

Samlende notat - Analyse af Materielgården i fremtiden

I budgetaftale 2024-27 blev der bestilt en analyse af Materielgårdens fremtid. Analysen skal beskrive tre mulige spor for løsning af Materielgårdens opgaver i fremtiden, nemlig enten samarbejde med andre kommuner, udlicitering eller robustgørelse af Materielgården.

Herunder redegøres for analysens resultater.

Kommunalbestyrelsen anbefales, i forbindelse med de igangværende budgetforhandlinger at tage stilling til den fremtidige organisering af Materielgården, ved at godkende enten:

- 1) At Materielgårdens opgaver udliciteres, idet der i forbindelse med budgetforhandlingerne 2025-2028 afsættes midler til arbejdet

Eller

- 2) At Materielgården robustgøres, dvs. at administrationen arbejder videre med de konkrete tiltag

I det det bemærkes, at der ikke er fundet en mulig løsning for et samarbejde med andre kommuner.

Opsamling og konklusioner

I Kommunalbestyrelsens bestilling jf. budgetaftale 2024-27 er der 3 mulige spor, nemlig enten at samarbejde med andre kommuner, at udlicitere Materielgården eller at robustgøre Materielgården.

For at opnå et kvalificeret grundlag til at drøfte de økonomiske effekter af en evt. udlicitering, har administrationen fået udarbejdet en nøgletalsanalyse (se bilag). Nøgletalsanalysen er udarbejdet af Komponent. Her i sammenlignes Hørsholm Kommune med andre kommuner med henh. egen drift og udliciteret drift. Analysen er baseret på kommunale regnskaber udtrukket fra Danmarks Statistik.

Administrationens anbefaling

Administrationen anbefaler, at der arbejdes med at robustgøre Materielgården. Økonomisk ligger Hørsholm p.t. godt i forhold til de kommuner med egen drift som vi sammenligner os med. Der er flere selvfinansierende tiltag som ser meget lovende ud i forhold til at tilføre Materielgården en større opgavemængde og dermed robusthed. En større robusthed vil dels gøre det nemmere at holde de ønskede serviceniveauer, dels betyde kortere reaktionstider på spidsbelastningssituationer, som f.eks. lapning af huller efter en streng vinter, og dels fastholde den store fleksibilitet til udførelse af ad hoc-opgaver som Materielgården har. I forhold til samarbejde med andre kommuner, kan der umiddelbart ikke peges på en realistisk samarbejdskommune.

I forhold til udlicitering peger nøgletalsanalysen umiddelbart på, at driften bliver billigere. Det er dog usikkert om udgifterne til en kontrol- og kontraktstyringsfunktion indgår i analysen, da sammenligningskommunernes bogføringspraksis ikke kendes godt nok.

Det er samtidigt vigtigt især at bemærke, at en udlicitering

- Er en både dyr og ressourcekrævende proces, som skal gentages hvert 4.-6. år.
- Kræver en større kontrol- og kontraktstyringsfunktion end i dag.
- Har sociale konsekvenser for Materielgårdens personale. Det må forventes at den vindende virksomhed vil reducere det overdragne personale.

- At en hjemtagning af opgaverne igen må anses som værende næsten umulig. Dvs. man kan ikke forvente at kommunen kan 'fortryde' en fuld udlicitering.
- At andre kommuners erfaringer ved fuld udlicitering, er at det alligevel er nødvendigt at have et mindre hold af eget personale til at udføre diverse ad hoc-opgaver.

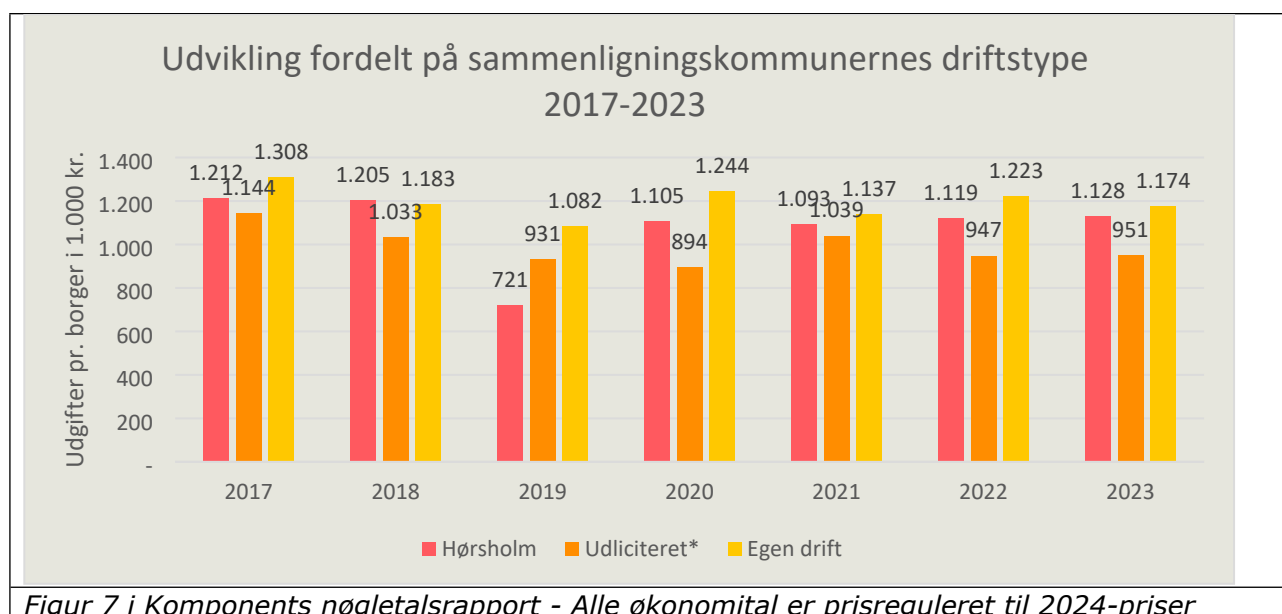
I det følgende er konklusioner i delanalyserne beskrevet. Selve analyserne er vedhæftet som bilag.

Nøgletalsanalysen

Med udgangspunkt i Hørsholm Kommunes organisering af Miljø og Teknik-området er der udvalgt de 7 områder/funktioner¹ der fylder mest i budget og regnskab for 'Veje og Grønne områder', og som derfor har mest relevans for analysen. Funktionerne er alle primært udgiftsposter. Disse funktioner stammer fra Indenrigsministeriets kontoplan, og er udvalgt, så de afspejler de aktiviteter, der varetages af Materielgården.

På baggrund af analysen af Hørsholm Kommunes udgifter til de valgte funktioner for veje og grønne områder kan det konkluderes, at Hørsholm Kommune ikke ligger markant højere end sammenligningskommunerne med udliciteret drift. De udliciterede kommuner har samlet set lavere udgifter pr. borger på de udvalgte funktioner, dog ses det, at der er stor variation mellem udgifterne i hver enkelt kommune, hvorved det ikke kan afvises, at kommunernes rammebetingelser har indflydelse på udgiftsniveauet.

Nedenstående figur viser desuden, at i forhold til sammenligningskommunerne ligger Hørsholm lavere end de andre kommuner med egen drift, men højere end de kommuner med udliciteret drift.



De 7 valgte funktionsområder er udvalgt på baggrund af hvilke opgaver som Materielgården reelt udfører og samtidigt har en meningsfuld volumen på en given konto. F.eks. er Materielgårdens andel af opgaver på kontoen til drift af kommunale ejendomme forsvindende lille. De udvalgte funktionsområder er:

1. Grønne områder og naturpladser
2. Naturforvaltningsprojekter
3. Skove
4. Vedligeholdelse af vandløb
5. Fælles formål (transport og infrastruktur)
6. Vejvedligeholdelse m.v.
7. Vintertjeneste

Når der kigges på de enkelte funktionsområder, så peger rapporten på,

- at Hørsholm Kommune med fordel kan være nysgerrig på andre kommuners praksis på funktionsområderne 'Fælles formål (transport og infrastruktur)' og 'Vedligeholdelse af vandløb', da kommunen ligger over de øvrige sammenligningskommuners niveau på disse områder.
- at Hørsholm Kommune ligger gennemsnitligt eller under niveau ift. sammenligningskommunerne på grønne områder og naturpladser, naturforvaltningsprojekter, skove og vintertjeneste.

I forbindelse med rapportens udarbejdelse er det konstateret, at på funktionsområdet 'Fælles formål (transport og infrastruktur)' har den husleje som Materielgården betaler (p.t. 1,7 mio. kr.) til kommunen en væsentlig betydning på det samlede udgiftsniveau. Når sammenligningskommunerne med egen drift bliver direkte spurgt, viser det sig at ingen af dem betaler husleje. I analysen, har huslejen i sig selv derfor en væsentlig negativ indflydelse på Hørsholm. Kommunes drift og derfor også i forhold til sammenligningskommunerne.

Undervejs i analysen er Hørsholm Kommune blevet opmærksom på, at der har været uoverensstemmelser mellem kommunens centrale økonomisystem og forbrugsdata fra Materielgårdens ressourcestyringssystem, som hvert år udkonterer beløb svarende til den kontrakt, som Materielgården vandt udbuddet på i 2016. Det betyder, at de faktiske udgifter til funktionsområderne, som Materielgården drifter og bogfører i ressourcestyringssystemet, viser sig at afvige fra økonomisystemet og dermed indberetningerne til Danmarks Statistik.

Fratrækkes husleje og korrigeres der for fejlposter, viser det sig at i forhold til data indberettet til Danmarks Statistik (2023-regnskab), er udgifterne til Grønne områder og naturpladser ca. 1 mio. kr. lavere. Naturforvaltningsprojekter, skove og vedligeholdelse af vandløb er uændret. Fælles formål (transport og infrastruktur) er markant reduceret, da der her fjernes husleje på 1,7 mio. kr. Vejvedligeholdelse og vintertjeneste stiger hver med ca. 0,1 mio. kr. på baggrund af korrektionerne. I forhold til sammenligningskommunerne står Hørsholm Kommune altså reelt lidt bedre end hvad nøgletalsanalysen indikerer.

Samarbejde med andre kommuner

Interesse i nabokommunerne for en sammenlægning og øget samarbejde har været undersøgt. Der har været afholdt møde i borgmester og kommunaldirektørkredsen i Rudersdal, Allerød og Hørsholm. Konklusionen fra møderne er, at der ikke været et ønske om en sammenlægning af Materielgården pt. i de tre kommuner.

Det kan tilføjes, at der allerede samarbejdes om en lang række opgaver kommunerne imellem, herunder bl.a. fælleskommunale udbud af asfaltarbejder, vejstriber, rensning af vejbrønde, indkøb af brøndgods, indkøb af færdselstavler og håndtering af fejjeaffald m.m.

Udlicitering

Administrationen har udarbejdet et notat om udlicitering af Materielgårdens opgaver. I den forbindelse har administrationen bl.a. besøgt og interviewet flere kommuner med udliciteret drift. De væsentligste konklusioner i notatet, som er vedlagt som bilag, er gengivet herunder.

I 2016 blev Materielgårdens opgaver konkurrenceudsat. Materielgårdens kontrolbud var det mest økonomisk fordelagtige i forhold til tildelingskriterierne, og derfor kunne Materielgården fortsætte med at udføre opgaverne. Konkurrenceudsættelsen kostede 1,75 mio. kr. og tog 1½ år at gennemføre. Der blev opnået en årlig besparelse på 1,0 mio. kr. En ny udlicitering er en ressource- og omkostningsfuld proces, som skønnes at svare til processen i 2016 både hvad angår tidsforbrug og omkostninger.

Materielgården har p.t. flere opgaver udliciteret på funktionsområdet 'Vejvedligehold m.v.' Der er udliciteret for ca. 25 % af Materielgårdens budget på området.

En interviewrække hos kommuner med udliciteret drift, foretaget af administrationen og Materielgården viser, at udlicitering ikke kan stå alene. Hvis Materielgårdens opgaver udliciteres, er det nødvendigt dels at opnormere kontraktstyrings- og tilsyns- og kontrolfunktionen og dels at beholde et mindre hold til at varetage diverse ad hoc-opgaver, samt stå til rådighed ved krisesituationer som bl.a. stormflod. Ligeledes anbefales det, at kommunen som minimum sørger for faciliteter til diverse oplag af materialer, vintermateriel og vejsalt, som f.eks. en plads.

En udlicitering har sociale konsekvenser for Materielgårdens personale, der skal virksomhedsoverdrages til den vindende virksomhed. Hertil skal lægges, at det må forventes at virksomheden vil reducere det overdragne personale.

En evt. senere hjemtagelse efter en udlicitering af alle driftsopgaverne mhp. at genskabe en ny materielgård er realistisk set ikke mulig. Det vil være overordentligt vanskeligt og dyrt.

Robustgørelse af Materielgården

Administrationen har udarbejdet et notat om robustgørelse af Materielgården (se bilag). Der er adskillige tiltag som kan bidrage til større robusthed af Materielgården, hvoraf flere er selvfinansierende. De væsentligste konklusioner i notatet er gengivet herunder.

Arbejde med robustgørelse af Materielgården er allerede igangsat som en reaktion på BDO's rapport fra budget 2021-2025. BDO's rapport blev behandlet på augustkonferencen 2021.

En kritisk masse i forhold til bemanning på Materielgården synes ikke at være til stede. Materielgården er meget sårbar for fravær, og er afhængig af ekstern hjælp og tidsbegrænsede ansættelser for at udføre sine opgaver. Kritisk masse vil kunne opnås ved en større robustgørelse af Materielgården, dvs. flere folk. En større volumen af opgaver og folk, giver mindre sårbarhed, større fleksibilitet og der kan tillige opnås nogle stordriftsfordele. En tilførsel af bare få personer til personalet kan betyde en mærkbar robustgørelse af Materielgården.

En tilførsel af bare få personer til personalet kan betyde en mærkbar robustgørelse af Materielgården. F.eks. kan nævnes at:

- 2 ekstra ansatte vil betyde, at alle vinterruter (undtagen lastbilruten) kan betjenes internt, når der ikke er fravær. Det betyder, at kapaciteten af udførende skal øges fra 18 til 20 årsværk.
- 4 ekstra ansatte vil give robusthed på vintertjenesten (dvs. mulighed for mindre fravær). Det betyder, at kapaciteten af udførende skal øges fra 18 til 22 årsværk.
- Det samme personale vil samtidigt tilføre større robusthed på både grøn drift og vejdrift.

Materielgården har p.t. 22 ansatte, hvoraf 18 er udførende. De udførende fordeler sig med 1 mekaniker, 9 til grøn drift og 8 til vejdrift. De resterende 4 er ledelse og administration. Der har tidligere været et højt sygefravær på Materielgården. Efter at der har været særlig fokus på sygefravær og der er blevet arbejdet med nedbringelse, er der opnået meget tilfredsstillende resultater. Fra september 2022 til juli 2023 er sygefraværet faldet fra næsten 15% til ca. 3%.

Den videre proces

- Såfremt Kommunalbestyrelsen vælger at arbejde videre med en udlicitering, så skal der træffes flere strategiske beslutninger jf. notatet om udlicitering. Administrationen vil udarbejde dagsordenspunkter med henblik på dette.
- Såfremt Kommunalbestyrelsen vælger at arbejde videre med en robustgørelse af Materielgården, så vil administrationen, med udgangspunkt i notatet om robusthed, analysere specifikke tiltag nærmere og fremlægge lovende tiltag til politisk behandling.

