne parkpolitiske strategi for området, herunder udvikling, udbud, aftaleindgåelse, samvirke med entreprenør, økonomisk styring, kvalitetskontrol, samt koordination i forhold til brugere og andre myndigheder for udbyderen. Det er vigtigt, at bestillerfunktionen har tilstrækkelig kapacitet og kompetence til varetagelse af denne funktion.

Udbyderfunktionen anses for at være essentiel for udviklingen af den grønne ressource, fordi det er her, de faglige visioner skal findes, og som skal implementeres i forvaltningens øvrige planlægning. Bestillerfunktionen kan eventuelt købes hos en privat rådgiver.

7.1 Udbudspolitik og servicestrategi

Når en udbyder påtænker at udbyde driften af grønne områder eller dele heraf, er det væsentligt, at der bl.a. tages politisk stilling til den fremtidige organisation og styring i forvaltningen. Det skal ligeledes gøres klart, hvorvidt man ønsker at bevare den offentlige driftsvirksomhed fremover, eller om man ønsker, at private entreprenører overtager hele eller dele af driftsvirksomheden.

Alle kommuner i Danmark er i dag underlagt krav om at udarbejde en udbudspolitik og servicestrategi. Dette håndteres på forskellig vis og i forskelligt omfang, ligesom antallet af udbud og udbudsformen varierer fra kommune til kommune. En politisk forankret udbudspolitik, der beskriver formål samt en strategi for kontraktstørrelser, længde af kontraktperioder,

samt rammerne for samarbejdet mellem den kommunale forvaltning og eksterne entreprenører, sikrer en åbenhed vedrørende planlægning og gennemførelse af udbud for både politikere, grønne forvaltere, offentligt ansatte gartnere samt for de bydende entreprenører.

I forbindelse med udarbejdelsen af en kommunal udbudspolitik er en dialog mellem politikerne og de grønne forvaltere vigtig for at sikre både en hensigtsmæssig fremtidig kontrol, en åbenhed i forhold til den eksisterende grønne driftsenhed, samt en tilpasning til potentielle leverandører, sådan at man ved udbudet har en sikkerhed for, at der vil være flere kompetente tilbudsgivere, så der kan opnås en reel konkurrence på prisen.

7.2 Den offentlige organisation

En offentlig organisation er en politisk styret organisation. I modsætning til en privat organisation kan man ikke forvente, at den offentlige organisation styres ud fra et overordnet ønske om konsensus. Tværtimod sikres demokratiet gennem uenighed i den politiske beslutningsproces. Der er dermed en væsentlig forskel mellem den offentlige organisation og den private, der må forventes at styres ud fra en entydig og økonomisk baseret filosofi.

Ved udarbejdelsen af en politisk vedtaget parkpolitik sikres en langsigtet politik inden for det grønne område i en foranderlig offentlig organisation. Offentlige driftsorganisationer kan byde på et HelParkudbud på lige vilkår med en privat entreprenør.

7.3 Udbud og relationen til medarbejderne

Når en udbyder beslutter sig for at udbyde opgaver, berører dette medarbejderne i alle led af organisationen. I mange tilfælde eksisterer en beskrivelse af den daglige praksis, mængder og kvalitet ikke, når beslutningen om udbud træffes. Specielt ikke hvor der er tale om førstegangsudbud. Udbyders medarbejdere kan derfor i forskelligt omfang inddrages i denne fase. Det skal understreges, at medarbejderne i udførerafdelingen ifølge Tilbudsloven ikke må deltage i selve udarbejdelsen af udbudsmaterialet, hvis udbyder agter at afgive et kontrolbud.

Udbyder kan dog vælge at inddrage medarbejderne til tilvejebringelse af grundlæggende oplysninger om hidtidig pleje, af flere årsager. For det første er de medarbejdere, som udfører den daglige drift, den væsentligste kilde til information om hidtidig praksis, mængder og kvalitet. For det andet kan det være et incitament, at medarbejderne opnår et ejerskab til de opgaver, som udføres, hvilket typisk vil forekomme interessant, hvis opgaverne også fremover ønskes løst i offentligt regi. Det er dog væsentligt, at ansvaret for afgivelse af tilbud ikke pålægges medarbejderne.

8. Tilbudsgiver og udfører

Et af grundelementerne ved HelPark er at sikre, at der findes et marked blandt de private entreprenører. Derved skal forvaltningerne sikres en optimal service og økonomi, og de private entreprenører skal sikre markedet. Det har derudover været et mål at kunne inddrage de kvalificerede entreprenørers erfaringer og ekspertiser, ikke mindst for at kunne sikre en løbende udvikling af de grønne områder, men også for gennem delagtiggørelse at inspirere og udvikle markpersonalet.

Dette afsnit handler om, hvordan entreprenøren kan gribe udbudssituationen an, hvilke forberedelser det kræver for firmaet, og hvordan et firma kan synliggøre sine kompetencer, samt hvilken rolle entreprenøren vil få i samarbejdet med bestilleren og brugerne i forbindelse med et udbud efter HelPark.

I HelPark er det vigtig, at entreprenørerne får et værktøj til at gøre sig gældende i konkurrencen om udbudsopgaverne. Virksomhedens kompetencer skal synliggøres og formuleres over for bestilleren men også over for virksomheden selv.

En virksomhed, der vil have drift af grønne offentlige områder som arbejdsområde og dermed have interesse i at blive prækvalificeret til en driftsopgave, skal have en høj gartnerisk kompetence, samt en evne til at indgå i et tæt samarbejde med bestilleren. Udbyder vil i HelPark fordre, at entreprenøren har viden om, interesse i og vilje til at udvikle de grønne områder og til at udvikle de anvendte driftsmetoder.

8.1 Virksomhedsbeskrivelser

Et af de væsentligste midler til at afdække en virksomheds kompetencer er en virksomhedsbeskrivelse. Større virksomheder har sandsynligvis allerede en sådan, medens mindre virksomheder måske har gjort sig overvejelserne, men ikke nødvendigvis har en færdigformuleret og nedskrevet beskrivelse af virksomhedens visioner og målsætninger.

Det overordnede formål med virksomhedsbeskrivelsen er, at tilbudsgiveren på et tidligt tidspunkt gør sig selv klart, hvilke ressourcer der er til rådighed i forhold til en varetagelse af driftsopgaver. Tilbudsgiverens virksomhedsbeskrivelse skal kunne matche en udbyders parkpolitik. Det anbefales derfor, at såvel den private entreprenør som den offentlige driftsafdeling, der ønsker at give tilbud på drift af grønne områder, udarbejder en virksomhedsbeskrivelse. Det kan være vanskeligt for især mindre virksomheder at afsætte ressourcer til at få beskrevet virksomhedens visioner og målsætninger, men det er ikke desto mindre en god investering i en virksomheds fremtid.

Det er en ledelsesopgave at udforme virksomhedsbeskrivelser. Men entreprenøren bør naturligvis informere sine medarbejdere og lytte til deres gode råd og idéer.

På det mere konkrete niveau skal virksomhedsbeskrivelsen indgå som en del af prækvalifikationsmaterialet, hvor den vil give udbyderen et indblik i virksomhedens værdigrundlag og visioner i forhold til det grønne område. Det må bl.a. forventes, at medarbejdernes handlinger afspejler de værdier og mål, der er opstillet i virksomhedsbeskrivelsen.

I det følgende gives der eksempler fra virksomhedsbeskrivelser fra både en privat og en offentlig driftsvirksomhed.

Virksomhedsbeskrivelsen beskriver den bydende virksomhed. Beskrivelsen skal på en kort og præcis måde illustrere, hvad det er for en virksomhed, udbyderen kan komme til at arbejde sammen med.

En virksomhedsbeskrivelse bør indeholde informationer om:

- Virksomhedens organisation og opbygning
- Virksomhedens visioner og målsætninger
- Virksomhedens kompetenceområder
- Virksomhedens personalepolitik
- Virksomhedens miljøpolitik
- Virksomhedens samarbejdsformer
- Virksomhedens kvalitetsstyring

Virksomhedens organisation og opbygning
Virksomhedens organisation og opbygning omfatter emner som:

- Arbejdsfelt og opgaver
- Geografisk tilknytning
- Organisationsstrukturen i firmaet

Virksomhedens visioner og målsætninger
En vision er et billede af en ønsket fremtidig situation eller mere konkret det, som virksomheden skal stræbe efter. Visionen skal i sig selv bidrage med at skabe motivation i organisationen, hvorfor det er afgørende, at visionen udformes på en måde, så alle kan føle sig inspireret af den.
Det kan være formålstjenligt at formulere konkrete målsætninger for f.eks., hvordan virksomheden ønsker at kunne etablere sig og agere som grøn driftsentreprenør.

Virksomhedens kompetenceområder
Kompetenceområder kan både være de strategiske områder, som en virk-

Vision for Hedeselskabet – Skov og Landskab
At blive en ledende, værdiskabende international service- og handelsvirksomhed inden for det grønne område.

Hedeselskabet – Skov og Landskab 2004

Vision for Herning Kommunes driftsafdeling
Driftsafdelingen skal skabe samfundsværdier for borgerne i Herning Kommune og medvirke til, at Herning Kommune fortsat udvikler sig som en god, smuk og velfungerende kommune, hvor miljø og bæredygtighed sættes i højsædet.
Herning Kommune 2003

somhed ønsker at arbejde med, og de kompetenceområder, som virksomheden rent faktisk besidder.

Kompetencerne beskrives ud fra følgende punkter:

- Organisatoriske kompetencer, specielt med fokus på firmaets evne til at opbygge en organisation i relation til en ny opgave
- Ledelsesmæssige kompetencer, specielt i forhold til samarbejdsrelationer med offentlige udbydere
- Faglige kompetencer, specielt med fokus på de gartneriske aspekter, at kunne medvirke i udviklingsprojekter, samt kunne indgå i en dialog med brugerne. Fagområder, der typisk dækkes af underentreprenører, beskrives her

Ledelsens og medarbejdernes CV'er bør indgå som et bilag til virksomhedsbeskrivelsen.

En ajourført liste over virksomhedens referencer for udførelse af opgaver inden for pleje af grønne områder bør indgå som bilag til virksomhedsbeskrivelsen. Derudover beskrives virksomhedens kapacitet med hensyn til medarbejdere og materiel for udførelse af driftsopgaver.

Virksomhedens personalepolitik
En personalepolitik er et udtryk for en frivillig kontrakt, som virksomheden indgår med medarbejderne. Politikken vil ligge ud over, hvad der i forvejen skal efterleves i form af overenskomster og lovgivning på området. Inden for personalepolitik kan findes delpolitikker f.eks. sikkerheds- og sundhedspolitik, politik for virksomhedsoverdragelse, alkoholpolitik, rygepolitik, politik omkring fremtoning og opførelse over for kunder og borgere, sygepolitik samt politik for socialt ansvar. I samarbejdsrelationer med offentlige forvaltninger stilles der i stigende grad krav om, at virksomheder påtager sig et socialt ansvar.

Personalepolitikken beskriver, hvordan medarbejdere og ledelse skal omgås hinanden og skal medvirke til at nå såvel kort- som langsigtede mål. Det er vigtigt, at personalepolitikken løbende tilpasses virksomhedens øvrige forretningsstrategier. Under personalepolitikken hører en uddannelsespolitik, som sikrer, at medarbejderne også på længere sigt besidder den viden og de færdigheder, der gør det muligt for en virksomhed at fastholde og udvikle sine forretningsområder i henhold til virksomhedens øvrige strategier f.eks. visioner og målsætninger. Dette gøres f.eks. gennem årlige medarbejder- og udviklingssamtaler (MUS), hvor uddannelsestiltag fastlægges, der vil kunne styrke medarbejderen og dennes arbejdsområder.

Sikkerheds- og sundhedspolitik
En sikkerheds- og sundhedspolitik skal være med til at sikre, at virksomhedens arbejdsmiljø er så sundt og så sikkert, at medarbejdernes helbred sikres på både fysisk og psykisk plan. Dette kan gøres ved f.eks. at udføre en vurdering af det fysiske og psykiske arbejdsmiljø minimum hvert tredje år, at udføre regelmæssige sikkerhedstjek af arbejdsfunktioner, hvor der indgår anvendelse af kemikalier, maskiner og håndredskaber, at erstatte kemiske stoffer med stoffer med lavere fareklassificering samt at afholde 'sundhedssamtaler' med medarbejderne.

Virksomhedsoverdragelsespolitik
Formålet med en politik for virksomhedsoverdragelser er at sikre:

- At virksomhedsoverdragne medarbejdere hurtigt bliver en integreret del af virksomheden
- At imødegå kulturforskelle mellem medarbejderes tidligere arbejdsplads og den nye virksomhed

En virksomhedsoverdragelsespolitik skal dermed sikre, at overdragne medarbejdere bliver taget godt imod og hurtigt integreret i den nye virksomhed. En privat entreprenør kan således forberede sig på at skulle have overdraget medarbejdere fra en offentlig forvaltning gennem en sådan politik. Dette kan gøres ved f.eks. at berette om vundet licitation til de eksisterende medarbejdere, hvor der indgår virksomhedsoverdragelse og afholde et informationsmøde for både 'gamle' og 'nye' medarbejdere, at byde samtlige medarbejdere velkommen til virksomheden af den ansvarlige ledelse på overdragelsesdatoen, og at den ansvarlige chef gennemfører en kompetenceafklaring med samtlige personer, som er omfattet af virksomhedsoverdragelsen.

Se endvidere kapitel 9 om virksomhedsoverdragelse.

Miljøpolitik
En virksomheds miljøpolitik har at gøre med det omgivende samfund og vil, ligesom en personalepolitik, ligge ud over, hvad der i forvejen skal efterleves i form af lovgivning på området. Miljøpolitikken kan indeholde erklæringer om miljøbeskyttelse og ansvarlighed, principper for miljøarbejdet, f.eks. forebyggelse af forurening og reduktion af affald.

Miljøpolitikken udtrykker virksomhedens principper og intentioner på miljøområdet og lægger dermed rammerne for de mere konkrete miljømål. Disse angiver de kommende års miljøarbejde og kan omhandle f.eks. etablering af en affaldsplan.

Samarbejdsformen
Samarbejdsformen er en vigtig parameter ved fremtidens offentlige og private samspil, og er derfor vigtig at få med i virksomhedsbeskrivelsen. Beskrivelsen bør omfatte virksomhedens evner til at indgå i samarbejder som eksempelvis beskrevet i kapitel 5, om samarbejdsformen i HelPark.

Kvalitetsstyring
Entreprenøren skal have et indarbejdet kvalitetssikringssystem, som ved hjælp af dialog, samarbejde, kontrol og dokumentation kan sikre, at driften og vedligeholdelsesarbejderne bliver udført i henhold til de aftaler, der er truffet.

Hovedpunkterne i kvalitetssystemet kan være følgende:

- Projektgennemgang – gennemføres forud for projektets påbegyndelse og omfatter en grundig gennemgang af projektbeskrivelse, regler og tilladelser, projektorganisation, arbejdsprocesser, materiel- og maskinindsats og leverancer/leverandører
- Dokumentstyring – skal sikre anvendelse af gældende projektmateriale og beskrive procedure for modtagelse, opbevaring og fordeling af projektmaterialet
- Indkøbs- og modtagerkontrol - procedure for kontrol af, at modtagne produkter er i overensstemmelse med projektmaterialet
- Proceskontrol – procedure for kontrol af de enkelte arbejdsprocesser.
- Slutkontrol – procedure for kontrol af arbejdets afslutning
- Arbejdsinstruktion – procedure for instruktion af virksomhedens medarbejdere
- Aflevering – retningslinier for afleveringsforretning
- Kvalitetsdokumentation – oversigt over hvilke kontroldokumenter, der afleveres til bygherren

8.2 Tilbudsgivers involvering af medarbejdere

Medarbejderne er de ansatte, som i praksis gennemfører den daglige drift i de grønne områder, hvad enten de er ansat offentligt eller i privat regi. I dette afsnit diskuteres de forhold, der vedrører entreprenørens forhold til medarbejderne i forbindelse med overtagelse af en offentlig driftsopgave.

»Ejerskab« i forhold til virksomhedsbeskrivelsen
Når en entreprenørvirksomhed udvikler sin virksomhedsbeskrivelse, er det vigtigt for virksomhedens troværdighed i en fremtidig samarbejdsrelation, at medarbejderne føler ejerskab og medansvar for indholdet. Medarbejderne skal kunne stå inde for virksomhedens ideer og aktivt bidrage til at føre mål og intentioner ud i livet.

Kendskab til områdebeskrivelser og udviklingsplaner
Medarbejderne skal kende områdebeskrivelserne og udviklingsplanerne for de enkelte områder, sådan at de ved forespørgsel kan informere brugerne om både de langsigtede udviklingsmål for området og det aktuelle plejeindgreb, der sker. Medarbejderne skal med andre ord ikke bare udnytte deres faglige kompetence i det daglige arbejde, men også være serviceorienterede, sørge for brugerkontakt, opsamle nye ideer og registrere, hvordan brugen af arealerne eventuelt adskiller sig fra de planer og intentioner, der er formuleret i områdebeskrivelserne.

Medarbejdernes bidrag til handleplaner

I HelPark er det et væsentligt mål at udnytte de faglige kompetencer og det lokalkendskab, som medarbejderne er i besiddelse af. Det er derfor tanken, at medarbejderne løbende skal bidrage til udviklingen af såvel arbejdsopgaver som de arealer, opgaverne er knyttet til. Dette sker gennem handleplanerne, som udfører hvert år udarbejder i dialog med medarbejdere, brugere og udbyder.

Medarbejderne - kontaktled til brugerne

Målet i HelPark er, at erfaringer fra den daglige drift skal føres tilbage til udbyder og bestiller, således at alle bidrager til den løbende udvikling. Samtidig er udgangspunktet, at de grønne områder er til for brugerne, og det er derfor en væsentlig funktion for medarbejderne i den udførende virksomhed, at være kontaktled mellem brugere og udbyder.

Medarbejderne skal være i stand til ved forespørgsler at orientere brugerne om, hvem der har det overordnede ansvar for området og give informationer om, hvordan brugerne kan få kontakt med bestilleren. Et postkort med kontaktadresse, telefonnummer, e-mail adresse til den ansvarlige bestiller kan give brugerne direkte mulighed for at få yderligere informationer og aflevere eventuelle klager på rette sted. En web-side med tilsvarende information og områdebeskrivelser og oversigt over planlagte plejeindgreb kan eventuelt aflaste ved mange direkte henvendelser.

9. Virksomhedsoverdragelse

Virksomhedsoverdragelse er en voldsom forandring for medarbejderne, og overdragelsen kan medføre usikkerhed og frygt. Der er ikke andre til at bære usikkerheden end den person, der skal overdrages, men det er vigtigt, at ledelse og medarbejdere både i den »gamle« og den »nye« virksomhed er åbne og imødekommende over for medarbejderen i den situation.

Når der kan blive tale om eventuelt at overdrage medarbejdere, skal de berørte medarbejdere orienteres og eventuelt inddrages tidligt i forløbet (Virksomhedsoverdragelsesloven). De berørte medarbejdere vil være de, som til daglig udfører de opgaver, som sendes i udbud. Medarbejdere kan ikke virksomhedsoverdrages mod deres vilje. Alternativet er afskedigelse, hvis udbyder ikke efter udbudet kan tilbyde anden beskæftigelse.

En virksomhedsoverdragelse handler derfor først og fremmest om mennesker, og perioden før en licitation medfører typisk en grad af forståelig usikkerhed og frustration blandt medarbejderne. For udbyder handler det især om at lytte til medarbejdernes eventuelt frustrationer og ønsker. En ide kunne også være at invitere en person, der tidligere har været igennem en virksomhedsoverdragelse, til at berette om dennes erfaringer, således at medarbejderne får et konkret billede af, hvad der kan ske.

Det har vist sig, at der i relation til påvirkningen af medarbejderne er forskel på, om et påtænkt udbud omfatter hele forvaltningens grønne drift (totaludbud), eller om der er tale om deludbud, dvs. udbud af geografisk eller funktionelt afgrænsede opgaver. Hvis der er tale om deludbud, vil en eventuelt virksomhedsoverdragelse berøre relativt få medarbejdere, og det er da vigtigt at få gjort klart, hvilke medarbejdere det drejer sig om, og hvorfor det lige er dem, der eventuelt skal overdrages. For de berørte medarbejdere kan processen og konsekvenserne være vanskelig at overskue, fordi en virksomhedsoverdragelse medfører, at eksisterende sociale netværk brydes, og der sker store forandringer i hverdagen. Det er en ledelsesopgave at hjælpe de berørte medarbejdere igennem processen og minimere usikkerheden undervejs. Er der derimod tale om totaludbud, hvor hele forvaltningens driftsvirksomhed er i spil, er situationen for medarbejderne noget anderledes. I en sådan situation er alle i samme båd, og det kan derfor være lettere at motivere en fælles ansvarsfølelse og sikre det daglige arbejde i virksomheden. At motivere en sådan fællesskabsfølelse er en ledelsesopgave.

Allerede ved udarbejdelsen af udbudsmaterialet bør ledelsen forklare, hvordan medarbejdernes fremtid ser ud til at blive. Dette gælder også for en privat virksomhed, der oplever, at en driftskontrakt udsættes for genudbud. Der findes således situationer, hvor der overdrages medarbejdere fra en forvaltning til en privat entreprenør, og fra en privat virksomhed til en anden privat virksomhed. De anbefalinger og retningslinier, HelPark angiver, gælder i begge situationer. Der gælder særlige forhold i de situatio-

ner, hvor der er tale om 2. og 3. gangs udbud. Selvom udbyderen definerer udbudet, så besidder den eksisterende entreprenør den reelle viden om, hvilke medarbejdere der har deres primære beskæftigelse inden for udbudsområdet.

Udbud har typisk en kortvarig tidshorisont, fordi kontraktlængderne ofte ligger på 3-4 år. Dette kan reelt betyde, at medarbejdere, som er virksomhedsoverdraget, kan risikere at blive overdraget igen, når opgaven genudbydes efter kontraktens udløb. I praksis kan medarbejdere således skulle vænne sig til en ny arbejdsgiver og en ny virksomhedskultur ca. hvert 4. år. Hvis de udbudte opgaver er små, og der er tale om få medarbejdere, kan dette være en vanskelig proces. Hvis opgaverne derimod udbydes i større porteføljer, således at en virksomhedsoverdragelse omfatter en større enhed af medarbejdere, er der bedre mulighed for at integrere de nye medarbejdere ind i en ny virksomhed. Men det er nødvendigt at se i øjnene, at de virksomheder, som byder på mange forskellige opgaver og overtager medarbejdere mange steder fra, på længere sigt kan risikere at blive temmelig fragmenterede, hvis medarbejdere til stadighed sluses ind og ud af virksomheden. Det kræver en stor ledelsesindsats at bevare en virksomhedskerne og en fælles kultur under sådanne betingelser.

Erfaringsmæssigt opleves virksomhedsoverdragelse meget forskelligt af de implicerede parter, og der findes eksempler både på meget gode og relativt ukomplicerede forløb og på forløb, som har været problematiske og konfliktfyldte.

