



BALLERUP  
KOMMUNE



**BALLERUP KOMMUNE**

Rådhuset  
Hold-an Vej 7  
2750 Ballerup  
Tlf: 4477 2000  
[www.ballerup.dk](http://www.ballerup.dk)

Sagsid: 00.00.00-A21-1-21

## **Analyse af tre scenarier, ved hjemtagning af drift af veje og grønne områder**

Center for By, Erhverv og Miljø  
Udvikling og Drift  
maj 2021

## Indhold

|   |    |
|---|----|
| 1. Introduktion .....   | 3  |
| 2. Baggrund .....   | 5  |
| 3. Opbygning og afgrænsning .....   | 5  |
| 4. Forbehold .....  | 6  |
| 4.1 Priser på arbejdsopgaver .....  | 6  |
| 4.2 Priser på materiel .....  | 6  |
| 4.3 Ændring af omkostninger .....   | 6  |
| 5. Indvirkninger på natur og miljø .....  | 7  |
| 6. Analyse af tre scenarier .....   | 8  |
| 6.1 Scenarie 1 .....  | 8  |
| 6.2 Scenarie 2 .....  | 10 |
| 6.3 Scenarie 3 .....  | 13 |
| 7. Mulig exitstrategi .....   | 16 |
| 8. Muligheder fra Ballerup Kommunes indkøbspolitik .....  | 17 |
| 8.1 Uddrag fra Ballerup Kommunes indkøbspolitik .....   | 17 |
| 8.2 Stort samlet udbud versus mindre fagudbud og muligheder for tværkommunale samarbejder ..... | 18 |
| 9. Endelig konklusion og anbefalinger .....   | 19 |

## 1. Introduktion

Nærværende analyse er skrevet på baggrund af Teknik- og Miljøudvalgets ønske om, at se på hjemtagningsmulighederne for drift af veje og grønne områder i kommunen.

På Teknik- og Miljøudvalgsmødet den 5. januar 2021 punkt 8 blev det besluttet, at afgrænse hjemtagningsanalysen. Hjemtagningsanalysen lagde op til fire analysemodeller (scenarier), hvor den fjedre model dækkede over en fuld hjemtagning. Teknik- og Miljøudvalget besluttede, at afgrænse analysen til de første tre scenarier.

De opgaver der var i scenarie 4, er derfor ikke med i analysen. De opgaver der ikke er med fra den tidligere kontrakt er:

- Fejning på vejområde (fortove, veje, torve og pladser)
- Ukrudtsbekæmpelse på vejområde (fortove, veje, torve, pladser og grusstier i parker og naturområder)
- Pleje af beplantning (ikke stauder) på torve og pladser
- Græs i naturområder
- Vanding af sommerblomster

Udgifterne til disse opgaver fra scenarie 4 er høje, blandt andet fordi maskinparken bliver markant forandret.

Denne analyse indeholder disse tre scenarier:

Scenarie 1:

Hjemtagning omfatter driftsopgaver på områderne:

- **Skoler og daginstitutioner**
- **Fejning på cykelsti og offentlige p-pladser**

Opgaverne blev hjemtaget på prøve 1. marts 2021 og et år frem.

Scenarie 2:

Hjemtagning omfatter driftsopgaver på områderne:

- Skoler og daginstitutioner
- Fejning på cykelsti og offentlige p-pladser
- **Andre udearealer ved kommunale ejendomme**
- **Naturområder, fritrumsbeskæringer og anden mindre skovdrift**

Scenarie 3:

Hjemtagning omfatter driftsopgaver på områderne:

- Skoler og daginstitutioner
- Fejning på cykelsti og offentlige p-pladser
- Andre udearealer ved kommunale ejendomme
- Naturområder, fritrumsbeskæringer og anden mindre skovdrift
- **Stauder**
- **Mindre haveanlæg**

- **Parker**
- **Vejrabatter**

Med muligheden for hjemtagning, er nærværende analyse bestilt, så der, på et oplyst grundlag, kan tages beslutning om - eller hvor meget - der ønskes hjemtaget.

## **2. Baggrund**

I 2010 besluttede Kommunalbestyrelsen at prisafprøve Vej & Parks (nu Materielgården) rentabilitet. Dette blev udmøntet i en udlicitering af størstedelen af opgaverne for drift af veje og grønne områder.

Udliciteringen medførte, at alle udbudte opgaver fra 2011 er udført af eksterne entreprenører. Opgaverne var i genudbud i 2015.

Fra 2015 til den 28. februar 2021 blev alle opgaver udført af Hededanmark i en stor kontrakt. Fra 1 marts 2021 har administrationen prøvehjemtaget skoler og daginstitutioner samt mindre fejeruter i 2021. De øvrige opgaver er udbudt/ tilbudsindhentet i en række mindre kortvarige fagentrepriser i 2021.

Administrationen udveksler løbende erfaringer med andre kommuner. De udfordringer Ballerup Kommune mødte i den foregående store kontrakt er også kendt af andre kommuner. De kommuner, der har oplevet udfordringer med en stor kontrakt har valgt, at opdele deres kontrakter i både mindre fagentrepriser, men har også hjemtaget dele af driften.

Der er også kommuner, hvor store kontrakter fungerer godt. Der er flere faktorer der afhænger af, om en stor kontrakt fungerer godt i den enkelte kommune, men erfaringsudvekslingen fortæller, at det primært handler om fleksibilitet hos entreprenør og kommunal administration.

