

Anlægsgartnere og driftsgartnere

Af lektor Jens Balsby Nielsen, stud. Karina Rojahn, professor Thomas Barfoed Randrup, Skov & Landskab, KVL og fagkonsulent Kim Tang, Danske Anlægsgartnere

Kun relativt få private anlægsgartnervirksomheder leverandører af store grønne driftsopgaver. Alle har dog erfaring med grøn drift i mindre målestok, og mange er interesserede i forretningsområdet og har potentiale til at blive en større aktør. På det endnu ikke optimale marked må udbyderne i egen interesse tilpasse deres udbud af den grønne drift.

Det kan man udlede af undersøgelsen 'Anlægsgartnere og driftsudbud' som Skov & Landskab har lavet sammen med Danske Anlægsgartnere. Samtlige 235 medlemmer af Danske Anlægsgartnere fik sidst i 2003 tilsendt et spørgeskema hvor de blev spurgt om deres erfaringer med og holdninger til udbud af grønne driftsopgaver. 146 svarede. Det regnes for dækkende, bl.a. på den baggrund at spørgeskemaerne er sammenlignet med Danske Anlægsgartners egne oplysninger over medlemsvirksomhederne.

Målet var at afdække anlægsgartnervirksomheders erfaringer med at byde på grønne driftsopgaver og med at styre grønne driftskontrakter. Samtidig var sigtet at vurdere antallet og typen af de anlægsgartnerfirmaer der i fremtiden kan blive leverandører af grøn drift.

Optimal konkurrence

Omkring hver fjerde kommune bruger udbud af grønne driftsopgaver i større eller mindre omfang, og det er en tendens, som har været stigende siden midten af 1990'erne. Det hævedes imidlertid at de kommunale udbydere oplever at der kun er få private anlægsgartnerfirmaer der byder på grønne driftsopgaver.

Ifølge undersøgelsen af C. Lindholm m. fl. (se forrige sider) er der en tendens til at især mindre forvaltninger gennemfører totaludbud, d.v.s. udbyder driften af samtlige grønne områder i et udbud. Det kan medføre begrænset

konkurrence, og det anføres at det nuværende private marked ikke umiddelbart er gearet til større totaludbud.

Blandt anlægsgartnere opleves skepsis i forhold til de offentlige udbud og dermed for at være med i større grønne driftsopgaver. Næsten alle de grønne driftsopgaver blev indtil for bare ti år siden udført i offentligt regi. Det private marked har således kun haft få år til at indstille sig og opbygge erfaring og kapacitet til de nye store grønne udbud.

Skal regeringens intentioner om at øge udliciteringen have betydning inden for det grønne område, er der behov for mere detaljeret og nuanceret viden om anlægsgartners interesse for at indgå i priskonkurrence på offentlige grønne driftsopgaver. Er der for få private entreprenører på markedet, kan der være en risiko for en monopolisering af markedet. Det er derfor fra de offentlige bestillers synsvinkel vigtigt at fastholde også et større antal entreprenører for at få optimal konkurrence.

Erfaringer med grøn drift

Den danske anlægsgartnerbranche er præget af et stort antal virksomheder der har deres primære aktiviteter ved anlægsarbejder. Her har næsten 60% af virksomhederne placeret mere end halvdelen af deres aktiviteter.

Selv om næsten alle anlægsgartnervirksomheder også udfører grøn drift er der ifølge besvarelserne kun 10% der har mere end halvdelen af deres omsætning knyttet til driftsopgaver. Anlægsgartnervirksomhederne er især aktive på det private område hvor 88% har praktiske erfaringer med løsning af grønne driftsopgaver.

Færre virksomheder har erfaring med grønne driftsopgaver for det offentlige. Undersøgelsen viser dog at 51% af virksomhederne udfører grønne driftsopgaver for enten kommuner, amter eller stat.

28% af virksomhederne angiver at mere end halvdelen af medarbejderne arbejder med disse opgaver. Der er altså forholdsvis få anlægsgartnervirksomheder der specialiserer sig inden for grønne driftsopgaver og ganske få kan karakteriseres som store aktører med hensyn til grøn drift.