Både entreprenør og udbyder skal være opmærksomme på, at virksomhedsoverdragelse kræver en indkøringsfase.

Efter en licitation bør den entreprenør, der skal modtage nyt mandskab, og de medarbejdere, som skal overdrages, indgå i en tæt dialog allerede inden opgaven overtages. Formålet er at afstemme gensidige forventninger og afklare kulturforskelle. I samme periode er det vigtigt, at udbyderen følger dialogen. Der skal vises respekt for en eventuelt anderledes virksomhedskultur, og konkrete forskelle i løn- og ansættelsesvilkår må accepteres. Især det sidste kan give frustrationer blandt gamle og nye medarbejdere.

Virksomhedsoverdragelsen kan tilføre den udførende virksomhed mange positive ting, bl.a. et væsentligt input af lokalkendskab, fordi medarbejderne allerede er kendt i områderne og har rutine og faglig kompetence til at løse de givne opgaver. Samtidig er der selvfølgelig den risiko, at rutinemæssige »unoder« (dårlige vaner) overføres sammen med medarbejderne.

Retningslinier for virksomhedsoverdragelser
Det foreslås, at virksomhedsoverdragelser foregår efter følgende retningslinier:

- Ved offentliggørelse af vundet licitation, hvor der indgår virksomheds-overdragelse, afholder virksomheden så hurtigt som muligt og helst inden 5 arbejdsdage et informationsmøde. På informationsmødet bliver det implicerede personale informeret om virksomhedens visioner og værdier samt virksomhedens historie og forretningsområder. Vinterhjemsendte medarbejdere inviteres også til mødet.
- På overdragelsesdatoen bydes samtlige medarbejdere velkommen til virksomheden af den ansvarlige ledelse.
- Så hurtigt som muligt og inden én måned efter virksomhedsoverdragelsen gennemfører den ansvarlige chef en kompetenceafklaring med samtlige personer, som er omfattet af virksomhedsoverdragelsen. Vinterhjemsendte medarbejdere inviteres til kompetenceafklaring, når de starter på arbejde.
- Der afholdes efterfølgende årligt en udviklingssamtale.
- Senest en måned efter virksomhedsoverdragelse kontakter virksomheden den fagforening, hvor der er indgået overenskomst, for at skabe en positiv dialog.
- Ved større virksomhedsoverdragelser kan personalet efter aftale fortsat have adgang til at vælge egen tillidsmand og sikkerhedsrepræsentant. Drejer det sig om et mindre antal medarbejdere indgår de på lige fod med de øvrige medarbejdere. De valgte repræsentanter er valgbare til Sikkerhedsudvalget og Samarbejdsudvalget.
- En gang om året afholdes der en måling af medarbejdertilfredsheden. I den forbindelse samles personalet til et informations- og debatmøde, hvor personaleforhold diskuteres i en åben og ærlig dialog med ledelsen.

10. Brugerne

I HelPark har det været én af hovedidéerne, at brugerne af de grønne områder skal inddrages og have indflydelse. Målet med brugerinddragelsen har været følgende:

- at kvalificere parkforvalternes beslutninger og prioriteringer, så driftsressourcerne udnyttes bedst muligt
- at sikre brugerne en personlig kontakt til forvaltningen, således at behov og konflikter kan afklares direkte
- at brugerinddragelse kan danne udgangspunkt for etablering af et socialt rum, hvor brugere kan mødes og opbygge et ejerskab af de grønne områder i lokalområdet

Brugerinddragelse er dog »ikke noget man lige gør«. Det kræver mange ressourcer fra udbyderside at gennemføre en for alle parter tilfredsstillende brugerinddragelse. Alene af denne grund er det væsentligt, at udbyder gør sig klart på hvilket niveau, samt i hvilket omfang han er rede til at indgå i en nærmere dialog med brugerne. Indsatsens ressourcer skal stå mål med forventningerne, og der skal være konsekvens i inddragelsen. Dette betyder, at hvis der inddrages brugere, skal præmisserne for inddragelsen gøres klart for alle involverede, ligesom konsekvenserne for samarbejdet (forventede resultater) skal være klare. Hvis forventningerne ikke indfries hos borgerne, skal man være opmærksom på, at dette kan få negativ betydning for det kommende samarbejde både mellem udbyder og udfører.

10.1 Inddragelse på flere niveauer

I forbindelse med HelPark vil brugerne blive inddraget på følgende niveauer:

- Alle forvaltninger bør principielt have udarbejdet en parkpolitik. HelPark har i afsnit 4.1 anvist, hvordan en sådan kan udformes. Det vil være oplagt at inddrage forvaltningens borgere i de overordnede prioriteringer vedrørende den grønne ressource. Det er dog væsentligt, at den grønne fagekspertise inden for forvaltningen (udbyderen), eller i form af eksterne rådgivere, fastlægger de overordnede rammer og visioner for den fremtidige udvikling. Brugerinddragelsen vedrørende parkpolitikken i HelPark kræver både politisk opbakning og lang tid til gennemførelsen
- Ved udviklingen af områdebeskrivelser bør lokale brugere identificeres, således at de kan indgå i målformuleringerne af disse. Der bør indledningsvis lægges vægt på institutioner, foreninger og netværk i lokalområdet. Der kan eventuelt suppleres med registreringer og interview i udvalgte grønne områder (se bilag 6)
- Ved den praktiske gennemførelse af plejen vil repræsentanter for de organiserede brugere blive tilbudt at deltage i et eller flere årlige driftsmøder (dialogmøder), hvor repræsentanter for bestilleren og entreprenøren

er tilstede. Her vil den udførte pleje og de foreliggende planer for udvikling af de enkelte områder diskuteres. Entreprenørernes forslag til udvikling af områderne vil således kommenteres af repræsentanter for brugerne, der ligeledes vil kunne fremsætte forslag til forandringer, forbedringer og generel udvikling af områderne

- Parkvandringer kan arrangeres én gang om året af udbyderen som et åbent arrangement med deltagelse af lokale beboere samt repræsentanter for entreprenøren. Parkvandringer foregår uformelt med information og diskussion om planer for udvikling af området

Repræsentativitet

I alle former for brugerinddragelse er repræsentativitet et afgørende spørgsmål. Fører man en dialog med de reelle repræsentanter for de brugerinteresser, der måtte være i området? Dette kapitel behandler, hvordan man kan etablere en dialog med forskellige grupper af brugere.

Identificering af uorganiserede brugere

I relation til områder, som ikke umiddelbart ønskes omlagt, men som løbende ønskes udviklet gennem driften, kan det være relevant at indgå i en dialog med de daglige brugere. HelPark har derfor udviklet en metode til undersøgelse af brugernes forventninger og ønsker til eksisterende friarealer.

Målet er at få dokumentation for brugernes opfattelse af den eksisterende tilstand, den udførte pleje samt ønsker til yderlige tiltag, som kan forbedre de grønne områder. Samtidigt orienteres brugerne om eventuelle aktuelle planer – og metoden er enkel og omkostningslav.

Metoden er udviklet i England til inspiration ved forbedring af eksisterende friarealer. Dette kan dog også være gældende i en driftssituation, hvor metoden primært handler om at forhøre sig om tilfredsheden med det eksisterende område, samt at forhøre sig om eventuelt positive og negative sider ved områderne.

Metoden er enkel og bygger på, at der udarbejdes et såkaldt H-skema, som benyttes ved interviews af brugerne i lokalområdet. Skemaet er udformet på et vandret liggende A4 ark med et lille kort over området i midten. På højre side kan intervieweren notere eventuelt positive forhold ved området, og på venstre side eventuelt negative forhold ved området. Det er væsentligt, at den interviewede person ikke opfatter at blive ledet, hvorfor det i visse tilfælde kan være tilstrækkeligt at spørge til 'positive' hhv. 'negative' forhold. Dette kan medføre en meget stor variation i svar, rangerende fra f.eks. glæden ved sommerblomster som et positivt forhold, til løse hunde som et negativt forhold. Hvis formålet med interviewet er mere konkret, og f.eks. iværksættes i forbindelse med en planlagt forandring, kan de positive og negative forhold konkretiseres.

Det er dog væsentligt at understrege, at metoden på ingen måde søger en statistisk sikker tilkendegivelse af brugernes ønsker og behov. Metoden iværksættes ved at udbyderen eller repræsentanter for udbyderen besøger

det pågældende område én eller flere gange, og gerne på forskellige tidspunkter, såvel i forhold til årstider, ugedage som tidspunkter på dagen. Ét besøg betragtes som mere værdifuldt end ingen besøg, og flere besøg som mere værdifuldt end ét eller få besøg.

Skemaet har vist sig velegnet til dokumentation af brugernes opfattelse af konkrete friarealer. Derudover medfører brugen af skemaet et direkte møde mellem udbyderen (eller udbyderens repræsentanter) samt brugerne af det pågældende område.

Metoden giver udbyderen en platform til at møde uorganiserede brugere i lokalområdet, som ellers kan være vanskelige få fat på, til en uformel snak. Metoden kan således give en indikation af områdets funktioner, brug og betydning for dem, som bruger området i det daglige. Se endvidere bilag 6 for en præsentation af H-skemaet.

Interviewundersøgelser kræver både tid og ressourcer til at samle op på de indsamlede informationer om brugernes ønsker og oplevelser af de grønne områder.

Identificering af organiserede brugere
Via identificering af organiserede brugere kan udbyderen i det udbudsforberedende arbejde opnå en væsentlig indsigt i områdernes brug.

Til dette kræves bl.a. en oversigt over samtlige institutioner og dagplejemødre i udbudsområdet – en oversigt, som kan fås gennem forvaltningens institutionsafdeling. Det er langt vanskeligere at få et overblik over kontaktpersoner i de øvrige foreninger i lokalområdet, der kan omfatte borgerforeninger, grundejerforeninger, boligforeninger, andelsboligforeninger, der repræsentere grundejerne i området. Dette kan suppleres med landboforeninger og handelsstandsforeninger, hvis man ønsker en dialog med samtlige foreninger, som ejer og forvalter friarealer, der indgår i den grønne struktur.

Udover de professionelle og grundejende brugere vil der være en lang række frivillige organisationer, som idrætsforeninger, spejderforeninger, ældreråd mv., der har skiftende bestyrelser, og som har en direkte tilknytning til brugerne, og som er valgt til blandt andet at varetage kontakten til myndighederne.

Den konkrete inddragelse af borgerne kan ske ved at:
- Identificere de organiserede brugere af udbudsområdet.
- Involvere organiserede brugere i diskussionen af kvalitetsmål (områdebeskrivelser)
- Involvere uorganiserede (H-skema interviews) og organiserede brugere til at afklare ønsker til at prioritere ressourcer til udviklingsprojekter i konkrete grønne områder

Forudsætningen for en succesfuld borgerinddragelse er grundlæggende for at borgeren oplever, at der er såvel ressourcer som konsekvens i samarbej-

det. Dvs. at det skal gøres meget klart, hvilke rammer der arbejdes inden for, samt at alle aftaler bliver implementeret.

10.2 Entreprenøren som udbyders repræsentant over for borgerne

For at opnå en optimal brugerinddragelse må det sikres, at den organisation, der står bag forvaltningen af de grønne områder, er både synlig og tilgængelig. Udbyder har dermed en forpligtigelse til at involvere markpersonalet i hverdagens dialog med brugerne af områderne. Entreprenøren forpligtiger sig på tilsvarende måde til i sit samarbejde med forvaltningen at fungere som det daglige led mellem bruger og bestiller, samt til at indgå i mere formelle sammenhænge, hvor brugerne inddrages. Entreprenøren får i forbindelse med en driftsopgave, dermed udover den egentlige plejeopgave, også jobbet som repræsentant for bestilleren i mødet med brugerne i de grønne anlæg.

Udbyder bør derfor fremme, at borgerne kan henvende sig til entreprenøren bl.a. med meddelelse om vedligeholdelsesbehov. Hvis entreprenøren modtager henvendelser eller klager fra brugere, skal han kunne forklare om det aktuelle serviceniveau på området og i øvrigt henvise dem til eventuelt at kontakte forvaltningen, hvis sagen ikke kan afklares tilfredsstillende. Beboere og brugere kan også henvende sig til forvaltningen, der derfra kan informere entreprenøren om relevante forhold.

I den praktiske arbejdsplanlægning skal der tages hensyn til de særlige brugerkrav, der er på eksempelvis en forvaltnings institutioner, hvor der ved kørsel med store maskiner skal tages hensyn til legende børn i børnehaver eller til begrænsning af støjende aktiviteter ved plejehjem, samt til græsslåning på idrætsanlæg i forhold til planlagt træning. Udbudsmaterialet skal specificere kendte begrænsninger i entreprenørens arbejdsplanlægning af hensyn til særlige brugerkrav, og nye begrænsninger i entreprenørens arbejdsplanlægning skal afklares på driftsmøderne.

Entreprenøren skal aktivt medvirke til, at der er et godt forhold til brugerne af anlæggene, dels under den daglige pleje af anlæggene, dels ved informationer og kontakter om opgaveløsning og endelig ved deltagelse i dialogmøderne, hvor entreprenør, bestiller og brugerrepræsentanter deltager. Dette stiller naturligvis krav til entreprenørens måde at arbejde på og til de signaler, som entreprenørens medarbejdere udsender til brugerne.

11. Etiske regler for udbud af drift af grønne områder

HelPark har i samarbejde med Danske Anlægsgartnere og Stads- og Kommunegartnerforeningen udarbejdet nedenstående sæt etiske regler. Reglerne er udarbejdet med henblik på at præcisere en række centrale forhold af relevans for det gode samarbejde mellem offentlige og private virksomheder ved udførelse af grønne driftsopgaver.

De etiske regler er specielt målrettet aktørerne i relation til udbud af grønne driftsopgaver; politikere og embedsmænd i de offentlige forvaltninger samt private entreprenører.

Formålet med regelsættet er at øge bevidstheden om det gode udbudsmateriale, for at sikre et optimalt samarbejde mellem de, som indgår en samarbejdskontrakt, samt for at sikre et godt forhold til de entreprenører, der ikke indgås kontrakt med, men som er mulige fremtidige samarbejdspartnere.

Disse etiske regler er ikke lovpligtige, men indgår i HelPark konceptet for udbud af grønne drifts- og plejeopgaver.

1. Annoncering
Det skal fremgå ved annonceringen, om udbyder selv afgiver bud. Hvis udbyder selv afgiver bud, skal dette afgives på de samme præmisser som eksterne entreprenører.

Det skal fremgå ved annoncering, om der skal overdrages medarbejdere.

2. Den ønskede driftskvalitet
Den i udbudsmaterialet anførte kvalitet skal svare til den ønskede kvalitet. Hvis der ønskes ændringer i forhold til den nuværende kvalitet, skal dette anføres.

3. Udbudsmaterialets omfang
Udbudsmaterialet skal fremstå med klarhed over omfattede ydelser og om det forventede samlede omfang. Kontraktens mindsteomfang skal endvidere angives.

Udbudsmaterialet skal indeholde oplysninger om arealstørrelser. Såfremt der efterfølgende konstateres afvigelse i forhold til faktiske arealer, efterreguleres i relation til enhedspriserne.

Udbuddets organisatoriske rammer og faglige sammenhæng skal fremgå tydeligt.

4. Prækvalifikation
Der bør ikke prækvalificeres andre end entreprenører der sætter faglighe-

den højt, og som dermed må forventes at kunne levere den ønskede vare i den rigtige kvalitet.

5. Tildelingskriterier
Tildelingskriterier skal være indbyrdes prioriteret, således at det klart fremgår, hvad der lægges vægt på.

Det skal fremgå, hvorledes det økonomisk mest fordelagtige bud beregnes.

6. Virksomhedsoverdragelse
Virksomhedsoverdragelse kræver særlige forholdsregler fra både udbyder og entreprenør.

Virksomhedsoverdrag ikke flere personer end de personer, der har haft arbejdsopgaven som deres primære beskæftigelse. Vær opmærksom på at et udbud ofte medfører et behov for mindre personale.

Overførsel af personer med væsentligt nedsat arbejdsevne, og som ikke er omfattet af offentlige tilskud, skal fremgå af udbudsmaterialet.

Ansættelsesforhold skal fremgå af udbudsmaterialet.

Personalerepræsentanter skal inddrages i processen så tidligt som muligt, og der skal fra alle sider udvises størst mulige menneskelige hensyn.

7. Tilbudsafgivelse
De bydende skal have adgang til at være til stede ved åbning af bud.

Hvis udbyderen selv afleverer et tilbud, skal dette tilbud offentliggøres samtidig med de øvrige tilbudsgiveres bud.

Hvis en prækvalificeret virksomhed ikke ønsker at afgive bud, skal udbyder informeres om årsagen til, hvorfor der ikke afgives bud.

Der bør ikke afleveres et tilbud (eksempelvis urealistisk højt), med mindre virksomheden reelt ønsker opgaven.

8. Arbejdets udførelse
Ydelserne skal til enhver tid udføres fagligt kvalificeret og i henhold til udbudsmaterialet, med mindre andet er aftalt.

Ydelser (ad hoc), som ikke kan relateres direkte til udbudsmaterialet, og dermed til kontraktens enhedspriser, skal bestilles og udføres i partnerskabsmodellens ånd.

Der skal sikres en effektiv og udviklende kontrolfunktion, der kan dokumentere, at bestilleren får leveret den bestilte ydelse.

9. Samarbejdstone
Både udbyder og entreprenør skal udpege faste kontaktpersoner, der i hele

samarbejdsperioden skal sikre en åben og ærlig dialog mellem udbyder, bestiller og entreprenør.

12. Perspektivering

Med HelPark ønsker projektgruppen at skabe fornyet fokus på helheden i parkforvaltningen, ved at konceptet bidrager til at tænke udbudet af driftsopgaver ind i en politisk og strategisk sammenhæng. Parkpolitik, partnerskaber og dialogmøder er nye redskaber, som bør anvendes før, under og efter udbud. Samtidig sætter HelPark fokus på den offentlige grønne forvaltnings kompetencer på det strategiske niveau, det vil sige på udbyder- og bestillerrollen. Skrækscenariet, hvis det modsatte sker, nemlig at de offentlige grønne områder fastholdes, således at områdernes udviklingsdynamik begrænses, er, at det går som i England. Her er de offentlige parker beskrevet som værende i en katastrofal tilstand, efter 20 års udliciteringspraksis (Beer 2002).

Udfører- og entreprenørrollen udfordres også med HelPark, eftersom det forventes, at entreprenøren indtager en udfarende og kompetencebevidst rolle i forbindelse med et HelPark udbud. Det er ikke nok at entreprenøren udfører det angivne arbejde, han har også et ansvar for en helhedsorienteret pleje og for at bidrage til den faglige udvikling af de grønne arealer. Samtidig er han nødt til at erkende, at der ligger en servicerolle i forhold til borgerne, når man arbejder for en offentlig udbyder.

HelPark og BUM

HelPark bygger videre på den organisationsform, som allerede har vundet indpas i mange forvaltninger nemlig bestiller-udfører organisationen (BUM-organisation). Ved en BUM-organisation skal der i en udbudssituation være vandtætte skodder mellem bestiller og udfører i forvaltningen, men en BUM-organisation er som sådan ikke en forudsætning for at anvende HelPark. Der har lydt – og lyder – i branchen mange kritiske røster om BUM-organisationen og dens fordele og ulemper i relation til løsningen af de grønne opgaver. Med HelPark fokuseres der på samarbejdet og partnerskabet mellem udbyder og udfører, og HelPark konceptet vil også med fordel kunne anvendes ved interne kontrakter under en BUM-organisation. Dette partnerskab passes ind i de eksisterende organisationer, afhængigt af de lokale forhold og muligheder.

HelPark og bestillerrollen

HelPark fordrer, at udbyder og bestiller sætter ressourcer af til at definere de overordnede visioner og mål for forvaltningen af de grønne områder, som forberedelse til udbud af driften og eventuelt overdragelse til en privat entreprenør.

Der kan derfor være et behov for, at danske forvaltninger (gen)opbygger parkfaglige kompetencer på det strategiske niveau, eftersom undersøgelser viser, at mange kommuner slet ikke er i besiddelse af den form for professionel kompetence (Nuppenau & Juul 2001). Dette gælder især i de mindste kommuner, men noget tilsvarende kan faktisk være tilfældet i forvalt-

ninger, hvor kompetencen egentlig er tilstede, men hvor den primære bestillerfunktion er at udarbejde beskrivelser og kontrollere udførelse af driftsopgaver. En sådan fokus på produktionsstyring er ganske naturligt for den første generation af bestillere (Hansson 1997), som har måttet lære udbudssituationen at kende gennem »learning by doing«. Denne lære- og udviklingsproces har imidlertid medført, at langt de fleste af de tilgængelige ressourcer på området i de forløbne år er kanaliseret direkte hen imod de mere tekniske aspekter af driftsopgavens løsning.

I kommunerne skal denne udvikling ses i sammenhæng med en tendens til, at den professionelle grønne kompetence gennem de seneste år er rykket nedad i organisationsstrukturen (Nuppenau 2001). Derved er afstanden til det politiske beslutningsniveau blevet længere, ligesom det er blevet vanskeligere at sikre sammenhæng mellem den daglige drift og det nødvendige udviklingsarbejde. Foreløbig har der således kun i ringe grad været fokus på at definere de overordnede mål, samt at tænke strategisk i relation til den offentlige parkdrift. Dette har medført, at man i mange forvaltninger beskriver og udbyder driftsopgaver uden helt at vide, hvor virksomheden er på vej hen. Erfaringer fra Sverige peger på, at det netop er opgaver som udvikling og legitimering, der skal fokuseres på for at løfte bestillerrollen i fremtiden (Hansson 1997).

HelPark og strukturkommissionen

Strukturkommissionens anbefalinger om større offentlige enheder er efter projektgruppens vurdering helt i tråd med intentionerne i HelPark. For at sikre det strategiske arbejde og de grønne områders fremtidige udvikling er det nødvendigt at øge den professionelle grønne kompetence i den offentlige forvaltning. Sammenlægning af kommuner giver god mulighed for en sådan udvikling, såvel kvalitativt som kvantitativt.

HelPark og markedet

Som det er beskrevet i de to del-undersøgelser, der er gennemført i forbindelse med projektet (Balsby Nielsen et al. 2004, Lindholst et al. 2004), er der en tendens til, at især mindre forvaltninger gennemfører totaludbud, dvs. udbyder driften af samtlige grønne områder i et udbud. Denne type af udbud kan medføre begrænset konkurrence, idet det nuværende private marked ikke umiddelbart er gearet til større totaludbud. Det antydes da også, at totaludbud oftest vindes af forvaltningens egen driftsvirksomhed (Lindholst et. al. 2004).