## **3. Opbygning og afgrænsning**

Hjemtagningsanalysen opdeles i 3 scenarier, hvor fordele og ulemper, samt økonomiske rammer bliver beskrevet.

Scenarie 3 er ikke fuldt ud beregnet, da det kræver en dyberegående analyse, som ikke bør aktiveres før det er relevant.

Fuld hjemtagning (scenarie 4) bliver ikke beskrevet, jf. introduktion.

### **Serviceammen er den samme**

Analysen er afgrænset til de opgaver der var indeholdt i kontrakten med Hededanmark, og derfor er det også samme serviceniveau, som ligger til grund for beregningerne i denne analyse. Det vil sige, at analysen er bygget op på det grundlag vi havde, nemlig den tidligere kontrakt.

### **Intern opgavevaretagelse**

Udbudsloven/ udbudspligten gælder ikke, hvis kommunen vælger, at løse opgaver i internt regi, jf. Udbudslovens §12 (også benævnt in-house eller ordregiverinterne aftaler), hvor der ikke allerede er indgået aftaler med eksterne entreprenører. For at gøre det lettere, for forståelsen kaldes det i analysen *hjemtagning*.

## **4. Forbehold**

Administrationen har igennem 10 år høstet mange erfaringer omkring eksternt leverance af driftsopgaver og de dertil hørende prisniveauer. Markedet er i konstant forandring. Mellestore entreprenører opkøbes af nationale og internationale koncerner, der hver især kæmper om retten til det kommunale og statslige marked.

Den øgede konkurrence presser entreprenørerne, og de taber penge på kontrakterne, hvis de skal leve op til de stillede krav.

Med denne udvikling, giver det et øget pres på den tilsynsførende kommunale administration, for at få leveret det bestilte.

### **4.1 Priser på arbejdsopgaver**

Priserne på arbejdsopgaverne varierer fra driftsområde til driftsområde, hvad end det er i en stor kontrakt eller i mindre fagentrepriser. For eksempel er det dyrere, at brænde grus på de snørklede flader nær staudebedene på Ballerup Boulevard i Skovlunde, end det er, at brænde på de lange lige stræk af stier i parkerne. Der er altså en usikkerhed fra driftsområde til driftsområde, om hvad de enkelte opgaver koster.

Referenceprisen, der er lagt til grund for sammenligningen i hjemtagningsanalysen er derfor bygget på administrationens erfaringer. Dette er gjort ud fra enhedspriser fra de nye entreprenørtilbud indhentet i forbindelse med fagentrepriserne i driftsåret 2021.

Erfaring fra indhentning af tilbud i forbindelse med fagentrepriserne i driftsåret 2021, viser en øgning i priser på arbejdsopgaver i forhold til den tidligere store Hededanmark-kontrakt (se bilag1).

### **4.2 Priser på materiel**

Det forventes, at fremskrivningen af lønniveauer og maskinindkøbspriser ligger fast. Beregningerne på hjemtagningen formodes dermed, at være sikre.

Der er dog en væsentlig usikkerhed forbundet med beregningen ved udvikling af fysiske rammer. Det kræver en dyberegående beregning, som ikke bør aktiveres før det er relevant.

### **4.3 Ændring af omkostninger**

Ved hjemtagning skal man følge de forvaltningsretslige principper, omkring "Økonomisk forsvarlig forvaltning".

Dette betyder, at en leverance af en (i dette tilfælde) tjenesteydelse, ikke må være uforholdsmæssigt dyr sammenlignet med hvad en privat leverandør vil kunne levere til. Der findes ikke nøjagtige tal eller procenter på hvad "uforholdsmæssigt" betyder, og det beror på skøn, retspraksis og almindelig sund fornuft.

Man kan derfor konkludere, at Ballerup Kommune kan løse opgaverne i internt regi/ hjemtage opgaverne, så længe det ikke bliver forholdsmæssigt dyrere i forhold til den kvalitet og det serviceniveau der er beskrevet.

## **5. Indvirkninger på natur og miljø**

Ballerup Kommune har vedtaget en miljøindsatsplan (april 2018), indeholdende en række miljøkrav som gør, at indkøb *'sker med tanke på miljø og klima i et bæredygtigt perspektiv'*. Indsatsen indeholder en række skærper i forhold til gældende dansk lovgivning på miljøområdet.

På tjenesteydelser, som drift af veje og grønne områder, er miljøindsatserne blandt andet skærpelse af CO2 udledning. I langt de fleste udbuds- og tilbudsindhentninger vægtes miljøkrav. Disse krav stilles også til kommunens egne arbejdsopgaver.

Der er derfor ikke noget direkte incitament til hverken hjemtagning eller udlisering i forhold til forbedrede miljøforhold.

## 6. Analyse af tre scenarier

Herunder er beskrevet de tre scenarier for hjemtagning. Sammenligningen foretages ud fra de økonomiske forskelligheder og andre vigtige værdier, så som indflydelse på de fysiske rammer og ændringer i Ballerup Kommunes organisation.

### 6.1 Scenarie 1

Dette scenarie er identisk med den prøvehjemtagning Teknik- og Miljøudvalget tog til orientering den 1. december 2020 med virkning fra 1. marts 2021 og et år frem.