Bilag:

1. Nøgletalsanalyse - Endelig rapport 07.06.24
2. Analyse MG i fremtiden - Udlicitering
3. Analyse MG i fremtiden - Robusthed



NØGLETALSANALYSE AF VEJ OG GRØNNE OMRÅDER

Hørsholm Kommune

KOMPONENT™

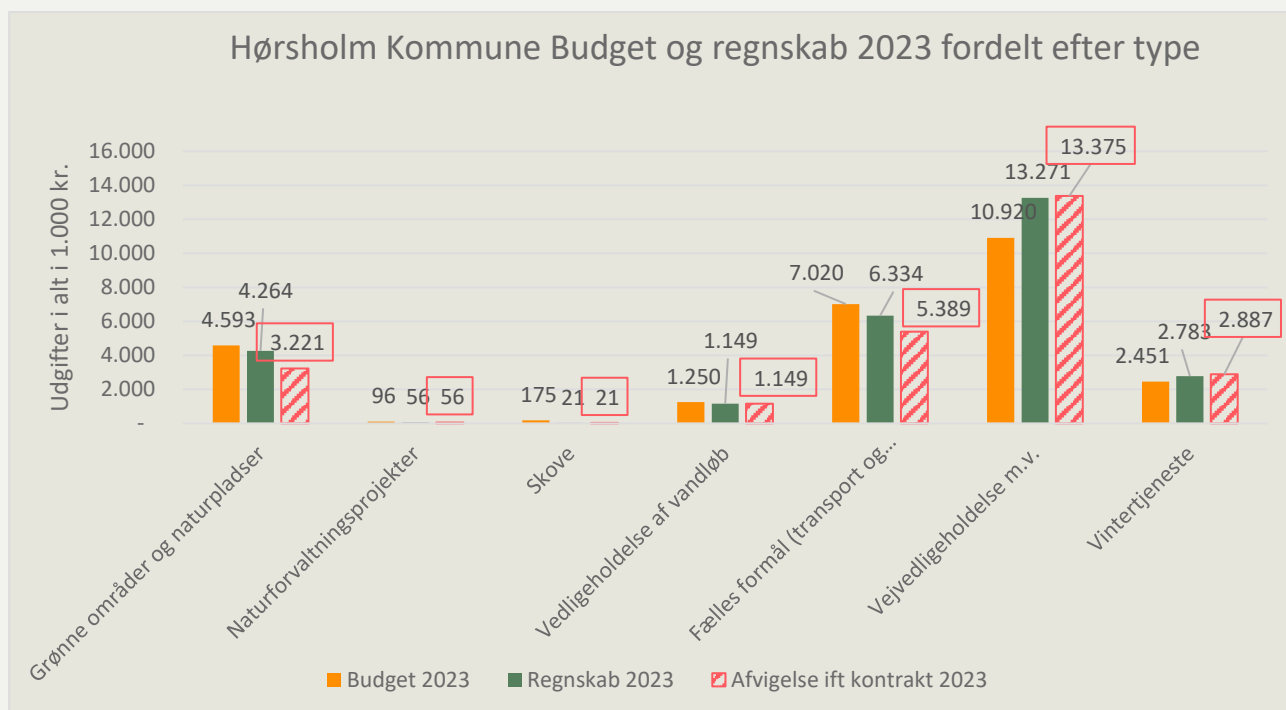
1.	OPSAMLING OG KONKLUSION	3
2.	METODE OG FREMGANGSMÅDE	4
3.	NØGLETAL FOR HØRSHOLM KOMMUNE	5
3.1	Overordnet økonomi – hele budgettet for veje og grønne områder	5
3.2	Udvalgte funktioner	6
4.	SAMMENLIGNING MED UDVALGTE KOMMUNER	8
4.1	Overordnet sammenligning	9
4.2	Grønne områder og naturpladser	11
4.3	Naturforvaltningsprojekter	11
4.4	Skove	12
4.5	Vedligeholdelse af vandløb	12
4.6	Fælles formål (transport og infrastruktur)	13
4.7	Vejvedligeholdelse	15
4.8	Vintertjeneste	15

1. Opsamling og konklusion

På baggrund af analysen af Hørsholm Kommunes udgifter til de valgte funktioner for veje og grønne områder kan det konkluderes, at Hørsholm Kommune ikke ligger markant højere end sammenligningskommunerne med udliciteret drift. Figur 6 viser, at de udliciterede kommuner samlet set har lavere udgifter pr. borger på de udvalgte funktioner, dog viser figur 8-15, at der er stor variation mellem udgifterne i hver enkelt kommune, hvorved det ikke kan afvises, at kommunernes rammebetingelser har indflydelse på udgiftsniveaet. Figur 7 viser desuden, at i forhold til sammenligningskommunerne ligger Hørsholm lavere end de andre kommuner med egen drift, men højere end de kommuner med udliciteret drift.

Hørsholm Kommune kan med fordel være nysgerrig på andre kommuners praksis på funktionsområderne Fælles formål (transport og infrastruktur) og vedligeholdelse af vandløb da kommunen ligger over de øvrige sammenligningskommuners niveau på disse områder. Mens Hørsholm Kommune ligger gennemsnitligt eller under niveau ift. sammenligningskommunerne på grønne områder og naturpladser, naturforvaltningsprojekter, skove og vintertjeneste.

Undervejs i analysen er Hørsholm Kommune blevet opmærksom på, at der er uoverensstemmelser mellem kommunens centrale økonomisystem og forbrugsdata fra Materielgårdens ressourcestyringssystem, som hvert år udkonterer beløb svarende til den kontrakt, som Materielgården vandt udbuddet på i 2016. Det betyder, at de faktiske udgifter til funktionsområderne, som Materielgården drifter og bogfører i ressourcestyringssystemet, viser sig at afvige fra økonomisystemet og dermed indberetningerne til Danmarks Statistik. Figur 1 viser fordelingen af økonomidata fra Danmarks Statistik, samt fordelingen af udgifter, når der korrigeres for Materielgårdens ressourcestyringssystem.



Figur 1 - datagrundlag: Hørsholm Kommunes økonomisystem, med manuelle korrektioner fra Materielgårdens ressourcestyringssystem.

Korrektionerne på baggrund af Materielgårdens ressourcestyringssystem viser, at udgifterne til Grønne områder og naturpladser er ca. 1 mio. kr. lavere end i data indberettet til Danmarks Statistik.

Naturforvaltningsprojekter, skove og vedligeholdelse af vandløb er uændret. Fælles formål (transport og infrastruktur) er markant reduceret, da der er udtrykt 1,7 mio. kr. i husleje, som følge af Hørsholm Kommunes kendskab til, at de andre sammenligningskommuner med egen drift ikke indregner husleje i denne post. Samtidig er der foretaget en omplacering fra Grønne områder og naturpladser til Fælles formål (transport og infrastruktur) på 0,8 mio. kr. Det betyder, at der er et endeligt forbrug på ca. 5,4 mio. kr. frem for de oprindelige 6,3 mio. kr. Vejvedligeholdelse og vintertjeneste stiger hver med ca. 0,1 mio. kr. på baggrund af korrektionerne.

Komponent anbefaler, at Hørsholm Kommune justerer regnskabsproceduren, så data hos Danmark Statistik fremover stemmer overens med det faktiske forbrug jf. Materielgårdens ressourcestyringssystem. Det vil gøre sammenligninger med andre kommuner mere valide.

2. Metode og fremgangsmåde

Data i denne rapport stammer fra Danmark Statistiks rapport REGK31 om kommunale regnskaber, suppleret med oplysninger om tillægsbevillinger og korrigerede budgetter fremsendt af Hørsholm Kommune.

Alle økonomital er prisreguleret til 2024-priser. Det betyder, at det er muligt at sammenligne niveauerne år for år, da der er korrigeret for prisudvikling, inflation mv.

Rapporten består af to dele:

- Del 1 – Nøgletal for Hørsholm Kommune
- Del 2 – Sammenligning af nøgletal med andre kommuner

Med udgangspunkt i Hørsholm Kommunes organisering af Miljø og Teknik-området er der udvalgt 7 områder/funktioner der fylder mest i budget og regnskab for Veje og Grønne områder, og som derfor har mest relevans for rapporten. Funktionerne er alle primært udgiftsposter. Disse funktioner stammer fra Indenrigsministeriets kontoplan, og er udvalgt i samarbejde med Hørsholm Kommune, så de afspejler de aktiviteter, der varetages af Materielgården.

Sammenligningskommunerne er udvalgt på baggrund af en række kriterier, der gør hver kommune sammenlignelig på forskellige parametre. Kommunerne har forskellige parametre, der gør dem relevante at sammenligne med Hørsholm Kommune, disse parametre er fx geografisk placering og størrelse, fordeling af by- og landområder mm.

Yderligere er kommunerne udvalgt ud fra et ønske at se på kommuner med hhv. udliciteret og egen drift af området. Yderligere er der medtaget regnskab og budgettal fra 2017-2023. For Hørsholm Kommune inddrages korrigeret budget 2024 i de tilfælde, hvor det er meningsfyldt.

Tallene er opgjort i absolutte og relative pr. borger, samt pr. km vej på de områder, hvor det er meningsfyldt.

Hørsholm Kommune har udvalgt følgende sammenligningskommuner:

Udlicesteret drift

Ballerup Kommune*

Hillerød Kommune*

Solrød Kommune*

Egen drift

Albertslund Kommune

Gentofte Kommune

Allerød Kommune

Rudersdal Kommune

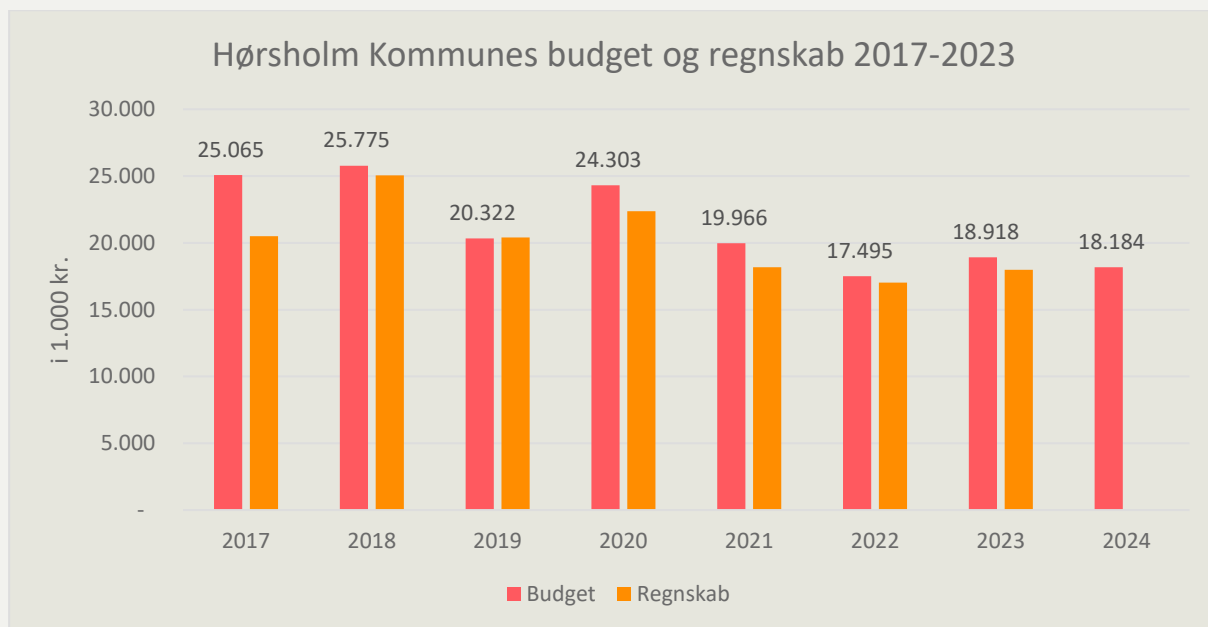
Da datagrundlaget afhænger af hver enkelte kommunes bogføringspraksis, kan der være en vis usikkerhed i nogle tilfælde. Vi forventer dog, at langt de fleste kommuner er opmærksomme på bogføringspraksis og registrerer korrekt. Ligeledes er der ikke en systematisk og objektiv måde at opgøre serviceniveau på, hvorved vi ikke kan afvise, at dette spiller ind i udgiftsniveauforskelle.

Figur 2, som viser den overordnede økonomi for området, er baseret på data fra Hørsholm Kommunes økonomisystem, for at indeholde hele det samlede område. Hvorefter der i resten af rapporten er udvalgt en række specifikke funktioner, som sammenlignes med de øvrige kommuners udgiftsniveauer.

Efter Hørsholm Kommune har gjort opmærksom på afvigelserne mellem regnskab i Danmarks Statistik og Materielgårdens ressourcestyringssystem, er der tilføjet kommentarer omkring uoverensstemmelserne under de funktionsområder, hvor de forekommer.

3. Nøgletal for Hørsholm Kommune

3.1 Overordnet økonomi – hele budgettet for veje og grønne områder

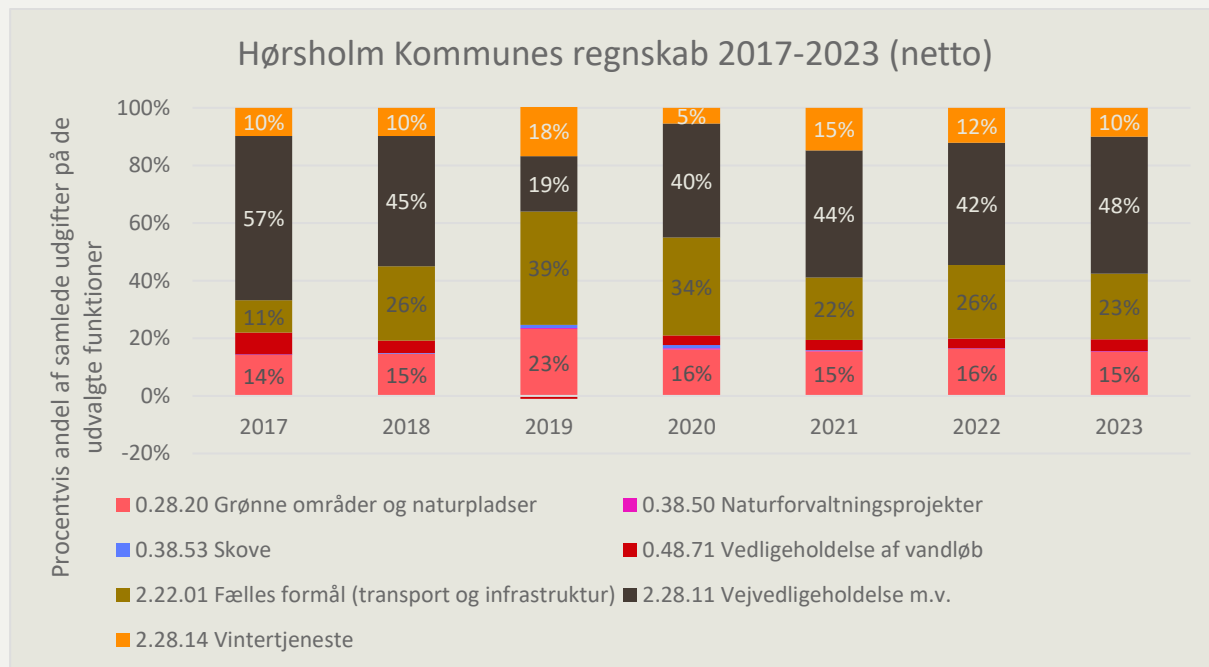


Figur 2 - datagrundlag: Hørsholm Kommunes økonomisystem

Figur 2 viser, at budget og regnskab for veje og grønne områder er faldet gradvist fra 2017-2024. I 2019 blev budgettet reduceret kraftigt som følge af det politiske påbud om tilbageholdenhed (hård opbremsning). Miljø og teknik-området overholder budgettet i samtlige regnskabsår, på nær i 2019, hvor der var en mindre budgetoverskridelse på 81.874 kr.

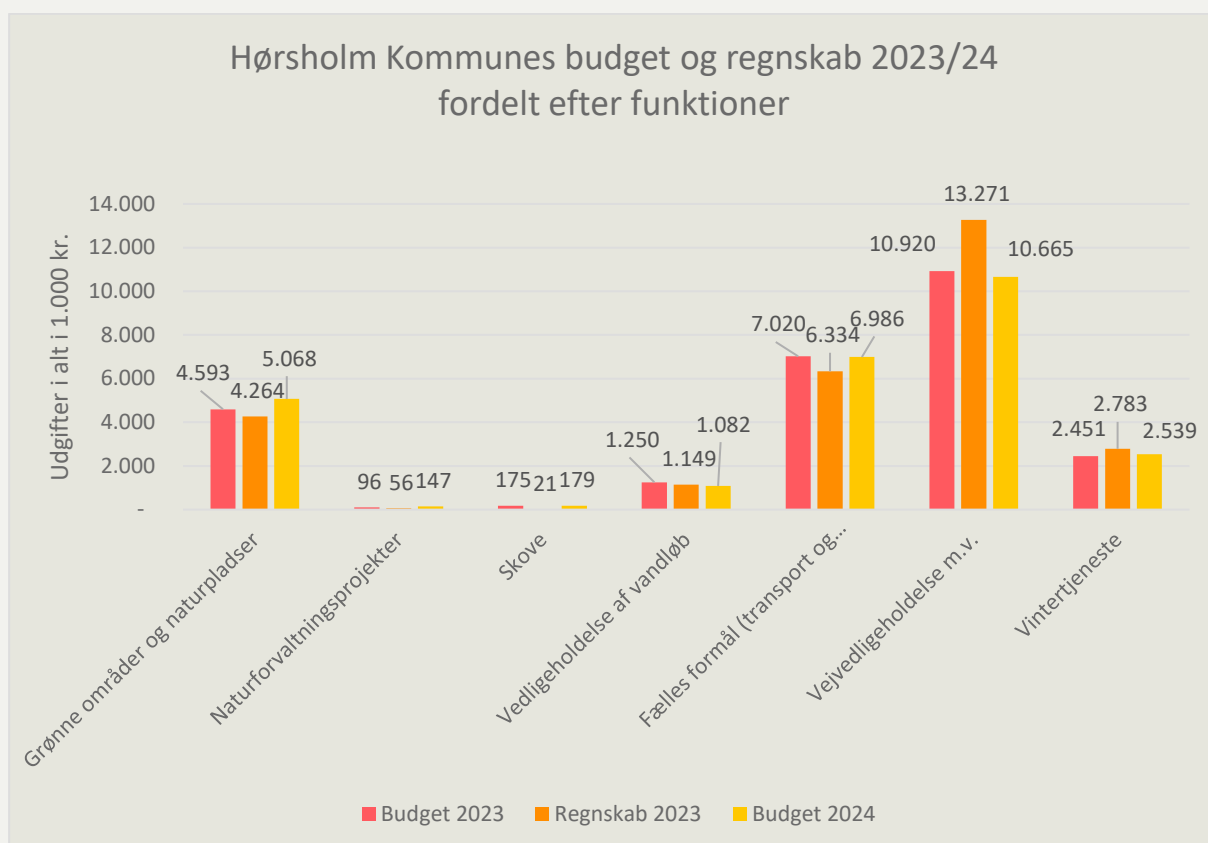
3.2 Udvalgte funktioner

De udvalgte funktioner udgør følgende områder: Grønne områder og naturpladser, naturforvaltningsprojekter, skove, vedligeholdelse af vandløb, fælles formål (transport og infrastruktur), vejvedligeholdelse mv. og vintertjeneste. Denne rapport beskæftiger sig, som tidligere nævnt udelukkende med dette udsnit af områder.