Der har i branchen været argumenteret for at udbyderen mister know how ved et udbud, hvis der ikke sikres en vis opgaveportefølje til udbyders egen driftsafdeling i forbindelse med udliciteringen. Dette handler bl.a. om, at det er nødvendigt at tilbageføre erfaringer fra den daglige drift til brug ved planlægning og udvikling af de grønne arealer. I den traditionelle enhedsforvaltning, hvor der principielt ikke er noget skel mellem udbyder og udfører, sker denne tilbageføring gennem den almindelige daglige kontakt. Ved de udbud, som branchen hidtil har set, er der risiko for, at denne kommunikationsmulighed mistes, fordi kontraktindgåelse bygger ensidigt på kvalitetsbeskrivelser, prissætning og kontrol. Derved etableres der popu-

lært sagt en grøft mellem entreprenøren på den ene side og forvaltningens kontrollant på den anden, hvor alt samspil risikerer at gå op i afvigelser og økonomi.

Med HelPark indføres en samarbejdsform med den private entreprenør, som til en vis grad kan sammenlignes med den uformelle daglige kommunikation i enhedsforvaltningen, blot i en mere formel form. Det partnerskab, som HelPark lægger op til, sikrer således udbyderen en tæt dialog med udføreren om driften af de grønne områder, hvorved den know how, der findes, kan nyttiggøres i hele organisationen. Med HelPark er det således principielt ikke noget problem at gennemføre totaludbud, dvs. udbyde 100% af de grønne områder. Som nævnt taler meget dog for, at der blandt de private entreprenører vil være relativt få virksomheder, der umiddelbart vil kunne byde på denne type opgaver, og dermed sikre en reel konkurrence om prisen.

HelPark og Danske Anlægsgartnere

I projektgruppens øjne har Danske Anlægsgartnere (DAG) i fremtiden en meget afgørende opgave i forhold til at ruste sine medlemsvirksomheder til det marked, der findes. Et marked som uden tvivl vil vokse i fremtiden, og som virksomhederne har mulighed for at påvirke aktivt, hvis de er gearede til det. Medlemsvirksomhederne i DAG er tilsyneladende indstillede på at deltage i markedets udvikling, men for nuværende er de ikke rustede til at byde på de større udbud (Balsby Nielsen et al. 2004). Ifølge Balsby Nielsen et al. (2004) foretrækker DAG's medlemsvirksomheder årlige kontraktsummer på under 1,5 mio. kr., hvilket formentlig er under det realistiske niveau for fremtidens udbud. I HelPark anbefales en kontraktlængde på 6 år med mulighed for 3 års forlængelse, bl.a. for at sikre entreprenøren mulighed for driftsoptimering og rentable investeringer.

DAG's opgave kunne i fremtiden være at inspirere til at skabe større driftsvirksomheder samt at generere viden, der kan kvalificere virksomhederne til at agere på markedet. Specielt ser HelPark projektgruppen en udfordring i forhold til at gøre entreprenørerne pro-aktive, herunder gøre sig tanker om fremtidens virksomhed og formulere disse på skrift i en virksomhedsbeskrivelse.

HelPark og virksomhedsoverdragelse

Holdningen i HelPark projektgruppen er, at virksomhedsoverdragelse er et af de forhold, som må kunne kvalificeres med udgangspunkt i den foreslåede samarbejdsform. Såvel udbyder som udfører må i et partnerskab have interesse i at overdragelse af medarbejdere foregår så hensynsfuldt og værdigt som muligt for alle parter. Dette omfatter naturligvis, at der er åbenhed omkring overdragelsen, og at der sikres en god dialog med de medarbejdere, som både direkte og indirekte er involveret i overdragelsen.

HelPark og etiske regler

HelPark er gået aktivt ind i arbejdet med at få formuleret et sæt etiske regler for udbud af grønne driftsopgaver. Dette skyldes de talrige diskussioner, som såvel projekt- som erfagrupperne har været igennem. Diskussio-

nerne, som har handlet om helt traditionelle problemstillinger, når et nyt marked skal etableres, men som også kan anses som værende trivielle. Den grønne branche er i mange sammenhænge en lille branche, hvor aktørerne kender hinanden, og hvor relationerne dyrkes i mange faglige sammenhænge. Derfor følte HelPark projektgruppen, at mange af de kontroverser, som hidtidige udbud har medført, kunne løses ved at udarbejde et sæt etiske regler for udbud, som kunne være fælles for branchen. Samtidig med at projektgruppen arbejdede med denne ide, kom der en henvendelse fra DAG, der ligeledes arbejdede med en ide om et sæt etiske regler for udbud.

Det foreliggende regelsæt er således blevet diskuteret og tilrettet i tæt samarbejde med både DAG og Stads- og Kommunegartnerforeningen. Begge organisationer har tiltrådt regelsættet og anbefaler nu deres respektive medlemmer at følge HelPark´s etiske regler ved fremtidige udbud.

HelPark og økonomien

Det har ikke været muligt at gennemføre specifikke økonomiske konsekvensberegninger i forbindelse med udviklingen af HelPark. Projektgruppen kan således ikke pege på hverken konkrete besparelser eller merforbrug ved de forskellige faser og forhold, der introduceres i det samlede servicekoncept. Projektgruppen har dog gennemgået samtlige faser i udbudsprocessen samt de forhold, der nyintroduceres i HelPark (primært parkpolitik, områdebeskrivelser, inspirationsmøde før prækvalifikation, dialogmøder og andre borgerinddragelsesaspekter), med henblik på at kunne give en samlet økonomisk betragtning på konceptet.

Projektgruppens konklusion er, at et HelPark koncept sandsynligvis vil være mere ressourcekrævende i den indledende fase, end et traditionelt udbud. Årsagen er, at HelPark forudsætter, at der udvikles en parkpolitik og konkrete områdebeskrivelser, hvilket dog må betragtes som dokumenter, som alle forvaltninger principielt burde udarbejde som grundlag for deres daglige arbejde, uanset om der skal foretages udbud eller ej. Omkostningerne til udviklingen af disse dokumenter må endvidere betragtes som en start-omkostning, eftersom de følgende udbud vil basere sig på en løbende opdatering af de samme dokumenter. I begyndelsen af udbudsprocessen vil den nye samarbejdsform formentlig også kræve lidt flere ressourcer, men projektgruppen er overbevist om, at der gennem effektivitetsforøgelse, procesoptimering og mindre kontrol vil kunne skabes en forbedret økonomi i forhold til de gængse udbud.

Borgerinddragelsesaspekterne er ligeledes forhold, der vil kræve flere ressourcer end vanligt i forvaltningerne, men som det er beskrevet, må den enkelte udbyder gøre sig klart, på hvilket niveau samt i hvilket omfang han er rede til at indgå i en nærmere dialog med brugerne. Den væsentligste betragtning er, at indsatsens ressourceforbrug skal stå mål med forventningerne, og at der skal være konsekvens i inddragelsen. Det kan ikke nytte at love brugerne noget, som forvaltningen af ressourcemæssige grunde ikke kan opfylde.

Hvordan det samlede regnskab for et HelPark udbud vil se ud, må fremti-

den vise, når de første reelle udbud efter konceptet bliver afprøvet i praksis. På længere sigt tror projektgruppen på både kvalificeret og engageret pleje, kombineret med faglig udvikling - for de samme penge.

HelPark og den faglige udvikling

Et andet væsentligt aspekt i relation til implementering af HelPark konceptet, er muligheden for at udvikle de grønne områder i byerne, så de til stadighed er i stand til at opfylde samfundets og brugernes behov. Sundhedsmæssigt har de grønne områder et enormt potentiale som afstressende oaser og som rum for fysisk og social aktivitet, og det er HelParks grundtanke, at den samlede grønne branche kan bidrage til at fastholde dette potentiale. Det partnerskab, som HelPark bygger på, er kernen i dette fælles arbejde.

13. Projektet - Metoder

Projektet er gennemført i overensstemmelse med Erhvervs- og Boligministeriets konkurrencebeskrivelse, der foreskrev 5 faser i løbet af projektets gennemførelse. Projektet forløb i perioden fra 1. november 2002 til 30. april 2004. Tidsplanen blev tilrettelagt i forhold til at projektets Fase 3; Afprøvningen, hvorved denne kunne gennemføres inden for vækstsæsonen:

1. Projektbeskrivelse
2. Udvikling af servicekoncept
3. Afprøvning
4. Evaluering og tilpasning
5. Afrapportering

Projektet var dermed tvunget til meget hurtigt at udvikle et egentligt koncept, som da efterfølgende er blevet fysisk afprøvet, samt evalueret og tilpasset. Denne proces er foregået inden for en periode på bare 18 måneder.

Projektet er afprøvet på pleje af grønne områder i Snejbjerg med Herning Kommune som udbyder og bestiller, og med Hedeselskabet som udfører.

Udviklingen af projektet er desuden løbende blevet afprøvet og evalueret i samarbejde med en ca. 30 personer stor og bredt sammensat erfa-gruppe, der blev involveret i alt 4 gange i løbet af projektperioden. Dermed blev servicekonceptet diskuteret på et meget tidligt tidspunkt og er siden blevet evalueret og tilpasset.

13.1 Caseområde Snejbjerg

Projektet har taget udgangspunkt i et konkret område beliggende i Herning Kommune. Området er omegnsbyen Snejbjerg, hvor kommunen udbød driften af de grønne områder i offentlig licitation i efteråret 2001. Licitationen blev vundet af Hedeselskabet, som fik overdraget arbejdet fra 1.januar 2002.

Med særlig relevans for afprøvning af HelPark blev Snejbjerg valgt fordi:

a. Området var netop blevet udbudt, og såvel udbyder som udfører indgik i projektgruppen. Caseområdet var dermed velkendt af de to centralt involverede projektpartnere
b. Området indeholder forskellige karakteristiske funktioner for grønne områder
c. Der er inden for området veldefinerede brugergrupper, der kunne indgå i afprøvningen

Driftskontrakten med Hedeselskabet omfatter de kommunale grønne om-

råder i 4 omegnsbyer fordelt på i alt 48 arbejdssteder, hvoraf de 35 ligger i Snejbjerg. Driftsentreprisen omfatter ca. 14 ha idrætsanlæg, 20 ha parker og naturområder, samt 11 ha skoler, varmeværker mv.

Herning kommunes generelle erfaringer med udlicitering, samt de specifikke erfaringer fra Snejbjerg indgik som basis for projektet. Det eksisterende udbudsmateriale i Herning Kommune fungerede som basis for de videre diskussioner. Overdragelsen af medarbejderne fra Herning Kommune til Det Danske Hedeselskab ved Snejbjerg licitationen forløb ikke tilfredsstillende. Denne situation har været inddraget i projektgruppens diskussioner vedrørende virksomhedsoverdragelse og sociale klausuler.

13.2 Projekt- og erfagruppemøder

Der er i løbet af projektperioden afholdt 14 projektgruppemøder og 4 erfagruppemøder. Ved de projektgruppemøderne har også projektsekretæren, samt i de fleste tilfælde den tilknyttede Ph.D.-studerende, deltaget.

Erfa-gruppemøderne blev afholdt d. 9. januar, 11. marts, 27. august og 3. december 2003 i hhv. Herning Kommune, Odense Kommune, caseområdet Snejbjerg og på Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole.

Ved hvert møde deltog ca. 30 repræsentanter for den grønne sektor. Møderne afholdtes typisk med en fælles introduktion og præsentation af konceptets nyeste stader. Herefter var deltagerne inddelt i tre grupper, der i mere detaljeret form diskuterede og kommenterede konceptet.

Deltagerne i de fire erfa-grupper var:
Søren Bjerregaard, Bjerregaard, Henrik Carlson, Herning Kommune, Anne Scholl, Hedeselskabet, Poul Munk-Poulsen, Holstebro Kommune, Susanne Guldager, *Skov & Landskab*, Johannes Frandsen, beboer i Snejbjerg, Kirsten Laursen, Århus Kommune, Marie Vedel-Riber, Herning Kommune, Peter Andersen, SID, Herning, Hans Villadsen, Herning Kommune, Søren Selch Laursen, Slots- og Ejendomsstyrelsen, Lars Bach, Esbjerg Kommune, Jacob Hanstad Christiansen, Hedeselskabet, Lone Lægsgaard, beboer i Snejbjerg, Jesper Bladt Jørgensen, Københavns Kommune, Thorkil F. B. Neergaard, NIRAS, Lene Holm, Odense Kommune, Kim Tang, Danske Anlægsgartnere, Per Malmos, P. Malmos A/S, Kirsten Lund Andersen, Ålborg Kommune, Søren Gludsted, Vejdirektoratet, Kirsten Lund-Andersen, Landskabsarkitekt, Torben Dam, *Skov & Landskab*, Anker Madsen, Friluftsrådet, Aksel Woller, beboer i Snejbjerg, Bjarne Munch, Odense Kommune, Anders Matthiessen, Anders Matthiessen Aps.

13.3 Supplerende undersøgelser

Sideløbende med HelPark projektet er der gennemført to undersøgelser dels vedrørende entreprenørernes erfaringer med at byde på grønne driftsopgaver og dels vedrørende mængden af, og hvilke typer udbud kommunerne har gennemført de sidste par år.

Erfaringer med at byde på grønne driftsopgaver er en undersøgelse som er udført i samarbejde mellem Danske Anlægsgartnere (DAG) og *Skov & Landskab* (Balsby Nielsen et al. 2004). Den anden undersøgelse vedrørende kommunale udliciteringer af grønne driftsopgaver er udført af *Skov & Landskab* med det primære formål at skabe et overblik over tendenser og fakta vedrørende kommunale udbud af driftsopgaver på det grønne område (Lindholst et al. 2004).

Hjemmeside og artikler

Udviklingen af HelPark konceptet er løbende blevet formidlet via projekthjemmesiden www.flec.kvl.dk/helpark. Derudover er der publiceret en række artikler i danske fagtidskrifter om, eller af relevans for projektet – se eventuelt denne rapports litteraturliste for detaljer.

Denne rapport er tilgængelig via www.udbudsportalen.dk

Der er i forbindelse med udarbejdelsen af denne rapport ligeledes udarbejdet en kortere version af HelPark, *HelPark - helt enkelt*.

Ordliste

Følgende ordliste dækker over de begreber, der anvendes i HelPark konceptet, i udbudssituationer og inden for parkforvaltningens generelle terminologi.

HelPark arbejder med en del begreber, hvoraf nogle vil være kendte og veldefinerede. Disse indgår ikke som en del af denne liste, hvorimod begreber, der tilsyneladende er velkendte, men som benyttes i forskellig betydning, vil optræde og defineres i forhold til deres anvendelse i relation til HelPark.

På listen optræder endvidere nye begreber og elementer i servicekonceptet, der indgår som en del af HelPark.

Denne liste har som formål at lette læsningen af rapporten, samt at afklare eventuelle misforståelser vedrørende begreberne. Listen er formentlig ikke udtømmende.

Basispleje

Basispleje er opgaver, som er karakteriseret ved at være relativt simple i både beskrivelsen og i den praktiske udførelse. Basispleje er i HelPark generelt beskrevet med tilstandskrav, for at entreprenøren efter kontrakten kan udføre disse på eget ini tiativ (uden bestilling).

Bestiller

Funktion (person) hos den offentlige forvaltning, som har ansvar for, at drift og vedligeholdelse af grønne områder gennemføres i overensstemmelse med den vedtagne strategi for området, herunder udbud, aftaleindgåelse, samvirke med entreprenør, økonomisk styring, kvalitetskontrol samt oordination i forhold til brugere og andre myndigheder for udbyderen. Bestiller benævnes også som ordregiver i henhold til konkurrenceredegørelsen fra 2001 www.ks.dk

Borger

Person, der har bopæl inden for en offentlig for valtning, i HelPark typisk inden for en kommune eller et amt.

Bruger

Brugere af grønne områder inden for udbudsområdet, der benytter det grønne område i kortere eller længere tid. Kan være uorganiserede som f.eks. hundeluftere, legende børn, motionister, gående (gåtur hhv., gennemgang), cyklister, soldyrkere eller lign. eller organiserede (se brugergrupper).

Brugergrupper Organiseret eller velafgrænset gruppe af brugere af grønne områder inden for udbudsområdet. Kan være idrætsforening, grundejerforening, borgerforening, dagplejemødre, daginstitution, skole, natur- og fritidsorganisationer eller lign.

Brugerinddragelse Serie af aktiviteter, der tages i anvendelse for at afdække brugerønsker og eventuelt inddrage brugere i udførelsesprocessen.

Dialogmøde/ Kontaktmøde Møde mellem udbyder, bestiller, entreprenør og brugerrepræsentanter. Dialogmøderne fungerer som inspirations- og koordinationsforum for bestilleren, og som inspirationsforum for entreprenøren. På dialogmøderne diskuteres ideer til konkrete udviklingsmål for områderne.

Driftsleder Funktion (person) hos den private entreprenør, som har det daglige ansvar for at driften og vedligeholdelsen inden for udbudsområdet udføres i overensstemmelse med.

Driftsmøde Møder til opfølgning og planlægning af entreprenørens udførelse af driftsopgaven.

Elementbeskrivelse Beskrivelse af plejen af et element i grønne anlæg. Består af en begrebsdefinition, tilstandskrav og eventuelt udførelseskrav til den gartneriske pleje. Elementer defineres i henhold til kvalitetsstandarden.

Entreprenør Leverandør af grøn drift. Den virksomhed, der forestår den praktiske udførelse af plejen. Se udfører.

Fokusområde Prioriteret emne, der skal indgå som udviklingsopgaver i form af handleplaner, optimering af driftsrutiner mv. Fokusområder udpeges i forbindelse med årsplanlægningsmøde.

Funktionsbaseret kvalitetsbeskrivelse Kvalitetsbeskrivelse for et område, bestemt gennem beskrivelse af funktioner og mål for området (områdebeskrivelser) kombineret med kvalitetsstandarder.

Funktionsudbud Udbudsform, hvor udføreren på baggrund af krav til anlæggets funktioner og tilstandskrav har ansvaret for at anlægget til stadighed opfylder disse krav. Udføreren vælger plejemetoder.

Handleplaner En plan for gennemførelse af udviklingsopgaver eller andre aftalte tiltag. En handleplan skal definere den omfattede opgave, mål, tidsfrist, øko nomi og ansvarlig person.

Kontraktsum Den kontraktlige økonomiske ramme, som omfatter basispleje og rådighedssum.

Kontrolbud Et kontrolbud er et tilbud, som afleveres på samme tidspunkt som de eksterne tilbud, og som deltager på samme vilkår og betingelser som disse. Et sådant udarbejdes af den enhed/afdeling hos udbyder, der i givet fald skal udføre opgaven. Et kontrolbud kan give en ændret opgavevaretagelse efterfølgende, hvis enheden indregner en effektivisering. Et kontrolbud sidestilles dermed med de tilbud, som andre aktører afgiver. Afgivelse af kontrolbud skal oplyses i udbudsannoncen og -materialet. (Udbudsportalen 2004)

Kontrolberegning En kontrolberegning er en teknisk beregning eller et skøn over de omkostninger, der er forbundet med den nuværende varetagelse af opgaven. Formålet med en kontrolberegning er at synliggøre de omkostninger, der er forbundet med den udbudte opgave. En kontrolberegning opgør alene de omkostninger, der er forbundet med den nuværende opgavevaretagelse. (Udbudsportalen 2004)

Kvalitetsbeskrivelse Beskrivelse af tilstands- og udførelseskrav til elementer, der indgår i udbudet. Se kvalitetsstandard.

Kvalitetsstandard Definerer funktionskategorier og tilstandskrav til elementer og renholdelseszoner i det konkrete udbud.

Medarbejderinddragelse Kan være både inddragelse samt have en orienterende karakter.

Område Geografisk velafgrænset område med logisk sammenhæng. Afgrænsningen kan ske ud fra en bedømmelse af f.eks. byplanmæssige, funktionelle, arkitektoniske forhold. Der kan indgå ét eller flere delområder i et område.

Områdebeskrivelse Beskrivelse af funktioner og udviklingsmål for de enkelte sammenhængende grønne områder inden for et udbudsområde. Indeholder elementoversigt.

Parkpolitik Politisk vedtagne visioner og målsætninger baseret på forvaltningens værdigrundlag, for udvikling af forvaltningens grønne ressource.

Parkvandring Et årligt arrangement der arrangeres af udbyderen, og som afholdes med deltagelse af lokale beboere, samt repræsentanter for entreprenøren. Parkvandringer foregår uformelt, med information og diskussion om planer for udvikling af området.

Partnerskab Partnerskab i HelPark er udtryk for en samarbejdsform, der er baseret på samarbejde mellem fagligt kompetente partnere, hvor udføreren inddrages i et samlet ansvar for områdernes udvikling og for optimering af plejen.

Renholdelseszoner Beskrivelse af kvaltitetskrav til udførelse af ren holdelse i de enkelte områder. Krav og kontrol fremgår af kvalitetsstandarden. Se kvalitetsstandard.

Rådighedssum Budgetramme for tillægsopgaver, udviklingsopgaver samt disponibelt beløb for udføreren til diverse opgaver.

Samarbejdsform Definerer form for samarbejde mellem entreprenør/bestiller, herunder hvorledes partnerskab ind går. Kan også omhandle samarbejdet mellem entreprenør/brugere.

Servicemål Definerer en forvaltnings serviceniveau i forhold til borgere og brugere, her i relation til det grønne område.

Tilbudssum Består af summen af basisplejen, samt skønnede mængder af tillægspleje.

Tillægspleje Tillægspleje er opgaver, som entreprenøren kun skal udføre på bestilling fra bestilleren. Tillægs pleje vil oftest være beskrevet med udførelseskrav. Se kvalitetsstandard.

Tilstandskrav En defineret kvalitet til pleje, som skal være op fyldt til enhver tid. Udføreren bestemmer selv metode. Se kvalitetsstandard.

Udbudsmateriale De samlede udbudsdokumenter, som danner grundlag for tilbudsafgivelse.

Udbudsområde Det geografiske område for de grønne områder,

	der er omfattet af udbudet. Afhængig af udbuddets karakter kan det f.eks. omfatte en kommune, en bydel eller en enkelt grønt område.
Udbyder	Den offentlige enhed, som forvalter den grønne ressource med hensyn til udvikling, planlægning, drift og pleje i overensstemmelse med forvaltningens parkpolitik og ud fra de afsatte ressourcer.
Udførelseskrav	En defineret kvalitet til pleje, som skal være opfyldt umiddelbart efter plejeopgavens udførelse. Se kvalitetsstandard.
Udfører	Den virksomhed, der forestår den praktiske udførelse af plejen. Se entreprenør.
Udviklingsopgaver	Opgaver der aftales og udvikles løbende i en dialog mellem bestilleren og entreprenøren.
Udviklingsplaner	Se handleplaner.
Virksomheds-overdragelse	Henvisning til »Lov om lønmodtageres rettigheder ved virksomhedsoverdragelse«.
Værdigrundlag	Overordnet beskrivelse af de værdier, der ligger bag udbyderens arbejde med udvikling og forvaltning af de grønne områder.
Årsplanlægnings-møde	Planlægningsmøde i starten af året, hvor arbejdsplan, tillægsopgaver og udviklingsopgaver diskuteres og aftales.
Årsafslutningssmøde	Møde i slutningen af året, hvor årets forløb evalueres og der planlægges, hvilke emner, der skal tages op på årsplanlægningsmødet.