Denne prøvehjemtagning er derved beskrevet indgående i udvalgssagen fra den 5. januar 2021 punkt 7 "Drift af veje og de grønne områder i Ballerup Kommune i 2021".

Hjemtagning omfatter driftsopgaver på områderne:

- **Skoler og daginstitutioner**
- **Fejning på cykelsti og offentlige p-pladser**

På skoler og institutioner, er der allerede medarbejdere fra Center for Ejendomme fysisk tilknyttet. De tager sig af vedligehold på bygninger og andet større inventar.

Driftsopgaverne på det grønne, som de nye driftsmedarbejdere skal udføre, er renhold, ukrudtsbekæmpelse og pleje af de grønne elementer, såsom slåning af græs, beskæring af buske, hækklipning, mm.

Fejeopgaven er fejning som en mindre fejmaskine kan varetage. Fejningen vil være på cykelstier, og udvalgte p-pladser.

|         |   |
|---------|---|
| Fordele | <p><b>Skoler og daginstitutioner</b></p> <p>Ved egne medarbejdere forventes der et større ejerskab og ansvarfølelse ved, at de blandt andet observerer og indmelder farlige eller u hensigtsmæssigheder på arealerne. Det vil derfor være muligt, at løse problemerne i opløbet, og mindske risikoen for, at et problem udvikler sig og bliver alvorligt og væsentlig dyrere at reparere eller genoprette.</p> <p>Administrationen har allerede nu erfaret, at egne medarbejdere kan tilpasse sig daginstitutionens behov, hvilket især under corona, har været en fordel. Egne medarbejdere observerer og indmelder observationer så som ujævnheder i belægninger, tilstoppede brønde og sikkerhed omkring legepladser, som herefter videreformidles til øvrige kollegaer i Ballerup Kommune.</p> <p><b>Fejning</b></p> <p>Fejning af stier og p-pladser har givet et økonomisk positivt resultat, da den eksisterende maskinkraft på Materielgården</p> |
|---------|---|



|                         | <p>kan udnyttes bedre. Materialeafskrivningen (drift af en maskiner over et hvis antal år) er stor, men er over en årrække rentabel.</p> <p>Omkostninger til affaldsdeponi vil være nogenlunde tilsvarende, som ved udførelse af eksterne entreprenører.</p> <p><b>Organisation</b></p> <p>En prøvehjemtagning svarende til scenarie 1, er allerede realiseret ved ansættelse af fire driftsmedarbejdere.</p> <p>Drift på skoler og daginstitutioner, samt fejning er opgaver der spænder bredt over hele året i modsætning til en opgave som vinterbekæmpelse, som er sæsonbestemt. Men fordi der er mange typer af elementer på skoler og institutioner med forskellige arbejdsopgaver, så er hele året dækket arbejdsmæssigt.</p> <p>Derfor giver opgaverne fuldtidsarbejde hele året til alle nye personaler på Materielgården, og kræver ikke væsentlige organisatoriske ændringer for Materielgården eller administrationen tilknyttet Rådhuset.</p> |                      |  |  |                 |          |             |                |               |               |                         |       |             |              |                      |                      |
|-------------------------|--|----------------------|--|--|-----------------|----------|-------------|----------------|---------------|---------------|-------------------------|-------|-------------|--------------|----------------------|----------------------|
| Ulemper                 | <p><b>Skoler og institutioner</b></p> <p>Ved hjemtagning bindes flere midler i personaleressourcer. Det gør, at der er mindre fleksibilitet i forhold til tilvalg, og fravalg af ydelser og kan være sårbart ved sygdom eller længere fravær. Dette bevirker mindre agilitet i forhold til, at imødekomme eventuelle fremtidige besparelser eller omprioriteringer.</p> <p><b>Fejning</b></p> <p>Ingen ulemper ved fejning.</p> <p><b>Organisation</b></p> <p>Personaleadministration og koordineringsopgaver øges, men løses inden for nuværende ramme.</p>   |                      |  |  |                 |          |             |                |               |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Økonomi                 | <table border="1" data-bbox="411 1697 1289 1906"> <thead> <tr> <th colspan="3">Scenarie 1</th> </tr> <tr> <th>Anslået økonomi</th> <th>Genudbud</th> <th>Hjemtagning</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Årlig udgifter</td> <td>3.470.000 kr.</td> <td>3.550.000 kr.</td> </tr> <tr> <td>Årlig maskinafskrivning</td> <td>0 kr.</td> <td>175.000 kr.</td> </tr> <tr> <td><i>I alt</i></td> <td><b>3.470.000 kr.</b></td> <td><b>3.725.000 kr.</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>En éngangsinvestering på 620.000 kr. til mindre maskiner og køretøjer skal forventes ved en permanent hjemtagning (se bilag 1).</p>  | Scenarie 1           |  |  | Anslået økonomi | Genudbud | Hjemtagning | Årlig udgifter | 3.470.000 kr. | 3.550.000 kr. | Årlig maskinafskrivning | 0 kr. | 175.000 kr. | <i>I alt</i> | <b>3.470.000 kr.</b> | <b>3.725.000 kr.</b> |
| Scenarie 1              |  |                      |  |  |                 |          |             |                |               |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Anslået økonomi         | Genudbud   | Hjemtagning          |  |  |                 |          |             |                |               |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Årlig udgifter          | 3.470.000 kr.  | 3.550.000 kr.        |  |  |                 |          |             |                |               |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Årlig maskinafskrivning | 0 kr.  | 175.000 kr.          |  |  |                 |          |             |                |               |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| <i>I alt</i>            | <b>3.470.000 kr.</b>   | <b>3.725.000 kr.</b> |  |  |                 |          |             |                |               |               |                         |       |             |              |                      |                      |