Erfaringer med udbud

Stort set alle anlægsgartnervirksomhederne løser opgaver for andre private virksomheder eller privatpersoner. Det sker uden at der nødvendigvis er faste regler for priskonkurrence og styring.

Ud af de adspurgte virksomheder har tre ud af fire erfaring med anlægs- eller driftsopgaver for det offentlige. De kender derfor i større eller mindre grad de offentlige krav til priskonkurrence. Kun få er dog helt afhængig af det offentlige. Herfra har kun 7% over halvdelen af deres omsætning.

Mere end hver tredje af anlægsgartnervirksomhederne har forsøgt at blive prækvalificeret til at give pris på grønne driftsopgaver. Det er lykkedes i 64% af tilfældene. Chancen for at vinde er altså god.

Mange har erfaring med udbud af grønne driftsopgaver. 40% af virksomhederne har erfaringer med priskonkurrence ved offentlige åbne udbud, mens næsten halvdelen af virksomhederne har erfaring med begrænsede udbud og underhåndsbud på grønne driftsopgaver.



Det er stadig mest anlægsopgaver som de private anlægsgartnervirksomheder er orienteret imod.



Drift er endnu kun en hovedopgave hos enkelte virksomheder, men mange er interesserede i forretningsområdet.

Der er stor forskel på hvor ofte virksomhederne har deltaget i priskonkurrencen på grønne driftsopgaver. De virksomheder der har deltaget over fem gange har også alle vundet opgaver. Nogle har kun forsøgt få gange inden for de seneste fem år, og de har derved vanskeligt ved at få erfaring med prissætningen.

Anlægsgartnervirksomhederne giver udtryk for at have positive erfaringer med samarbejdet med det offentlige om udbud af grønne driftsopgaver. De største problemer er manglende indtjening, og at de offentlige driftsafdelinger afgiver kontrolbud der er væsentligt lavere end de private entreprenørers tilbud.

Virksomhedsoverdragelse

Kun 6% har deltaget i virksomhedsoverdragelse i forbindelse med grønne driftsopgaver. De sporadiske erfaringer synes at afhænge af omstændigheder ved de enkelte opgaver, men de er overvejende positive.

Alligevel er virksomhedsoverdragelse et punkt der bekymrer anlægsgartnervirksomhederne. Kun 44% ønsker at overtage mandskab fra udbydere og 59% ønsker ikke at overdrage egne medarbejdere til en fremmed entreprenør.

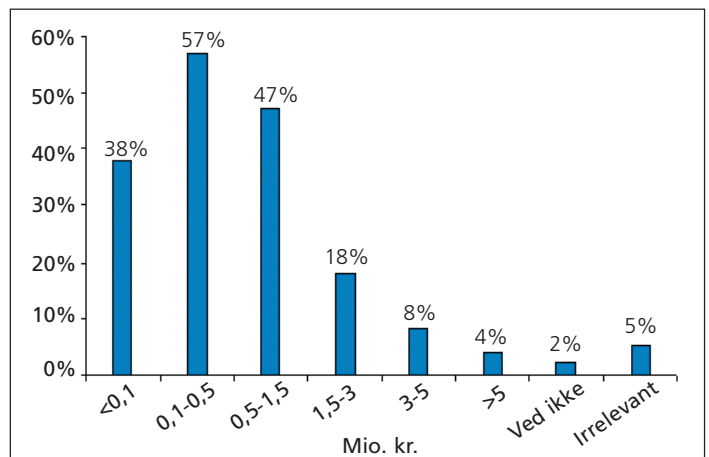
46% anser direkte virksomhedsoverdragelse som et problem i forbindelse med udbud af grønne driftsopgaver.

Det virker som om især mindre anlægsgartnervirksomheder er utrygge ved virksomhedsoverdragelse. Det skal der gøres noget ved, hvis flere mindre anlægsgartnere skal ind på markedet.