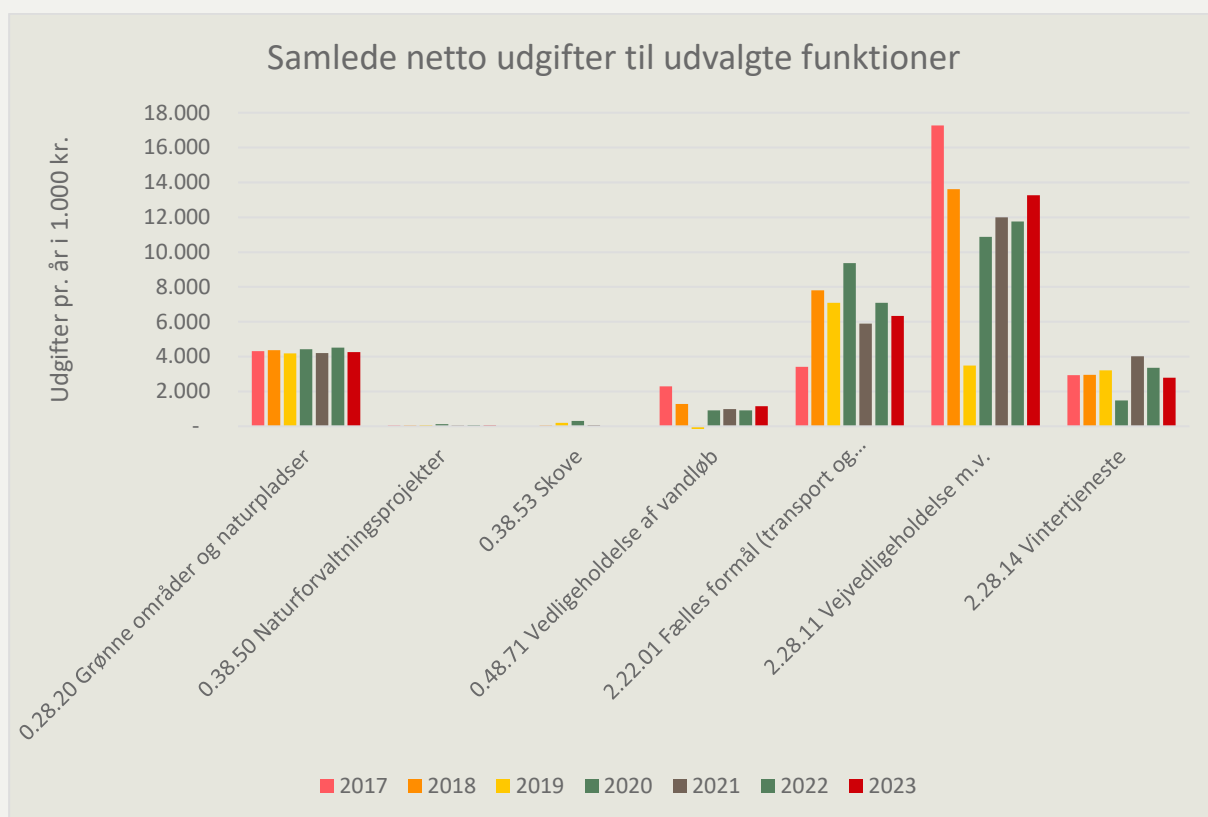
Figur 3 - Datagrundlag: DST REGK3I

Figur 3 ovenfor viser fordelingen af de udvalgte funktioner i forhold til det samlede regnskab fra 2017 til 2023. Her ses det, at udgifter til vejvedligeholdelse og fælles formål (transport og infrastruktur) udgør den største andel af udgifterne. Herefter kommer grønne områder og naturpladser og vintertjeneste, mens udgifter til skove og vedligeholdelse af vandløb udgør en meget lille del af regnskabet fra 2017-2023. Vedligeholdelse af vandløb er mindst i 2019, som følge af en stor indtægt for tilbageførsel af udlæg for regulering af Blårenden.



Figur 4 - Datagrundlag: DST REGK31

Figur 4 viser budget og regnskab i 2023 for de udvalgte funktioner, og det budget der er gældende i 2024. Figuren siger noget om, hvordan budgettet i 2024 er tilrettelagt ift. regnskabet i 2023. Her kan vi se, at de fleste funktioner i 2023 overholdt budgettet, dog overskred vejvedligeholdelse og vintertjeneste deres budgetter med til sammen med ca. 2,7 mio. kr. Ift. budgettet for 2024 ser det ud til, at budgettet for vejvedligeholdelse er reduceret, mens budgettet for vintertjeneste er opjusteret med 88.000 kr. Det betyder, at aktivitetsniveauet i 2024 bør ligge lavere end i 2023 for at leve op til budgettet.



Figur 5 - Datagrundlag: DST REGK31

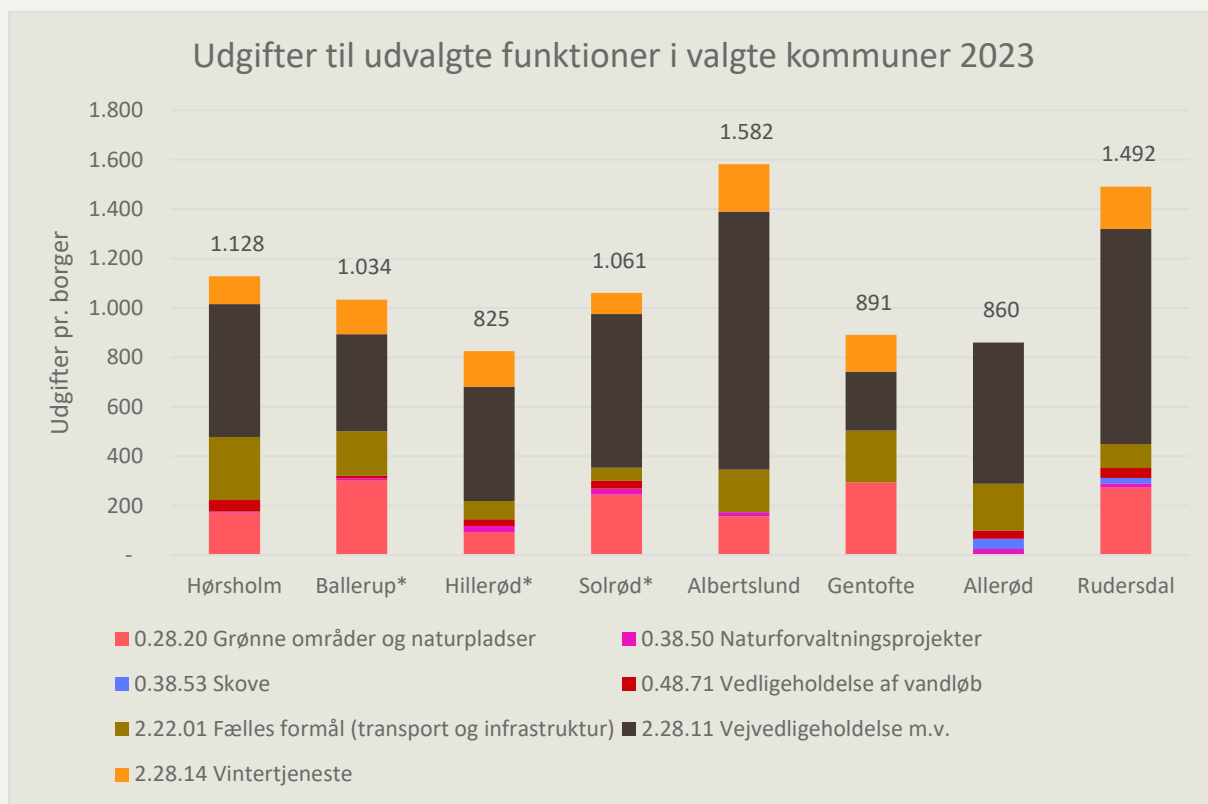
Figuren viser, hvordan netto-udgifterne til hver funktion har udviklet sig igennem regnskabsperioden. Her kan vi se, at Grønne områder og naturpladser, naturforvaltningsprojekter og skove ligger ret stabilt gennem årene. Vedligeholdelse af vandløb falder gradvist i perioden. I 2019 modtog Hørsholm Kommune en engangsindtægt efter udlæg til renovering af Blårenden på ca. 1,5 mio. kr., hvilket modregnet det faktiske forbrug på 1,3 mio. kr. betyder en indtægt på ca. 163.000 kr. Fælles formål (transport og infrastruktur) svinger med et forbrug på 3,4 mio. kr. i 2017, som stiger frem mod 2020, hvor det højeste forbrug ses i 9,4 mio. kr. hvorefter forbruget falder igen, og ender på 6,3 mio. kr. i 2023. Vejvedligeholdelse falder fra 2017 til 2023, med et stort udsving i 2019, som skyldes det politiske påbud om tilbageholdenhed (hård opbremsning), og en indtægt/tilbagebetaling fra Novafos af vejafhandlingsbidrag på 9 mio. kr., som er modregnet det øvrige forbrug på funktionen. Det betyder at vejvedligeholdelse ville have været nogenlunde på niveau, hvis de 9 mio. kr. ikke var modregnet. Vintertjeneste ligger på nogenlunde samme niveau gennem årene, i 2020 var vinteren dog mild, hvilket ses i det udgiften til vintertjeneste lå lavt i alle kommunerne.

4. Sammenligning med udvalgte kommuner

I dette afsnit vil vi for de udvalgte funktioner sammenligne Hørsholm Kommune med de udvalgte sammenligningskommuner. Sammenligningskommunerne har hhv. udliciteret eller egen drift af områderne. Sammenligningerne opgøres i udgifter pr. borger eller udgifter pr. km vej afhængig af området. Det er væsentligt at være opmærksom på, at kommunerne har forskellige placeringer, størrelser, rammevilkår mv. Tallene her kan altså ikke stå alene, men kan tydeliggøre, hvilke områder Hørsholm Kommune bør være nysgerrig på, og bør afsøge mere viden om, hvordan andre kommuner griber opgaveløsningen an.

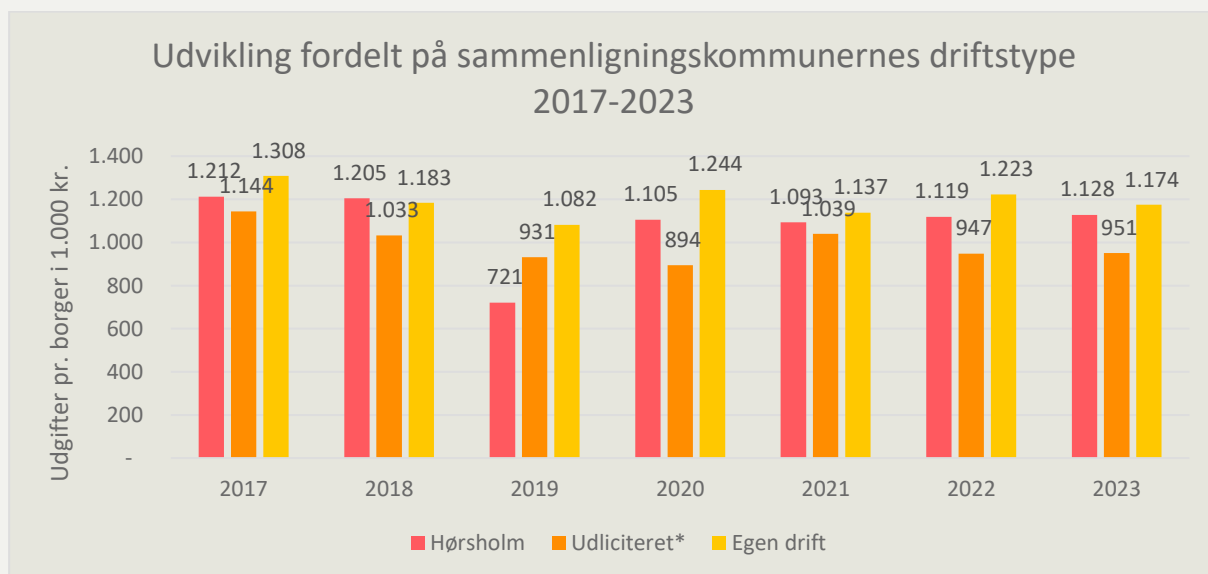
Kommuner markeret med * har udliciteret drift, mens resten af kommunerne har egen drift på de udvalgte funktioner.

4.1 Overordnet sammenligning



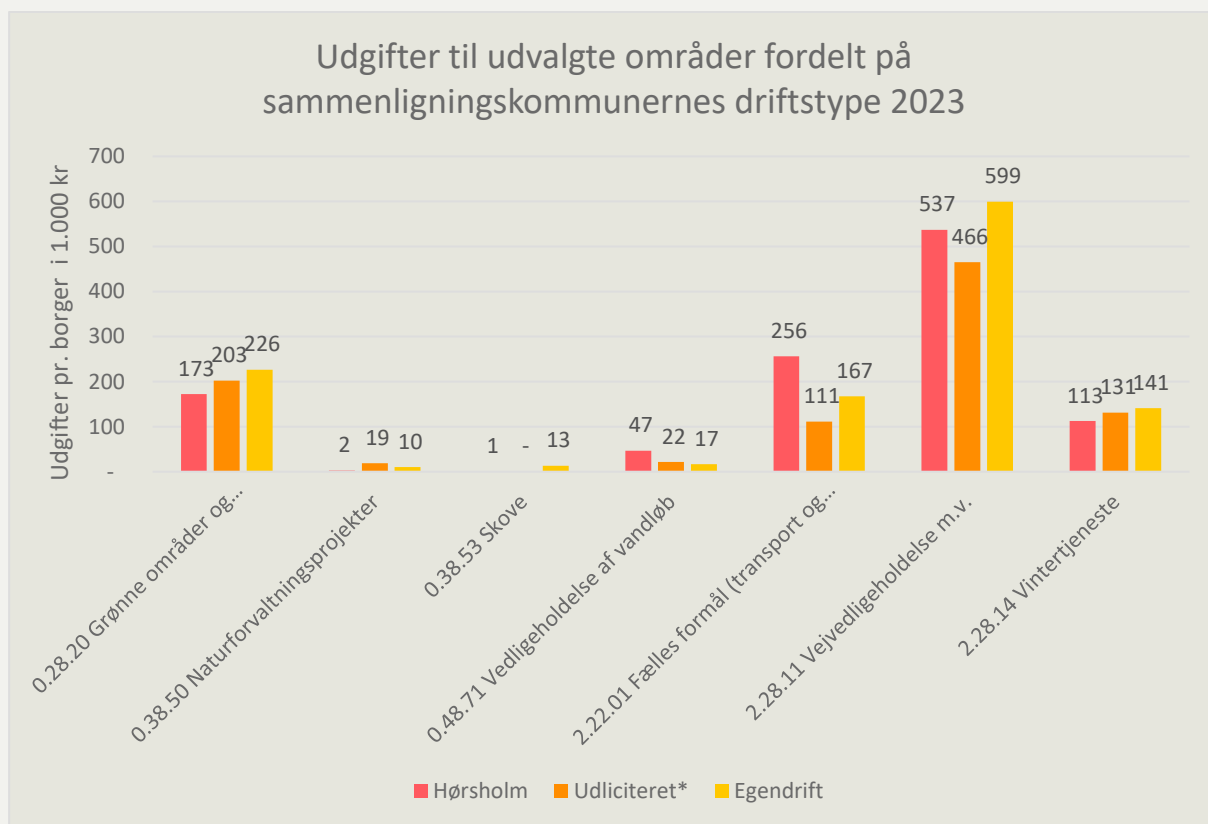
Figur 6 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLKIA

Figur 6 viser, at den kommune med lavest udgifter på de udvalgte funktioner er Hillerød Kommune med 825 kr. pr. borger, som har udliciteret, mens Albertslund med egen drift har de højeste udgifter på 1.582 kr. pr. borger. Hørsholm Kommune ligger ca. i midten af de 8 kommuner med et forbrug på 1.128 kr. pr. borger. De områder der fylder mest i de fleste af kommunerne, er vejvedligeholdelse.



