

## Ti år med grønne driftsentrepriser

At de offentlige forvaltere af grønne områder skal konkurrenceudsætte driften er fast praksis. Derfor udbyder stat og kommune flere og flere store offentlige grønne driftsentrepriser. Fra en usikker start er vi i de seneste ti år blevet klogere. Vi har fået bedre udbud og bedre tilbud. Vi gennemgår i en artikelserie en række tilfælde med både gode og dårlige erfaringer - men som man i alle tilfælde kan lære noget af.

# DE SMÅ SKAL BYDE DE STORE OP TIL DANS

Store udbydere af grøn drift vil gerne have mindre firmaer til at gå sammen og byde, f.eks. gennem konsortier eller andre former. Det sker kun alt for lidt i dag, lyder det fra både udbydere og anlægsgartnere

„Det er vores erfaring at de mindre firmaer har meget få muligheder for at få del i de større opgaver, selv om de går sammen, simpelthen fordi kommunerne er berøringsangste og konservative i deres valg af firmaer der skal udføre opgaverne.“ Det fastslog jurist og chefkonsulent i Håndværksrådet Morten Frihagen, i starten af maj i dagbladet Licitationen.

Det lader dog ikke til at være problemet i den grønne branche. Her har udbyderne oftest ingen chance for at fra-

vælge de små firmaer. De små og mindre virksomheder går nemlig alt for sjældent sammen og byder på de store opgaver.

„Jeg kan ikke huske at jeg har set et eneste eksempel på et konsortium af mindre virksomheder der har budt på vores opgaver, og jeg kan heller ikke huske at jeg har hørt om nogen andre steder,“ siger Lee Holm der er kontorchef i Park & Natur i Odense Kommune. Hun ville dog ønske at det skete for hvis markedet skal fungere, skal der være konkur-

rence og dermed et vist antal virksomheder som byder på opgaven.

„I takt med at udbuddene bliver større og større, bliver der færre og færre som kan byde på dem, og til sidst har vi kun én entreprenør som selv kan bestemme hvor mange nuller der skal på regningen. Så jeg opfordrer virkelig de små virksomheder til at gå sammen. Hver eneste gang jeg har været i rum med mere end én entreprenør i de sidste fem år har jeg opfordret dem til at gå sammen,“ understreger





Lene Holm og håber at brancheforeningen Danske Anlægsgartnere vil hjælpe flere af sine mindre medlemmer med at komme i gang.

Det arbejde vil foreningens direktør og landsformand, Ejvind Røge, meget gerne hjælpe på vej.

„Det har jeg slået på igen og igen. Vi skal have gang i dannelse af konsortier, både på drift og på byggeopgaver, for klimaet er sådan på bygge- og anlægsmarkedet at de små og mellemstore er nødt til at gå sammen for at kunne kon-

kurrere mod de helt store,“ forklarer Ejvind Røge og peger på at foreningens nye strategiske samarbejde med Dansk Håndværk vil give gartnerne en bedre rådgivning på området og flere mulige samarbejdspartnere.

#### **Dengang med KKJ**

I forhold til grøn drift kan Danske Anlægsgartneres fagkonsulent Kim Tang dog kun komme i tanke om ét eneste eksempel i foreningens historie på at flere mindre virksomheder er gået sammen som

En anlægsgartner fra H. Hoffmann A/S i gang med at vedligeholde DR's udearealer i Århus. H. Hoffmann vandt sidste år et udbud på at vedligeholde en række af DR's ejendomme over hele landet, og gik sammen med kollegaer fra Danske Anlægsgartnerne i et underentreprenør-samarbejde for at håndtere de spredte opgaver i Nordjylland, Sønderjylland, Fyn og på Sjælland. Foto: H. Hoffmann A/S.

konsortium og har budt på en opgave.

„Det er snart ti år siden. Det var Lars Knudsen, Ole Kjærgaard og Karl Flemming Jacobsen der gik sammen i et konsortium, KKJ ApS, for at byde på en af Slots- og Ejendomsstyrelsens store driftsopgaver. Dengang var de for små hver for sig,“ siger Kim Tang med et smil.

I dag er Lars Knudsens virksomhed LK Gruppen og Ole Kjærgaards OK grøn anlæg nemlig nogle af den grønne branche største aktører, men i 2003 kunne LK kun stille med 10 millioner kroner til konsortiet, mens OK kunne stable 16 millioner på benene. Den store i konsortiet var K. Fl. Jacobsen A/S som ifølge prækvalifikationsmaterialet kunne stille med 36 millioner. Firmaet er siden solgt til Skælskør Anlægsgartnerne A/S som igen er blevet en del af HedeDanmark A/S.