|               |  |
|---------------|--|
| Delkonklusion | <p>Dette scenarie er implementeret i en forsøgsordning fra den 1. marts 2021, og der er derfor allerede oparbejdet erfaringer og rutiner.</p> <p>Slutbrugerne på skole- og daginstitutionsområdet må forventes, at få en bedre oplevelse med servicen, da det er faste medarbejdere der kommer. Det giver også mulighed for driftslederen og administrationen, at tilpasse opgaver på skoler og daginstitutioner ved behov.</p> <p>Det forventes, at der er en meromkostning på drift på 7% årligt, ud over en mindre éngangsinvestering.</p> <p>Forandringen kan blive implementeret fast med det samme.</p>  |
| Anbefaling    | <p>Administrationen anbefaler dette scenarie, hvor hjemtagning og mindre fagudbud kombineres. Hjemtagningen vil, med få éngangsinvesteringer, kunne realiseres, og eksisterende materiel vil udnyttes til fulde.</p> <p>Erfaringer fra prøvehjemtagningen viser, at det har været en fordel med egne medarbejdere på skole- og daginstitutionsområdet, da der er en større fleksibilitet på de meget brugerbrugte arealer.</p> <p>Personaleadministration og koordineringsopgaverne øges, men kan løses inden for nuværende ramme.</p> <p>De årlige driftsudgifter stiger, men erfaringen fra prøvehjemtagningen siden 1. marts tyder på, at sammenhængen med resten af organisationen vil give en bedre kvalitet.</p> |

## 6.2 Scenarie 2

I dette scenarie opnås makskapacitet for de fysiske rammer på Materielgården.

Hjemtagning omfatter driftsopgaver på områderne:

- Skoler og daginstitutioner
- Fejning på cykelsti og offentlige p-pladser
- **Andre udearealer ved kommunale ejendomme**
- **Naturområder, fritrumsbeskæringer og anden mindre skovdrift**

Andre udearealer ved kommunale ejendomme omfatter de mange matrikler som Ballerup Kommune ejer, som ikke er daginstitutioner eller skoler. Det kan for eksempel være kulturhuse og aktivitetscentre for borgere. Opgaverne er af samme karakter som på skoler og daginstitutioner.

Arbejdsopgaverne på naturområderne er fritrumsbeskæringer langs stier, ri-destier og andre udvalgte strækninger. Desuden kan det være forskellige mindre indsatser i skove, og beredskab ved farlige træer.

|         |   |
|---------|---|
| Fordele | <p><b>Skoler, daginstitutioner og fejning</b><br/>Samme fordele som i scenarie 1.</p> <p><b>Andre udearealer ved kommunale ejendomme</b><br/>Arbejdsopgaverne ved de andre kommunale ejendomme, er af samme karakter som arbejdsopgaverne på skoler og daginstitutioner. Når der er flere medarbejdere, kommer der også en større fleksibilitet i planlægningen af opgaverne. Fordelene er derfor tilsvarende scenarie 1.</p> <p><b>Naturområder</b><br/>Der kommer til at være en større sammenhæng og fleksibilitet med de allerede eksisterende træplejere på Materielgården, som varetager den samme type af opgaver på kommunens vej- og parktræer.</p> <p><b>Organisation</b><br/>Hjemtagning af disse opgaver, kan realiseres ved en samlet ansættelse af seks driftsmedarbejdere. Dette er to medarbejdere mere end ved scenarie 1.</p>   |
| Ulemper | <p><b>Skoler, daginstitutioner og fejning</b><br/>Samme ulemper som i scenarie 1.</p> <p><b>Andre udearealer ved kommunale ejendomme</b><br/>Denne opgave vil være en fordelagtig kontrakt, at kunne udbyde til en mindre ekstern anlægsgartnervirksomhed i stedet for hjemtagning.</p> <p><b>Naturområder</b><br/>Det vil være en fordelagtig kontrakt for en mindre ekstern skoventreprenørvirksomhed i stedet for hjemtagning, som samtidig kan bekoste de lidt større skovmaskiner.</p> <p><b>Organisation</b><br/>Maksimaliteten på de fysiske rammer på den nuværende Materielgård er nået i dette scenarie. Dermed er der ikke plads til andre fremtidige forandringer, som øger mandskabet. Dette har indflydelse på de dele af Center for By, Erhverv og Miljø, dele af Center for Ejendomme og Afdeling for Hjælpemidler, som er tilknyttet Materielgården.</p> <p>Personaleadministration og koordinering vil øges yderligere inden for nuværende ramme og kræve flere ressourcer fra den eksisterende administration, i forhold til scenarie 1.</p> |