Referencer

Andersson, S.I., Bramsnæs, A. & Olsen, I. (1984)
Parkpolitik - boligområderne, byerne og det åbne land. Dansk Byplanlaboratoriums skriftserie nr. 29.

Balsby Nielsen, J., Bertelsen, B.U., Damgaard, C., Jensen, J.C.B., Østerbye, L. & Randrup, T.B (2003)
Helhedsorienteret parkforvaltning. Stads- og Havneingeniøren 3:34-38.

Balsby Nielsen, J., Rojahn, K., Randrup, T.B. & Tang, K. (2004)
Anlægsgartnere og driftsudbud – spørgeskemaundersøgelse af anlægsgartneres erfaringer med at byde på grønne driftsopgaver. Danske Anlægsgartnere & KVL, *Skov & Landskab*. Internt notat.

Beer, A.R. (2000)
Parkernes forfald i Storbritannien. Stads- og Havneingeniøren 5:50-53.

Elgstrøm, K. & Svensson, S.P. (2000)
Grønne stæder – en debatbog. Arkitekturforum, København.

Falsner, S. (2002)
Driftsudbud er 'privatøkonomisk urealistiske'. Grønt Miljø 6:48.

Hoffmann, B. & Kofoed, J. (1999)
Fra tilskuer til deltager! – metoder til borgerinddragelse i byøkologi og Agenda 21. Byplan og Byøkologi, Institut for Planlægning, Danmarks Tekniske Universitet.

Juul, J.O., Bjerregaard, S. & Dam, T. (1998)
Kvalitetsbeskrivelse for drift af grønne områder. Forskningscentret for Skov & Landskab, Hørsholm.

Juul, J.O. & Nuppenau, C. (2000a)
Kommunal parkforvaltning – muligheder for fornyelse og udvikling. Stads- og Havneingeniøren 4:41-45.

Juul, J.O. & Nuppenau, C. (2000b)
Den kommunale parkforvaltning. I: Skov- og Landskabskonferencen 2000. (Red JN Rasmussen, DG Christiansen). Center for Skov, Landskab og Planlægning, Hørsholm. pp. 122-126.

Kommunernes Landsforening (2001)
Udbud og udlicitering på det tekniske område. Omfang og erfaringer. Kommuneinformation 2001.

Lindholst, C., Nuppenau, C., Sejr, K. & Randrup, T.B. (2004)
Kommunale udbud og udliciteringer af grønne driftsopgaver – analyse af markedet. Stads- og Havneingeniøren 4:53-55.

Lindholst, C. & Randrup, T.B. (2004)
Fremtidens samarbejdsformer for den grønne sektor. Stads- og Havneingeniøren 3:26-30.

Læssøe, J. (1991)
Projekt Grøn Kommune i Ballerup – barrierer og potentialer for en borgerinvolvering i udviklingen af et bæredygtigt lokalsamfund, Danmarks Tekniske Højskole, 1991.

Magnussen, C. (2003)
Sociale klausuler. Stads- og Havneingeniøren 12:12-13.

Nielsen, K.A. & Thomsen, M.N. (2003)
Udbud og udlicitering – er der grus i maskineriet? Stads- og Havneingeniøren 12:31-33.

Nilsson, K., Carstensen, T.A., Jensen, M.B., Guldager, S., Randrup, T.B., Jørgensen, V., Jørgensen, K., Hansen, K. Fl. & Ferreira, A. (2003)
Debatoplæg om fremtidens byrum. Miljøministeriet, Departementet.

Nuppenau C (2001)
Organisering af kommunal parkvirksomhed. Park- og Landskab Videnblad 3.3-9, *Skov & Landskab*, Hørsholm.

Nuppenau, C. & Juul, J.O. (2001)
Professionel grøn kompetence i kommunal parkvirksomhed. Park- og Landskab Videnblad 3.3-17, Skov & Landskab, Hørsholm.

Randrup, T.B. (2003)
Forvaltningen af grønne områder. Stads- og Havneingeniøren 10:12-14.

Scharf, J. & Lund Meyer, P. (2004)
EU-udbud eller ej? Stads- og Havneingeniøren 3:49-51.

Sørensen, C.T.H. (1931)
Parkpolitik i sogn og købstad. Dansk byplanlaboratorium, København.

Tang, K. (2000)
Pleje af grønne områder. Forlaget Grønt miljø, København.

Udbudsportalen (2004)
www.udbudsportalen.dk, søgninger marts 2004.

Vejdirektoratet (2004)
www.vd.dk, søgning marts 2004.

ABService-udvalget (2003)

ABService 2003 – Almindelige betingelser for levering af Serviceydelser, Økonomi- og Erhvervsministeriet/Indenrigs- og sundhedsministeriet, www.oem.dk/www.im.dk København.

Økonomi- og Erhvervsministeriet (2003)

En mere virksomhedsnær offentlig sektor. Økonomi- og Erhvervsministeriet, København.

Bilag

Bilag 1. Samarbejdsform 90

Bilag 2. Betingelser 111

Bilag 3. Eksempel på kvalitetsstandard 135

Bilag 4. Renholdelse for affald, snavs og ukrudt 136

Bilag 5. Kontrolskema 138

Bilag 6. Brugerinddragelse - H-skema 139

Bilag 1

Herning Kommune, Teknik og Miljø, Parkafdelingen

GRØNNE OMRÅDER

Samarbejdsform

April 2004

Herning Kommune, Teknik og Miljø

GRØNNE OMRÅDER

Samarbejdsform

April 2004

Basis		05.04.2004	JEB		
Udgave	Betegnelse/Revision	Dato	Udført	Kontrol	Godkendt

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. GENERELT 94

2. MÅL OG VISIONER 94

3. SAMARBEJDETS ORGANISERING OG PROCES 94
3.1 Entreprenørens organisation 94
3.2 Entreprenørens mandskab 95
3.3 Herning Kommunes organisation 96
3.4 Samvirke 96
3.4.1 Styregruppe 96
3.4.2 Årsplanlægningsmøde 97
3.4.3 Årsafslutningsmøde 97
3.4.4 Driftsmøder 97
3.4.5 Forhold til beboere og brugere 98

4. ARBEJDETS TILRETTELÆGGELSE 98
4.1 Arbejdsplaner 98
4.2 Bestilling af ydelser 99

5. UDVIKLING OG OPTIMERING 100
5.1 Anlæggenes udvikling og optimering 100
5.2 Handleplaner 101

6. VIDENDELING 102

7. KVALITETSSTYRING 103
7.1 Generelt 103
7.2 Kvalitetskrav 103
7.3 Kontrol 103
7.4 Kontrolniveauer 104
7.5 Kontrolskemaer 104

8. MANGLER OG ADFÆRDSREGULERENDE BODSSYSTEM / BONUSSYSTEM 105
8.1 Mangler 105
8.2 Bodssystem 105
8.3 Bonussystem 106

9. REGISTRERING 107
9.1 Udførte opgaver 107

10. KONFLIKTLØSNING..... 107

BILAG:

Bilag 4.2 Rekvisitionsskema
Bilag 5.1 Udvalgte fokusområder
Bilag 7.5 Kontrolskemaer

1. GENERELT

"Samarbejdsform" fastlægger de væsentligste forhold i det samspil, der i kontraktperioden skal foregå mellem Herning Kommune, Entreprenøren og brugerne. Dette samspil baseres i vid udstrækning på partnerskabsmodeller.

I denne "Samarbejdsform" er beskrevet hvorledes partnerskab ønskes udmøntet i kontraktperioden. Ved forhandling om kontrakt kan partnerskabsmodellen blive justeret.

2. MÅL OG VISIONER

Herning Kommune og entreprenøren har følgende fælles mål og visioner:

- At skabe et offentligt og privat samspil med fokus på en åben og ærlig dialog, hvor begge parter ønsker en gevinst ved fælles strategisk planlægning med et forretningsmæssigt og driftsøkonomisk udgangspunkt
- Opgaven skal gennemføres således at den til enhver tid tilgodeser de serviceniveauer, der er aftalt
- Områderne og plejen skal udvikles og optimeres
- Opgaven tilrettelægges med henblik på at give det bedste grundlag for udnyttelse af de ressourcer, der er til rådighed
- Der skal opnås godt forhold til området brugere og borgere

3. SAMARBEJDETS ORGANISERING OG PROCES

3.1 ENTREPRENØRENS ORGANISATION

Entreprenørens leder for entreprisen skal varetage al kommunikation med Herning Kommune og skal have kompetence til at træffe selvstændige beslutninger inden for hele kontrakten. Lederen skal være den i Entreprenørens tilbud anførte person. Overdragelse af lederfunktionen til anden person kan kun ske efter godkendelse af Herning Kommune.

Entreprenøren er ansvarlig for at lede og gennemføre alle arbejdsopgaver under kontrakten. Dette omfatter al basispleje samt aftalt tillægspleje og gennemførelse af handleplaner.

Lederen skal have det fornødne antal nøglemedarbejdere og øvrige medarbejdere til rådighed, der er fuldt fortrolig med og fuldt kvalificeret til at udføre det krævede arbejde og de krævede kontroller. Nøglemedarbejderne, herunder stedfortræder for

leder og den kvalitetsansvarlige skal være i overensstemmelse med de i tilbudets anførte. Ændringer i forhold hertil skal godkendes af Herning Kommune.

Lederen skal have tæt kontakt til Herning Kommune, og der skal være kontaktmulighed til lederen eller dennes stedfortræder i kommunens åbningstider. Lederen eller dennes stedfortræder skal efter tilkald fra Herning Kommune inden for kommunens åbningstid kunne møde på arbejdspladsen eller hos Herning Kommune senest følgende arbejdsdag - ved akutte behov dog inden for 1 time efter tilkald .

Lederen skal personligt deltage i samtlige driftsmøder samt øvrige møder, som Herning Kommune indkalder til. Lederen skal ligeledes deltage i alle fælleskontroller, samt øvrige møder om kvalitet som Herning Kommune indkalder til. Se i øvrigt afsnit 6.3.

Entreprenøren og Herning Kommune er forpligtet til gensidig information om alle forhold, der kan have indflydelse på opfyldelse af den indgåede kontrakt.

Samtlige dokumenter vedrørende entreprisens gennemførelse skal forefindes på Entreprenørens kontor, hvorfra denne entreprise ledes.

3.2 ENTREPRENØRENS MANDSKAB

Entreprenøren må kun anvende fagligt kvalificeret personale, der er uddannet efter gældende krav og love. Personalet skal sikres løbende og relevant efteruddannelse.

Entreprenøren skal ved anmodning fra Herning Kommune fremlægge dokumentation på medarbejdernes faglige kvalifikationer.

Entreprenørens medarbejdere skal forinden de udfører en opgave under denne kontrakt, have modtaget instruktion om de forhold, der er relevante for opgavens udførelse:

- Orientering om arbejdets faglige mål via Områdebeskrivelsen
- instruktion om organisation og samvirke
- instruktion om de omfattede arbejders udførelse, omfang, kvalitetskrav og funktioner
- information om kvalitetskontrol
- orientering om tilvejebringelsen af Handleplaner, samt om mandskabets rolle heri.

Instruktion af mandskabet skal være foretaget inden kontraktperiodens start og ved nye medarbejdere før de påbegynder arbejdet. På anmodning skal entreprenøren fremlægge dokumentation for denne instruktion i form af referater.

Entreprenøren skal sikre, at hans medarbejdere involveres i opgavens gennemførelse med henblik på opnåelse af at plejen gennemføres helhedsorienteret. Medarbejderne skal være ansvarsbevidste for anlæggenes pleje og udvikling som helhed.

Entreprenøren skal efter anmodning fra Herning Kommune pålægge medarbejdere tavshedspligt med hensyn til forhold, som de måtte blive bekendt med i forbindelse med arbejdets udførelse.

3.3 HERNING KOMMUNES ORGANISATION

Herning Kommune, Teknisk Forvaltning udpeger en bestiller, der er Entreprenørens kontaktperson, hvortil alle henvendelser rettes.

Bestilleren repræsenterer Herning Kommune over for Entreprenøren med hensyn til arbejdets tilrettelæggelse og udførelse. Bestilleren kan give og modtage meddelelser vedrørende arbejdet, bestille arbejder til udførelse, godkende eller kassere arbejder, samt give anvisninger med hensyn til tilrettelæggelsen af Entreprenørens arbejde.

Entreprenøren er forpligtet til at stille oplysninger, der er nødvendige til bedømmelse af ydelsen, til rådighed for Herning Kommune. Herning Kommunes udøvelse af tilsyn og kontrol vil ikke på nogen måde kunne fritage Entreprenøren fra dennes forpligtelser.

Bestilleren kan under arbejdets gang kassere ikke kontraktmæssigt udført arbejder. Denne kassation skal ske så hurtigt som muligt.

Bestillerens gennemgang af Entreprenørens planer, materialeleverancer, udførte arbejder, registreringer og dokumentation fritager ikke Entreprenøren for nogen del af ansvaret for eventuelle fejl eller mangler eller konsekvenser heraf.

3.4 SAMVIRKE

Entreprenøren skal deltage i efterfølgende møder samt enkelte derudover efter behov uden særskilt betaling.

3.4.1 Styregruppe

Der etableres en styregruppe bestående af 2 personer fra Herning Kommune og 2 personer fra entreprenøren, hvoraf den ene er driftslederen.

Det forventes, at der afholdes tre årlige møder i styregruppen, og det er vigtigt, at alle styregruppens medlemmer deltager i alle styregruppemøder. Hver part kan supplere sig med medarbejdere afhængig af dagsordenen.

Styregruppens arbejdsområde omfatter:

- at omsætte visionen til konkrete mål i de kommende år
- at evaluere opfyldelsen af målsætningerne
- optimeringer af ydelserne på baggrund af oplæg fra driftsmøderne
- borgerinddragelse (omtale succes og erkende fiasko)
- at håndtere konflikter.

Styregruppen gør status for partneringsamarbejdet hvert år i november måned og godkender her planer for det kommende års partneringsamarbejde, herunder mål og indsatser det kommende år.

3.4.2 Årsplanlægningsmøde

Hvert år i marts måned afholdes årsplanlægningsmøde mellem Herning Kommune og entreprenøren. På mødet skal som minimum behandles følgende:

- Entreprenørens arbejdsplan for det første år.
- Drøftelse/aftale om handleplaner for året
- Faglig drøftelse af metoder og materialer
- Økonomi

3.4.3 Årsafslutningsmøde

Hvert år i november måned afholdes afslutningsmøde mellem Herning Kommune og entreprenøren.

På møderne skal som minimum behandles følgende:

- Status for gennemførte handleplaner i årets løb
- Status for øvrige drifts- og vedligeholdelsesarbejder
- Status vedrørende kvalitetskontrol
- Økonomi
- Evaluering af det forgangne år med hensyn til partneringmodel (samarbejde, målopfyldelse for begge parter, gennemførte udviklingsprojekter, brugerkontakt, økonomi)
- Eventuelle justeringer til partneringaftale
- Udviklingsplaner for det kommende år

3.4.4 Driftsmøder

Der afholdes driftsmøde mindst 1 gang om måneden, (afhængigt af opgaven, to gange om måneden), hvor bl.a. følgende punkter altid behandles:

- Arbejdets stade, herunder status for rekvisitioner
- Tekniske forhold ved opgavernes udførelse
- Brugerkontakt
- Handleplaner
- Kvalitetsstyring, herunder Entreprenørens egenkontrol, eventuelle klager fra brugere, status for overskridelse af kvalitetskrav.
- Økonomiopgørelse for den forløbne måned.

3.4.5 Forhold til beboere og brugere

Entreprenøren skal lede og gennemføre opgaven under hensyntagen til områdets beboere og trafikanter, således at gener begrænses mest muligt.

Entreprenøren skal medvirke til, at der er et godt forhold til brugerne af anlæggene, dels under den daglige pleje af anlæggene, dels ved informationer og kontakter om opgaveløsning, og endelig ved deltagelse i periodiske møder, hvor entreprenør, Herning Kommune og brugerrepræsentanter deltager.

Entreprenøren skal give brugere og beboere i området information om arbejdernes gennemførelse, især kommende arbejder som indvirker på anvendelsen af de grønne områder, herunder trafikafvikling.

Entreprenøren må ikke iværksætte arbejder på henvendelse fra brugere uden aftale med Herning Kommune, med mindre der er tale om mindre opgaver af omfang under 5.000 kr. og inden for en aftalt årlig ramme.

Herning Kommune ønsker at borgerne kan henvende sig til entreprenøren bl.a. med meddelelse om vedligeholdelsesbehov.

Hvis entreprenøren modtager henvendelser eller klager fra brugere skal han forklare om Herning Kommunes serviceniveau på området og i øvrigt henvise dem til at kontakte Teknisk Forvaltning, hvis sagen ikke kan afklares tilfredsstillende.

Beboere og brugere kan også henvende sig til Teknisk Forvaltning, der informerer entreprenøren om relevante forhold.

Årligt dialogmøde med brugerrepræsentanter

Entreprenøren skal medvirke i mindst ét årligt dialogmøde med brugerrepræsentanter. Herning Kommune deltager i mødet.

På mødet drøftes områdernes pleje i forhold til brugernes ønsker og behov. Brugerne har lejlighed til at fremkomme med ønsker og forslag.

På mødet træffes så vidt muligt aftale om, hvilke tiltag, der skal søges gennemført, herunder hvilke handleplaner, som skal udarbejdes.

4. ARBEJDETS TILRETTELÆGGELSE

4.1 ARBEJDSPLANER

Entreprenøren og Herning Kommune skal som fælles målsætning have, at

- Årets opgaver aftales i starten af året og fordeles med henblik på at sikre jævn beskæftigelse
- Opgaverne udføres på hensigtsmæssige tidspunkter plejemæssigt og i forhold til brugerne.

Herning Kommune fremlægger sine budgetter for de på gældende områder, omfattende:

- Kontraktmæssig pris for basispleje
- Budget for tillægspleje og udviklingsopgaver
- Rådighedsbeløb for entreprenøren (diverse opgaver)

De samlede ydelser skal overholde den økonomiske ramme set over et år ad gangen med mindre andet aftales.

Entreprenøren skal løbende udarbejde og ajourføre en arbejdsplan, der tidsmæssigt og overordnet viser de planlagte arbejders udførelse for det kommende år, anført som forventet procentdel for hver måned af årsmængden. Arbejdsplanen for det kommende år skal forelægges Herning Kommune til godkendelse.

Entreprenøren skal i arbejdsplanen tage hensyn til, at driften skal tilpasses vejrliget og evt. standses i perioder, hvor vejrforholdene sædvanligvis vil umuliggøre udførelse af konditionsmæssigt arbejde.

Arbejdet skal tilrettelægges ud fra, at der ikke vil blive ydet betaling for vinterforanstaltninger, bortset fra udførelse af vintertjeneste.

Arbejdet skal i øvrigt tilrettelægges og udføres således, at trafikafviklingen berøres mindst muligt, og at arbejdet ikke må lukke for adgang til ejendomme. Arbejde på fritidsfaciliteter skal tilrettelægges således, at brugernes benyttelse af anlæggene berøres mindst muligt.

4.2 BESTILLING AF YDELSER

Der er i HelPark konceptet tale om tre typer af arbejdssituationer:

Basispleje	Basispleje er den pleje af grønne områder, som Entreprenøren skal udføre på eget initiativ (uden bestilling fra Herning Kommune)
Tillægspleje	Tillægspleje er opgaver, som entreprenøren kun skal udføre på bestilling fra Herning Kommune. Tillægspleje kan være opgaver til udførelse efter tilbudslistens enhedspriser, til særskilt aftalt pris eller som regningsarbejde.
Udviklingsopgaver	Ved udviklingsopgaver udarbejdes specifikke Handleplaner. Gennemførelse af handleplaner defineres formelt som tillægspleje, men iværksættes efter gensidig aftale og på baggrund af en udarbejdet handleplan. Handleplaner udføres helt eller delvis efter dækkende enhedspriser i tilbudslisten og i øvrigt efter særskilt aftale. Udviklingsopgaver (Handleplaner) aftales og udvikles løbende i en dialog mellem Herning Kommune og entreprenøren. Handleplaner gennemføres som partnerskabsaftaler.

I Kvalitetsstandarder er alle opgaver defineret enten som basispleje eller som tillægspleje.

Bestilling foregår skriftligt ved rekvisition med rekvisitionsnummer. Ved projektgennemgangsmøde vil Entreprenøren få meddelelse om hvem der udover bestilleren kan rekvirere opgaver.

5. UDVIKLING OG OPTIMERING

5.1 ANLÆGGENES UDVIKLING OG OPTIMERING

Anlæggenes pleje er fastlagt af Kvalitetsstandardens generelle tilstandskrav samt af Områdebeskrivelsernes nærmere beskrivelse af det enkelte områdes funktion og ønskede udvikling.

Entreprenøren skal på baggrund af sin gartnerfaglige kompetence tilrettelægge og udføre plejen, således at Kvalitetsstandardens krav overholdes og således at de opstillede mål for områdernes udvikling bliver opfyldt.

Der kan mellem Herning Kommune og entreprenøren træffes aftale om særlige fokusområder, der især skal være genstand for optimering og udvikling. I samarbejde mellem partnerne opstilles:

- Strategiske målsætninger for disse områder
- Resultatmål, ambitioner og målemetode og grundlag for de enkelte fokusområder

På forhånd er der udvalgt de i bilag 5.1 anførte fokusområder for entreprisen.

I forbindelse med samarbejdet betragtes oplysninger om økonomi og optimeringsprocesser som fortrolige.

Udvikling af basisplejen

Entreprenøren skal medvirke til at basisplejen af anlæggene udvikles og optimeres i forhold til den gartnerfaglige pleje og i forhold til brugerinteresser.

Udvikling af den faste basispleje kan omfatte forslag til ekstraordinær pleje (tillægspleje) eller ændringer til basispleje. Disse tiltag vil normalt blive afregnet efter kontraktens enhedspriser.

Optimeringer kan bla. bestå af hensigtsmæssige ændringer i arbejdsplanlægning, arbejdsprocedurer, metodevalg og anvendelse af nyt materiel.

Opfyldelse af mål for anlæggenes udvikling

Entreprenøren skal overvåge og registrere om de anførte funktioner og den målsatte udvikling for områderne opnås gennem den udførte og planlagte pleje. Hvis områder eller elementer ikke udvikles i normal takt til opnåelse af disse funktioner, skal entreprenøren gøre Herning Kommune opmærksom herpå. Herefter kan aftales særlige tiltag til udførelse.

Hvis udviklingen kræver særlig planlægning udarbejdes handleplan jf. pkt. 5.2.

Faglig sparring

Entreprenørens forslag til udviklingstiltag skal forelægges Herning Kommune, typisk på driftsmøder.

Herning Kommune medvirker som faglig sparringspartner ved drøftelse og planlægning af tiltagene.

Økonomi og incitamentsordning

Entreprenøren fremlægger sit kalkulationsgrundlag for aftale om optimeringer og udviklingsprojekter, herunder hvilket dækningsbidrag, der er forudsat i kalkulationen. Parterne følger løbende de realiserede udgifter i forhold til budgettet.