Foretrukne udbud

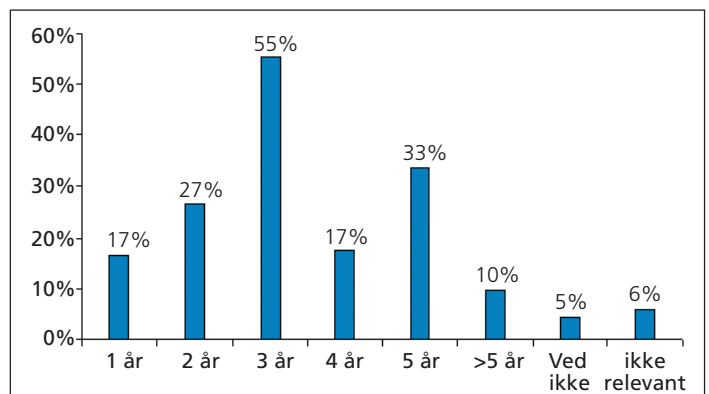
Undersøgelsen viser at anlægsgartnerbranchen som helhed vil påtage sig opgaver i alle størrelser, men der er kun få virksomheder der foretrækker og har kapacitet til store opgaver. Den foretrukne kontraktstørrelse ligger mellem 0,1 og 0,5 mio. kr. og de fleste ser helst kontraktstørrelser på mindre end 1,5 mio. kr. 38% af virksomhederne ser også gerne kontraktstørrelser under 0,1 mio. kr. Kun 8% af virksomhederne ser gerne kontraktstørrelser på 3-5 mio. kr., og endnu færre ser gerne opgaver på mere end 5 mio. kr.

Blandt anlægsgartnerne er der leverandører til både korte og lange aftaler. De foretrækker kontraktperioder på 3 år (55%) og 5 år (33%). En mindre del foretrækker kortere kontraktperioder. 17% ser gerne aftaleperioder på 1 år



KONTRAKTSTØRRELSE

Den kontraktstørrelse anlægsgartnervirksomhederne helst ser grønne driftsopgaver udbudt i. Der er klar præference for udbud under 1,5 mio. kr.



KONTRAKTPERIODE

Den kontraktperiode anlægsgartnervirksomheden foretrækker for drifts- og vedligeholdelsesopgaver. De fleste foretrækker at byde på opgaver som er op til 3 år i kontraktperiode.

og 27% aftaler på 2 år, mens 10% gerne ser aftaler på mere end 5 år.

Afstanden mellem virksomheden og arbejdsstedet spiller også en rolle. Den foretrukne afstand (67%) er 5-50 km. 42% ser gerne en afstand under 5 km, men 22% er villige til at byde på opgaver op til 100 km væk. Kun 4% er interesserede i opgaver over 100 km væk. I Østjylland og især i København er der mange anlægsgartnervirksomheder inden for en radius af 100 km. Især i visse jyske egne er der kun få virksomheder inden for denne afstand.

Større deltagelse

Undersøgelsen viser at der generelt er en positiv holdning til grønne driftsopgaver. Tre ud af fire svarer at det er sandsynligt at de vil byde på offentlige grønne driftsopgaver i fremtiden. Kun 9% svarer at de ikke vil. Som helhed er branchen altså interesseret i at deltage i priskonkurrencen for grønne driftsopgaver i fremtiden.

Skal anlægsgartnervirksomhedernes deltagelse øges antyder besvarelsene at den hidtidige forbedring af udbudsmaterialet med enslydende begreber og opbygning skal fortsættes. Udbudsmaterialet skal minimeres og prisberegningen være mindre ressourcekrævende.

Besvarelsene peger på at virksomhederne betragter deres medarbejdere og ledelse som klar til at påtage sig grøn-

ne driftsopgaver. Svarene peger dog også på at uddannelse af personalet i drift, prissætning og styring kan bidrage til at øge virksomhedernes aktivitet på driftsområdet. Det er også en udfordring for brancheorganisationer og uddannelsesinstitutioner.

Bestillernes udfordring

Skal der opnås større konkurrence ved udbud af grønne driftsopgaver kan bestillerne tiltrække flere bydende ved at målrette udbudene bedre til anlægsgartnerbranchen. Det handler om at sikre at de udbudte opgaver har en størrelse og en kontraktperiode der passer de anlægsgartnervirksomheder der højst er ca. 100 km væk. Det er desuden en fordel at udforme licitationsmaterialet så prissætning bliver så enkel som mulig, d.v.s. med ensartet opbygning og begrebsverden.