|                            | <p>Ved hjemtagning bindes endnu flere midler i personaleresourcer i forhold til scenarie 1. Det gør, at der er mindre fleksibilitet i forhold til tilvalg og fravalg af ydelser. Dette bevirker mindre agilitet i forhold til, at imødekomme eventuelle fremtidige besparelser eller omprioriteringer.</p>   |                      |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |
|----------------------------|--|----------------------|--|--|-----------------|----------|-------------|----------------------------|---------------|---------------|----------------|-------------|---------------|-------------------------|-------|-------------|--------------|----------------------|----------------------|
| Økonomi                    | <table border="1" data-bbox="416 595 1294 846"> <thead> <tr> <th colspan="3" style="text-align: center;">Scenarie 2</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">Anslået økonomi</th> <th style="text-align: center;">Genudbud</th> <th style="text-align: center;">Hjemtagning</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Årlige udgifter scenarie 1</td> <td style="text-align: right;">3.470.000 kr.</td> <td style="text-align: right;">3.550.000 kr.</td> </tr> <tr> <td>Årlig udgifter</td> <td style="text-align: right;">530.000 kr.</td> <td style="text-align: right;">1.030.000 kr.</td> </tr> <tr> <td>Årlig maskinafskrivning</td> <td style="text-align: right;">0 kr.</td> <td style="text-align: right;">225.000 kr.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: right;"><b>I alt</b></td> <td style="text-align: right;"><b>4.000.000 kr.</b></td> <td style="text-align: right;"><b>4.805.000 kr.</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Engangsinvesteringen til mindre maskiner og køretøjer skal forventes, at blive 1.035.000 kr. ved hjemtagning af scenarie 2 (se bilag 1).</p> <p>Administrationsomkostninger er ikke medregnet.</p> | Scenarie 2           |  |  | Anslået økonomi | Genudbud | Hjemtagning | Årlige udgifter scenarie 1 | 3.470.000 kr. | 3.550.000 kr. | Årlig udgifter | 530.000 kr. | 1.030.000 kr. | Årlig maskinafskrivning | 0 kr. | 225.000 kr. | <b>I alt</b> | <b>4.000.000 kr.</b> | <b>4.805.000 kr.</b> |
| Scenarie 2                 |  |                      |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Anslået økonomi            | Genudbud   | Hjemtagning          |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Årlige udgifter scenarie 1 | 3.470.000 kr.  | 3.550.000 kr.        |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Årlig udgifter             | 530.000 kr.  | 1.030.000 kr.        |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Årlig maskinafskrivning    | 0 kr.  | 225.000 kr.          |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| <b>I alt</b>               | <b>4.000.000 kr.</b>   | <b>4.805.000 kr.</b> |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Delkonklusion              | <p>I scenarie 2 øges antallet af medarbejdere, og derved bliver arbejdsstyrken mere fleksibel.</p> <p>Dette er dog på bekostning af, at mindre entreprenørvirksomheder ikke har mulighed for at byde ind på driften af udearealer ved kommunale ejendomme og på mindre opgaver i naturområderne.</p> <p>I dette scenarie hjemtages der opgaver, som kan holdes inden for de nuværende fysiske rammer på Materielgården på Ågerupvej.</p> <p>Når de nuværende fysiske rammer på Materielgården er opnået, kan der være en udfordring, i forhold til kommende mulige forandringer i organisationen, da makskapaciteten er nået.</p> <p>Det skal dertil påregnes, at det vil kræve yderligere ressourcer af administrationen til planlægning.</p> <p>Det forventes, at der er en meromkostning på drift på 17% årligt, ud over en éngangsinvestering på 1.035.000 kr.</p> <p>Forandringen kan blive implementeret tidligst marts 2022.</p>  |                      |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |
| Anbefaling                 | <p>Administrationen anbefaler ikke dette scenarie.</p>   |                      |  |  |                 |          |             |                            |               |               |                |             |               |                         |       |             |              |                      |                      |

|  |   |
|--|---|
|  | <p>Makskapaciteten på de fysiske rammer på den nuværende Materielgård er nået i dette scenarie. Dermed er der ikke plads til andre fremtidige forandringer, som øger mandskabet. Dette har indflydelse på de dele af Center for By, Erhverv og Miljø, dele af Center for Ejendomme og Afdeling for Hjælpemidler, som er tilknyttet Materielgården.</p> <p>Der er en øget driftsudgift ved hjemtagning af scenarie 2. Og heri er der ikke indregnet administrationsomkostninger. Det vil sige der er en øvrig udgift der pt. er ukendt.</p> <p>Opgaverne på driften af udearealer ved kommunale ejendomme og på mindre opgaver i naturområderne, vil være fordelagtige kontrakter, at kunne udbyde til en mindre ekstern entreprenørvirksomhed i stedet for hjemtagning.</p> |
|--|---|

### 6.3 Scenarie 3

Dette scenarie dækker alle de driftsopgaver der giver mening at hjemtage i forhold til, at omkostningerne ved hjemtagning ikke bliver urimelig høje, jf. kapitel 1.

Hjemtagning omfatter driftsopgaver på områderne:

- Skoler og daginstitutioner
- Fejning på cykelsti og offentlige p-pladser
- Andre udearealer ved kommunale ejendomme
- Naturområder, fritrumsbeskæringer og anden mindre skovdrift
- **Staudeflader**
- **Mindre haveanlæg**
- **Parker**
- **Vejrabatter**

Staudeflader er et element, som optræder på mange af kommunens arealer. I denne forbindelse, er det især de staudeflader som er markant store. De ligger som regel langs veje eller på torve og pladser. Det er eksempelvis de store blomstrende beplantninger langs indsnævringen på Ballerup Boulevard. Driftsopgaverne ligger fra marts til oktober.