I de fem år hvor de tre firmaer i KKJ ApS hæftede solidariske, vandt de flere af Slots- og Ejendomsstyrelsens udbud, og i dag kan det undre slotsgartner John Nørgaard fra Styrelsen for Slotte og Kulturejendomme (tidligere Slots- og Ejendomsstyrelsen) at der ikke er flere mindre virksomheder som går sammen.

„Vi oplevede det som en fordel. Det var en fin konstruktion hvor man kunne udnytte hinandens styrker. Så hvorfor ser vi ikke flere konsortier? Det kan også undre mig, for jeg mener at det er en god idé,“ fortæller John Nørgaard som ofte i styrelsens egne udbud direkte opfordrer til at tilbudsgiverne bruger hinanden eller andre aktører i branchen som underleverandører. „Alle kan jo ikke være gode til alt,“ som han siger.

John Nørgaard vil derfor hellere end gerne se flere konsortier og underleverandørsamarbejder byde på styrelsens opgaver. F.eks. så han gerne 2-3 medlemmer af Danske Anlægsgartnerne gå sammen og byde på f.eks. Frede-

riksberg Have og Søndermarken.

#### **Trængsel under bordet**

Men hvorfor går de mindre anlægsgartnerne så ikke sammen når nu udbyderne er så åbne over for idéen? „En del af forklaringen er at mange af de anlægsgartnermestere som ejer de små og mellemstore virksomheder, vil have fødderne under eget bord, og når man pludselig er i et konsortium, så kan der måske blive trængsel under bordet,“ fortæller fagkonsulent Kim Tang.

Desuden kræver et konsortium eller et udvidet underleverandørsamarbejde at der er stor tillid mellem parterne da man får stor indsigt i hinandens dækningsgrader og arbejdsmetoder m.m. Det kan ifølge flere af Grønt Miljø's kilder være svært pludselig at slå dørene helt op når man er vant til at konkurrere mod hinanden hver dag.

Dette problem er mindre hvis man går sammen med firmaer man normalt ikke konkurrerer med. Og det kan man med fordel gøre hvis et udbud omfatter opgaver spredt over hele landet. Denne slags udbud er der i de senere år kommet flere og flere af. De kommer tit fra koncerner og organisationer som vil samle deres driftsopgaver i ét udbud frem for at have det administrative besvær med at have forskellige entreprenører på hver eneste ejendom.

#### **Fik ti kollegaer med**

Anlægsgartnermester Søren Ribergaard på Fyn måtte f.eks. se at Bygningsstyrelsen samlede flere mindre grønne driftsopgaver i ét udbud med renhold, vinterbekæmpelse og grøn drift. De omfattede 25 enkelte ejendomme spredt over hele Jylland og Fyn. Selv havde han før da haft én af styrelsens grønne opgaver.

„Så ringede jeg rundt til mine kollegaer i Danske Anlægsgartnerne ude omkring i landet og spurgte om de ville



være med til at løse opgaven sammen med mig," fortæller Søren Ribergaard der faktisk endte med at vinde opgaven. Fra den 1. juni og de næste tre år - med en option på to år mere - skal han og hans ti underleverandører fra Danske Anlægsgartnere løfte opgaven som er opdelt så hver virksomhed skal løse en til fire opgaver i deres lokalområde.

„Mit drømmescenarie er selvfølgelig at det bliver en succes, og at vi kan opbygge en fast koalition af virksomheder som man kan gå sammen med på kryds og tværs fra udbud til udbud alt efter den enkelte virksomheds styrker og geografiske placering. Så står vi med et drønsterkt koncept," understreger Søren Ribergaard. Han er nemlig overbevidst om at de fleste kunder grundlæggende helst vil have en mindre virksomhed til at løse den enkelte opgave frem for at have én koncern til at klare det hele.

„Fordelen i dette tilfælde er jo at Bygningsstyrelsen nu får ti mesterledede virksomheder til at ordne deres opgaver, og jeg kender ingen kunde som ikke gerne vil have at mester er så tæt på selve opgaveløsningen som muligt. Det får de med denne konstruktion. Jeg tror at den faglige nerve er mere udtalt i en mestervirksomhed end hos mellemlidende i en koncern selv om de selvfølgelig er dygtige mennesker," lyder det fra Ribergaard.

Konceptet er ikke et konsor-

tium, men et underleverandørsamarbejde hvor Ribergaard Anlægsgartnere står som hovedentreprenør med alt det ansvar, den egenkontrol og de forsikringsforpligtelser som følger med. Men Søren Ribergaard forsikrer at han sover godt om natten. Han mener at deltageres faglige stolthed og den indbyrdes tillid til at alle parter løfter deres del af opgaven er så stor at projektet vil lykkes.