Udbudene vil være reelle og kontrolberegninger skal undgås. Overdragelse af medarbejdere kan være et problem for mindre anlægsgartnervirksomheder og bør kun anvendes når det er absolut nødvendigt.

For at fremme konkurrencen har de offentlige bestillere interesse i at der er et større antal leverandører med erfaring i at løse grønne driftsopgaver for det offentlige. Her kan bestilleren gennem mindre 'kompetenceudviklingsudbud' inddrage nye anlægsgartnervirksomheder der kan opnå erfaring og kompetence i priskon-



Alle anlægsgartnervirksomheder har erfaring med mindre driftsopgaver, men kun få har erfaring fra større opgaver.

kurrence og kontraktstyring. Det kan ske gennem en målretning af udbudene mod de nuværende leverandører af grøn drift.

Ved at udnytte bestillerens lokalkendskab til anlægsgartnervirksomhederne kan størrelsen af udbudene tilpasses en større gruppe af anlægsgartnere. I praksis vil det medføre flere mindre udbud med kortere kontraktperioder.

Det kan ses som første skridt i en mere langsigtet udbudsstrategi. På længere sigt skal der sikres flere kompetente leverandører og dermed større konkurrence mellem flere anlægsgartnervirksomheder med erfaring med grønne driftsopgaver for offentlige bestillere. Her kan Danske Anlægsgartnere lette udbydernes arbejde ved at tilvejebringe et lettilgængeligt overblik over hvilke virksomheder der kunne have interesse i at byde inden for en region.

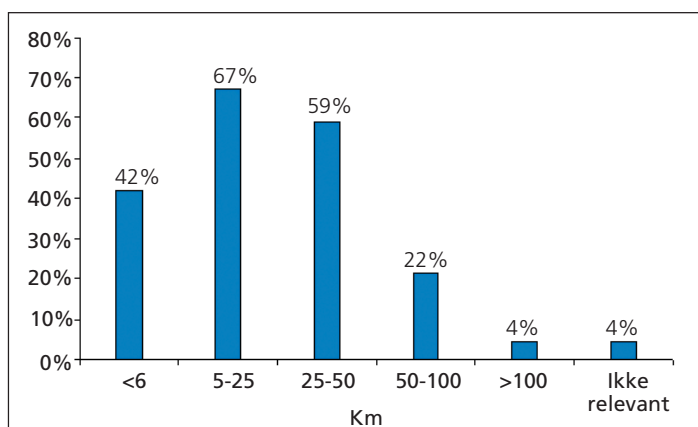
Bydernes udfordring

Der er forskelle i virksomhedernes forudsætninger for at indgå i priskonkurrence på drift af grønne områder. Faktorer som f.eks. virksomhedens størrelse, primære aktiviteter og konkrete erfaringer spiller ind. Virksomhederne har en interesse i at få grønne driftsopgaver for det offentlige, og erfaringerne viser at de der ak-

tivt deltager i priskonkurrencen om offentlige grønne driftsopgaver også har relativt let ved få del i dem.