Mindre haveanlæg er små "lommeparker" og gadekær, der er rundt omkring langs stisystemerne og ved mindre veje på vejområdet.

Parkerne er alle de store byparker, som ligger i hver bydel. Den største opgave i parkerne er den forskelligartede græsslåning af de store grønne flader. De andre elementer i parkerne er grønne og forskønnende beplantning, der kræver anden gartnerisk viden at pleje.

På vejrabatter er der en forskelligartet rabatgræsslåning, inklusiv renhold langs vejene.

|         |  |
|---------|--|
| Fordele |  |
|---------|--|

|                           | <p><b>Skoler, institutioner og fejning</b><br/>Samme fordele som i scenarie 1.</p> <p><b>Andre udearealer ved kommunale ejendomme og naturområder</b><br/>Samme fordele som i scenarie 2.</p> <p><b>Stauder, mindre haveanlæg, parker og vejrabatter</b><br/>Der vil komme en endnu større fleksibilitet i mandskabsressourcerne på Materielgården, når arbejdsmængden, og dermed antallet af ansatte, øges.</p> <p><b>Organisation</b><br/>Hjemtagning af disse opgaver, kan realiseres ved en samlet ansættelse af 14 driftsmedarbejdere. Dette er otte medarbejdere mere end ved scenarie 2.</p>  |                       |  |  |                 |          |             |                           |               |               |                 |               |               |                         |       |             |                     |                      |                       |
|---------------------------|--|-----------------------|--|--|-----------------|----------|-------------|---------------------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|-------------------------|-------|-------------|---------------------|----------------------|-----------------------|
| Ulemper                   | <p><b>Skoler, institutioner og fejning</b><br/>Samme ulemper som i scenarie 1.</p> <p><b>Andre udearealer ved kommunale ejendomme og naturområder</b><br/>Samme ulemper som i scenarie 2.</p> <p><b>Stauder, mindre haveanlæg, parker og vejrabatter</b><br/>Disse opgaver vil være fordelagtige kontrakter, at kunne udbyde til en mindre eller mellemstor ekstern entreprenørvirksomhed i stedet for hjemtagning.</p> <p><b>Organisation</b><br/>Ud over de 14 specialarbejdere skal der også ansættes en administrativ medarbejder til yderligere driftsledelse samt en organisationsændring i forhold til rådhusadministrationen.</p> <p>Udvidelsen kan ikke ske inden for de fysiske rammer på Ågerupvej og der vil ligeledes kræve en så stor maskinpark, at det bør overvejes at oprette en mekaniker-/værkstedsfunktion, der kan tage sig af større reparationer og service.</p> |                       |  |  |                 |          |             |                           |               |               |                 |               |               |                         |       |             |                     |                      |                       |
| Økonomi                   | <table border="1" data-bbox="424 1733 1302 1984"> <thead> <tr> <th colspan="3">Scenarie 3</th> </tr> <tr> <th>Anslået økonomi</th> <th>Genudbud</th> <th>Hjemtagning</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Årlig udgifter scenarie 2</td> <td>4.000.000 kr.</td> <td>4.805.000 kr.</td> </tr> <tr> <td>Årlige udgifter</td> <td>4.280.000 kr.</td> <td>5.300.000 kr.</td> </tr> <tr> <td>Årlig maskinafskrivning</td> <td>0 kr.</td> <td>650.000 kr.</td> </tr> <tr> <td><b><i>I alt</i></b></td> <td><b>8.280.000 kr.</b></td> <td><b>10.530.000 kr.</b></td> </tr> </tbody> </table> <p>Scenarie 3 kræver derudover en større opstartsinvestering i både maskinpakke og nye fysiske rammer. Det anslås, at opstartsinvesteringerne vil koste 19.935.000 kr. (se bilag 1).</p>   | Scenarie 3            |  |  | Anslået økonomi | Genudbud | Hjemtagning | Årlig udgifter scenarie 2 | 4.000.000 kr. | 4.805.000 kr. | Årlige udgifter | 4.280.000 kr. | 5.300.000 kr. | Årlig maskinafskrivning | 0 kr. | 650.000 kr. | <b><i>I alt</i></b> | <b>8.280.000 kr.</b> | <b>10.530.000 kr.</b> |
| Scenarie 3                |  |                       |  |  |                 |          |             |                           |               |               |                 |               |               |                         |       |             |                     |                      |                       |
| Anslået økonomi           | Genudbud   | Hjemtagning           |  |  |                 |          |             |                           |               |               |                 |               |               |                         |       |             |                     |                      |                       |
| Årlig udgifter scenarie 2 | 4.000.000 kr.  | 4.805.000 kr.         |  |  |                 |          |             |                           |               |               |                 |               |               |                         |       |             |                     |                      |                       |
| Årlige udgifter           | 4.280.000 kr.  | 5.300.000 kr.         |  |  |                 |          |             |                           |               |               |                 |               |               |                         |       |             |                     |                      |                       |
| Årlig maskinafskrivning   | 0 kr.  | 650.000 kr.           |  |  |                 |          |             |                           |               |               |                 |               |               |                         |       |             |                     |                      |                       |
| <b><i>I alt</i></b>       | <b>8.280.000 kr.</b>   | <b>10.530.000 kr.</b> |  |  |                 |          |             |                           |               |               |                 |               |               |                         |       |             |                     |                      |                       |