Ved optimeringer, der gennemføres efter entreprenørens ide og initiativ og som indebærer dokumenterede besparelser, deles besparelsen 50 / 50 mellem Herning Kommune og entreprenøren for den resterende del af kontraktperioden. Alternativt kan der mellem parterne aftales geninvestering i området, hvor besparelsen deles med 30% til entreprenøren og 70% til Herning Kommune, der geninvesterer beløbet til supplerende opgaver for entreprenøren.

Såfremt en, af bestiller ønsket optimering, forudsættes, at entreprenøren anskaffer større materiel, fastsættes ved beslutningen om gennemførelsen af optimeringen et af Herning Kommune garanteret minimumsforbrug (f.eks. antal maskintimer) af det pågældende materiel.

Såfremt optimeringsprocessen ikke forløber med opnåelse af de planlagte besparelser og/eller øgning af kvalitative områder, kan optimeringsprocessen helt eller delvis indstilles.

5.2 HANDLEPLANER

Handleplaner udarbejdes for nærmere at beskrive løsninger og aktiviteter, som i Områdebeskrivelse er anført under ”udvikling” samt øvrige tiltag, som måtte blive aftalt i kontraktperioden.

Handleplaner kan udarbejdes for:

– Udviklingsopgaver anført i Områdebeskrivelser.

– Tiltag som entreprenøren foreslår til forbedring af arealerne og deres pleje og som aftales med Herning Kommune

– Tiltag som Herning Kommune eventuelt sammen med brugere foreslår gennemført

Handleplaner bør omfatte:

– Beskrivelse af løsningen (plejemetode, beskrive løsning med eventuelle ændringer i forhold til status, skitser af indretning)

– Målsat funktion for løsningen, eventuel etapevis udvikling

– Økonomi (afregning efter relevante enhedspriser i tilbud, overslag eller tilbud)

– Tidsplan for gennemførelse

Handleplaner udarbejdes af entreprenøren eller i et samarbejde mellem entreprenøren og Herning Kommune efter aftale.

En handleplan er gældende, når den er godkendt af begge parter. Brugerne tilstræbes involveret omkring handleplaner med hensyn til idéer og behov og ved valg af løsning, hvor dette er relevant.

6. VIDENDELING

Herning Kommune og entreprenøren skal aktivt medvirke til videndeling med henblik på de hver især får informationer af værdi for planlægning og udførelse af parkdrift.

Den praktiske udøvelse af videndeling sker gennem de under pkt. 3 og 4 anførte aktiviteter og samvirke.

Som eksempler på videndeling kan peges på:

- Entreprenøren påpeger i tide behov for justeringer af plejen eller for udførelse af supplerende pleje
- Entreprenøren medvirker aktivt til optimering af opgaven og er åben med hensyn til faglige og økonomiske forhold herved
- Herning Kommune informerer entreprenøren om alle forhold af betydning for planlægning af og gennemførelse af opgaven

7. KVALITETSSTYRING

7.1 GENERELT

Dette afsnit angiver minimumskravene til det kvalitetssystem og den dokumentation, som Entreprenøren skal udføre for nærværende entreprise. Kvalitetssystemet med den tilhørende kvalitetsdokumentation er en del af Entreprenørens ydelse, og udgifterne hertil skal være indregnet i tilbudet.

Kvalitetsstyring med den tilhørende kvalitetsdokumentation er en del af entreprenørens ydelse, og udgifterne hertil skal være indregnet i tilbudet.

Entreprenøren skal senest den ____ 2003 oplyse om følgende punkter vedrørende kvalitetsstyring:

- Hvem der er ansvarlig for udførelse af entreprisen og hvem der er ansvarlig for kvalitetssikring

- Hvordan egenkontrol gennemføres, dels for egne arbejder og dels for eventuelle underentreprenørers arbejder.

7.2 KVALITETSKRAV

Kvalitetskrav til de enkelte opgaver er anført i Kvalitetsstandard for de enkelte elementer. Kvalitetskrav er principielt opdelt i 2 typer:

- Tilstandskrav, som angiver de kvaliteter, som arealet eller anlægget skal have i kontraktperioden. Tilstandskrav anvendes på opgaver, der udføres som basispleje (renholdelse, pleje af græsarealer og hækklipning). De samme krav anvendes løbende gennem hele kontraktperioden.
- Udførelseskrav, som angiver de kvaliteter, som arealet eller anlægget skal have umiddelbart efter opgavens udførelse. Udførelseskrav anvendes på opgaver, der udføres som tillægspleje (f.eks. supplerende topdressing af boldbaner).
- Funktionskrav, som angiver de funktioner, som arealet eller anlægget skal have løbende i kontraktperioden eller som skal opfyldes efter et udviklingsforløb. I Områdebeskrivelser er der dels anført overordnede funktionskrav og der er anført funktionskrav for de enkelte områder. Funktionskrav anvendes endvidere ved udviklingsopgaver / handleplaner, der iværksættes efter en nærmere dialog mellem Herning Kommune, entreprenøren (herunder medarbejderne), samt i visse tilfælde også borgerne.

7.3 KONTROL

Kontrol af opgavernes udførelse og kvalitet gennemføres efter følgende typer kontrol:

a. **Egenkontrol.** Entreprenøren skal gennemføre egenkontrol og dokumentation af, at de udførte arbejder er gennemført, som foreskrevet. Kontrollanter må som hovedregel ikke kontrollere eget arbejde.

Det krævede mindsteomfang af egenkontrollen skal mindst svare til omfanget af fælleskontrol (se efterfølgende afsnit).

b. **Fælleskontrol.** Entreprenøren deltager i fælleskontrol sammen med bestilleren for at kunne dokumentere, at de udførte arbejder er gennemført som foreskrevet.

Fælleskontrol omfatter forlods planlagt kontrol af udvalgte områder. Som udgangspunkt gennemføres kontrol af ca. 2 områder hver måned før driftsmøde.

Herning Kommune fastlægger kontrolområder samt tidspunkt for fælleskontrol og indkalder entreprenøren hertil. Entreprenøren får ikke oplysning om kontrolområder på forhånd. Kontrolområderne udvælges tilfældigt på forhånd af Herning Kommune.

c. **Stikprøvekontrol.** For driftsopgaverne generelt, kan Herning Kommune gennemføre stikprøvekontroller. Stikprøvekontroller gennemføres efter tilsvarende fremgangsmåde som fælleskontrol.

7.4 KONTROLNIVEAUER

Startniveau	Omhyggelig kontrol og drøftelse af opgaveudførelsen
Normalt niveau	Kontrol af ca. 2 områder hver måned før driftsmøde. Kontrol gennemføres som fælleskontrol med afkrydsning i skema. Bodssystem og bonussystem gælder.
Skærpet niveau	Kontrolomfang forøges. Bodssystem og bonussystem gælder.

Ved gentagne overskridelser af kvalitetskrav foretages kontrol på skærpet niveau. Dette indebærer at omfanget af områder, der kontrolleres, kan hæves.

7.5 KONTROLSKEMAER

Kontrolskemaer er vedlagt som bilag 7.5. Skemaerne kan benyttes såvel ved egenkontrol, fælleskontrol som stikprøvekontrol.

Kontrolskemaet er udformet til brug for kontrol af ét arbejdssted/område.

Kontrolsystemet er baseret på en helhedsvurdering af kategorierne:
- Græs
- Blomster

- Buske
- Hække, pur og hegn
- Træer
- Belægninger
- Inventar og udstyr

Kontrollen opdeles i helhedsvurdering af ”Gartnerisk pleje” og af ”Ukrudt, affald” hver for sig.

Opfølgning på funktionskrav foregår dialogbaseret, dels på driftsmøder og dels ved de årlige møder.

Det enkelte element (f.eks. ”Brugsplæner”) i kategorien ”Græs” kontrolleres normalt visuelt, men kan suppleres med målinger.

Kontrollen baseres på om elementet overholder de krav, der er stillet i kvalitetsstandarden.

Overskridelser noteres i skemaet med nummer, elementtype og bemærkninger (lokalitet, overskridelse).

Kategorien godkendes som helhed, hvis samtlige kvalitetskrav indenfor kategorien er opfyldt.

Kategorien godkendes ikke som helhed, hvis der er en eller flere overskridelser af kvalitetskravene.

8. MANGLER OG ADFÆRDSREGULERENDE BODSSYSTEM / BONUSSYSTEM

8.1 MANGLER

Generelt gælder, at hvis en opgave ikke opfylder kvalitetskrav skal Entreprenøren for egen regning udbedre manglerne i den udstrækning dette er muligt.
Vilkår vedrørende mangler er anført i Betingelser pkt. 10.1.

8.2 BODSSYSTEM

Til kvalitetsstyringssystemet hører et adfærdsregulerende bodssystem. Det er Herning Kommunes ønske - og forventning - at dette ikke udløser pålægning af bod.

Kvalitets- og bodssystemet er indrettet således, at kvalitetsopfyldelsen vurderes over 1 kvartal ad gangen med løbende underretning om overskridelser, således at Entreprenøren kan nå at gribe ind og forbedre kvaliteten. Der gives Entreprenøren et vist spillerum for mindre svigt, før der idømmes bod.

Overstiger antallet af overskridelser 10 stk. pr. kvartal, udløser overskridelserne bod.

Antallet af overskridelser opgøres som summen af antal overskridelser ved gennemførte fælleskontroller og stikprøvekontroller.

Derudover kan følgende mangler mv. tælle med som overskridelser:
- Hver mangel ved Entreprenørens egenkontrol, registrering og dokumentation
- Hver overskridelse af tidsfrist for udførelse af en opgave,
- Hver mangel i øvrigt i forhold til kontrakt, eksempelvis manglende opfyldelse af krav vedrørende organisation, materiel eller mandskab

Bodssatsen pr. overskridelse fastsættes til 2.000 kr.

Vurderer Herning Kommune, at der er tale om misligholdelse af kontrakten, behandles sagen i henhold til Betingelser pkt. 13.

8.3 BONUSSYSTEM

Bonus opgøres for en periode på 1 år. Der foretages opgørelse hvert år i januar, og eventuel bonus tillægges i betalingen for januar måned.

Bonus kommer til udbetaling, hvis der er et lavt antal overskridelser af kvalitetskrav til opgavernes udførelse og hvor partneringsamarbejdet med entreprenøren har fungeret godt.

Der foretages en samlet bedømmelse af årets forløb ud fra følgende kriterier:

- Antallet af "overskridelser" for et år er lavere end 20. Antal overskridelser beregnes som anført for bodssystem.
- Samarbejdsform mellem Herning Kommune og entreprenør (kommunikation, opfølgning på henvendelser, mødedeltagelse og lignende)
- Entreprenørens samvirke i forhold til borgere og brugere i området.
- Entreprenørens varetagelse af udvikling, herunder handleplaner.
- Entreprenørens opfyldelse af ønsket om videndeling.
- Entreprenørens opfyldelse vedrørende personalepolitik og socialt ansvar.

Hvert kriterium bedømmes ud fra en pointskala fra 0 – 5, hvor 5 er meget tilfredsstillende, 3 er tilfredsstillende og 0 er ikke tilfredsstillende. Der kan således maksimalt opnås 30 point.

Entreprenøren får udbetalt en bonus på 2 % af entreprenørens betaling for det forløbne år, hvis der opnås 24 point eller derover. Hvis der samlet opnås 6 point eller derunder, udbetales ikke bonus. Bonussen beregnes proportionalt i intervallet mellem 5 og 20 point.

Bedømmelsen af kriterier for udbetaling af bonus foretages på driftsmøder, således at entreprenøren har mulighed for forbedring på områder med lavt pointtal. Eventuel uenighed om bedømmelsen afklares lettest, når bedømmelsen sker løbende.

Styregruppen har ansvar for en nærmere definition af kriterierne, samt for at definere rammerne for pointgivningen.

9. REGISTRERING

9.1 UDFØRTE OPGAVER

Entreprenøren skal løbende registrere udførte opgaver og ved hvert driftsmøde oplyse om stade for udførelse af alle opgaver.

For udført tillægspleje skal Entreprenøren registrere hvornår en opgave er udført.

10. KONFLIKTLØSNING

Ved eventuelle uoverensstemmelser anvendes – forinden brug af syn/skøn og voldgift - ”beslutningstrappen”. Der er her følgende niveauer:

1. Driftslederen – og er en uenighed på dette niveau ikke løst inden for 24 timer, flyttes denne et trin op til niveau 2
2. Styregruppen – og er en uenighed på dette niveau ikke løst inden for 5 arbejdsdage, flyttes denne et trin op til niveau 3.
3. Forvaltningschefen og direktøren for entreprenøren.

I Betingelser Ad § 45, stk.1 er der anført vilkår om anvendelse af en opmand ved opståede tvister.

Udvalgte fokusområder

1. Effektivisering
2. Definering af den gartneriske, faglige kvalitet
3. Sikre synlighed for borgerne gennem samarbejde med den lokale presse
4. Borgerinddragelse

Strategiske fokus-områder	**Strategisk Målsætning**	**Forudsætninger for at fastsætte og arbejde med resultatmål**	**Resultatmål (a) ambitionsniveau (b) målemetode/grundlag**	**Incitament/ bonus**	**Kritiske succesfaktorer**	**Indsatser**
1. Effektivisering	Gennem arbejdsplan-lægning og involvering af medarbejder at opnå en effektivisering af driften		(a) Effektivisering af driften med 3% (b) Fælles gennemgang af regnskab	50% H.K. 50% DDH		Renhold af skoler
	Gennemføre en gen-nemskuelig arbejds-planlægning som ram-me og grundlag for ud-førelsen		(a) Månedsplaner som ram-me og grundlag for udfø-relsen (a) Dokumentation ved planernes tilstedeværelse		Involvering af medarbejderne	Løbende udar-bejdelse af månedsrapport
2. Definering af den gartneriske, fag-lige kvalitet	Omsætte effektivitet i synlige kvalitetsløft på et arbejdssted-/element	Effektiviseringer	(a) Synlig kvalitetsløft i almindelighed ved stier (b) Reaktioner fra presse og borgere samt egen vurdering		Prioritering af indsatsen	Tydning af levende hegn
3. Sikre synlighed for borgerne gen-nem samarbejde	Idéudvikling samt dia-log mellem kommune og entreprenør	Dialog mellem kommune og entreprenør	(a) Tre pressemeddelelser i 2004 (b) Egenkontrol			Emnet diskute-res hver gang på driftsmø-

Strategiske fokus-områder	**Strategisk Målsætning**	**Forudsætninger for at fastsætte og arbejde med resultatmål**	**Resultatmål (a) ambitionsniveau (b) målemetode/grundlag**	**Incitament/ bonus**	**Kritiske succesfaktorer**	**Indsatser**
med den lokale presse						derne
4. Borgerind-dragelse	At udvælge projekter i fællesskab til udførelse	Dialog mellem udvalgte borgere samt kommune og entreprenør	(a) Etablering Lergravens legeplads (b) Egenkontrol			Møder med borgerne samt projektering

Bilag 2

Herning Kommune, Teknisk Forvaltning

UDBUD AF GRØNNE OMRÅDER I SNEJBJERG

Betingelser

April 2004

Herning Kommune, Teknisk Forvaltning

UDBUD AF GRØNNE OMRÅDER I SNEJBJERG

Betingelser

April 2004

Basis		14.04.2004	JEB		JEB
Udgave	Betegnelse/Revision	Dato	Udført	Kontrol	Godkendt

INDHOLDSFORTEGNELSE

ORIENTERING 1

1. UDBUD OG KONTRAHERING 116
   - 1.1 Tilbudsindhentning 116
   - 1.2 Grundlag 116
   - 1.3 Tilbudsafgivelse 116
     - 1.3.1 Spørgsmål og besigtigelse 116
     - 1.3.2 Tilbud 116
     - 1.3.3 Alternative tilbud 117
     - 1.3.4 Åbning af tilbud 117
   - 1.4 Forhandling og Tildeling 117
     - 1.4.1 Forhandling 117
     - 1.4.2 Tildeling 118
   - 1.5 Kontrakt 119
     - 1.5.1 Kontraktindgåelse 119
     - 1.5.2 Kontraktperiode 119
   - 1.6 Omfattede opgaver 120
   - 1.7 Overdragelsesforretning 120
   - 1.8 Forhold til myndigheder 120

2. TILFØJELSER TIL ABService 120

3. PERSONALEPOLITIK 125

4. ABService 2003 127

ORIENTERING OM DRIFTSOPGAVEN

Udbyder er Herning Kommune, Teknisk Forvaltning.

Udbud af pleje af grønne områder i Snejbjerg omfatter i hovedtræk følgende arbejder:

- *Pleje af beplantning*
- *Pleje af græsarealer*
- *Drift af belægninger*
- *Vedligeholdelse af udstyr og inventar*

Opgaven udbydes i én samlet entreprise som begrænset udbud.

Kontraktperioden er fra 1. maj 2003 til 31. december 2003, hvor Herning Kommune har option på forlængelse med 2 år og derefter med yderligere 1 år.

Lov om lønmodtagernes retsstilling ved virksomhedsoverdragelse er gældende for entreprisen og entreprenøren skal overtage op til __ medarbejdere.

Opgaven udbydes efter HelPark-konceptet og sigter mod indgåelse af en kontrakt mellem udbyder (parkforvaltningen) og udfører (entreprenør eller anlægsgartner), baseret på at begge parter har en tilstrækkelig kompetence på området. Tilbudsgiveren skal kunne indgå i en samarbejdsform med forvaltningen som på visse områder indeholder elementer fra partnerskabsmodeller.

Konceptet er baseret på at den faste basispleje skal udføres efter tilstandskrav og til faste priser. Derudover indgår visse opgaver som tillægspleje til afregning efter enhedspriser eller regningsarbejde.

Hvert år skal der træffes aftale om særlige udviklingsopgaver, som kan være aktuelle for at opnå de opstillede mål eller visioner for området, samt for at tilgodese brugerønsker og udnytte medarbejdernes kompetencer. For disse udviklingsopgaver skal tilbudsgiveren udarbejde handleplaner, hvorefter der træffes aftale om handleplanens gennemførelse og økonomi på fællesmøder mellem udbyder, udfører og med evt. deltagelse af borgere / brugere.

Samarbejdet mellem Herning Kommune og entreprenøren baseres på elementer fra partnerskabsmodeller. Dette gælder især for gennemførelse af udviklingsopgaver, men også i et vist omfang for udførelse af basispleje og tillægspleje.

Udbudsmaterialet omfatter:

1. *Udbudsbrev. Indeholder kun orienterende oplysninger.*
2. *Betingelser. Indeholder vilkår for afgivelse af tilbud, bedømmelse af tilbud og tildeling af kontrakt, kontraktvilkår i øvrigt, baseret på ABService.*
3. *Kvalitetsstandard. Omfatter generelle krav til pleje af de enkelte elementer, hovedsageligt baseret på tilstandskrav. Der indgår endvidere en række opgaver som tillægspleje.*
4. *Områdebeskrivelser med bilag og tegninger. Områdebeskrivelser indeholder elementoversigt og mængder for området, særlige plejeforhold, områdets anvendelse (funktioner) samt mål for områdets udvikling (visioner).*

5. *Tilbuds- og afregningsgrundlag. Heri defineres hvorledes opgaverne skal prissættes ag afregnes.*
6. *Samarbejdsform. Omfatter administrative forhold i driftsperioden, såsom organisation og samvirke, planlægning af opgaver, borger- og brugersamvirke, udarbejdelse af handlingsplaner for udvikling af områderne, videndeling, kontrol og opfølgning på kvalitet og samarbejde. Samarbejdsformen er baseret på partnerskab.*

1. UDBUD OG KONTRAHERING

1.1 TILBUDSINDHENTNING

Entreprisen udbydes af:

Herning Kommune
Teknisk Forvaltning
Rådhuset, Torvet
7400 Herning

Entreprisen udbydes som begrænset udbud med prækvalifikation i henhold til Tilbudsloven.

Herning Kommunes Driftsafdeling afgiver ikke kontrolbud.

1.2 GRUNDLAG

For tilbudsafgivelse på driftsopgaven gælder i den angivne rækkefølge, idet a) har højeste gyldighed :

a) Eventuelle rettelsesblade udsendt til de bydende inden afgivelse af bud
b) Tilbudsliste
c) Nærværende Betingelser (Særlige Betingelser og ABService), Kvalitetsstandard, Områdebeskrivelser, Samarbejdsform og Tilbuds- og afregningsgrundlag.

Nyeste gældende udgaver af normer.

Entreprenøren er i øvrigt forpligtet til at overholde lovgivningen og alle myndighedskrav, der er gældende for arbejdets udførelse og drift af entreprenørens virksomhed, ligesom det fulde ansvar efter arbejdsmiljøloven for det beskæftigede personale påhviler entreprenøren.

De i Særlige Betingelser anførte tilføjelser til ABService har direkte henvisning til § i ABService.

1.3 TILBUDSAFGIVELSE

1.3.1 Spørgsmål og besigtigelse

Spørgsmål om opgaverne kan rettes til: nn

Seneste frist for modtagelse af spørgsmål er den xx. april 2003.

1.3.2 Tilbud

Tilbudet skal være Herning Kommune, Teknisk Forvaltning, Rådhuset, Torvet, 7400 Herning i hænde inden **___dag den __ . april 2003, kl. 13.00**.

Tilbud afgives på vedlagte tilbudsliste. Tilbudet skal afleveres i 2 eksemplarer i lukket rød kuvert, der er vedlagt udbudsmaterialet og mærket "Licitation, Grønne områder i Snejbjerg, Herning Kommune". Hvis tilbud afleveres i større brev eller pakke skal den røde kuvert påklæbes pakkens forside. Hvis tilbud fremsendes pr. post, er det tilbudsgivers ansvar, at tilbudet er hos Herning Kommune, Teknisk Forvaltning ___dag den __. april, senest kl. 12.30.

Præciseringer for tilbudets afgivelse for de enkelte delopgaver fremgår af "Tilbuds- og afregningsgrundlag".

Tilbudsgiveren skal på tilbudslisten bekræfte modtagelse af rettelsesblade.

Når flere i forening giver tilbud, hæfter de omfattede virksomheder solidarisk for kontraktens opfyldelse. Der skal udpeges én, som har bemyndigelse til at føre bindende forhandlinger om tilbudet.

Vedståelsesfristen er 60 kalenderdage fra fristen for modtagelse af bud.

Tilbudsgiverne bør udfylde hele tilbudslisten og vedlægge alle ønskede bilag.

Sammen med tilbudet bør vedlægges bilag, der redegør for de punkter, som indgår ved vurdering af tilbudene i henhold til Betingelser pkt. 1.4.2.

Hvis tilbudsgiver agter at benytte anden underentreprenør end forudsat ved prækvalifikation, skal han i tilbudet anføre navn på denne, oplysning om hvilke delopgaver, der agtes udført af underentreprenøren samt for underentreprenørens kvalifikationer.

1.3.3 Alternative tilbud

Der kan afgives alternative tilbud på entreprisen. Disse skal opfylde følgende minimumskrav: Alternative bud skal omfatte samtlige ydelser i henhold til Arbejdsbeskrivelsen til alle delopgavers fuldstændige gennemførelse i anført omfang og opfylde de stillede kvalitetskrav samt tidskrav.