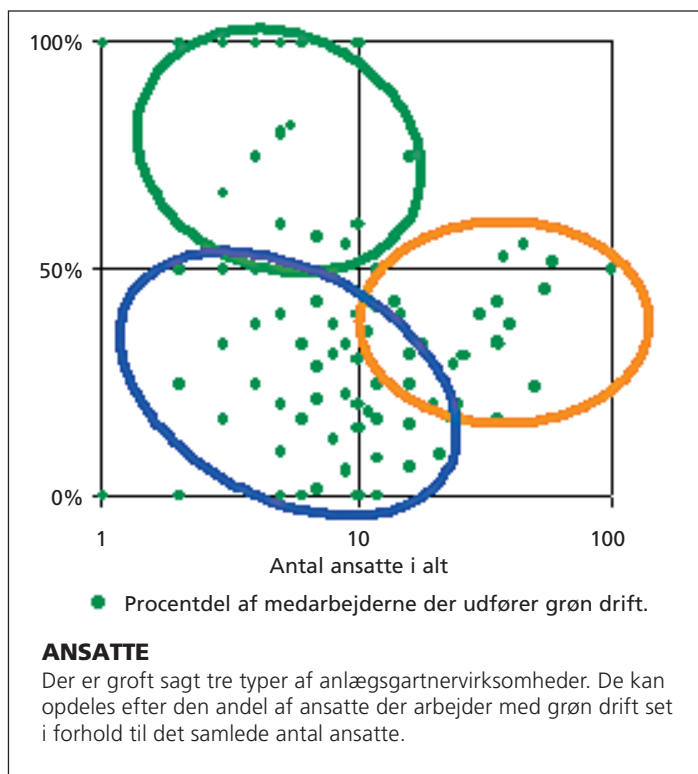
For den traditionelle mindre anlægsgartnervirksomhed er omsætningen på grøn drift under 25% af den samlede omsætning. Disse virksomheder mangler praktisk erfaring med udbud og priskonkurrence og med en gennemsnitlig størrelse på 5 medarbejdere og 3 mio. i årlig omsætning er mange udbudte opgaver for store. Disse virksomheder kan derfor umiddelbart have svært ved at påtage sig større grønne driftsopgaver selv om de har erfaring med mindre grønne driftsopgaver for private.

En anden type virksomhed er den mindre virksomhed der har en stor del af deres medarbejdere og omsætning fra udførelse af grøn drift, og som har stor erfaring med udførelse af grønne driftsopgaver. Deres nuværende størrelse gør det dog svært at få flere og større driftskontrakter. Hvis virksomhederne skal det, må de blive større eller samarbejde tættere med andre virksomheder. Allerede i dag har ca. hver 11. virksomhed erfaring i samarbejde, og yderligere 34% har overvejet det. Et flerårigt forpligtende samarbejde stiller dog også nye krav til virksomhedernes personale, økonomi og kvalitetsledelse.



AFSTAND

Angivelse af hvilken afstand fra virksomhedens nærmeste plads det ville være relevant for anlægsgartnervirksomheden at byde på en offentlig drifts- og vedligeholdelsesopgave. De fleste foretrækker at byde på opgaver som ligger i højst 50 km afstand, men hver femte er også villig til at afgive pris på opgaver som ligger op til 100 km væk.



En mindre gruppe virksomheder er i forvejen leverandører af grøn drift i stort omfang. De har over 25 medarbejdere, stor omsætning i drift og en fuldtidsledelse med stor erfaring fra priskonkurrencer og styring af grønne driftskontakter, også med virksomhedsoverdragelser. Skal de konkurrere med større landsdækkende servicevirksomheder kræves dog fortsat optimering af driftsmetoder og økonomistyring. Virksomhederne skal også være store nok til at klare de store driftsopgaver der i dag ofte udbydes, og som der må ventes flere af med en kommende kommunalreform.

Ikke fra dag til dag

I konceptet 'Helhedsorienteret Parkforvaltning' er der fokuseret på at inddrage dels fagligt kvalificerede gartnere, dels mindre virksomheder. Det fremmes ved bl.a. at stille krav til den faglige kompetence. Det er dog klart at der findes en minimumsgrænse for størrelsen af fremtidens udbud. Den vil tit være en anden end den grænse som dagens anlægsgartner virksomheder synes at foretrække.

For anlægsgartner virksomhederne betyder udlicitering af driftsopgaver nye muligheder, men der stilles samtidig nye krav til deres kompetencer. Danske Anlægsgartnere

har i fremtiden en afgørende opgave med at ruste sine medlemmer til det marked der allerede findes, og som uden tvivl vil vokse i fremtiden.

Store virksomheder opstår ikke fra dag til dag. På den ene side bør udbyderne søge at tilpasse udbudene til markedet. Det kan på længere sigt medvirke til at udvikle flere virksomheder der kan indgå i større udbud. Danske Anlægsgartnere kan i den forbindelse inspirere til at skabe større driftsvirksomheder og kvalificere dem til at agere på markedet. Entreprenørerne bør være 'proaktive' og gøre sig tanker om fremtiden i deres virksomhedsbeskrivelse. □

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

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

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

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