Figur 7 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLKIA

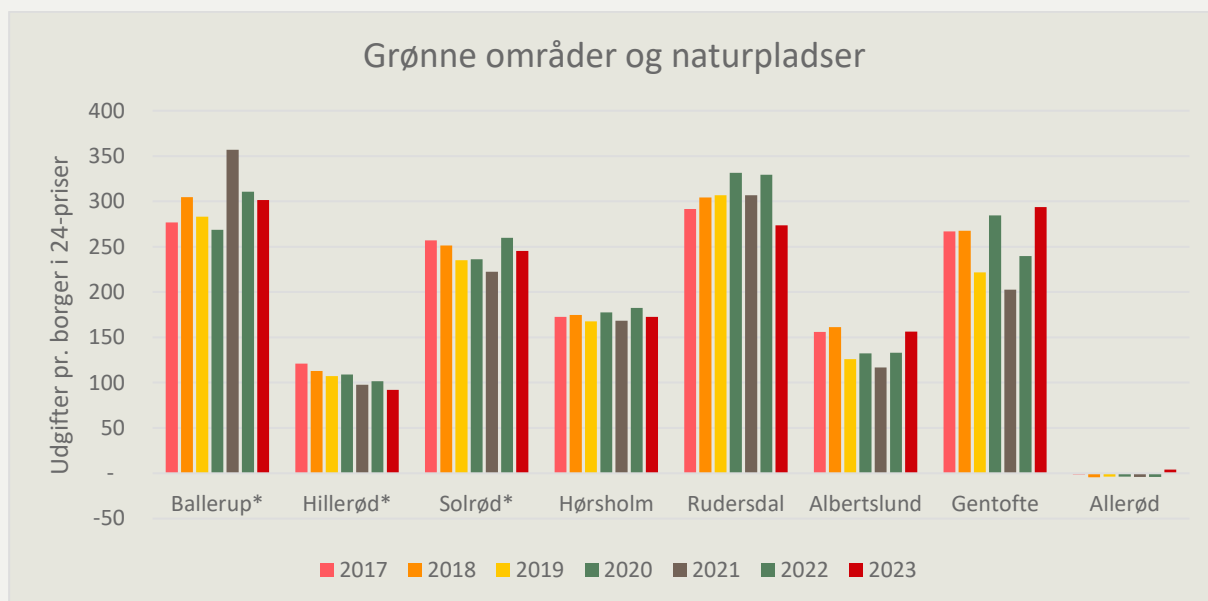
Figur 7 viser, at Hørsholm, i forhold til sammenligningskommunerne ligger lavere end de andre kommuner med egen drift, men højere end de kommuner med udliciteret drift. I 2023 betyder det, at kommunerne med udliciteret drift gennemsnitligt bruger 223 kr. mindre pr. borger end sammenligningskommunerne med egen drift, og 46 kr. mindre pr. borger end Hørsholm Kommune.



Figur 8 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLKIA

Figur 8 viser, at Hørsholm Kommune ligger lavest på udgifterne til grønne områder og naturpladser, naturforvaltningsprojekter, skove og vintertjeneste. De udliciterede kommuner ligger gennemsnitligt 71 kr. billigere pr. borger på vejvedligeholdelse end Hørsholm Kommune. Hørsholm Kommune har højest udgifter ift. sammenligningskommunerne på Fælles formål (transport og infrastruktur).

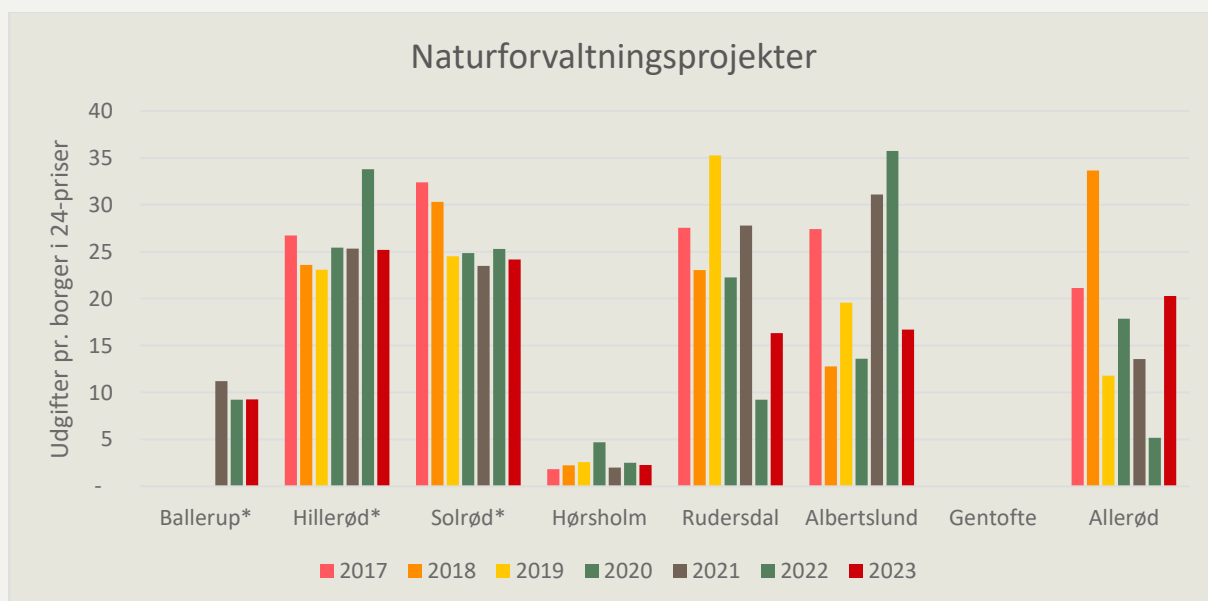
4.2 Grønne områder og naturpladser



Figur 9 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLKIA

Udgifterne til grønne områder og naturpladser ligger nogenlunde stabilt for de fleste af kommunerne. Udlicitering lader ikke til at have stor indflydelse på hvorvidt en kommune har lave udgifter til denne post, da både Ballerup Kommune og Solrød Kommune ligger på et højt udgiftsniveau. Allerød Kommune har indtægter på området, hvilket tyder på, at deres bogføringspraksis på området adskiller sig fra de øvrige kommuners. Ressourcestyringssystemet på Materielgården viser, at Hørsholm Kommune bruger 1 mio. kr. mindre på Grønne områder og naturpladser, end det fremgår af Danmarks Statistik. Det betyder, at Hørsholm Kommune har 132 kr. i udgifter pr. borger, frem for 173 kr. pr. borger som der fremgår i Danmarks Statistik.

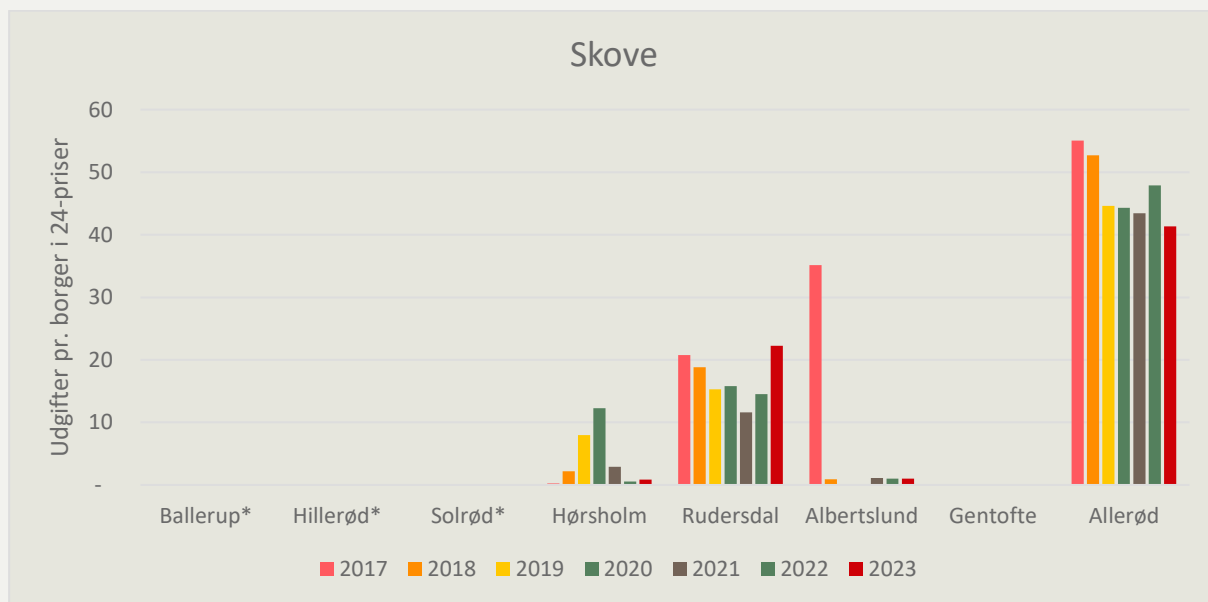
4.3 Naturforvaltningsprojekter



Figur 10 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLKIA

Figur 10 viser, at Hørsholm Kommune ligger meget lavt i forhold til sammenligningskommunerne. Dette skyldes, at udgifterne på denne post afhænger af kommunernes prioriteringer, og for Hørsholm Kommunes vedkommende indeholder denne primært bekæmpelse af bjørneklo. Vedligehold af §3-områder konteres under funktionen "grønne områder og naturpladser" i Hørsholm, men kunne konteres under Naturforvaltningsprojekter, hvilket også kan forklare niveauforskellene.

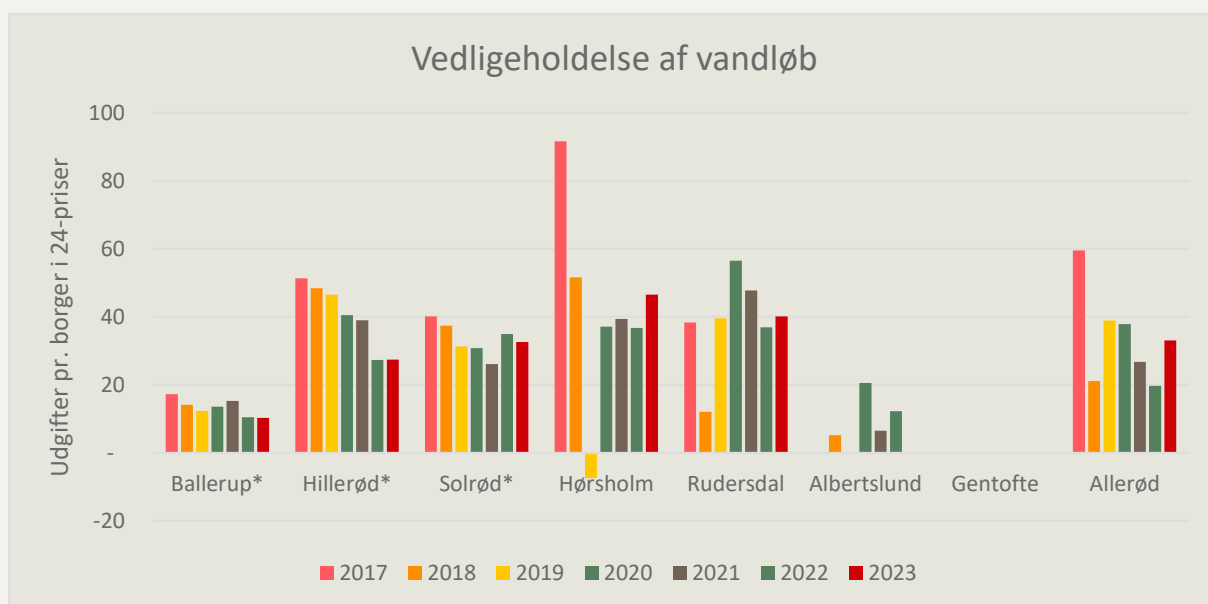
4.4 Skove



Figur 11 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLKIA

Det er ikke alle sammenligningskommunerne, der indeholder kommunale skovarealer, hvorved det er meget forskelligt hvor store udgifter der er på denne post. Hørsholm svinger meget i udgifter i løbet af regnskabsperioden, og bruger i 2023 ca. 0,84 kr. pr. borger, svarende til samlet set ca. 21.000 kr.

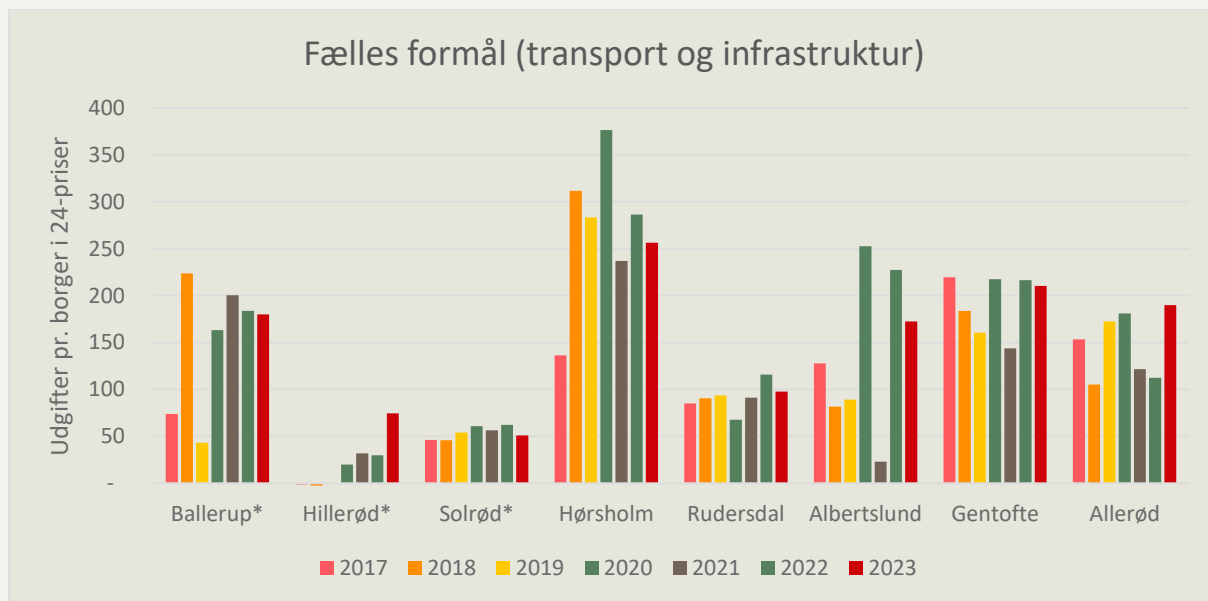
4.5 Vedligeholdelse af vandløb



Figur 12 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLKIA

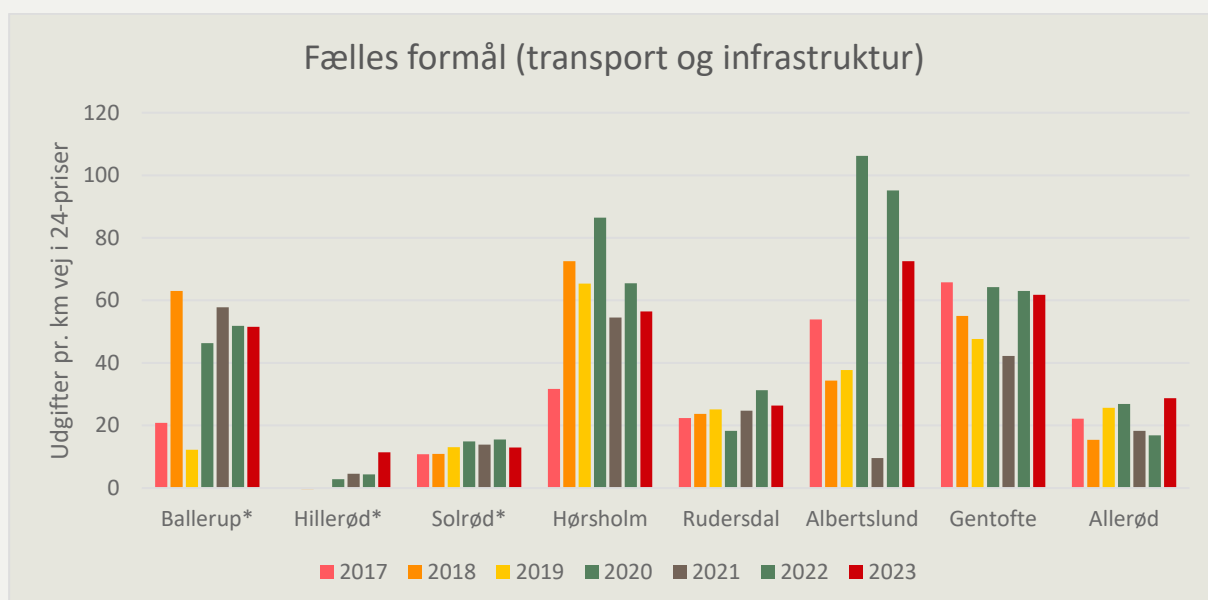
De fleste kommuner oplever et fald i udgifterne til vedligeholdelse af vandløb i løbet af regnskabsperioden. Ballerup, som har udliciteret driften, ligger lavt gennem hele perioden, mens Albertslund og Gentofte har mangelfulde data, hvilket kan betyde, at de har meget få vandløb, eller at de bogfører udgifterne anderledes end de øvrige kommuner. Hørsholm Kommune havde ekstraordinære udgifter i 2017 til Fredensborg Kommune i forbindelse med EU-lifeprojektet vedr. Usserød Å. Hørsholm Kommune modtog i 2019 en engangsindtægt for udlæg til renovering af Blårenden på ca. 1,5 mio. kr. hvilket modregnet det faktiske forbrug på 1,3 mio. kr. samlet betyder en indtægt på ca. 0,2 mio. kr. Det medfører den markante afvigelse som figur 12 viser.