|                      |  |
|----------------------|--|
|                      | <p>Værkstedsfunktion og ansættelse af administrativt personale indgår ikke i nærværende beregninger.</p>   |
| <p>Delkonklusion</p> | <p>I scenarie 3 øges antallet af medarbejdere markant, og derved bliver arbejdsstyrken endnu mere fleksibel. Dette er dog på bekostning af, at mindre og mellemstore eksterne entreprenørvirksomheder ikke har mulighed for faste kontrakter i driften af udearealer ved kommunale ejendomme, på mindre opgaver i naturområderne samt stauder, mindre haveanlæg, parker og vejrabatter.</p> <p>En forudsætning for scenarie 3, vil være en flytning af Materielgården til en ny og større lokation, hvor der er plads til større maskinpakke, flere medarbejdere og et værksted. Derudover skal der ske en organisationsændring, der vil kræve ansættelse af administrative ressourcer. Scenarie 3 kræver derfor en markant større investering.</p> <p>Hvis der ønskes, at der arbejdes hen imod en løsning som scenarie 3, skal der igangsættes et strategisk arbejde for dens gennemførelse samt en tidsplan for det administrative arbejde samt de politiske beslutninger.</p> <p>Implementering af dette scenarie er længerevarende proces i forhold til de to andre scenarier. Bedste bud er, at det nok vil tage 4-6 år.</p> |
| <p>Anbefaling</p>    | <p>Administrationen anbefaler ikke dette scenarie.</p> <p>Fordi det vil kræve en stor investering af ny Materielgård, da de årlige driftsudgifter bliver også markant større, da der kræves en større maskinpakke.</p> <p>Der er en øget driftsudgifter ved hjemtagning af scenarie 3. Og her af er end ikke indregnet administrationsomkostninger eller omkostninger til værkstedsfunktion. Det vil sige der er en øvrig udgift der pt. er ukendt.</p>  |

## **7. Mulig exitstrategi**

Uanset hvilket scenarie der besluttet, vil administrationen forelægge en evaluering af det scenarie, der er implementeret et år efter starten. Og efterfølgende årligt.

På den måde vil der hele tiden være en mulighed for, at følge med i opgavevaretagelsen og ændre i om opgaverne kan løses på anden vis, f.eks. af eksterne leverandører.



## **8. Muligheder fra Ballerup Kommunes indkøbspolitik**

Teknik- og Miljøudvalget ønskede i forbindelse med analysen, at administrationen belyste emnerne intern indkøbspolitik, stort samlet udbud versus fagudbud og muligheder for tværkommunalt samarbejde.

### **8.1 Uddrag fra Ballerup Kommunes indkøbspolitik**

Alle tre scenarier understøtter Ballerup Kommunes indkøbspolitik.

Nedenstående tekst er udpluk fra den vedtagne indkøbspolitik:

*Ballerup kommune vil udnytte potentialet i udbudsloven til, hvor det kan svare sig, at anvende fleksible og intelligente udbudsformer, som giver større mulighed for, at forhandle med leverandører og skabe grobund for udvikling og innovation i kommunens udbud og indkøb.*

*Ballerup Kommune gennemfører, når det af økonomiske, faglige og/eller kvalitetsmæssige årsager er hensigtsmæssigt, udbud og konkurrenceudsættelse af indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver for at opnå mest mulig kvalitet og service for pengene til glæde for kommunens borgere.*

*For Ballerup Kommune er det ikke et mål i sig selv, at øge udliciteringsgraden af kommunens opgaver. Udbuddet/konkurrenceudsættelsen kan afklare om opgaven enten skal udliciteres i eksternt regi, eller det kan vise sig, at opgaven bedst og billigst varetages internt.*

*Inden for udbudsreglerne vil Ballerup Kommune udnytte udbudsformerne optimalt og afbalanceret med hensyn til transaktionsomkostninger. Dvs. ved mere standardiserede anskaffelser, udbydes så enkelt og ukompliceret som muligt for at lette adgangen, så nye, små og mellemstore virksomheder kan deltage i udbuddet. Ved mere komplekse og udviklingsprægede anskaffelser, vil Ballerup Kommune afsøge mulighederne for, at anvende udbudsformerne udbud med forhandling, offentlige og private samarbejdsformer m.fl. Udbuds- og samarbejdsformer vælges med det sigte, at give kvalitet det størst mulige løft. Det overvejes nøje, under hensyntagen til markedets og anskaffelsens karakteristika, at anvende de mest velegnede tildelingskriterier.*

*Ballerup Kommune anvender markedsdialog og samarbejde med leverandører for, at højne kendskabet til anskaffelsen og markedet, som betyder mere målrettede udbud og indkøb.*

*Ballerup Kommune udnytter aktivt mulighederne, forud for igangsætning af udbuddet til, at indgå i markedsdialog med leverandører, inden for den branche, som der udbydes inden for med henblik på dialog om udbudsmaterialet, herunder kravspecifikationen og tilbudsliste og drøfte udbudsmetode m.v. I den forbindelse indgår kommunen også i dialog med brancheforeninger for at modtage værdifuld sparring og feedback.*

*Markedsdialogen bidrager til mere målrettede og professionelle udbud, som markedet kan besvare. Omfanget afbalanceres mellem transaktionsomkostninger og behov.*

Ballerup Kommune indgår i fælles udbud med andre kommuner, herunder specielt 12 andre kommuner i Indkøbsfællesskab Nordsjælland (IN), samt deltager i store landsdækkende udbud i Statens og Kommunernes Indkøbs-service (SKI) - for at opnå de bedst mulige priser og kvalitet samt reducere transaktionsomkostninger.