### Gå sammen eller dø

Hos H. Hoffmann i Århus håber direktør Henrik Hoffmann, at Søren Ribergaard får ret.

„Det er sådan vi kan overleve. Virksomheder med 10-30 ansatte er nødt til at tænke i sådanne strategiske samarbejder for at klare sig. Da der tidligere var nok at lave, kunne man tillade sig den luksus at sige nej til at gå sammen, men jeg mener at konjunktoren tvinger os til at trække på hinanden. Lige nu oplever vi at der flere landsdækkende virksomheder som er meget aggressive og byder på alt hvad der er landsdækkende," siger Henrik Hoffmann.

Han har dog i denne omgang sagt nej tak til at deltage som Søren Ribergaards underleverandør på drift af Bygningsstyrelsens ejendomme i Århus og Skanderborg. Han mener at prisen var for lav.

„Det var de enhedspriser som har fungeret for ham, men vi turde ikke være med. Om man vil det eller ej, så er

timeprisen nu engang højere her i Århus end på Sydfyn," siger Henrik Hoffmann, men understreger flere gange at han er 'all in' og er helt klar til at sige ja næste gang.

Faktisk arbejder Søren Ribergaard og Henrik Hoffmann allerede sammen. I det seneste år har H. Hoffmann nemlig selv stået som hovedansvarlig for et underleverandørsamarbejde på tværs af landet på en driftopgave ved nogle af DR's ejendomme. H. Hoffmann står for opgaverne i det midtjyske. Ribergaard Anlægsgartnere passer Fyn, Gug Anlæg tager sig af Nordjylland, Frank Sørensen holder styr på Sønderjylland og LK Gruppen står for opgaverne på Sjælland.

„Vi er ikke landsdækkende. Vi er ikke Nygaard eller HedeDanmark, Vi kan ikke ligge og køre til Åbenrå eller Næstved, men vi har brug for opgaven, og så vi er nødt til at trække på kollegaer som vi har tillid til," lyder det fra Henrik Hoffmann. „Nu har vi kørt i 12 måneder, og vi har kun haft én opfølgning hvor vi kom for sent i gang et sted, men sådan en fejl kunne jeg sagtens have lavet alene. Jeg synes rent ud sagt at det går supergodt.“

### Skal være ansvarlige

Direktør i LK Gruppen, Lars Knudsen - som i sin tid var med til at stifte Danske Anlægsgartnere hidtil eneste konsortium og i dag hjælper H. Hoffmann i Næstved - understreger at de nye samarbej-

der ganske enkelt er nødt til at lykkes.

„Det er den eneste måde vi kan få lavet noget konkurrence til HedeDanmark. Hvis det skal batte, skal man være villig til at sige at man ofrer nogle penge i fællesskab og laver en pulje hvorfra man deler overskud og underskud," siger Lars Knudsen.

Han mener desuden at konsortiet KKJ ApS sagtens kunne havde drevet det til mere. „Vi udnyttede jo ikke fællesskabet. I stedet for at udvikle fællesskabet, udviklede vi vores egne virksomheder. Når en af os fik en ny vedligeholdelsesopgave, så beholdt vi den selv. Det er lidt ærgerligt. Hvis vi virkelige ville have udviklet det, så skulle vi have samlet alle nye vedligeholdelsesopgaver i en fællespulje.“

En af de lektioner som Lars Knudsen tog med sig var at det ikke er så svært at løfte så stor en opgave. Det store problem er at skaffe kapital til de nødvendige investeringer. Her kan det netop hjælpe at samarbejde og skillinge sammen, men Lars Knudsen understreger at man virkelig skal sikre sig at ens medspillere både er fagligt og økonomisk ansvarlige, for som han siger: religion og penge er vejen til krig.

Nu vil fremtiden vise om konsortier og underleverandørsamarbejder er vejen til at vinde krigen på de store grønne driftopgaveres slagmark. I hvert fald søger de store udbydere flere krigere. □



Danske Anlægsgartnere's eneste konsortium på grønne driftsopgaver hed KKJ ApS. Bag navnet var virksomhederne LK Gruppen, OK grøn anlæg og K. Fl. Jacobsen der vandt pasningen af Bernstorff Slotshave som konsortiets første opgave. Samarbejdet fungerede glimrende, men blev opløst da K. Fl. Jacobsen blev solgt til Skælskør Anlægsgartnere A/S. Fotoet viser OK grøn anlæg i færd med at slå naturgræs og presse det til hø i Bernstorff Slotshave i 2010. Foto: OK grøn anlæg.