4.6 Fælles formål (transport og infrastruktur)



Figur 13 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLK1A

Hørsholm Kommune ligger højest på udgifter til Fælles formål (transport og infrastruktur) med 256 kr. pr. borger, mens Solrød Kommune, som har udliciteret driften, ligger lavest med 51 kr. pr. borger. Det er ikke tydeligt beskrevet hvad hver kommune konterer på denne funktion, hvorved der kan være rammebetingelser i de øvrige kommuner der gør, at de har lavere udgifter til denne post.

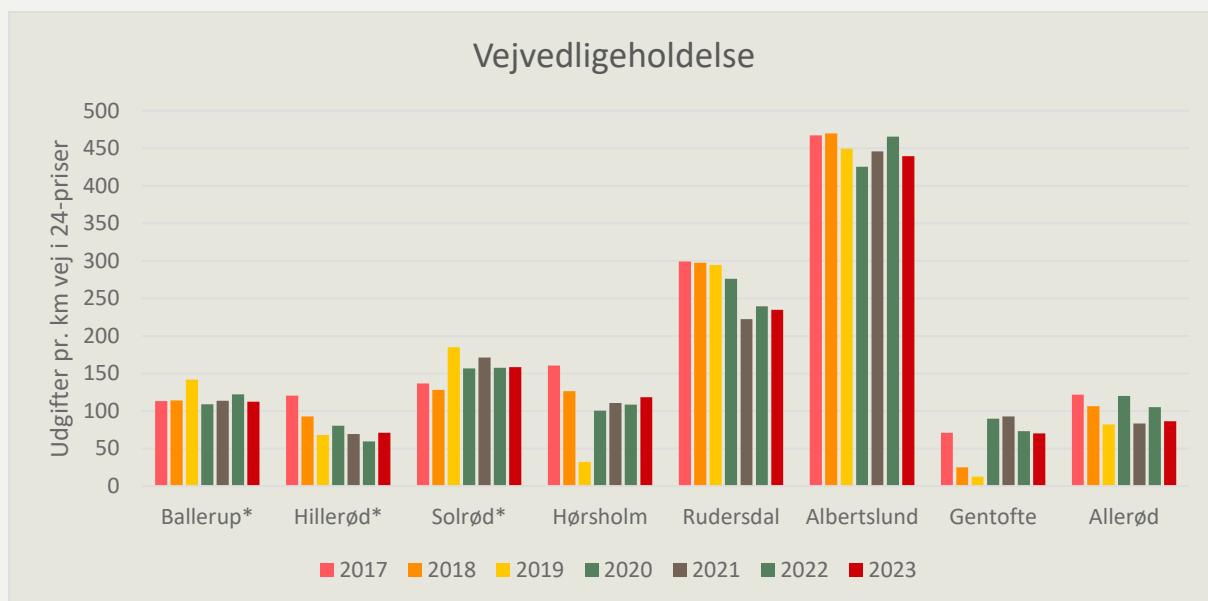


Figur 14 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLKIA

Hvis vi i stedet kigger nærmere på posten i forhold til udgiften pr. km vej, kan vi se, at Hørsholm Kommune ikke skiller sig helt så meget ud som før. Her ligger kommunen nogenlunde på niveau med Gentofte og Ballerup, mens Albertslund ligger højere. Funktionen rummer udgifterne til personale, maskiner, materielgård mv. og når Hørsholm Kommune ligger forholdsvist højt på denne post kan det skyldes, at andre kommuner konterer udgifterne anderledes. Mellem 2017 og 2018 flyttede man 1,6 mio. kr. fra administrationen til driften på "fælles formål", hvilket forklarer den drastiske stigning i udgifterne. Det betyder at Hørsholm Kommune aflønner 3 administrative medarbejdere på denne funktion, mens Materielgården også betaler husleje til Hørsholm Kommunes ejendomscenter. I 2023 beløb huslejen sig til 1,7 mio. kr. Der er ingen af sammenligningskommunerne med egen drift, der betaler husleje.

Materielgårdens ressourcestyringssystem viser, at der bruges 0,8 mio. kr. mere på denne post, som dækkes af mindreforbrug på "Grønne områder og naturpladser". Fordelt ud på udgifter pr. borger stiger niveauet fra 256 kr. til 289 kr. pr. borger, mens udgifter pr. vej stiger fra 56 kr. til 64 kr. pr. km. Vej. De store variationer, der er i konteringspraksis på dette område betyder, at det er væsentligt at undersøge de andre kommuners praksis på dette område, for at kunne sige noget mere meningsfuldt om områdets udgiftsniveau.

4.7 Vejvedligeholdelse

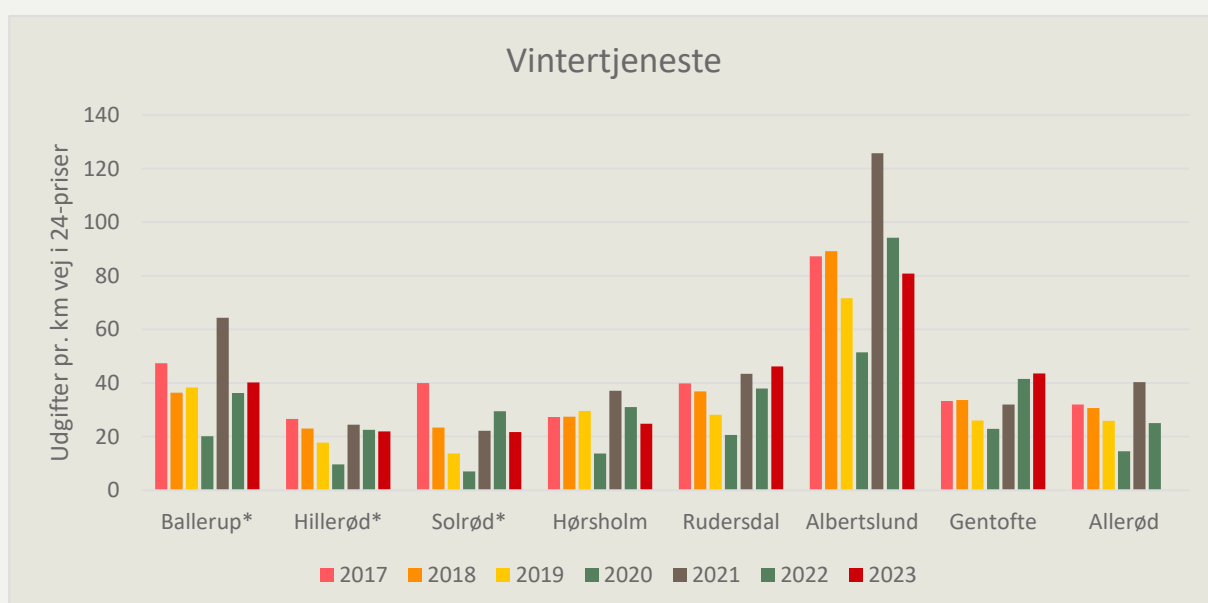


Figur 15 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLK1A

Hørsholm Kommune ligger lidt under i midten i forhold til sammenligningskommunerne. Der ser ikke ud til at være nogen særlig fordel ved hhv. udliciteret eller egen drift af vejvedligeholdelse. Det lave udgiftsniveau i 2019 skyldes den tidligere nævnte tilbagebetaling fra Novafos af vejafhandlingsbidrag på 9 mio. kr. Materielgårdens ressourcestyringssystem viser, at udgiftsniveauet på vejvedligeholdelse bør være 0,1 mio. kr. højere i 2023, end Danmark Statistik har registreret. Omregnet til udgifter pr. km vej medfører det dog en meget lille stigning fra 118 til 119 kr. pr. km vej.

4.8 Vintertjeneste

Fælles for alle sammenligningskommunerne er, at udgifterne til vintertjeneste var lave i 2020 som følge af en mild vinter.



Figur 16 - Datagrundlag: DST REGK31 og FOLK1A

Hørsholm Kommune ligger lavt på udgifter til vintertjeneste igennem hele perioden. Det ser ud som om kommunerne med udliciteret drift ligger lidt lavere end de øvrige sammenligningskommuner, men det er ikke markant lavere. Materielgårdens ressourcestyringssystem viser, at udgiftsniveauet på vintertjeneste bør være 0,1 mio. kr. højere i 2023, end Danmark Statistik har registreret. Omregnet til udgifter pr. km vej medfører det dog en meget lille stigning fra 25 til 26 kr. pr. km vej.

Materielgården i fremtiden – Udlicitering

Indhold

Konklusion og resume	2
Definitioner	2
Udarbejdelse af udbudsmateriale	3
Udgifter til udbudsprocessen	3
Valg af udbudsmodel	3
Opgaverne	4
Fastsættelse af ønsket serviceniveau	4
Processen og politisk forankring	5
Konsekvenser ved en udlicitering	5
Tab af fleksibilitet	5
Ad hoc- og serviceopgaver	6
Samarbejde med den vindende virksomhed	6
Sociale konsekvenser for Materielgårdens personale	7
Materielgårdens adresser	7
Salg af materiel og materialer	8
Ny kontrol- og kontraktstyringsfunktion	8
Erfaringer	8
Udliciterede opgaver p.t.	9
Egne erfaringer fra konkurrenceudsættelsen i 2016	9
Andre kommuners erfaringer	10
Nøgletalsanalyse	10
Rapport fra Tænketanken Cevea	12
Udløb af kontrakten	12
Evt. Genudbud	12
Evt. hjemtagning af opgaver	13

Konklusion og resume

Administrationen har i forbindelse med udarbejdelse af dette dokument besøgt og interviewet flere kommuner med udliciteret drift, ligesom Komponent har udarbejdet en nøgletalsanalyse på baggrund af økonomidata fra Danmarks Statistik

I 2016 blev Materielgårdens opgaver konkurrenceudsat. Materielgårdens kontrolbud var det mest økonomisk fordelagtige i forhold til tildelingskriterierne, og derfor kunne Materielgården fortsætte med at udføre opgaverne. Konkurrenceudsættelsen kostede 1,75 mio. kr. og tog 1½ år at gennemføre. Der blev opnået en årlig besparelse på 1,0 mio. kr. En ny udlicitering er en ressourceetung og omkostningsfuld proces, som skønnes at svare til processen i 2016 både hvad angår tidsforbrug og omkostninger.

Materielgården har p.t. flere opgaver udliciteret på funktionsområdet 'Vejvedligehold m.v.' Der er udliciteret for ca. 25 % af Materielgårdens budget på området.

Nøgletalsanalyse hvori Hørsholm Kommune sammenlignes med andre kommuner henh. med egen drift og med udliciteret drift, viser overordnet at i kommunerne med udliciteret drift er driften billigere end i Hørsholm, men samtidigt at driften i Hørsholm også er billigere end de andre kommuner med egen drift.

En interviewrække hos kommuner med udliciteret drift, foretaget af administrationen og Materielgården viser, at udlicitering ikke kan stå alene. Hvis Materielgårdens opgaver udliciteres, er det nødvendigt dels at opnormere kontraktstyrings- og tilsyns- og kontrolfunktionen og dels at beholde et mindre hold til at varetage diverse ad hoc-opgaver, samt stå til rådighed ved krisesituationer som bl.a. stormflod. Ligeledes anbefales det, at kommunen som minimum sørger for faciliteter til diverse oplag af materialer, vintermateriel og vejsalt, som f.eks. en plads.

En udlicitering har flere sociale konsekvenser for Materielgårdens personale. Det betyder altid, at personalet skal virksomhedsoverdrages til den vindende virksomhed. Hertil skal lægges, at det må forventes, at en stor del af personalet vil blive sparet væk i den vindende virksomhed.

En evt. senere hjemtagelse efter en udlicitering af alle driftsopgaverne mhp. at genskabe en ny materielgård er realistisk set ikke mulig. Det vil være overordentligt vanskeligt og dyrt.

Definitioner

Udlicitering er når det offentlige flytter en produktion eller en aktivitet til den private sektor. Udlicitering er en form for privatisering, men kun en delvis privatisering. Det er nemlig stadig det offentlige, der finansierer produktionen og fastsætter kravene til produkterne. Ved en udlicitering af Materielgårdens aktiviteter inviteres private virksomheder til at byde på opgaven. Den virksomhed, der afgiver det bedste tilbud, gives derefter retten til at stå for opgaven.

En udlicitering af Materielgårdens aktiviteter vil inkludere virksomhedsoverdragelse af ansatte og materiel.

Konkurrenceudsættelse som den der blev gennemført på Materielgårdens aktiviteter i 2016, er det samme som udlicitering med en enkelt forskel. Ved en konkurrenceudsættelse får den udførende enhed lov til at

afgive et tilbud på sine egne opgaver og kan dermed vinde konkurrencen, som det skete for Materielgården i 2016.

Udarbejdelse af udbudsmateriale

Ved gennemførelse af en udlicitering, skal der træffes nogle overordnede strategiske beslutninger, som vil få stor indflydelse på pris, samarbejde, muligheder for justeringer i serviceniveau, risici og meget andet. På baggrund af disse beslutninger kan udbudsmaterialerne udarbejdes. Udbudsmaterialerne indeholder både selve udbudsprocessen, konkurrenceparametrene (f.eks. laveste pris, eller den mest fordelagtige pris i forhold til kvalitet), opgavebeskrivelser, afregningsgrundlag, samarbejdsform m.m.

Udgifter til udbudsprocessen

Det er en meget kompliceret og ressourcekrævende opgave at udarbejde udbudsmaterialet. Vi er lidt bedre stillet end ved konkurrenceudsættelsen i 2016, hvor der stort set intet brugbart materiale fandtes. Dog skal alle de eksisterende beskrivelser gennemarbejdes. Ved konkurrenceudsættelsen kostede selve udbuddet 1,75 mio. kr. til bl.a. rådgiverbistand, udarbejdelse af materiale og intern projektansættelse. Forberedelse og gennemførelse af processen tog ca. 1½ år. Det skønnes at både udgifter og tidsforbrug ved en udlicitering vil være af samme størrelsesorden.

Valg af udbudsmodel

Udbudsmodellen som vælges, er i meget høj grad en strategisk beslutning. Skal enkelte funktioner beholdes? Hvad med materiellet og lokationen hvor Materielgården holder til i dag?

I 2016 valgte Hørsholm Kommune bl.a. at beholde ejerskabet til alt vintermateriel og samtidigt stille det til rådighed for den vindende virksomhed. Det blev gjort for at sikre tilgængeligt vintermateriel hvis den vindende virksomhed skulle gå konkurs.

I 2016 valgte Hørsholm Kommune tillige at forpligte den vindende virksomhed til at leje lokationen hvor Materielgården holder til i dag. Det skete for at sikre, at hvis det skulle blive nødvendigt senere at hjemtage opgaverne igen, så var adressen tilgængelig. Der hersker selvfølgelig ingen tvivl om at denne husleje betød, at tilbudspriserne blev tilsvarende højere.