IN fortsætter det intensive samarbejde og udnytter sit volumen til at opnå besparelser gennem fælles udbud af varer og tjenesteydelser uden at gå på kompromis med kvalitet og service.

## 8.2 Stort samlet udbud versus mindre fagudbud og muligheder for tværkommunale samarbejder

|                | Samlet udbud  | Mindre fagudbud/tilbud  |
|----------------|---|---|
| <b>Fordele</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Én indgang til alle udførende ved ekstern entrepriseder</li> <li>• Færre snitflader mellem de fysiske arealer</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Større kontaktflade med de udførende medarbejdere</li> <li>• Mindre entreprenørvirksomheder kan byde ind</li> <li>• Færre led fra bestilling til udførelse</li> <li>• I tilfælde af at én entreprenør fejler, påvirkes resten af kommunens drift ikke</li> <li>• Bedre mulighed for <b>tværkommunale</b> samarbejder på fagopdelte opgaver, eksempelvis fejning</li> </ul> |
| <b>Ulemper</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stor skrøbelighed ved dårlig entrepriseder</li> <li>• Fejler en del af kontrakten, påvirkes hele kommunens drift</li> <li>• Det er sværere, at indgå i <b>tværkommunale</b> samarbejder, da der er mange faggrupper samlet i en stor kontrakt</li> <li>• Behov for mere kontrol, opfølgning og tilsyn</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere administrative ressourcer på kontraktstyring, da der vil være flere kontrakter, at styre</li> <li>• Administrative ressourcer til dialog med flere entreprenører</li> </ul>  |

|                |                                |                           |
|----------------|--------------------------------|---------------------------|
| <b>Økonomi</b> | • Økonomiske stordriftsfordele | • Ingen stordriftsfordele |
|----------------|--------------------------------|---------------------------|

## 9. Endelig konklusion og anbefalinger

I alle tre scenarier er der opgaver, der skal udføres af eksterne entreprenører, og her er fagentrepriser at fortrække frem for en stor samlet kontrakt. De udfordringer Ballerup Kommune har oplevet med en stor kontrakt er udfordringer andre kommuner kan nikke genkendende til. Kommuner, der har haft samme udfordringer som Ballerup Kommune, har valgt at opdele driften i mindre fagentrepriser. Hvilket giver mulighed for opsigelse af et mindre driftsområde, som ikke driftes optimalt, i modsætning til en samlet kontrakt, som ikke kan opsiges i mindre opgaver, men kun for hele den samlede kontrakt.

### Scenarie 1

Administrationen anbefaler scenarie 1, hvor hjemtagning og mindre fagudbud kombineres. Hjemtagningen vil, med få éngangsinvesteringer, kunne realiseres, og eksisterende materiel vil udnyttes til fulde. Ved at genudbyde øvrige områder opdelt som fagentrepriser får mindre lokale entreprenører bedre mulighed for, at byde ind.

Personaleadministration og koordineringsopgaverne øges, men kan løses inden for nuværende ramme.

De årlige driftsudgifter stiger, men erfaringen fra prøvehjemtagningen siden 1. marts tyder på, at sammenhængen med resten af organisationen vil give en bedre kvalitet.

### Scenarie 2

Administrationen anbefaler ikke scenarie 2. Selvom der vil være en større fleksibilitet ved koordinering af arbejdsopgaver med flere ansatte på Materielgården, kan organisationen og de fysiske rammer blive udfordret i fremtiden, da selv en mindre ændring i nye arbejdsopgaver kan medføre markant store éngangsinvesteringer for, at få en ny Materielgård etableret efterfølgende. Derudover er der ukendte udgifter til administration.

Der er en øget driftsudgift ved hjemtagning af scenarie 2. Og heri er der ikke indregnet administrationsomkostninger. Det vil sige der er en øvrig udgift der pt. er ukendt.

Opgaverne på driften af udearealer ved kommunale ejendomme og på mindre opgaver i naturområderne, vil være fordelagtige kontrakter, at kunne udbyde til en mindre ekstern entreprenørvirksomhed i stedet for hjemtagning.

### Scenarie 3

Administrationen anbefaler ikke scenarie 3. Dette skyldes de store etableringsomkostninger og efterfølgende store driftsudgifter. Ved scenarie 3 er der store usikkerheder og derfor behov for grundigere analyse inklusiv en

exitstrategi, såfremt der viser sig forhold, som gør at hjemtagning i scenarie 3 bliver for udfordrende – f.eks. økonomisk.

Implementeringen af scenarie 3 vil være afhængig af udfaldet af en tilbunds gående analyse. Implementering af dette scenarie anslås, at være en længerevarende proces i forhold til de to andre scenarier. Bedste bud er, at det nok vil tage 4-6 år.