For alternativt tilbud skal fremgå tydeligt, at det er et alternativt tilbud. Det bør præcist angives, hvori alternativet består og hvor der er sammenfald med det tilbud, der er baseret på udbudsgrundlaget.

Et alternativt tilbud er et selvstændigt tilbud og vurderes som sådan.

I det omfang, der afgives alternative tilbud, bør disse belyses i samme omfang som udbudsgrundlaget er beskrevet i Arbejdsbeskrivelsen og der skal vedlægges komplet udfyldte, tilrettede tilbudslister inkl. de i pkt. 1.4.2 angivne tilbudsbilag.

1.3.4 Åbning af tilbud

Åbningen af indkomne bud foregår hos Herning Kommune, Teknisk Forvaltning, Rådhuset, Torvet, 7400 Herning, **___dag den __ . april 2003, kl. 13.00**. Tilbudene åbnes i overværelse af tilstedeværende tilbudsgivere.

Tilbuddene er bindende efter ovenstående tidspunkt og kan ikke forlanges tilbageleveret hverken i åbnet eller uåbnet stand.

1.4 FORHANDLING OG TILDELING

1.4.1 Forhandling

Herning Kommune forbeholder sig ret til at gennemføre forhandling med de bydende, som har afgivet konditionsmæssigt bud. Inden der gennemføres forhandling vil Herning Kommune skriftligt orientere de tilbudsgivere, der har afgivet konditionsmæssigt bud, om procedure for forhandlingerne.

Formålet med forhandlingerne vil ikke være at starte en ny priskonkurrence, men vil tage udgangspunkt i de afgivne tilbud, således at eventuelle justeringer er sagligt begrundet.

Forhandlinger vil blive gennemført med alle, der har afgivet konditionsmæssigt bud.

Ved forhandlingen har tilbudsgiveren lejlighed til at redegøre for hvorledes han agter at gennemføre opgaven med hensyn til de punkter, der indgår som tildelingskriterier. Specielt ønskes forslag til samarbejdsform forhandlet.

Forhandlingerne gennemføres etisk og lovgivningsmæssigt korrekt, hvor de enkelte tilbudsgiveres løsningsforslag ikke viderebringes til andre.

Resultatet af forhandlingerne indgår i den endelige evaluering, der fortsat skal foretages ud fra de i udbudsmaterialet opstillede kriterier.

Efter forhandlingsrunden foretager Herning Kommune en endelig bedømmelse af tilbudene ud fra tildelingskriterierne.

1.4.2 Tildeling

Entreprisen vil blive tildelt det tilbud, som efter en eventuel forhandling bedømmes som det økonomisk mest fordelagtige bud på baggrund af en vurdering af nedenstående kriterier med den anførte vægt.

1. Pris	65 %
2. Organisation og kvalifikationer for leder og for nøglepersoner	10 %
3. Tilbudsgivers forslag til samarbejde med udbyder og brugerne for det konkrete projekt, herunder afholdelse af møder, information, gennemførelse af udviklingsprojekter og konfliktløsning	20 %
4. Miljøledelse ved opgavens udførelse	5 %

Samlet kan maksimalt opnås 100 point.

Ad 1) Kriteriet pris omfatter tilbudssummen, som er summen af basispleje og tillægspleje. Laveste pris tildeles 65 point. Et tilbud der er højere, gives et fradrag på 0,7 point for hver procent tilbuddet er højere end laveste tilbud.

Ad 2) Det ønskes oplyst, hvordan tilbudsgivers organisation for løsning af opgaven vil være udformet, herunder navn og kvalifikationer for den kontraktansvarlige, for den daglige leder, samt for nøglepersoners gartnerfaglige kvalifikationer.

Pointsummen fordeles med max 3 point for organisationens egnethed, max. 4 point for kvalifikationer for den kontraktansvarlige og for den daglige leder, samt max 3 point for nøglepersoners kvalifikationer.

Ved bedømmelse af organisationen lægges der vægt på at denne er udformet således at den matcher de faglige og samarbejdsmæssige kompetencer der kræves af opgaven, og af organisationens forankring i virksomheden som helhed. Hvis der anvendes underentreprenør, skal det fremgå hvilke opgaver denne skal udføre.

Ad 3) Tilbudsgivers redegørelse for samarbejdsform skal beskrive hvorledes han og hans organisation agter at indgå i det partnerskabsbaserede samarbejde, som det er beskrevet i Samarbejdsform. Redegørelsen bør bl.a. omfatte kommunikation med bestilleren, information til og kontakt med brugerne, arbejdets tilrettelæggelse, videndeling (oplyse bestilleren om driftserfaringer og gode ideer), deltagelse i udviklingsprojekter, udførelse af egenkontrol og deltagelse i bonusordning.

Der gives 20 point for en redegørelse, der på overbevisende form viser at tilbudsgiveren har fuld forståelse for samarbejdsformen, udviser engagement og som giver en så tilfredsstilende redegørelse for alle relevante punkter i samarbejdsformen, at dette giver fuld tryghed for indgåelse af samarbejdet. Der gives 0 point hvis der ikke foreligger oplysninger om dette punkt. Point mellem 0 og 20 gives ud fra en vurdering af redegørelsens omfang og indhold.

Ad 4) Tilbudsgivers redegørelse bør omhandler de miljøhensyn tilbudsgiver vil tage ved udførelse af opgaven, herunder for metoder, anvendelse af miljørigtigt materiel, begrænsning af gener for omgivelserne, affaldshåndtering, beredskab ved uheld og ulykker, arbejdsmiljø og sikkerhed for personalet. Endvidere bør det oplyses om tilbudsgiver har et miljøledelsessystem implementeret.

Der gives 5 point til de tilbudsgivere, hvis beskrivelse viser at deres gennemførelse af opgaven vil være baseret på miljøvenlige metoder og at de vil have et velforankret system til sikring af et godt arbejdsmiljø og varetagelse af sikkerhed for medarbejderne. Der gives 0 point hvis dette punkt ikke besvares. Point mellem 0 og 5 gives ud fra en vurdering af redegørelsens omfang og indhold.

De angivne enhedspriser er ved såvel tildelingsbedømmelse som ved eventuel kontraktudførelse gældende frem for den udregnede tilbudssum. Enhedspriser kommer til anvendelse ved at de pågældende opgaver afregnes efter mængde og de anførte enhedspriser.

Ved bedømmelse af de indkomne tilbud vil mindre betydende forbehold blive kapitaliseret - uden drøftelse med tilbudsgiver - og værdien tillægges tilbuddet. Ved forbehold, der indebærer at tilbudet ikke opfylder udbudsgrundlagets mindstekrav, kan Herning Kommune vælge at betragte tilbudet som ukonditionsmæssigt, hvorved tilbudet forkastes.

Hvis entreprenøren ønsker at benytte en anden underentreprenør end anført ved anmodning om prækvalifikation, skal denne godkendes af Bygherreafdelingen

Herning Kommunes vurdering og behandling af indkomne tilbud påregnes gennemført således, at tilbudsgiverne i uge ____ i 2003 vil modtage besked om tilbudet accepteres eller ikke.

1.5 KONTRAKT

1.5.1 Kontraktindgåelse

Aftale om entreprisernes udførelse træffes ved skriftlig kontrakt og kontrakten er først gyldig ved begge parters underskrift. Begge parter skal underskrive ved tegningsberettiget person.

1.5.2 Kontraktperiode

Kontraktperioden er 1. maj 2003 - 31. marts 2008, hvorefter kontrakten ophører uden opsigelse.

Herning Kommune kan forlænge kontraktperioden med 2 år under samme kontrakt, senest med udløb den 31. marts 2010. Herning Kommune giver meddelelse om kontraktforlængelse senest 6 måneder før kontrakten ophører.

1.6 OMFATTEDE OPGAVER

Kontrakterne omfatter de i nærværende udbudsmateriale anførte opgaver.

Opgaver, der er defineret som basispleje, er faste opgaver, som skal udføres.

For opgaver, der er defineret som tillægspleje, fastlægger Herning Kommune omfanget gennem bestillinger. Omfanget af disse opgaver kan variere i forhold til de i tilbudslisten anførte mængder.

Herning Kommune kan overdrage udførelse af tillægspleje til anden entreprenør, hvis arbejderne naturligt er knyttet til andre opgaver, eksempelvis ved anlægsarbejder.

Herning Kommune kan overdrage udførelsen af opgaver, der afregnes som regningsarbejde jf. Arbejdsbeskrivelsen til anden entreprenør eller udføre disse i eget regi.

I Arbejdsbeskrivelsen er anført vilkår omkring ændringer i arbejdets omfang, herunder variationsprocenter for enhedsprisers gyldighed. Angående ændringer i kontraktens omfang herudover henvises til ABService §9, stk.1.

1.7 OVERDRAGELSESFORRETNING

Umiddelbart inden kontraktperiodens start holdes overdragelsesforretning.

Entreprenøren skal forinden overdragelsesforretningen besigtige de omfattede anlæg og kan ved overdragelsesforretningen gøre indsigelse vedr. disse anlæg, deres omfang og vedligeholdelsesstandard. På områder hvor der ikke er tale om åbenlyse afvigelser, kan entreprenøren dog gøre indsigelse op til 3 uger ind i kontraktperioden.

Ved overdragelsesforretningen behandles øvrige forhold vedrørende de anlæg, hvor drift og vedligeholdelse overgår til entreprenøren.

1.8 FORHOLD TIL MYNDIGHEDER

Generelt har Herning Kommune myndighedsansvar for de omfattede opgaver og varetager myndighedsopgaver.

Entreprenøren er underkastet de pålæg og bestemmelser, som offentlige og andre myndigheder giver om arbejdet, herunder arbejdsmiljømæssige og trafikale forhold. For myndighedsforhold, der relateres direkte til Entreprenøren udførelse af opgaven, er Entreprenøren ansvarlig direkte overfor den pågældende myndighed.

2. TILFØJELSER TIL ABService

OVERDRAGELSE AF RETTIGHEDER MV.

ad § 3, stk. 4

Hvis entreprenøren efter kontraktindgåelse ønsker at antage andre underentreprenører end de i kontrakten anførte, kan dette kun ske efter skriftlig godkendelse fra Herning Kommune. Herning Kommune har ret til at nægte godkendelse af ny underentreprenør.

Entreprenøren kan dog uden godkendelse antage underentreprenører til assistance ved opgaver, hvor selve udførelsen primært varetages af entreprenøren selv eller af godkendt underentreprenør. Denne regel omfatter eksempelvis indlejning af maskiner og vognmænd. Det er en betingelse at alle underentreprenører opfylder kravene i dette udbudsmateriale.

Entreprenøren hæfter for underentreprenørers ydelser efter denne kontrakt på samme måde som for egne forhold.

SIKKERHEDSSTILLELSE

§ 5, stk. 3

Herning Kommune kan endvidere inddrage sikkerhedsstillelsen eller en del heraf til at udbetale eventuelle tilgodehavender, som entreprenørens medarbejdere, der beskæftiges under denne kontrakt, måtte have hos entreprenøren ved kontraktperiodens udløb eller ved kontraktens ophævelse. Ved ophævelse af kontrakten i henhold til ABService § 29, stk. 1, skal hele sikkerhedsstillelsen udbetales til Herning Kommune.

FORSIKRING

ad § 6, stk. 1

Forsikringen skal være påtegnet, således at denne også dækker skader på ting som forsikrede har i sin varetægt, under bearbejdning eller behandling samt skade som følge at brug af motorredskaber/motorkøretøjer, der ikke er registreringspligtige og dermed ikke er dækket af en lovpligtig ansvarsforsikring.

Entreprenørens forsikring skal dække entreprenøren og dennes underentreprenør.

Entreprenørens ansvarsforsikring skal dække op til kr. 5.000.000,- ved personskade og kr. 2.000.000,- ved tingskade pr. forsikringsbegivenhed, idet kontrakthavers ansvar dog ikke er begrænset hertil. Entreprenøren skal varetage al sagsbehandling angående skadesanmeldelse m.v.

Entreprenøren skal under hele kontraktperioden have tegnet ansvars- og ulykkesforsikring for sit mandskab.

Dokumentation for forsikringer skal foreligge inden kontraktindgåelse.

YDELSEN OG ÆNDRINGER I KONTRAKTEN

ad § 7

Entreprenøren skal selv stille med fornødent materiel, lokaler, garager og pladsarealer til arbejdernes udførelse.

Finder entreprenøren at opgaven ikke kan gennemføres i overensstemmelse med den indgåede aftale, skal entreprenøren snarest muligt underrette Herning Kommune herom. Tilsvarende gælder, hvis entreprenøren konstaterer fejl eller uklarheder i kontraktgrundlaget.

Hvis entreprenøren konstaterer at de i kontraktgrundlaget anførte mængder ikke er korrekte, skal han snarest muligt underrette Herning Kommune herom.

Entreprenøren skal snarest muligt underrette Herning Kommune, hvis der opstår forhold, som hindrer arbejdets udførelse eller gør det nærliggende, at Herning Kommune påføres ulempe eller tab, herunder pådrager sig ansvar over for tredjemand. Hvis der

ikke er tid til at indhente Herning Kommunes anvisninger, skal entreprenøren bedst muligt træffe foranstaltninger for at undgå, at Herning Kommune lider tab. Der træffes efterfølgende aftale om betaling for entreprenørens merydelser i forbindelse hermed.

"Bekendtgørelse om pligter efter lov om arbejdsmiljø i forbindelse med udbud af tjenesteydelser" er gældende for entreprisen.

Der er i beskrivelsen ikke forudsat anvendt arbejdsmetoder, arbejdsprocesser og arbejdsgange, der ikke er i overensstemmelse med arbejdsmiljølovgivningen.

Det forudsættes, at tilbudsgiver ud fra et almindeligt kendskab til de omfattede driftsopgaver har viden om særlige, væsentlige arbejdsmiljøforhold, der er forbundet med tjenesteydelsens udførelse og det regelgrundlag, som gælder herfor.

Herning Kommune stiller ikke særlige krav til arbejdsmiljøet udover gældende regler, dog gøres opmærksom på følgende regler:

- Regler for afmærkning af vejarbejder

Derudover baseres opgaveudførelsen på de miljøhensyn ved opgaveudførelsen, som entreprenøren har anført i sit tilbud.

Entreprenøren skal kontrollere, at disse krav opfyldes og skal på anmodning kunne dokumentere dette.

Fortegnelser over arbejdssteder og areal-/længdeangivelser foreligger i udbudsmaterialet.

ad § 8
Tidsfrister for delopgavernes udførelse er anført i ARB under de enkelte delopgaver. Tidsfrister i forbindelse med kvalitetsstyring og entreprisens gennemførelse i øvrigt fremgår af nærværende Betingelser og af Samarbejdsform. Entreprenøren er forpligtet til at overholde alle anførte tidsfrister.

Anser entreprenøren sig berettiget til forlængelse af en tidsfrist af årsager, han ikke selv er herre over, skal han straks kontakte Herning Kommune for eventuel aftale om tidsfristforlængelse.

For ændringer i arbejdets art og omfang, som kræves af Herning Kommune, træffes aftale om tidsfrist.

Konsekvenser ved manglende opfyldelse af disse tidsfrister fremgår af Samarbejdsform pkt. 8.

ad § 9, stk. 5
For denne entreprise skal regulering efter enhedspriser være gældende inden for de i TAB anførte begrænsninger.

ad § 9, stk. 6 og 7
Aftale om ændringer i arbejdet i forhold til kontraktgrundlaget skal være indgået skriftligt inden arbejdet påbegyndes.

Rummer tilbudslisten ikke relevante enhedspriser, hvorefter ændringer i arbejdet kan afregnes, kan Herning Kommune forlange mindre arbejder i tilslutning til entreprisen udført som regningsarbejde. Ved regningsarbejde afregnes efter medgåede timer og de i

tilbudslisten afgivne timepriser for mandskab og materiel, også for anvendelse af underentreprenører, med mindre andet er aftalt.

For regningsarbejder, skal entreprenøren, såfremt Herning Kommune finder det nødvendigt, udarbejde et overslag inden arbejdets iværksættelse.

KONTROL

ad § 11, stk. 1

Kvalitetskontrol gennemføres efter de i Samarbejdsform fastlagte bestemmelser.

BETALING

ad § 14, stk. 1

I de måneder, hvor der udføres arbejder, skal entreprenøren hver måned fremsende regning til Herning Kommune for udført arbejde m.v. Herning Kommune skal senest 20 arbejdsdage fra modtagelsen af anmodningen betale det beløb, der er ydet kontraktmæssigt arbejde og materialer for.

For basispleje, som afregnes efter fast pris pr. år, fordeles betalingen ligeligt over de måneder, hvor opgaven udføres. Ved kontraktindgåelse træffes nærmere aftale herom.

GENEREL PRISREGULERINGSBESTEMMELSE

ad § 15

De i tilbudet angivne priser er gældende fra og med 12. maj 2003 og til og med 31. december 2003. Priserne reguleres derefter 1 gang årligt pr. 1. januar på grundlag af ændring ud fra Danmarks Statistiks omkostningsindeks for anlæg, jordarbejder fra september til september. Regulering for stigning af indeks sker på entreprenørens foranledning. Ved regulering pr. 1. januar 2004 reguleres dog i forhold til ændring af indeks fra december 2002 til september 2003. Til nærværende entreprise foretages reguleringen efter et driftsindeks opbygget således på basis af omkostningsindeks for anlæg, jordarbejder:

Vægtgrundlag	Indeks
70	Arbejdsløn
15	Lastvognskørsel
12	Materiel/maskiner
03	Brændselsolie
100	Driftsindeks

BONUS

ad § 16

Bestemmelser om bonus fremgår af Samarbejdsform pkt. 8.3.

MISLIGHOLDELSE

ad § 17 og 18

Bestemmelser om misligholdelse suppleres med de i Samarbejdsform anførte acceptkriterier.

REKLAMATION OG VARSEL

ad § 21, stk. 2

Vilkår omkring Herning Kommunes ret til at opkræve bod fremgår af Samarbejdsform pkt. 8.

AFHJÆLPNING MV.

ad § 24, stk. 1

Entreprenørens ansvar for mangler ved entreprisens udførelse, herunder anvendelse af et adfærdsregulerende bodssystem fremgår af Samarbejdsform, pkt. 8.

For følgende delopgaver:

- Nyplantninger
- Etablering af anlæg, opstilling af udstyr mv.

der udføres til udførelseskrav og som har karakter af anlægsarbejder, gælder følgende bestemmelser om mangler:

Entreprenøren har i 5 år efter hver enkelt delopgaves afslutning pligt og ret til at afhjælpe mangler. En mangel foreligger, hvis arbejdet ikke er udført i overensstemmelse med aftalen, ikke er udført fagmæssigt korrekt eller hvis materialer ikke er som aftalt eller af sædvanlig god kvalitet eller ikke har den krævede holdbarhed.

For opgaver, hvor der efter konstatering af mangler foretages udbedring inden for garantiperioden, forlænges garantiperioden med 1 år fra tidspunkt for udbedring.

BOD

ad § 26

For entreprisen gælder det i Samarbejdsform pkt. 8 anførte bodssystem.

ERSTATNING

ad § 28. stk. 1

Entreprenøren er ansvarlig efter dansk rets almindelige erstatningsregler for enhver skade, der opstår i forbindelse med arbejdets udførelse eller som følge af dette, eksempelvis person- og tingsskade, herunder skade på tredjemand eller dennes ejendom, miljøskader og hændelige skader. Entreprenøren er i disse tilfælde pligtig at holde Herning Kommune skadesløs, herunder for sagsomkostninger, dersom kommunen ved retssag eller på anden måde måtte blive indblandet i sagen.

Entreprenøren bærer det fulde ansvar for direkte og indirekte skader, som entreprenøren måtte påføre Herning Kommunes bygninger og anlæg med tilhørende udstyr og inventar.

OPHÆVELSE

ad § 29. stk. 1

Såfremt entreprenøren opsiger kontrakten uden væsentlig misligholdelse fra Herning Kommune, eller Herning Kommune ophæver kontrakten ved væsentlig misligholdelse fra entreprenør, har Herning Kommune ret til inddrage hele eller dele af sikkerhedsstillelsen til dækning af meromkostninger i forbindelse med nyt udbud og eventuelle meromkostninger ved overdragelse af entreprisen til en anden entreprenør. Entreprenøren er i øvrigt ansvarlig for Herning Kommunes lidte tab i henhold til ABService § 28.

FORPLIGTELSER VED ARBEJDSGIVERSKIFT MV.

ad § 31, stk. 1

Den udbudte driftsentreprise er omfattet af lov om lønmodtagernes retsstilling ved virksomhedsoverdragelse, jf. bekendtgørelse nr. 710 af 20. august 2002, jf. EU-overførselsdirektivet (77/187 EØF).

ad § 31, stk. 3
De medarbejdere, der er omfattet af virksomhedsoverdragelse, er indtil overtagelsen ansat hos den hidtidige entreprenør, NN. De omfattede medarbejdere fremgår af Bilag x. Entreprenøren er forpligtet til at tilbyde ansættelse til disse medarbejdere, som ved overtagelsen udelukkende eller i væsentlig grad er beskæftiget med udførelsen af arbejdsopgaverne i nærværende entreprise.

Den tilbudsgiver, der opnår kontrakt, indtræder således i såvel rettigheder som forpligtelser over for disse medarbejdere i henhold til lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse. Dette indebærer blandt andet, at entreprenøren umiddelbart indtræder i de pligter, der følger af kollektiv overenskomst og aftale, bestemmelser om løn - og arbejdsforhold, der er fastsat eller godkendt af offentlig myndighed, og individuel aftale om løn - og arbejdsforhold, jf. lovens § 2, stk.1.

Hvis entreprenøren ønsker at de overtagne medarbejdere skal overgå til anden overenskomst skal entreprenøren meddele dette inden for fastsat frist jf. førnævnte bekendtgørelse.

På overtagelsesdagen kan antallet af medarbejdere, der skal overtages, være mindre, og den faglige fordeling af de medarbejdere, der overtages, kan være ændret.

Der henvises til Bilag x i nærværende betingelser vedrørende virksomhedsoverdragelse med angivelse af omfattede medarbejdere og deres ansættelsesvilkår.

Med henblik på at gennemføre virksomhedsoverdragelsen med størst mulig hensyntagen til medarbejderne skal den tilbudsgiver, der opnår kontrakt, snarest mulig i samarbejde med Herning Kommune udarbejde retningslinier for den praktiske gennemførelse af overdragelsen, herunder hvordan medarbejderne skal informeres i denne forbindelse.

Entreprenøren skal senest 1 uge efter overdragelse af entreprisen afholde et orienteringsmøde for det personale, der er tilbudt virksomhedsoverdragelse.

ad § 31, stk. 4
Entreprenøren skal på anmodning og uden betaling aflevere alle af Herning Kommune ønskede oplysninger af relevans for genudbud, herunder oplysning om ansættelsesforhold og data for medarbejdere. På anmodning skal sådanne oplysninger gives indtil 6 måneder inden kontraktophør.