Herudover kan man vælge om kommunen skal deles op i distrikter, som udliciteres enkeltvist. Det har nogle kommuner gjort, men de har dog alle geografisk været væsentligt større end Hørsholm Kommune. En sådan opdeling ses der umiddelbart ingen fordel i.

Til gengæld har det stor betydning, om udbuddet forudsætter at en enkelt virksomhed vinder alle opgaver i et samlet udbud eller om udbuddet deles op i fagentrepriser. Flere faktorer kan siges at være under indflydelse af dette valg, herunder bl.a.

- Kommunens administration. Jo flere kontrakter der er udbudt (f.eks. i fagentrepriser), jo større krav stilles der til kommunens administration og kontrol af disse. Til gengæld har kommunen direkte adgang til den udførende virksomhed som har den faglige ekspertise, hvilket typisk ikke er tilfældet når der er tale om et samlet udbud.

- Ved et samlet udbud har den vindende virksomhed højst sandsynligt ikke alle de nødvendige faglige kompetencer. Derfor gøres der ofte brug af underentreprenører, hvilket igen betyder at der er 2 eller flere virksomheder som begge skal have et dækningsbidrag. Dette har en klar effekt på kommunens pris.
- En opdeling i fagentrepriser vil betyde at flere er i stand til at byde på opgaverne, ligesom det alt andet lige bør være den bedste garanti for god kvalitet i udførelsen. Der er aktører på markedet som er i stand til at byde på alle opgaverne i et samlet udbud. Ved en opdeling i fagentrepriser er der flere som er i stand til at byde på opgaverne.

Opgaverne

Materielgården løser en række forskellige arbejdsopgaver, som overordnet kan opdeles i faste opgaver og serviceopgaver.

Standardopgaver: Er de opgaver, som en organisation udfører løbende over året. I denne sammenhæng er det den faste pleje og vedligehold af veje og fælles udendørsarealer, som kan beskrives efter et fast udførelsesmønster.

Serviceopgaver: Er de opgaver som opstår ad hoc eller spontant, og som skal planlægges ind i dagligdagen. Opgaverne kan opstå internt i organisationen som reaktion på egne observationer eller via 'Tip Hørsholm'.

Jo højere grad af serviceopgaver, der ønskes udliciteret, desto mere komplekst er det at lave et udbud og jo længere tid tager det at opbygge fælles forståelse for opgaverne mellem kommunen og den vindende virksomhed. I overvejelserne om udlicitering er det vigtigt at vurdere, hvor stor en del af opgaverne der er egnede til udlicitering. Ikke alle opgaver er lige egnede.

Meget egnede – er opgaver som er velbeskrevne og forekommer meget regelmæssigt. **Middel egnede** – er opgaver som er relativt nemme at beskrive, men hvor det er usikkert hvor ofte opgaven skal udføres, hvilket mindsker virksomhedens interesse i opgaven. **Mindre egnede** – er opgaver som er svære at beskrive og variable, og derfor er forbundet med stor risiko for både virksomheden og kommunen.

Dette er nok en af de største udfordringer i forbindelse med en udlicitering. Al erfaring viser, at uanset hvor mange kræfter der lægges i at udfærdige grundige beskrivelser, så vil der altid opstå situationer hvor beskrivelserne ikke dækker. For at få attraktive tilbud bør en række service- / ad hoc-opgaver derfor blive i kommunen i tilfælde af udlicitering.

Fastsættelse af ønsket serviceniveau

Når opgaverne udliciteres, skal der naturligvis vælges et serviceniveau. Ved konkurrenceudsættelsen i 2016, var det en forudsætning ved udarbejdelsen af udbudsmaterialet, at det eksisterende serviceniveau skulle opretholdes. Det er der umiddelbart 2 fordele ved. Dels er det meget tidsbesparende, at der ikke skal føres politiske forhandlinger om serviceniveauer under udbudsprocessen og dels er det nemmere at sammenligne udgiftsniveauer før og efter udliciteringen.

Processen og politisk forankring

Fra en evt. beslutning om udlicitering er truffet til en ikrafttræden, skal der træffes mange beslutninger om den præcise strategi for udbuddet. Dette arbejde er både tidskrævende og omkostningstungt.

Proces- og tidsplan	
Evt. beslutning om udlicitering	
<u>Udarbejdelse af udbudsstrategi:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Budget til gennemførelse af udbud • Valg af udbudsmodel, herunder stillingtagen til materiel og adresser • Valg af tildelingskriterier, • Kontraktlængde • Fremlæggelse af tidsplan • Prækvalifikation • Effektivisering og incitamentsaftaler • Serviceniveau • Organisering efter udliciteringen 	4 mdr.
Politisk godkendelse	
Udarbejdelse af oplæg til drøftelse af virksomhedsoverdragelse af medarbejdere	1 mdr.
Politisk behandling af virksomhedsoverdragelse	1½ mdr.
Udarbejdelse af udbudsmateriale	9 mdr.
Gennemførelse af udbud	6 mdr.
Politisk behandling af udbudsresultat	1½ mdr.
Meddelelse af resultat, standstill-periode og kontraktindgåelse	½-1 mdr.
Mobilisering	3 mdr.
Kontraktstart	

I alt 1½-2 år fra beslutning til kontraktstart.

Konsekvenser ved en udlicitering

En udlicitering af Materielgårdens opgaver vil have en række konsekvenser både før, under og efter udliciteringen, for Materielgården og alle deres samarbejdspartnere.

Tab af fleksibilitet

Materielgårdens personale er naturligvis hele tiden beskæftiget inden for kommunens grænser. Det samme gør sig ikke nødvendigvis gældende for personalet i den vindende private virksomhed efter en udlicitering. Virksomhedens muligheder for stordriftsfordele i et område som er væsentligt større end Hørsholm Kommune, er netop baggrunden for deres konkurrencedygtige priser. Det betyder samtidigt, at deres personale ikke er fast knyttet til kommunen. Ved akut opstående opgaver er det altså ikke sikkert, at der er tilgængeligt personale i nærheden.

Al erfaring viser, at den vindende virksomhed efter en periode kun beskæftiger en del af det overtagne personale¹. Dette er erfaringen hos alle de kommuner med udliciteret drift som administrationen har

¹ Ses bl.a. her:

interviewet. Der er altså færre personaler tilgængelige med lokalkendskab. Både for diverse serviceopgaver og for inddækning v. fravær m.m. Virksomheden kan i nogen grad trække på personale fra andre områder.

Især løsning af serviceopgaver kræver fleksibilitet. Denne type opgaver er typisk meget vanskelige at beskrive og dermed prissætte, på forhånd. Mange serviceopgaver må derfor afregnes med en timepris, hvilket ofte betyder en højere pris.

Materielgården er gennem en længere årrække jævnlige blevet ramt af besparelser. Under en evt. udlicitering, er forholdet mellem virksomheden og kommunen reguleret af den indgåede kontrakt. Der kan selvfølgelig indbygges bestemmelser om kommunens muligheder for at regulere i mængderne. Man skal dog være opmærksom på, at jo større kommunens muligheder for regulering er, jo større risiko vil virksomheden indregne i tilbuddet. Det må derfor forventes, at der efter en udlicitering ikke er helt samme adgang til at skrue op og ned for serviceniveauet.

Ad hoc- og serviceopgaver

Materielgården løser mange forskellige ad hoc- og serviceopgaver, som i deres natur er svære at beskrive inden behovet opstår. Materielgården skal ikke generere overskud, som en privat virksomhed skal, hvorfor denne type opgaver kan løses til Materielgårdens kostpris. Dette er naturligvis ikke tilfældet for en privat virksomhed, som formentligt har en lavere kostpris, men herudover skal have et dækningsbidrag.

I en udlicitering kan man vælge at prissætte denne type opgaver under et, ved at estimere et årligt forbrug af timer på både personale og materiel. Den samlede tilbudte timepris for serviceopgaver kan indgå som en del af tilbudssummen. Det vil være vanskeligt/ressourcekrævende at kontrollere om det fakturerede timeforbrug stemmer overens med det faktiske forbrug. Det vil være særdeles vanskeligt at styre forbruget på denne type opgaver, ligesom det vil være næsten umuligt efterfølgende at bedømme om det generelt er blevet dyrere eller billigere end hvis de samme opgaver var løst med egne folk.

Alternativt kan kommunen beholde en mindre 'stab' af egne folk til at løse en del af serviceopgaverne. Denne 'stab' kan samtidigt indgå i en vagtordning til håndtering af hændelser med ekstremt vejr, som f.eks. oprydning efter storm og oversvømmelser, vintervagt og håndtering af regnvand før, under og efter skybrud.

I forbindelse med administrationens interviewrunde i udliciterede kommuner (se afsnit "andre kommuners erfaringer") er der set flere eksempler på, at en kommune efter en udlicitering af alle opgaver beslutter at oprette en sådan mindre 'stab' efterfølgende.

Samarbejde med den vindende virksomhed

Samarbejdet mellem team Vej og Park (som bestiller) og Materielgården (som udfører) er i dag netop i høj grad et samarbejde. Vej og Park og Materielgården er tæt forbundne som dele af den samme organisation, hvilket det daglige samarbejde også er præget af. Muligheden for at kunne hjælpe hinanden på tværs af bestiller-udfører-rollerne, knytter sig til den nuværende organisering som også medfører et lavt behov for kontrol.

Konsekvenser af udlicitering for medarbejdere som skifter fra offentlig til privat

ansættelse – En registerbaseret analyse. Bhatti, Andersen, Petersen & Houlberg, 2017. Roskilde Universitet

Materielgården i fremtiden – Udlicitering

18. juni 2024

Den samme grad af samarbejde kan formentlig ikke opnås med en privat virksomhed, da bestiller og udfører ikke længere er en del af den samme organisation og da virksomheden skal skabe et overskud. Naturligvis kan og bør der i udbuddet indarbejdes krav til samarbejde, og det må også forventes at der efterhånden kan etableres et godt samarbejde. Det vil dog i sagens natur aldrig blive på niveau med samarbejde der i dag eksisterer mellem Vej og Park og Materielgården. Administrationens erfaringer med allerede udliciterede opgaver er, at der samarbejdes ift. præcisering af opgaver og eventuelle nye metoder, men at det især er vigtigt at administrationen er opmærksomme på at de bestilte opgaver udføres jf. specifikationerne, til rette tid og til den aftalte pris.

Samarbejdet med den vindende virksomhed vil primært bestå i bestilling af opgaver, kontrol af udført arbejde, kontrol af fakturaer, koordinering og kontraktstyring.

Sociale konsekvenser for Materielgårdens personale

Udlicitering har flere sociale konsekvenser for Materielgårdens personale. Allerede i perioden op til en evt. beslutning om udlicitering, giver det anledning til utryghed om jobsituationen blandt personalet. Udlicitering betyder altid, at personalet skal virksomhedsoverdrages til den vindende virksomhed. Det vil for mange betyde nyt arbejdssted, nye opgaver, nye kollegaer og ny ledelse. Det er alt sammen ydre ændringer som den enkelte medarbejder ikke har indflydelse på, og det kan have store konsekvenser. Hertil skal lægges, at det må forventes, at en del af personalet vil blive sparet væk i den vindende virksomhed. Det er oftest de lavest ydende og mindst omstillingsparate som det går ud over.

Andre sociale hensyn, som f.eks. skåne-/fleksjob, lærlinge, praktikanter er det erfaringsmæssigt svært at holde den vindende virksomhed op på. Bl.a. vil det ofte være en diskussion de samme personer 'tæller med' hos mere end en kunde.

Materielgårdens adresser

Materielgården har i dag 2 adresser. På Ådalsvej 52 holder hovedparten af personalet til. Her er også værksted og administration. I Idrætsparken er der en adresse til det personale og materiel som direkte (og næsten udelukkende) beskæftiger sig med opgaver relateret til Idrætsparken.

I forhold til Materielgårdens adresser ved en udlicitering, skal det besluttes om kommunen vil kræve af den vindende virksomhed at den skal bruge den ene eller begge adresser og om der skal betales husleje. Hvis de skal bruges af virksomheden, beholder kommunen muligheden for at kunne tage dem i brug igen, hvis man en gang i fremtiden beslutter at hjemtage Materielgårdens opgaver.

Alternativt må kommunen finde andet at bruge adresserne til eller sælge ejendommene. Det vil dog betyde, at ved en evt. hjemtagelse af opgaverne skal der skabes/købes/bygges en ny Materielgård, hvilket man må forvente at være særdeles omkostningstungt. Til gengæld, vil en bydende virksomhed finde opgaverne mere interessante når de er fri til at etablere sig på en anden lokation som ikke nødvendigvis vil være placeret i Hørsholm Kommune.

Bemærk, at salt-laden hvor salt til glatførebekæmpelse opbevares har en særlig status i disse overvejelser. Se afsnittet 'Salg af materiel og materialer'.

Salg af materiel og materialer

I forhold til materiel og materialer er billedet anderledes. Materialer bliver brugt op og materiel slides. For langt det meste bør værdien vurderes og det bør herefter indgå i udbuddet, at den vindende virksomhed skal købe det til vurderingen. Det må forventes, at en større virksomhed kan absorbere det meste i sin egen organisation og være i stand til at sælge resten gennem sit netværk.

Der er 2 undtagelser. De handler begge om vinterberedskab, nemlig salt til glatførebekæmpelse og vintermateriel.

Det må forventes, at kommunen via indkøbsfællesskab kan opnå væsentligt bedre priser på indkøb af salt end en virksomhed kan. Udbuddet bør derfor indeholde salt som en bygherreleverance. Hvis kommunen skal levere salt, er det nødvendigt at have eget oplag – gerne her i kommunen. Det betyder igen, at salt-laden på Materielgårdens adresse på Ådalsvej 52 skal være tilgængelig.

I fremtiden må det forventes, at der vil blive stillet større krav til anvendelse af alternative tøjmidler. Det medfører et øget behov for opbevaring af både alternative tøjmidler og specialmateriel til spredning.

Vintermateriel er typisk ikke hyldevarer, som man kan få med kort varsel. Det bliver produceret på bestilling. Hvis den vindende virksomhed overtager ejerskabet til vintermateriellet, er der ved en evt. konkurs risiko for at kommunen ikke er i stand til at opfylde sine forpligtigelser. Ved en konkurs bliver virksomhedens materiel låst i konkursboet. Netop denne situation er set tidligere, nemlig i 2014 hvor LK Gruppen gik konkurs i november måned. LK Gruppen varetog bl.a. en stor del af vintertjenesten i Gribskov Kommune. Derfor måtte de uden varsel stable et nyt vinterberedskab på benene på et tidspunkt hvor der kun var få entreprenører som var i stand til at tage en sådan opgave ind. Gribskov Kommune havde heldigvis valgt at beholde ejerskabet til sit vintermateriel, da opgaven blev udliciteret.

Ny kontrol- og kontraktstyringsfunktion

Det må derfor forventes, at kontraktstyring i forhold til den vindende virksomhed vil betyde et væsentligt større ressourceforbrug til administration end i dag. Bl.a. til opgavebestilling, vinterudkald, koordinering, tilsyn/kontrol og betaling. Denne udgift bør medregnes, når en eventuel besparelse ved en udlicitering skal vurderes.

Det tager ofte meget lang tid at oparbejde en så høj grad af tillid og samarbejde, at kommunen kan reducere på de ressourcer som er nødvendige til kontraktstyring. Ved hvert genudbud, skal der igen oparbejdes et tilfredsstillende niveau af tillid og samarbejde med en ny virksomhed.

Erfaringer

Udliciterede opgaver p.t.

Materielgården har p.t. flere opgaver udliciteret på funktionsområdet 'Vejvedligehold m.v.' Samlet set var Materielgårdens udgifter i 2023 på disse opgaver 713.000 kr. Det svarer til ca. 16 % af Materielgårdens budget på området.

Materielgårdens udliciterede opgavetyper i 2023	Udgift
Tømning og rensning af vejbrønde	341.000 kr.
Vognmandskørsel (som supplement til Materielgårdens egen vognmandskørsel)	372.000 kr.
I alt	713.000 kr.

Der er desuden udliciteret forskellige leverancer af materialer. Da dette ikke er opgaveløsninger som en kommune på nogen måde kan løse, er de ikke medregnet her.

Hovedparten af de opgaver som er udliciteret på vejområdet administreres ikke af Materielgården. Derfor er bl.a. drift af signalanlæg, gadebelysning, mindre entreprenøropgaver, vejstriber og større asfaltarbejder ikke inkluderet i ovenstående oversigt.

På funktionsområdet 'Grønne områder og naturpladser' er der p.t. ikke udliciteret nogle opgaver.

Egne erfaringer fra konkurrenceudsættelsen i 2016

Kommunalbestyrelsen besluttede, jf. budgetaftale 2015-18 at konkurrenceudsætte Materielgårdens driftsopgaver, for at undersøge om Materielgårdens ydelser udførtes i en kvalitet og til en pris, der var konkurrencedygtige med det private marked. Driftsopgaverne omfattede drift og vedligeholdelse af veje, grønne områder, vintertjeneste, kommunale ejendomme og Idrætsparken. Det var en forudsætning at serviceniveauet fastholdtes i det eksisterende niveau.

5 virksomheder var prækvalificeret til at give tilbud. Heraf modtog kommunen tilbud fra 3 af dem. Materielgården udarbejdede et såkaldt kontrolbud.

Udbuddet blev gennemført efter princippet "Økonomisk mest fordelagtige tilbud". Det betyder, at der ud over prisen indgår en række andre parametre som grundlag for tildeling af opgaven. Prisen, opgaveløsning og kompetencer/organisation blev vægtet med henh. 50 %, 25 % og 25 %.

Konklusionen blev, at Materielgårdens kontrolbud var det mest økonomisk fordelagtige i forhold til tildelingskriterierne.

Gennemførelse af konkurrenceudsættelsen kostede ca. 1,75 mio. kr. og tog ca. 1½ år. Overordnet resulterede konkurrenceudsættelsen i en årlig besparelse på 1 mio. kr., et styringsværktøj i form af beskrivelser og registreringer af driftsopgaver og et styrket samarbejde mellem Materielgården og henh. Team Vej og Park og Team Ejendom.

Andre kommuners erfaringer

En del af de kommuner som i dag har udliciteret driften, har gjort det i årene efter kommunalreformen i 2007, hvor mange kommuner blev lagt sammen. Fælles for dem var at de efter kommunalreformen havde flere driftsenheder med hver deres materielgårde, pladser og serviceniveauer. I de følgende år brugte mange kommuner tid og ressourcer på at sammenlægge driftsenhederne, skære ned på antallet af materielgårde og pladser og finde fælles serviceniveauer for hele den nye kommune.

De kommuner som udliciterede driften fra dette udgangspunkt, havde derfor kun sparsom eller ingen mulighed for Benchmarking af udgifterne før og efter. Det er derfor i mange kommuner med udliciteret drift, ofte umuligt vha. benchmarking at sige noget om udliciteringens effekt på udgiftsniveauet. Til gengæld kan en nøgletalsanalyse baseret på udtræk kommunale regnskaber fra Danmarks Statistik belyse forskelle mellem kommuner med egen drift og udliciteret drift.

Administrationen har gennemført en række interviews med kontraktstyrere i kommuner med udliciteret drift. Baseret på disse interviews, kan der udledes nogle fælles erfaringer med udliciteret drift.

- Det er en udbredt erfaring hos de kommuner som har udliciteret driften, at udbud i en totalentreprise har så mange ulemper, at man første gang opgaverne skal genudbydes har skiftet strategi og i stedet har udbudt i flere fagentrepriseser.
- Det er nødvendigt med et mindre hold af egne folk til udførelse af ad hoc-opgaver, både af hensyn til at holde udgifterne nede, mulighed for hurtige reaktioner og opretholdelse af en fleksibilitet. Nogle kommuner har indset dette fra starten og andre har konstateret det på et senere tidspunkt.
- Det er nødvendigt med som minimum en egen oplagsplads til diverse materialer og evt. til vejsalt og vintergrej.
- Det er nødvendigt at der afsættes tilstrækkelige ressourcer til kontraktstyring og en tilsyns- og kontrolfunktion.
- Virksomhedsoverdragelse af personalet betyder stort videns tab. En stor andel af de virksomhedsoverdragene vil miste deres job efter kort tid.
- Der skal stilles krav om GPS-spor på alle opgaver.
- Et godt samarbejde med den/de udførende virksomheder skal kunne opnås.

Nøgletalsanalyse

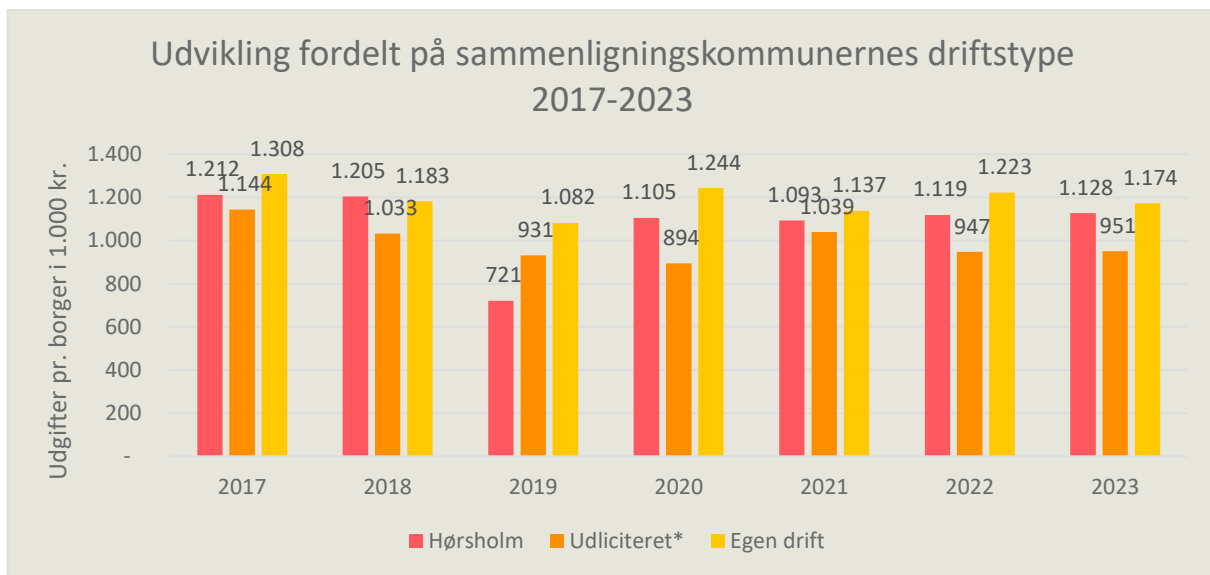
Komponent har udarbejdet en nøgletalsanalyse, hvori Hørsholm Kommune sammenlignes med andre kommuner med henh. egen drift og udliciteret drift. Analysen er baseret på kommunale regnskaber udtrukket fra Danmarks Statistik.

Med udgangspunkt i Hørsholm Kommunes organisering af Miljø og Teknik-området er der udvalgt de 7 områder/funktioner der fylder mest i budget og regnskab for 'Veje og Grønne områder', og som derfor har mest relevans for analysen. Funktionerne er alle primært udgiftsposter. Disse funktioner stammer

fra Indenrigsministeriets kontoplan, og er udvalgt, så de afspejler de aktiviteter, der varetages af Materielgården.

På baggrund af analysen af Hørsholm Kommunes udgifter til de valgte funktioner for veje og grønne områder kan det konkluderes, at Hørsholm Kommune ikke ligger markant højere end sammenligningskommunerne med udliciteret drift. De udliciterede kommuner har samlet set lavere udgifter pr. borger på de udvalgte funktioner, dog ses det, at der er stor variation mellem udgifterne i hver enkelt kommune, hvorved det ikke kan afvises, at kommunernes rammebetingelser har indflydelse på udgiftsniveauet.

Nedenstående figur viser desuden, at i forhold til sammenligningskommunerne ligger Hørsholm lavere end de andre kommuner med egen drift, men højere end de kommuner med udliciteret drift.



Figur 7 i Komponentens nøgletalsrapport - Alle økonomital er prisreguleret til 2024-priser

Rapporten peger på at Hørsholm Kommune med fordel kan være nysgerrig på andre kommuners praksis på funktionsområderne 'Fælles formål (transport og infrastruktur)' og 'Vedligeholdelse af vandløb', da kommunen her ligger over de øvrige sammenligningskommuners niveau på disse områder. Mens Hørsholm Kommune ligger gennemsnitligt eller under niveau ift. sammenligningskommunerne på grønne områder og naturpladser, naturforvaltningsprojekter, skove og vintertjeneste.

Det er konstateret, at på funktionsområdet 'Fælles formål (transport og infrastruktur)' har den husleje som Materielgården betaler (p.t. 1,7 mio. kr.) til kommunen en væsentlig betydning på det samlede udgiftsniveau. Når sammenligningskommunerne med egen drift bliver direkte spurgt, viser det sig at ingen af dem betaler husleje. I analysen, har huslejen i sig selv altså en væsentlig negativ indflydelse på Hørsholm Kommunes drift og derfor også i forhold til sammenligningskommunerne.

Rapport fra Tænk tanken Cevea

Cevea er en almennyttig organisation, som igennem analyser, uddannelser og debat arbejder for at skabe et mere frit, lige og retfærdigt samfund.

I 2021 udarbejdede Cevea rapporten '[Forudsætningerne for udlicitering halter – en undersøgelse af kommunernes arbejde med udbud og udlicitering af serviceopgaver](#)'.

En interessant pointe som ofte bliver glemt i udliciteringsprocesser, er kontraktstyringen og kontrol. Det er vigtigt at kommunen efter en evt. udlicitering har tilstrækkelige ressourcer til effektiv kontraktstyring og kontrol. Herom skriver Cevea:

"Ifølge fortalerne for konkurrenceudsættelse vil udlicitering af offentlige serviceopgaver føre til bedre og billigere opgaveløsning. Det er i overensstemmelse med de dominerende teorier på området. Men gevinsterne ved udbud og udlicitering afhænger ifølge selvsamme teorier af som minimum tre centrale forudsætninger:

- (1) at opgaven kan specificeres klart og entydigt,*
- (2) at der er effektiv konkurrence blandt flere tilbudsgivere, og*
- (3) at kontraktgiver/bestilleren kontrollerer, at opgaven leveres til den aftalte pris og kvalitet, dvs. at der er effektiv kontraktstyring og sanktionering, hvis kontrakten misligholdes.*

Hvis disse tre forudsætninger ikke er til stede, er begrundelsen for udlicitering langt mere usikker, og man vil ikke på teoriens egne præmisser kunne hævde, at udlicitering fører til en bedre og billigere opgaveløsning. Der kan i nogle tilfælde være andre argumenter for at udlicitere, f.eks. at en kommune eller en anden bestiller ikke selv har kompetencen eller kapaciteten til at løse en opgave. Men når det gælder opgaver, som det offentlige selv kan løse, er der ikke grund til at tro, at udlicitering fører til en bedre og billigere løsning af opgaven, medmindre de tre forudsætninger er opfyldt."

Udløb af kontrakten

Udbudsloven fastsætter krav til den maksimale kontraktlængde, før en given kontrakt skal udbydes igen. P.t. vurderes det at være 4-6 år. I god tid inden kontrakten udløber skal kommunen have taget stilling til om arbejdet skal genudbydes. Hvis det er tilfældet, skal kommunen have afviklet et nyt udbud og have fundet en vinder, som er klar til at overtage, når den eksisterende kontrakt udløber.

Evaluering af den eksisterende kontrakt, politisk stillingtagen, samt forberedelse og gennemførelse af et genudbud skal begyndes senest 1½ år før kontraktens udløb.

Evt. Genudbud

Hvis en evaluering af den eksisterende kontrakt med efterfølgende politisk behandling ender med en beslutning om at genudbyde arbejdet, skal der udarbejdes nyt udbudsmateriale. I den forbindelse skal der igen tages stilling til udbudsstrategi, herunder udbudsmodel, serviceniveauer, tildelingskriterier og meget mere.

Processen er både kompliceret og ressourcekrævende og vil sandsynligvis igen kræve anlægsmidler for at gennemføre. Også selvom man vælger den samme udbudsmodel en gang til.

Evt. hjemtagning af opgaver

Hvis der politisk ønskes at hjemtage alle opgaverne, vil det blive en både vanskelig, krævende og dyr proces. Alene manglen på personale med lokalkendskab er en stor forhindring. Hovedparten eller hele personalet blev virksomhedsoverdraget i forbindelse med udliciteringen. Nogle kan måske tiltrækkes, men det må forventes at langt de fleste vil være nyansatte. Hvis beskæftigelsen på det tidspunkt er sammenlignelig med beskæftigelsen p.t., vil det blive endog særdeles vanskeligt at tiltrække nyt personale.

Herudover skal der indkøbes nyt materiel for et væsentligt beløb, da kommunen i forbindelse med udbuddet har afhændet størstedelen eller det hele.

Hvis udbuddet har indeholdt et krav om at den vindende virksomhed skal leje (og vedligeholde) Materielgårdens adresse, skal der ikke findes et nyt tilholdssted til den nye driftsenhed. Der vil i givet fald 'kun' skulle ansættes en del nyt personale og indkøbes nyt materiel i form af værktøj, maskiner og køretøjer. Dette er i sig selv en vanskelig og omkostningsfuld opgave.

Hvis Materielgårdens nuværende adresse ikke længere er tilgængelig på det tidspunkt, skal der tillige skulle skabes/købes/bygges en ny Materielgård hvilket vil medføre væsentlige udgifter.

Realistisk set, må en hjemtagning af opgaverne anses som værende næsten umulig. Dvs. man kan ikke forvente at kommunen uden videre kan 'fortryde' en fuld udlicitering.

3 Eksempler på hjemtagning

- **Ballerup Kommune** udliciterede i 2011 en enkelt stor kontrakt. De har efterfølgende arbejdet med hjemtagning af opgaver i mindre bidder kombineret med udbud i fagentrepriser. En af Ballerup Kommunes konklusioner efter en fuld udlicitering i 2011, er at det er forbundet med en væsentlig omkostning (opstartsinvestering) hvis man først har udliciteret, og senere ombestemmer sig og ønsker at hjemtage opgaven igen.
- **Aabenraa Kommune** konkurrenceudsatte al driften i geografiske områder startende i 2011. I 2013 var det hele konkurrenceudsat. I 2017 'hjemtog' kommunen alle opgaver, hvilket kun kunne lade sig gøre fordi den kommunale driftsenhed havde vundet alle de udbudte entrepriser med deres kontrolbud. Der var derfor reelt kun tale om at kommunen holdt op med at genudbyde opgaverne.
- **Furesø Kommune** hjemtog driften efter udlicitering af et delområde. Derfor var der altså kun tale om en delvis hjemtagelse.

Der er så vidt vides ingen kommuner som har hjemtaget alle driftsopgaverne efter en udlicitering. Der er flere eksempler på kommuner som har hjemtaget opgaver delvist.

Materielgården i fremtiden- Robusthed

Indhold

Konklusion og resume	2
Definitioner	2
Kritisk masse.....	2
Skematisk analyse	4
Flere opgaver	5
Eksempler på opgaver som kan hjemtages.....	5
Eksempler på nye opgaver med 'selvfinansiering'	5
Eksempler på opgaver som ikke udføres	5
Reorganisering	6
Ressourcer og opgaver	6
Ikke finansierede ad hoc-opgaver.....	7
Sjældent forekommende driftsopgaver.....	7
Effektivitet.....	8
Sygefravær	8

Konklusion og resume

Arbejde med robustgørelse af Materielgården er allerede igangsat som en reaktion på BDO's rapport fra budget 2021-2025.

En kritisk masse i forhold til bemanning på Materielgården synes ikke at være til stede. Materielgården er meget sårbar for fravær, og er afhængig af ekstern hjælp og tidsbegrænsede ansættelser for at udføre sine opgaver. Kritisk masse vil kunne opnås ved en større robustgørelse af Materielgården, dvs. flere folk. En større volumen af opgaver og folk, giver mindre sårbarhed, større fleksibilitet og der kan tillige opnås nogle stordriftsfordele.

Der er adskillige tiltag som kan bidrage til større robusthed af Materielgården, hvoraf flere er selvfinansierende.

En tilførsel af bare få personer til personalet kan betyde en mærkbar robustgørelse af Materielgården. F.eks. kan nævnes at:

- 2 ekstra ansatte vil betyde, at alle vinterruter (undtagen lastbilruten) kan betjenes internt, når der ikke er fravær. Det betyder, at kapaciteten af udførende skal øges fra 18 til 20 årsværk.
- 4 ekstra ansatte vil give robusthed på vintertjenesten (dvs. mulighed for mindre fravær). Det betyder, at kapaciteten af udførende skal øges fra 18 til 22 årsværk.
- Det samme personale vil samtidigt tilføre større robusthed på både grøn drift og vejdrift.

Materielgården har p.t. 22 ansatte, hvoraf 18 er udførende. De udførende fordeler sig med 1 mekaniker, 9 til grøn drift og 8 til vejdrift. De resterende 4 er ledelse og administration.

Sygefraværet er nedbragt væsentligt. Fra september 2022 til juli 2023 er sygefraværet faldet fra næsten 15% til ca. 3%.