3. PERSONALEPOLITIK

I det følgende er anført minimumskrav til entreprenørens personalepolitik. Entreprenøren skal efter anmodning fra Herning Kommune dokumentere, at disse krav opfyldes i praksis. Herning Kommune kan kræve denne dokumentation flere gange i kontraktperioden.

Arbejdsfastholdelse
Entreprenøren skal have en arbejdsfastholdelsespolitik for de ansatte på den udbudte arbejdsopgave. Arbejdsfastholdelsespolitikken skal bevirke, at medarbejdere i videst mulig udstrækning bliver fastholdt i beskæftigelse hos leverandøren. Politikken bør

omfatte sygdom og arbejdsskader, skånestillinger og seniorpolitik. Politikken skal mindst gælde for kontraktperioden.

Beskæftigelse af personer fra særlige grupper
Entreprenøren skal tilstræbe at mindst10 procent af de stillinger, der anvendes til at opfylde denne driftsentreprise, besættes med medarbejdere ansat på særlige vilkår. Ved medarbejdere ansat på særlige vilkår forstås personer under 65 år med varige begrænsninger i arbejdsevnen, og som ikke kan opnå eller fastholde beskæftigelse på normale vilkår på arbejdsmarkedet. Mulighederne for revalidering til beskæftigelse på normale vilkår skal være udtømte.

4. ABService 2003

Almindelige betingelser for levering af serviceydelser

April 2003

A. Indledende bestemmelser

ANVENDELSESOMRÅDE

§ 1. Almindelige Betingelser for levering af Serviceydelser (ABService) gælder ved aftaler om levering af serviceydelser, når kontraktsparterne har vedtaget dette.

Stk. 2. Dersom ABService er vedtaget, er individuelle bestemmelser om fravigelse af reglerne kun gældende, når det tydeligt og udtrykkeligt angives, på hvilke punkter fravigelse skal ske.

Stk. 3. §§ a-e gælder kun, når kontraktsparterne udtrykkeligt har vedtaget en eller flere af disse bestemmelser.

AFTALEGRUNDLAGET - KONTRAKTSPARTERNE, DEFINITIONER M.V.

§ 2. Ved »aftalen« forstås kontraktsparternes aftale om levering af serviceydelsen samt alle kontraktbilag og tillæg m.v. til de nævnte dokumenter.

Stk. 2. Ved »serviceydelser« forstås tjenesteydelser generelt.

Stk. 3. Ved »kontraktsparter« forstås ordregiver og leverandør.

Stk. 4. Ved »leverandør« forstås den, som påtager sig at udføre en bestemt opgave i henhold til aftalen, og ved »ordregiver« forstås den, der antager leverandøren til at udføre opgaven.

Stk. 5. Alle angivne beløb er eksklusiv moms.

Stk. 6. Aftalen er undergivet dansk ret.

OVERDRAGELSE AF RETTIGHEDER M.V.

§ 3. Kontraktsparterne kan overdrage deres rettigheder i henhold til aftalen.

Stk. 2. Overdrager leverandøren uforfaldne krav i henhold til aftalen, går transporter, som står i forbindelse med opgaveløsningen, forud for andre transporter.

Stk. 3. Uden den anden kontraktsparts samtykke kan kontraktsparterne ikke overføre deres forpligtelser til andre.

Stk. 4. Leverandøren kan overlade dele af opgavens praktiske udførelse til en underleverandør, medmindre ordregiveren har saglige grunde til at nægte dette. Ordregiveren skal i givet fald orienteres herom i rimelig tid forinden underleverandøren påbegynder udførelsen af sin opgave.

SAMARBEJDSORGANISATION

§ 4. Såfremt en af kontraktsparterne ønsker det, nedsættes en følgegruppe til løbende dialog og opfølgning vedrørende aftalen. Følgegruppen skal i øvrigt behandle spørgsmål, som ikke har fundet deres afklaring i aftalen.

SIKKERHEDSSTILLELSE

§ 5. Såfremt det kræves i udbudsmaterialet, stiller leverandøren sikkerhed for et beløb svarende til 10 % af den gennemsnitlige årlige kontraktsum. Sikkerheden skal opretholdes indtil 3 måneder efter kontraktperiodens udløb og nedskrives ikke i perioden.
Stk. 2. Sikkerheden skal stilles senest 8 hverdage efter aftalens indgåelse i form af pengeinstitutgaranti eller kautionsforsikring eller på anden betryggende måde.
Stk. 3. Sikkerheden tjener til fyldestgørelse af alle krav, som ordregiveren har i anledning af aftaleforholdet, herunder krav vedrørende eventuelle ekstraarbejder og tilbagebetalinger.
Stk. 4. Hvis ordregiveren ønsker udbetaling i henhold til den stillede sikkerhed, skal dette samtidigt meddeles leverandøren og garanten med nøje angivelse af arten og omfanget af den påståede misligholdelse samt størrelsen af det krævede beløb. Dette udbetales til ordregiveren inden 10 hverdage fra meddelelsens fremkomst, medmindre leverandøren forinden har indbragt spørgsmålet om udbetalingskravets berettigelse for Det Danske Voldgiftsinstitut, jf. § 33.

FORSIKRING

§ 6. Leverandøren er forpligtet til at være dækket af sædvanlige forsikringer, herunder erhvervsansvarsforsikring. Ordregiveren kan forlange dokumentation herfor.
Stk. 2. Betjener leverandøren sig af underleverandører, jf. herved § 3, stk. 4, er leverandøren forpligtet til at sørge for, at underleverandørerne på samme måde opfylder de i stk. 1 nævnte krav om forsikringsdækning. Ordregiveren kan ligeledes forlange dokumentation herfor.

B. Leveringen - ydelsen, ændringer i kontraktperioden, kontrol, tidsfrister m.v.

YDELSEN OG ÆNDRINGER I KONTRAKTPERIODEN

§ 7. Opgaven skal udføres i overensstemmelse med aftalen. I det omfang aftalen ikke giver tilstrækkelig vejledning, skal opgaven udføres fagmæssigt korrekt.
Stk. 2. Opgaven skal udføres i overensstemmelse med gældende miljø-, arbejdsmiljø-, sundheds- og sikkerhedsforskrifter. Ordregiveren skal oplyse om alle forhold af relevans herfor, som denne er bekendt med.

§ 8. Ordregiveren udarbejder i samarbejde med leverandøren en plan for levering af serviceydelsen, herunder tidsfrister for leveringen.

§ 9. Ordregiveren kan inden for den aftalte kontraktperiode forlange ændringer i den aftalte serviceydelses art, omfang og leveringstidspunkt, når ændringen og de fravigelser fra kontrakten, som ændringen nødvendiggør, har naturlig sammenhæng med de aftalte serviceydelser. Begge kontraktsparter kan forlange ændringer i den aftalte serviceydelses art, omfang og leveringstidspunkt, når det følger af nye lovkrav eller ændret offentlig regulering.
Stk. 2. Leverandøren skal have lejlighed til at udtale sig om ønskede ændringer efter stk. 1, 1. pkt., og de fravigelser fra kontrakten, som ændringen nødvendiggør, inden krav herom fremsættes. Ændringer skal ske inden for rimelig frist fra fremsættelsen af kravet. Ændringer som følge af nye lovkrav eller ændret offentlig regulering skal dog ske i overensstemmelse med eventuelle frister i den pågældende lov eller offentlige regulering.
Stk. 3. Dersom ordregiveren kan kræve ændringer i medfør af stk. 1, har leverandøren pligt til på forlangende at udføre de ønskede ændringer, hvis det kan ske uden væsentlig ulempe for leverandøren.
Stk. 4. Såfremt ordregiveren kræver ændringer i medfør af stk. 1, har leverandøren ret til at levere de ændrede serviceydelser, medmindre ordregiveren påviser særlige forhold, der begrunder, at ordregiveren lader andre levere de ændrede serviceydelser.

Stk. 5. Vedrører ændringen mængden af serviceydelser, hvorom der gælder enhedspriser, reguleres den aftalte betaling i overensstemmelse hermed.
Regulering efter enhedspriser skal dog kun ske inden for +/- 10 % af den oprindelige kontraktsum, jf. herved stk. 6 og stk. 7.
Stk. 6. Bevirker en ændring efter stk. 1 en forøgelse af leverandørens udgifter reguleres betalingen. Såfremt leverandøren skal levere flere eller andre serviceydelser end oprindeligt aftalt, leveres serviceydelserne i mangel af anden aftale som regningsarbejde, i det omfang regulering ikke skal ske efter enhedspriser, jf. stk. 5.
Stk. 7. Bevirker ændringen efter stk. 1 en formindskelse af leverandørens udgifter reguleres betalingen. Såfremt leverandøren skal levere færre serviceydelser, skal leverandøren alene godskrive ordregiveren de udgifter, som herved spares eller burde være sparet, i det omfang regulering ikke skal ske efter enhedspriser, jf. stk. 5.

§ 10. Begge kontraktsparter kan forlange ændringer i den aftalte serviceydelses pris, når nye lovkrav eller ændret offentlig regulering bevirker en fordyrelse eller billiggørelse af leveringen af serviceydelsen.
Stk. 2. Ændringer efter stk. 1 får virkning fra det tidspunkt, hvor de nye lovkrav eller den ændrede offentlige regulering konkret fordyrer eller billiggør leveringen af serviceydelsen.

KONTROL
§ 11. Ordregiveren kan føre kontrol med leverandørens opfyldelse af aftalen. I det omfang det ikke er fastlagt i udbudsmaterialet, fastsætter ordregiveren og leverandøren i forening de nærmere vilkår for kontrollen.
Stk. 2. Kontrol fra ordregiverens side fritager ikke leverandøren fra selv at føre kontrol og sørge for rigtig opfyldelse af aftalen.
Stk. 3. Leverandøren skal løbende give ordregiver oplysninger om alle relevante forhold om overholdelse af gældende miljø-, arbejdsmiljø-, sundheds- og sikkerhedsforskrifter, som leverandøren bliver bekendt med. Ordregiver kan stille krav til detaljeringsgrad og dokumentation af oplysninger.

C. Forvaltningsmæssige bestemmelser

VIDEREGIVELSE AF OPLYSNINGER
§ 12. Den private leverandør skal på anmodning fra den ordregivende offentlige myndighed videregive enhver oplysning til myndigheden, som leverandøren har fået kendskab til i forbindelse med udførelsen af opgaven for den ordregivende offentlige myndighed, og som myndigheden finder er nødvendig for, at myndigheden kan varetage sine offentligretlige forpligtelser.
Stk. 2. Den private leverandør skal videregive de ønskede oplysninger snarest efter, at den ordregivende offentlige myndighed har anmodet herom. Den ordregivende offentlige myndighed kan fastsætte en frist for den private leverandørs videregivelse af oplysninger, såfremt det er nødvendigt, at myndigheden med henblik på opfyldelse af myndighedens offentligretlige forpligtelser har rådighed over oplysningerne på et bestemt tidspunkt. Fristen skal fastsættes under fornøden hensyntagen til omfanget af de ønskede oplysninger.

VIDERESENDELSE AF KLAGER
§ 13. Den private leverandør skal til den ordregivende offentlige myndighed videresende klager over leverandørens varetagelse af den pågældende opgave, såfremt klagen indebærer, at der skal træffes en forvaltningsafgørelse.
Stk. 2. Den private leverandør skal videregive de klager, der er omfattet af stk. 1, snarest efter, at den private leverandør har modtaget eller på anden måde fået kendskab til klagen.

D. Betaling, prisregulering og bonus

BETALING
§ 14. Betaling skal ske inden udløb af den aftalte betalingsfrist.
Stk. 2. En aftalt betalingsfrist kan tidligst regnes fra det tidspunkt, hvor ydelsen faktisk leveres.
Stk. 3. Hvis ordregiver er uenig med leverandøren om betalingens størrelse eller forfaldstid skal ordregiver uden ugrundet ophold gøre indsigelse herom, idet indsigelsen ellers fortabes. Den uomstridte del af kravet skal betales uanset indsigelse.
Stk. 4. Hvis der mellem kontraktsparterne er uenighed om betalingen, herunder om ordregivers adgang til at holde betalinger tilbage eller foretage modregning i leverandørens betalingskrav, finder reglerne i § 33 anvendelse, hvis en kontraktspart begærer det.

GENEREL PRISREGULERINGSBESTEMMELSE.
§ 15. Medmindre andet fastsættes i udbudsmaterialet reguleres prisen i kontraktsperioden én gang årligt med det af Danmarks Statistik offentliggjorte indeks, som i sin opbygning bedst muligt svarer til opgaven.

BONUS
§ 16. Ordregiveren udbetaler bonus til leverandøren, såfremt der er truffet særlig aftale herom.

E. Misligholdelse - beføjelser

MISLIGHOLDELSE
§ 17. Er serviceydelsen ikke udført i overensstemmelse med § 7, uden at dette skyldes ordregiverens forhold, eller forhold i øvrigt som ordregiveren bærer risikoen for, foreligger der misligholdelse.
Stk. 2. Der foreligger også misligholdelse, hvis serviceydelsen ikke lever op til ordregiverens berettigede krav ifølge § 9, eller hvis leverandøren ikke opfylder andre krav, som ifølge aftalen stilles i forbindelse med levering af serviceydelsen, eller som følger af aftalen i øvrigt.

§ 18. Er der i aftalen fastsat tidsfrister for leverandørens udførelse af arbejdet eller dele heraf, og leveres serviceydelsen eller delydelsen ikke i rette tid, uden at dette skyldes ordregiverens forhold, eller forhold i øvrigt som ordregiveren bærer risikoen for, foreligger der ligeledes misligholdelse.
Stk. 2. Betaler ordregiveren ikke i rette tid, eller undlader ordregiveren at opfylde sin forpligtelse til at medvirke til, at leverandøren kan levere rigtig ydelse, foreligger der tilsvarende misligholdelse fra ordregiverens side.

§ 19. En kontraktspart, som må indse, at der er risiko for misligholdelse, har pligt til uden ugrundet ophold at give den anden kontraktspart begrundet meddelelse herom.

FORCE MAJEURE
§ 20. Ingen kontraktspart er erstatningsansvarlig for forhold, som ligger uden for kontraktspartens kontrol, og som kontraktsparten ikke ved aftalens indgåelse burde have taget i betragtning.
Stk. 2. Kontraktspartens adgang til at kræve bod, jf. § 26, bortfalder ligeledes i de i stk. 1 nævnte tilfælde.
Stk. 3. Forhold, som forhindrer en underleverandør, som leverandøren efter kontraktsindgåelsen overlader opgaver til efter § 3, stk. 4, i at opfylde sin aftale med leverandøren, kan leverandøren kun påberåbe sig som force majeure over for ordregiveren, i det omfang samme forhold ville have forhindret leverandøren i at levere serviceydelsen, dersom denne havde valgt en anden underleverandør eller havde valgt ikke at betjene sig af underleverandører.
Stk. 4. Force majeure kan højst gøres gældende, så længe som force majeure-situationen varer.
Stk. 5. Betalinger knyttet til leveringer, der forsinkes eller ikke leveres på grund af force majeure, udskydes eller bortfalder tilsvarende.

Stk. 6. Såfremt en kontraktspart vil påberåbe sig force majeure, skal denne give skriftlig meddelelse herom til den anden kontraktspart uden ugrundet ophold, efter at force majeure-situationen er indtrådt.

REKLAMATION OG VARSEL

§ 21. Vil en kontraktspart påberåbe sig en misligholdelse, skal denne give den anden kontraktspart meddelelse herom uden ugrundet ophold, efter at misligholdelsen er eller burde være opdaget.
Stk. 2. Vil en kontraktspart hæve kontrakten eller kræve afhjælpning eller omlevering, skal denne uden ugrundet ophold, efter at misligholdelsen er eller burde være opdaget, give den anden kontraktspart meddelelse herom. Und lader kontraktsparten dette, har parten fortabt sin ret til at hæve kontrakten eller til at kræve afhjælpning eller omlevering. Det samme gælder for ordregiverens ret til at kræve bod efter § 26.
Stk. 3. Krav om forholdsmæssigt afslag eller erstatning skal opgøres og fremsættes uden ugrundet ophold efter meddelelse i henhold til stk. 1, idet retten ellers fortabes.

§ 22. En kontraktspart fortaber dog uanset § 21 ikke sin ret til at påberåbe sig misligholdelse, når den anden kontraktspart har handlet svigagtigt, eller når denne part har gjort sig skyldig i grove fejl og forsømmelser, og dette med fører betydelig skade for parten.

STANDSNINGSRET

§ 23. Hvis ordregiveren ikke har betalt i rette tid, kan leverandøren efter et varsel på 5 hverdage standse arbejdet. Standsningsretten ophører straks , når ordregiverens betaling erlægges.

AFHJÆLPNING M.V.

§ 24. Ordregiveren kan, hvor dette er praktisk muligt, kræve afhjælpning, efterlevering eller omlevering, medmindre det vil volde leverandøren uforholdsmæssig omkostning eller væsentlig ulempe.
Stk. 2. Såfremt afhjælpning, efterlevering eller omlevering kan ske uden væsentlig forsinkelse og uden væsentlig gene for ordregiveren i øvrigt, har leverandøren ret til at foretage dette. Leverandøren skal straks efter modtagelse af reklamation give ordregiveren meddelelse, hvis leverandøren ønsker at udøve denne ret.
Stk. 3. Foranstaltninger efter stk. 1 og 2 skal ske uden ugrundet ophold, efter at kravet herom er fremsat.

FORHOLDSMÆSSIGT AFSLAG

§ 25. I det omfang den leverede serviceydelse ikke er kontraktmæssig, jf. § 17, og dette har bevirket en værdiforringelse, som ikke er kompenseret ved afhjælpning, efter levering eller omlevering, efter § 24, er ordregiveren berettiget til at kræve et forholdsmæssigt afslag i den aftalte pris.

BOD

§ 26. Leverer leverandøren ikke serviceydelsen i overensstemmelse med aftalen, kan ordregiveren pålægge leverandøren en bod, såfremt og i det omfang der er truffet særlig aftale herom.

FORÆLDELSE

§ 27. Hvis tidligere forældelse ikke følger af andre regler ophører ethvert krav 5 år efter aftaleforholdets udløb, hvad enten dette sker til et i forvejen aftalt tidspunkt eller efter opsigelse eller ophævelse. Hvis en tidsbegrænset kontrakt forlænges, medfører dette ikke en tilsvarende forlængelse af 5-årsfristen for forhold, som knytter sig til den første kontrakts periode. Afbrydelse af fristen

sker ved påkrav.
Stk. 2. Har en kontraktspart handlet svigagtigt, eller har han gjort sig skyldig i grov uagtsomhed med betydelig skade for den anden kontraktspart til følge, gælder bestemmelsen i stk. 1 ikke.

ERSTATNING
§ 28. Hver kontraktspart er erstatningsansvarlig efter dansk rets almindelige regler for manglende medvirken til rigtig opfyldelse af kontrakten.
Leverandøren hæfter ikke for driftstab, avancetab eller andet indirekte tab.
Stk. 2. En aftalt bod er ikke til hinder for, at ordregiveren kan kræve erstatning for et eventuelt yderligere tab. Dette gælder dog ikke, såfremt bodens funktion er at træde i stedet for erstatning.

OPHÆVELSE
§ 29. Aftalen kan ophæves af ordregiveren, hvis der foreligger en væsentlig misligholdelse fra leverandørens side. I bedømmelsen af misligholdelsens væsentlighed indgår serviceydelsens beskaffenhed, misligholdelsens karakter, risiko for gentagelse, misligholdelsens betydning for ordregiveren, ordregiverens eventuelle offentligretlige forpligtelse til at sørge for serviceydelsen, ophævelsens betydning for leverandøren samt omstændighederne i øvrigt.
Stk. 2. Der foreligger ikke væsentlig misligholdelse, så længe der kan ske afhjælpning, efterlevering eller omlevering efter § 24.
Stk. 3. Aftalen kan ophæves af leverandøren, hvis ordregiveren væsentligt misligholder sin forpligtelse til at medvirke til serviceydelsens rigtige levering eller sin betalingsforpligtelse. Leverandøren kan dog ikke hæve aftalen, hvis dennes interesser er tilstrækkeligt tilgodeset gennem adgangen til at standse arbejdet, jf. § 23.

VIRKNING AF OPHÆVELSE
§ 30. Ved ophævelse af aftalen tilbagebetaler leverandøren eventuelt modtaget vederlag for endnu ikke udført levering og ordregiver betaler for eventuelt modtaget, men endnu ikke betalt levering.
Stk. 2. Kontraktsparterne leverer så vidt muligt til rådighed stillede aktiver tilbage ved ophævelse af kontrakten.
Stk. 3. Hvor et leveringsophør efter en ophævelse vil være velfærdstruende for borgere, der er afhængige af serviceydelsen, kan ordregiveren uanset aftalens ophævelse kræve, at leverandøren i en overgangsperiode stiller ressourcer til rådighed for levering af serviceydelsen, indtil leveringen med rimeligt varsel kan overtages af ordregiveren eller en anden leverandør. Levering i overgangsperioden sker på samme vilkår som i den ophævede aftale, idet den leverandør, som hæver aftalen eller frem til ophævelsen har udøvet standsningsret, dog kan forlange forudbetaling for ydelserne.

F. Forpligtelser ved arbejdsgiverskift m.v.

§ 31. Kontraktsparterne vedkender sig deres respektive lov- og overenskomstmæssige forpligtelser over for de medarbejdere, som berøres af overdragelsen.
Stk. 2. Kontraktsparterne er pålagt en gensidig loyal oplysningspligt, bl.a. for at informationsforpligtelsen i § 5 i Lov om lønmodtagers retsstilling ved virksomhedsoverdragelser bliver opfyldt.
Stk. 3. Ordregiveren har pligt til i muligt omfang at oplyse leverandøren om de aktuelle og fremtidige forpligtelser overfor medarbejderne, der gælder i henhold til kollektive overenskomster og aftaler m.v., og som leverandøren skal respektere i henhold til lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse.
Ordregiveren har tillige pligt til i muligt omfang at afgive oplysninger, der gør det muligt for leverandøren at vurdere, hvorvidt lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelser finder anvendelse.
Stk. 4. I rimelig tid inden nærværende aftales ophør har leverandøren samme

forpligtelse som ordregiveren efter stk. 3 til at oplyse ordregiveren om alle kollektive overenskomster og aftaler m.v. af relevans for ordregiveren eller en eventuel ny leverandør i forbindelse med overtagelse af medarbejdere.

G. Tvister

SYN OG SKØN

§ 32. Hvis der i tilfælde af uoverensstemmelser mellem kontraktsparterne eller for at sikre bevisets stilling ønskes syn og skøn, fremsættes begæring herom til Det Danske Voldgiftsinstitut. Hver kontraktspart kan ensidigt begære syn og skøn.
Stk. 2. Begæringen skal ved fremsættelsen være ledsaget af oplysning om, hvilke kontraktsparter sagen vedrører, samt disse kontraktsparters adresse og telefonnummer, en skriftlig fremstilling, hvori gives en kort redegørelse for sagen, og som indeholder de spørgsmål, som skønsmanden skal besvare(skønstemaet), de dokumenter, der er af betydning for sagen, og eventuel angivelse af de ønskede tekniske kvalifikationer hos skønsmanden.
Stk. 3. Der udmeldes i almindelighed én skønsmand. Hvis Voldgiftsinstituttet finder, at der er anledning dertil, kan der udmeldes to, eller under ganske særlige omstændigheder flere skønsmænd. Der skal ved afgørelsen heraf tages hensyn til kontraktsparternes ønske.
Stk. 4. Nyt syn og skøn ved anden skønsmand kan kun finde sted, hvis Voldgiftsinstituttet finder, at der er anledning dertil. Hvis begæring om voldgiftsbehandling af tvisten er indgivet, jf. § 34, tager Voldgiftsretten stilling til frem satte begæringer om supplerende syn og skøn eller nyt syn og skøn ved samme eller anden skønsmand.
Stk. 5. Den eller de, der har fremsat begæring om skønsforretningen, hæfter for udgifterne herved, herunder skønsmandens honorar, der fastsættes af Voldgiftsinstituttet. Hvis tvisten eller en del deraf indbringes for Voldgiftsretten, tages udgiften og dens nødvendighed i betragtning ved fastsættelsen af sagsomkostninger.
Voldgiftsretten fastsætter i så fald skønsmandens honorar.
Stk. 6. Når nærværende almindelige betingelser gælder i forholdet mellem ordregiver og leverandør, gælder bestemmelserne i stk. 1-5 også i det indbyrdes forhold mellem flere »parallelle« leverandører.
Stk. 7. For syn og skøn gælder de regler, som er fastsat af Det Danske Voldgiftsinstitut.

SAGKYNDIG BESLUTNING OM STILLET SIKKERHED M.V.

§ 33. På en kontraktsparts begæring kan Det Danske Voldgiftsinstitut udpege en sagkyndig til at træffe beslutning om udbetaling af stillet sikkerhed, jf. § 5, stk. 4, og om betalingen, herunder om berettigelsen af at holde betalinger tilbage eller foretage modregning, i tilfælde af uenighed som nævnt i § 14, stk. 4.
Stk. 2. Det Danske Voldgiftsinstitut kan efter sagens karakter bestemme, at beslutningen skal træffes af flere sagkyndige.
Stk.3. Begæringen skal indeholde de oplysninger m.v. som fremgår af § 32, stk. 2. Kopi af begæringen fremsendes samtidig til leverandøren.
Stk. 4. Det Danske Voldgiftsinstitut fastsætter en kort frist for leverandøren til at afgive et indlæg. Den sagkyndige kan - hvor der er særlig anledning dertil - give kontraktsparterne adgang til at fremkomme med yderligere et indlæg inden udløbet af en kort frist, som den sagkyndige fastsætter. Efter udløbet af fristen træffer den sagkyndige snarest muligt og normalt inden 15 hverdage beslutning om, i hvilket omfang udbetalingskravet skønnes begrundet, og hvem der skal betale udgifterne, herunder den sagkyndiges honorar. Voldgiftsinstituttet fastsætter størrelsen af honoraret.
Stk. 5. Beløb, der omfattes af beslutning om udbetaling af stillet sikkerhed, skal udbetales senest 3 hverdage efter, at kontraktsparterne og garanten har fået skriftlig meddelelse om beslutningen.

*Stk. 6. S*tk. 1 - 5 fratager ikke en kontraktspart muligheden for at indbringe tvisten for voldgiftsretten, jf. § 34.

VOLDGIFT

§ 34. Enhver tvist mellem kontraktsparterne, som måtte opstå i forbindelse med nærværende kontraktsforhold, herunder om erstatning for skadegørende handling i forbindelse med serviceydelsens levering, afgøres ved voldgift efter Det Danske Voldgiftsinstituts regler. Voldgiftsrettens afgørelser er endelige.
Stk. 2. Hver kontraktspart udpeger en voldgiftsmand, medens voldgiftsrettens formand udnævnes af Det Danske Voldgiftsinstitut. Såfremt en kontraktspart ikke inden udløbet af den ifølge Voldgiftsinstituttets regler gældende frist har udpeget en voldgiftsmand, udnævnes også denne af Instituttet.
Stk. 3. Hvis en kontraktspart begærer det, suppleres voldgiftsretten med yderligere 2 partsudpegede medlemmer. De dermed forbundne merudgifter fordeles i forbindelse med voldgiftsrettens afgørelse af spørgsmålet om sagsomkostninger.
Det kan bestemmes, at de udgifter, der er en følge af rettens supplering, skal udredes af den kontraktspart, der har rejst krav herom, når voldgiftsretten skønner, at det ikke var tilstrækkeligt begrundet at fremsætte kravet.
Stk. 4. Når nærværende almindelige betingelser gælder i forholdet mellem ordregiveren og flere forskellige leverandører, gælder bestemmelserne i stk. 1-3 også i det indbyrdes forhold mellem de pågældende leverandører.

Bilag 3

Helhedsorienteret Parkforvaltning

Kvalitetsstandard (eksempel)

BUSKET

Basispleje – tilstandskrav (1/1 – 31/12):

- *Beskæring*: Der må ikke være udhængende grene over befærdede arealer til gene for færdslen og buskene skal holdes fri af huse, trådhegn og andre tekniske anlæg.
- *Beskæring*: Døde eller brækkede grene må ikke forekomme i et omfang, der virker skæmmende.
- *Beskæring:* Selvsåede træagtige vækster af uønsket art (aftales med bestiller) må ikke virke forstyrrende på helheden, og ryddes som hovedregel, når opvækstens højde overstiger højden på den blivende beplantning.
- *Afklip:* Afklip må ikke forekomme i kanten (min. 1 m bredde) af busket. Mindre grene og afklip kan efterlades inde i buskettet i max. 0,5 m højde.
- *Renholdelse for affald og ukrudt:* I henhold til funktionskategori for området.

Vejledende basispleje

Beskæring: Udtynding (ca. hvert 4. år), hvor gamle grene afskæres tæt på terræn, efter aftale med bestiller.

Bestillingsopgaver

Nedskæring: Periodisk nedskæring af hensyn til foryngelse og blomstring for visse arter af prydbuske. Nedskæring må kun foretages efter aftale med bestiller.

KLIPPET HÆK

Basispleje – tilstandskrav (1/1 – 31/12):

- *Klipning*: Hækkens form og højde klippes efter beskrivelse. Hvis denne ikke foreligger klippes hækken på sider og top i samme højde og bredde som nuværende.
- *Klipning*: Flader og kanter må ikke variere mere end +/- 5 cm på 5 meters længde i prydanlæg og +/- 10 cm på 5 meters længde for brugsanlæg. Hækkene må ikke være bredere i toppen end i bunden.
- *Beskæring*: Selvsåede træagtige vækster af anden art må ikke forekomme i synligt omfang.
- *Beskæring*: Døde eller brækkede grene må ikke forekomme i prydanlæg. I brugsanlæg ikke i et omfang, der virker skæmmende.
- *Afklip:* Afklip må ikke forekomme i prydanlæg. I øvrige anlæg må afklip ikke efterlades uden for hækken og må ikke hæmme hækkens vækst.
- *Renholdelse for affald og ukrudt:* I henhold til funktionskategori for området.

Fastlagt basispleje

Klipning: Klipning 2 gang årligt (ultimo juni og i august) for prydanlæg og klipning 1 gang årligt i juli for brugsanlæg.

Bilag 4

Helhedsorienteret Parkforvaltning

Kvalitetsstandard (eksempel)

RENHOLDELSE FOR AFFALD, SNAVS OG UKRUDT

Definitioner på snavs, affald og ukrudt

Løst snavs	pløre, jord, sand, grus, støv og lignende.
Fast snavs	snavs, der ikke umiddelbart lader sig fjerne ved almindelig rengøring, såsom algebegroning, tjære, graffiti og lignende.
Mindre affald	papirstumper, cigar- og cigaretskod, tændstikker, ispinde, kapsler, småsten og lignende.
Let affald	papir, pap, plast, glasskår, metal, træ, grene (på belægninger og græs), sten, byggeaffald, organisk affald herunder ekskrementer og lignende.
Større affald	kasser, affaldssække, cykler, møbler, byggeaffald, større grene (på belægninger og græs), flasker, større glas/glasskår, spildte materialer og lignende.
Uønsket plantevækst	ukrudt.

Renhold, Brugsanlæg

Tilstandskrav:

Affaldstype	**Kvalitetskrav, græs**	**Kvalitetskrav, blomsterkummer og –bede**	**Kvalitetskrav, beplantning**	**Kvalitetskrav, løse belægninger**
Mindre affald (visne blade og kviste op til 20 cm længde)	Max. dækningsgrad på 3 % i vækstsæsonen	Max. dækningsgrad på 1 % i vækstsæsonen.	Må forekomme uden begrænsning	Max. dækningsgrad på 5 % i vækstsæsonen.
Mindre affald i øvrigt	Må kun forekomme få steder (2 stk. pr. 5 m^2)		Må kun forekomme få steder. Må ikke være skæmmende set udefra.	Må kun forekomme få steder (2 stk. pr. 5 m^2)
Let affald	Max. 2 stk. pr. 100 m^2			
Større affald og glasskår	Det skal tilstræbes at større affald og glasskår ikke forekommer. Større affald og glasskår skal inden for normal arbejdstid fjernes senest samtidig med entreprenørens konstatering og senest 1. arbejdsdag efter meddelelse fra bestiller eller borgere.			
Ukrudt	Må forekomme uden begrænsning	Max 5 % målt på 1 m^2 og max. 10 cm højt	Max 5 % målt på 1 m^2 og max. 10 cm højt	Max 2 % dækning på 1 m^2 og max 5 cm højt.

Bilag 5

KONTROLSKEMA	
HelPark	**April 2004**
Herning Kommune, Teknisk Forvaltning	**Bilag 7.5**
Kontrol: ☐ Fælleskontrol ☐ Egenkontrol ☐ Stikprøvekontrol	

Område/delområde:

Kategori	Funktionskrav		Ukrudt, affald	
	Godkendt	Ikke godkendt	Godkendt	Ikke godkendt
Græs				
Blomster				
Buske				
Hække, pur og hegn				
Træer				
Belægninger				
Inventar og udstyr				

Overskridelser

Nr.	Element	Bemærkninger
Antal overskridelser:		

Dato: _____

Entreprenør: _____

Herning Kommune: _____

Bilag 6

Brugerinterviews i HelPark
HelPark omfatter inddragelse af brugerne på forskellige niveauer. Et af niveauerne er det personlige møde mellem parkforvaltning og brugerne i de grønne områder. I HelPark anvendes en interviewteknik, der omfatter en kort samtale/interview mellem parkforvalteren (intervieweren) og de brugerne (respondenterne), der kan træffes i de enkelte områder. Under det enkelte interview skrives oplysningerne ind i et skema (H-form). Dette skema indeholder samtidig interviewguiden. Efter en interviewrunde systematiseres oplysningerne endeligt i et eller flere sammenfattende skemaer.

For parkforvalteren indebærer denne metode, at han både opnår en viden, der kan anvendes i den videre planlægning, men også en skriftlig dokumentation der kan anvendes overfor tredjepart. De interviewede opnår en mulighed for at opnå en direkte dialog om hvilke planer og aktiviteter, der er for de pågældende områder og opnå indflydelse på den videre planlægning. Metoden giver mulighed for en bredere dialog med både brugere og borgere med interesse i de pågældende områder og herigennem en bedre planlægning af driften af det konkrete grønne område. I HelPark har metoden været anvendt til undersøgelse af brugernes anvendelse, forventninger og ønsker til eksisterende grønne områder, som umiddelbart ikke ønskes omlagt, men løbende udviklet gennem driften. I forhold til forvaltning og drift af det konkrete grønne område kan oplysningerne blandt andet indgå i udarbejdelsen af områdebeskrivelserne, inddrages i dialogmøderne eller bruges ved åben hus arrangementer såsom parkvandringer.

Mål med brugerinterviews

- At fremskaffe viden om brugen af det konkrete grønne område.
- At få viden af brugernes opfattelse af det konkrete grønne område
- At afdække brugernes ønsker til andre funktioner og oplevelser i det konkrete grønne område.
- At få informationer om brugernes opfattelse af konflikter med andre brugere i det konkrete grønne område.
- At for dokumentation for brugerne umiddelbare forslag og ønsker til forbedringer af driften og til udvikling af det grønne område.

Spørgsmålene:
Metoden bygger på semistrukturerede interviews med de brugere, der kan træffes under deres aktiviteter i de grønne områder. Intervieweren har en interviewguide til rådighed, der angiver en række afgrænsede, men halvåbne spørgsmål. Det betyder, at det enkelte spørgsmål angiver et bestemt emne som intervieweren og respondenten kan uddybe gennem en kortere samtale. Spørgsmålene skal afdække hvordan respondenten anvender området, og hvilken betydning området har for vedkommende. Har respondenten ønsker til nye funktioner og oplevelser giver interviewguiden mulighed for at notere disse. Forskellige forslag til forbedringer kan dokumenteres - både større og ressourcekrævende forslag, som forslag der løbende kan implementeres gennem driften. Spørgsmålene kan ændres alt efter behov, men det er vigtigt at alle respondenter i samme interviewrunde spørges om det samme. Endvidere kan det være nyttigt, at de samme spørgsmål stilles i efterfølgende interviewrunder, således at man kan få indblik i, om brugernes præferencer forandres over tid. Derfor er det vigtigt, at intervieweren er omhyggelig i sine overvejelser over hvilke spørgsmål, der skal stilles.

Følgende spørgsmål er anvendt i HelParks interviewguide:

1. *Hvordan og hvor ofte bruger du området?*
2. *Hvad betyder området for dig?*
3. *Er der noget du gerne ville kunne gøre i området?*
   Er der nogle oplevelser du gerne ville have?

4. *Er der problemer med andre der bruger området?*
5. *Forslag til forbedringer?*
   Små ting?
6. *Ideer til ændringer?*
   Store ting?
7. *Kan du bedømme området som helhed på en skala 1-10, hvor 10 er bedst?*

Interviewguiden opstillet i skema (H-form):
Interviewguiden indeholder de spørgsmål som intervieweren ønsker at respondenterne forholder sig til. Samtidig er interviewguiden det skema, hvor respondentens svar skrives ind. Skemaet kaldes H-form. Hvert enkelt interview kræver ét skema. Skemaerne gør det nemt at overskue og systematisere de oplysninger, der fremkommer i de enkelte interviews. Hvis der påtrykkes et kort over det pågældende område, kan der også noteres hvor det enkelte interview fandt sted. Skemaet kan trykkes, så det fylder 1 A4 ark.

1. Hvordan og hvor ofte bruger du området?

3. Er der noget du gerne ville kunne gøre i området?
Er der nogle oplevelser du gerne ville have?

2. Hvad betyder området for dig?

5. Forslag til forbedringer?
- Små ting

6. Ideer til ændringer?
- Store ting

4. Er der problemer med andre der bruger området?

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Indsamling af supplerende oplysninger
Udover besvarelsen af spørgsmålene om anvendelsen af og ønsker til de grønne områder kan der noteres et mindre antal baggrundsoplysninger om de interviewede. Målet er ikke en statistisk bearbejdning af besvarelserne, men at sikre at forskellige grupper i forhold til køn., alder m.m. repræsenteres i undersøgelsen. Endvidere gives der plads til svar og kommentarer, der rækker udover interviewguiden.

Køn:	Er respondenten mand eller kvinde? Er der flere i gruppen skrives Mand/kvinde eller Kvinde/kvinde, Mand/mand.
Alder:	Alderen anslås indenfor +/- 5 år. Er der flere i gruppen skrives den anslåede alder for hver enkelt i gruppen.
Lokalitet:	Det angives på et kort hvor interviewet blev foretaget. Ved gåtur / cykeltur kan ruten eventuelt indtegnes.
Funktion / aktivitet:	Det beskrives kort hvad respondenten foretog sig på tidspunktet for interviewet, f.eks. ”Cyklede” eller ”Gik tur med hund”.

Kommentar: Eventuelt angives andre relevante oplysninger, der fremkom gennem interviewet.

Skemaet for de supplerende oplysninger kan trykkes på bagsiden af interviewguiden (H-formen), således at svarene fra de forskellige respondenter kan sammenholdes i forhold til køn, alder, aktivitet og lokalitet.

Fremgangsmåde
Fremgangsmåden for en interviewrunde og følgende anvendelse kan være som følger:

1. En række relevante områder udvælges.
2. Spørgsmålene og spørgeskemaer (H-form) forberedes og trykkes.
3. Der foretages interview i de udvalgte områder.
4. De indsamlede oplysninger indtastes og systematiseres i regneark.
5. Resultaterne formidles og anvendes i den videre planlægning.

Selve gennemførelsen af et interview kan gøres på ca. 5 minutter fra personen standses på stien til de sidste baggrundsoplysninger er noteret. Det kan være et problem i nogle områder, at der kun er få brugere, at brugerne kan være svære at få i tale (f.eks. cyklister på grønne stier), eller at det grønne anlæg kun anvendes i bestemte timer på døgnet (f.eks. fodboldbaner). Det kan derfor tage en del tid at opnå et tilstrækkeligt antal interviews.

I den skitserede metode vil de indsamlede oplysninger ikke være repræsentative i statistisk forstand. Hertil kræves der en mere omfattende metode og betydeligt flere ressourcer. Det er dog ikke formålet med metoden at indsamle et statistisk repræsentativt materiale, men derimod at få et dybere indblik i borgernes anvendelse, forventninger og ønsker.

Et tilstrækkeligt antal vil afhænge af både tid og sted, men som tommelfingerregel bør der foretages interviews med mindst 20 til 50 respondenter, der tilsammen repræsenterer forskellig alder, køn, aktivitet og lokalitet. Det kan dog være vanskeligt at opnå dette, hvis det pågældende område ikke anvendes af særligt mange eller hvis vejret er dårligt den dag interviewene foretages. Der kræves et vist lokalkendskab til områderne, før man kan sige noget om hvornår der er foretaget et tilstrækkeligt antal interviews, eller om der er brugt tilstrækkeligt tid på en interviewrunde.

Eksempel Fejl! Ukendt argument for parameter. **– Præsentation af resultater fra interview**

2. Hvad betyder området for dig ?

Respondent no.:	**Område 1**	**Område 2**	**Område 3**
1	*Dejligt at gå tur i. Meget anderledes end andre naturområder. Frodigt både sommer og vinter.*	*"Ikke en skid". Området er for småt. Der er en fin lille legeplads, men ellers betragtes området som transportstykke i forhold til andre grønne områder i nærheden.*	*Glæde over stien til cykling/skole, lå for langt væk til leg*
2	*Dejligt, med naturprojektet. Rigtigt godt når man er elev på skolen.*	*Dejligt, grønt, luft.*	*"Fint nok"*
3	*Det er bare et grønt område. Bliver ikke brugt nok. Bruges kun til Skt. Hans, boldspil og regnvandsbassiner.*	*Er godt tilfreds. Er lige flyttet til den sydlige del til den nordlige. Kender ikke stedet om sommeren.*	*Fint når kirsebærene blomstrer. Dejligt at se børnebørnene lege.*
4	*Dejligt, ro i sjælen.*	*OK.*	
5	*Godt for skolen. Børnene kommer ud.*		

Systematiseringen af de indsamlede oplysninger fra de forskellige interviews, der er noteret i H-formen, kan eventuelt se ud som ovenstående. I ovenstående er en række svar på spørgsmål nr. 2 angivet i en overskuelig form.

Efter oplysningerne er indsamlet og systematiseret, kan de formidles videre til alle borgere i kommunen eller til de borgere der bor geografisk tæt på området. Dette kan f.eks. gøres gennem artikler i lokalpressen eller ved at fremlægge resultaterne direkte ved eksempelvis dialogmøder og parkvandringer. I Helpark indgår oplysningerne i planlægningen af driften gennem udarbejdelsen af områdebeskrivelserne, hvori oplysningerne fra brugerinterviews er et input. Eksempel 1 og 2 angiver hvordan en hensigtsmæssig præsentation af resultaterne kan tage sig ud.

Efter den første interviewrunde kan en ny runde af interview foretaget på et senere tidspunkt dokumentere om der er forskel i anvendelsen og vurderingen af de grønne områder i forhold til eksempelvis årstiden eller tidspunktet. Regelmæssige interviewrunder, for eksempel 1 gang om året, kan give et godt indtryk af hvordan brugerne oplever et område over længere perioder. Hertil kan det også tænkes, at er der kommer nye brugere til, der har en anden oplevelse og andre ønsker til det pågældende grønne område.

Eksempel 2 - Præsentation af resultater fra Interview

Aldersfordeling for alle områder:

Aldersgruppe	Fordeling, antal	Fordeling, procent
<10 år	*5*	*12*
10-19 år	*14*	*33*
20-29 år	*3*	*7*
30-39 år	*8*	*19*
40-49 år	*5*	*12*
50-59 år	*1*	*2*
>59 år	*6*	*14*
I alt	*42*	*100 (99)*

Systematiseringen af de supplerende oplysninger kan eventuelt se ud som ovenstående. I ovenstående er der givet et eksempel på hvordan de interviewedes alder kan repræsenteres.

Diskussion

Metodens umiddelbare betydning ligger i det direkte møde med brugerne og interviewerens ophold i det grønne område i en længere tidsperioden

En af metodens styrker ligger i interviewguidens mulighed for at opnå en struktureret samtale mellem intervieweren og respondenterne. Mange informationer, der ikke er tilgængelig for intervieweren gennem det daglige arbejde, kan opnås ad denne vej. Ved gennemførelsen af mange interviews får intervieweren samtidig et indtryk af brugernes anvendelse af de grønne områder og forventningerne og ønskerne, der er knyttet hertil.

Metoden kan for bestilleren være et værktøj, der kan bruges til at justere opfattelsen af hvordan de grønne områder anvendes og hvordan driften af området harmonerer hermed. Dette opnås særligt gennem de samtaler interviewene medfører og mindre gennem den dokumentation, der udarbejdes ud fra interviewene. Dokumentationen fra interviewene kan give begrundede argumenter overfor lokalpolitikere og anvendes i forbindelse med eventuelle ansøgninger om midler til forbedringer, fornyelse og udvikling af de enkelte grønne områder. Gennem samtalerne kan der også fremgå nye emner, der vil kunne indgå i den løbende tilpasning og udvikling af driften.

Metoden kan udvikles. En notering af hvor de interviewede bor kunne give en fornemmelse af bevægelsesmønstre i området. Et spørgsmål om de bedste steder i det pågældende grønne område kan også være en interessant oplysning.

Ved eventuelt at udlevere et frankeret postkort har respondenten mulighed for senere og efter større omtanke, at give en skriftlig respons. Samtidig kan udleveringen af et postkort med kommunes adresse og logo give de interviewede en bedre forståelse af hvad samtalen skal bruges til. Endelig vil dette kunne medvirke til at synliggøre parkforvaltningen og fremme den direkte dialog mellem brugerne og beslutningstagerne vedrørende de grønne områder.