Definitioner

Robusthed handler om evnen til at modstå slid, belastning og vanskelige betingelser. Sat i relation til Materielgården, kan det oversættes til Materielgårdens evne til hele tiden at kunne udføre de nødvendige opgaver. Dette gælder også i situationer med opsigelser, sygefravær, afspadsering, afholdelse af ferie m.v.

Kritisk masse opnås, når Materielgården ikke er sårbar for mindre ændringer i enten arbejdsmængde eller bemanning. Det må nødvendigvis være en målsætning, at der bemandes efter en normalsituation, dvs. f.eks. en gennemsnitsvinter, men med mulighed for at håndtere en spidsbelastning i en kortere periode, hvis der f.eks. er længere perioder med frost/tø og sne eller der skal ryddes op efter en storm.

Kritisk masse

Materielgården har p.t. 22 ansatte, hvoraf 18 er udførende. De udførende fordeler sig med 1 mekaniker, 9 til grøn drift og 8 til vejdrift. De resterende 4 er ledelse og administration.

Materielgården har p.t. et driftsbudget af en størrelse, som kun tillader en minimumsbemanning til at løfte de almindelige driftsopgaver. Dette medfører en uhensigtsmæssig følsomhed overfor fravær v. sygdom, afspadsring, ferie o. lign. Det betyder også, at Materielgårdens evne til at afsætte ekstra ressourcer i spidsbelastninger er begrænset.

I perioder med spidsbelastning, som f.eks. når der køres vintertjeneste, er Materielgården p.t. ikke i stand til selv at bemane alle ruter. Det har været nødvendigt at udlicitere enkelte ruter, med de deraf følgende større omkostninger. Eksternt betjente ruter er samlet set (inkl. beredskabshonorar og timepriser) væsentligt dyrere end de ruter som Materielgården kan bemane. Der er i dag stadig en risiko for at enkelte ruter ikke kan køres ved udkald (f.eks. pga. sygdom), men må afvente at en afløser bliver færdig med sin egen rute, hvilket betyder at serviceniveauet er vanskeligt at overholde.

Lapning af huller efter en streng vinter er et andet eksempel på en spidsbelastningssituation, hvor det ville være ønskværdigt at kunne afsætte ekstra ressourcer. Efter vinteren 2023/24 måtte lapningen styres med en skarp prioritering efter hvor alvorlige hullerne var. Der var ikke muligt at prioritere effektivitet i særlig høj grad. Lapningen foregik i højere grad på kryds og tværs i kommunen end områdebestemt, da de alvorlige/farlige huller blev lappet først. Der var kun muligt at indsætte et enkelte asfalthold.

Det grønne vedligehold i højsæsonen er et tredje eksempel på en spidsbelastningsperiode. Her skal slås meget græs og klippes mange hække. Det løses traditionelt ved at ansætte ekstra personale i en periode, de såkaldte 'sommerfugle'. Det har dog været svært at skaffe kvalificeret arbejdskraft til disse midlertidige ansættelser i de seneste år.

Set i lyset af de 3 eksempler på spidsbelastningsperioder, synes en kritisk masse i forhold til bemanning ikke at være til stede. Materielgården er sårbar for fravær, og er afhængig af ekstern hjælp og tidsbegrænsede ansættelser for at udføre sine opgaver. Det er desuden ikke muligt at afsætte ekstra ressourcer i særlige situationer. Rekruttering af midlertidig arbejdskraft med de nødvendige kvalifikationer er ikke muligt, som arbejdsmarkedet ser ud i dag.

Kritisk masse vil kunne opnås ved en større robustgørelse af Materielgården, dvs. flere folk. En større volumen af opgaver og folk, giver mindre sårbarhed, større fleksibilitet og der kan tillige opnås nogle stordriftsfordele. Dette kan f.eks. ske ved at tilføre nye opgaver som allerede er finansieret på anden vis eller ved at opjustere serviceniveauerne på flere områder med deraf følgende budgetmæssige tilførsler.

På næste side ses en skematisk analyse af sammenhængen mellem kritisk masse og robusthed for Materielgården. Analysen er baseret på Materielgårdens erfaringer de seneste år.

Sammenhæng mellem kritisk masse og robusthed for Materielgården					
Opgave-kategori	Sæson	Kritisk masse	Bemanding p.t.	Konsekvenser v. bemanding under kritisk masse	Min. bemanding for at opnå robusthed
<u>Grønt</u>	Forår, sommer, efterår og delvist vinter	Opgavemængden topper i de varme og våde måneder. Færrest opgaver forekommer i vintermånederne hvor der typisk kun er beskæring af vejtræer	Nødvendigt at ansætte sommerfugle i højsæsonen	'Sommerfugle' har generelt ikke samme faglige standard som fastansatte, hvilket går ud over både kvalitet og effektivitet.	2 ekstra ansatte vil betyde, at alle vinterruter (undtagen lastbilruten) kan betjenes internt. Uden fravær. Yderligere 2 ekstra ansatte vil give større robusthed på vintertjenesten (mulighed for mindre fravær).
<u>Gråt f.eks.</u> <u>-Asfaltrep.</u> <u>-Renhold</u> <u>-Skilte</u>	Forår, sommer, efterår og delvist vinter	Opgavemængden topper i de sene vintermåneder og tidlige forår med lapning af vinterhuller. I den koldeste vinterperiode er der stort set ingen alm. grå drift. Resten af året fordeler opgaverne sig jævnt.	Stor sårbarhed overfor fravær v. afspadsering, ferie o. lign.	Ved manglende kapacitet pga. fravær er der opgaver som enten ikke udføres eller udføres med forsinkelse.	
<u>Vinter-tjeneste</u>	Vinter	Opgaverne falder i vintermånederne. Klargøring af materiel i okt.-nov., samt afrigning i maj. Vintertjenesten medfører en del opsparring af afspadsering, som mange vælger at afholde i sommermånederne	Mindre end minimal bemanding til at betjene alle ruter selv	Udlancerede vinterruter er dyrere end ruter der betjenes internt. Ved fravær, bliver ruter forsinkede. Overholdelse af serviceniveau vanskeliggøres.	Det samme personale vil tillige tilføre større robusthed på både grønt og gråt vedligehold.
<u>Special-opgaver</u> <u>-Værksted</u> <u>-Åmand</u> <u>-Naturpleje</u>	Afhængigt af typen	Værkstedet har vedligeholdelsesopgaver hele året. Vintertjenesten i sig selv med både klargøring, drift og afrigning medfører en stor opgavemængde. Åmand + naturpleje: Som grønt vedligehold.	Værksted: 1 mekaniker til mindre reparationer og vinterklargøring. Flere (især de store) reparationer udføres eksternt pga. manglende kapacitet. Åmand + naturpleje: 2+1. I alt 2 ansatte	Værksted: Nuværende kapacitet betyder, at kun ca. 50% af reparationerne fortages internt. Det er generelt vanskeligt at opretholde tilstanden af maskinparken. P.t. er værkstedet ubemandet ved mekanikerens fravær. Ingen robusthed til stede.	Værksted: 1 ekstra mekaniker vil tilføre kapacitet som muliggør at udføre flere (70-80%) og større reparationer internt, samt højne den generelle tilstand af maskinparken. Åmand + naturpleje: De samme 2 ansatte dækker begge opgave-typer.

Skematisk analyse

Flere opgaver

De opgaver som kan tilføres, kan bl.a. være hjemtagelse af udliciterede opgaver, identificering af nye opgaver med 'selvfinansiering', andre opgaver uden finansiering og evt. reorganisering af de forskellige driftsenheder. Arbejde med robustgørelse af Materielgården er allerede igangsat som en reaktion på BDO's rapport fra budget 2021-2025. Der arbejdes pt. med hjemtagning af vognmandskørsel, som indtil for nylig var udliciteret. En enkelt vinterrute er dog stadigvæk nødvendig at lægge ud til en ekstern vognmand. Herudover findes der en kortvarig aftale om ad hoc-vognmandskørsel til situationen hvor Materielgårdens lastbil ikke er tilgængelig. Det er planen, at den kortvarige aftale udfases. Materielgården har uddannede chauffører, hvorfor der blot er tale om en mere effektiv udnyttelse af eksisterende materiel. Initialinvesteringen består blot i en eller to containere til affald.

Eksempler på opgaver som kan hjemtages

Udførsel af specialopgaver, der i dag er udliciteret, er en metode til robustgørelse af Materielgården. Processen vil her bestå i at identificere opgaver i kommunen, som i dag sendes ud af huset. Opgaver som kan hjemtages til Materielgården uden merpris for kommunen. Alternativt kan man også kigge på opgaver som kan hjemtages med en beskedent merpris, hvis de bidrager væsentligt til robustgørelse.

- Rottebekæmpelse
- Udlægning og optagning af badebroer
- Vedligeholdelse af hjemmeplejens biler og dækskift
- Andre værkstedsopgaver, f.eks. vedligehold af maskiner o. lign. fra skolerne
- Kørsel med ældre
- Reparation af vejafvanding
- Tømning og rensning af vejbrønde
- Brolæggerarbejde
- Rensning af tagrender på kommunale bygninger

Hjemtagning af opgaver, skal analyseres nærmere for hver enkelt type. Herunder stillingtagen til nødvendig bemanning, udstyr, maskiner, køretøjer o. lign. Dette sættes op mod forventet omsætning, mulighed for at bemanningen kan indgå i øvrig drift og etableringsomkostninger (og dermed forventet tilbagebetalingstid).

Eksempler på nye opgaver med 'selvfinansiering'

- Opsætning og nedtagning af trafiktælleudstyr
- Driftsaftaler med private fællesveje
- Overtage (mod betaling) slidlagsarbejder efter fremmede entreprenørers gravearbejder i kommunevejene
- Omlægning af grønne elementer til en mere driftslette elementer
- Vejtilsyn – Dokumenteret tilsyn med kommunevejenes aktuelle tilstand

Eksempler på opgaver som ikke udføres

Disse opgaver udføres ikke p.t. da de jf. den gældende politiske prioritering ikke er finansieret. Herunder bemærkes særligt 2 forskellige tilsynsopgaver. For begge disse 2 typer tilsynsopgaver gælder det, at de ikke direkte er lovbestemt, men at de ud fra et fagligt synspunkt bør være bundne opgaver.

- Tilsyn med kommunale risikotræer og årlig inspektion af resten, så de kan driftes korrekt, for at forhindre fremtidige udgifter til udskiftning af træer.
- Vejtilsyn – Dokumenteret tilsyn med kommunevejenes aktuelle tilstand (delvist selvfinansieret via færre erstatninger v. forsikringsskader)
- Oprensning af sand (mekanisk) på Rungsted Badestrand.
- Højere serviceniveau på eksisterende driftsopgaver, som f.eks. græsklipning.

Reorganisering

Hele driftsområdet i Hørsholm Kommune kan organiseres på mange andre måder end i dag. En nærmere analyse kan evt. pege på en mere rationel organiseringsmodel. F.eks. kan der kigges på følgende:

- Kan Materielgårdens bygninger i Idrætsparken bruges til andre formål? Kan Materielgården undvære disse bygninger?
- Udførsel af grøn drift på kommunens ejendomme, inkl. budget lægges ind under Materielgården. Målet er at opnå flere stordriftsfordele og undgå unødigt administration.
- Hele Facility Management (FM) og Materielgården (MG) lægges sammen for at opnå stordriftsfordele.
- Fælles driftsenhed (MG, FM og Idrætsparken). Evt. suppleret med ikke-havnespecifikke driftsopgaver fra Rungsted Havn.
- Badestrand, badebroer, kommunevejen 'Rungsted Havn' m.m. overdrages til Rungsted Havn og/eller interessenter. Følger princip om størst mulig grad af brugerbetaling.
- Hvis der evt. indføres betalingsparkering, vil en parkeringskontrolopgave kunne løses af Materielgården.

Udførsel af grøn drift på kommunens ejendomme, inkl. budget kan lægges ind under Materielgården. Det vil minimere det administrative arbejde, ligesom ansvar, budget og udførsel ligger samme sted. Det har vist sig, at området er meget svært at prissætte, specielt fordi det ikke har været muligt at fastlægge hvilke opgaver der reelt er indeholdt. Der er en mængde opgaver som i dag ikke fremgår af samarbejdsaftalerne mellem Materielgården og FM. Der bruges bl.a. mange timer på fejning af sandkassesand, som ikke er en opgave der er sat til at blive varetaget af Materielgårdens folk.

Ressourcer og opgaver

Der er i dag både opgaver som er underfinansierede, og opgaver der ikke løses som burde løses.

P.t. føres der ikke systematisk dokumenteret tilsyn med kommunevejenes aktuelle tilstand. Det er ikke et lovbestemt krav, men det betyder at kommunen bliver erstatningspligtig i flere skadessager end den burde og at der bruges væsentligt flere administrative ressourcer. Mange forsikringssager går imod kommunen, alene fordi der ikke føres et systematisk dokumenteret vejtilsyn. Vejtilsyn sker i dag via den daglige tilstedeværelse på de kommunale områder af bl.a. Materielgårdens personale. Dette er dog oftest ikke tilstrækkeligt i følge forsikringen.

Der føres heller ikke systematisk tilsyn med kommunale risikotræer, ligesom de øvrige træer heller ikke inspiceres.

Materielgården i fremtiden – Robusthed

18. juni 2024

Ikke finansierede ad hoc-opgaver

Der er opgaver som løses ud over serviceniveauet, uanset at de er uden finansiering. Som eksempler kan især nævnes:

- Opgaver som følger af hændelser med ekstremt vejr, som f.eks. oprydning efter storm og oversvømmelser.
- Håndtering af regnvand før, under og efter skybrud.
- Ekstraordinært stort behov for lapning af huller i vejene efter vinteren.
- Ekstra klipning af rabatgræs fordi det gældende serviceniveau af nogen opleves som problematisk.
- Tilsyn i forbindelse med udsendelse af hækkobreve til grundejere som ikke klipper/beskærer bevoksning ud mod vejarealer er også en opgave som kræver mange timer.

Disse opgaver er tidligere alle blevet løst uden finansiering. Det var kun muligt ved at udvise tilbageholdenhed på andre budgetlagte opgaver inden for rammen. Den fleksibilitet som blev udvist, skete altså på bekostning af andre opgaver.

Der bør nævnes, at udenfor normal arbejdstid findes der p.t. ikke noget beredskab på Materielgården til håndtering af ekstremt vejr og skybrud. Der kan trækkes på Nordsjællands Brandvæsen, som primært kan sendes ud for at afspærre områder. Nordsjællands Brandvæsen kan kun i få tilfælde afhjælpe problemerne.

Sjældent forekommende driftsopgaver

Større driftsopgaver med karakter af anlægsopgaver har det tidligere været muligt at finansiere via råderum i driften, når der ikke har været afsat midler til de specifikke opgaver. Det er opgaver som ikke har en tilbagevendende karakter eller kun forekommer med flere års mellemrum. Der er også mindre opgaver som kun forekommer sjældent.

Som eksempel kan nævnes, at i 2023 blev der ryddet og beskåret bevoksning langs en del af Isterødvejen. Dette skal gøres med mellemrum bl.a. for at få plads til at vedligeholde rabatterne, af hensyn til oversigtsforhold og af hensyn til fremkommeligheden. Det er ikke blevet gjort siden Isterødvejen var en Amtsvej. Det var en stor opgave, som var budgetmæssigt udfordrende, hvorfor der kun var midler til et mindre stykke af strækningen.

Andre eksempler på sjældent forekommende (ikke-finansierede) driftsopgaver er

- Vask af lyskurve
- Regulering af rabatter og oprensning af grøfter,
- Mindre ombygninger/tilpasninger af både vej- og grønne elementer o. lign.

Konsekvensen vil nødvendigvis blive, at der i højere grad fremover søges særskilte anlægsmidler til disse opgaver. Hvilket i sig selv medfører en tidshorisont på 1 til 2 år fra behovet identificeres/opstår til udførelsen kan igangsættes.

Effektivitet

Det er en forudsætning at Materielgården leverer effektiv opgaveløsning, og at opgaverne løses indenfor et budget, der er sammenligneligt med lignende gårde. Det vil derfor være hensigtsmæssigt at se nærmere på, om budgettet er sammenligneligt med andre kommuner, både de udliciterede, og de ikke-udliciterede. Til del formål har Komponent udarbejdet en nøgletalsanalyse på baggrund af økonomidata fra Danmarks Statistik. Nøgletalsanalysen viser overordnet at i kommunerne med udliciteret drift er driften billigere end i Hørsholm, men samtidigt at driften i Hørsholm også er billigere end de andre kommuner med egen drift.

Sygefravær

Der har tidligere været et højt sygefravær på Materielgården. Efter at der har været særlig fokus på sygefravær og der er blevet arbejdet med nedbringelse, er der opnået meget tilfredsstillende resultater. Fra september 2022 til juli 2023 er sygefraværet faldet fra næsten 15% til ca. 3%.