

Budget 2027-30 – Afrapportering på Samarbejdsformer

Baggrund, beskrivelse og formål

Formålet med denne analyse er at afdække muligheder for samarbejdsformer, der kan medvirke til at løse kapacitetsudfordringer i form af såvel udbygning og kvalificering af udbud som forebyggende tiltag, der kan have effekt på kort og lang sigt. Det handler dermed om at identificere samarbejdsformer om forebyggelse, der hjælper borgeren tidligere og bedre og dermed mindsker efterspørgsel på sene, dyre og meget indgribende indsatser samt samarbejder som kan udvikle flere kommunale pladser og tilbud og dermed øge konkurrence på markedet.

Analysen dækker flere kommunale områder og vil primært fokusere på det specialiserede børne og voksenområde såvel som det tekniske område.

Analysen skal derudover specificere metoder til kontrol med kontrakter med samarbejdspartnere (fx. på specialområdet).

Succeskriterier og forventet effekt (økonomi og årsværk)

Projektet skal ved afslutningen have fundet fordele og ulemper ved forskellige samarbejdsformer: Tværkommunale samarbejder (inkl. §60), Samarbejde med erhvervsliv hhv. samarbejde med civilsamfund (borgere, foreninger og NGO'er) og sociale investeringsfonde.

Resultaterne af analyserne skal kunne give anbefalinger om konkrete tiltag til samarbejdsformer, der øger kommunens handlemuligheder i relation til forebyggende tiltag og håndtering af konkret efterspørgsel på eksempelvis specialiserede pladser.

Sammenfatning

Status, resultater og anbefalinger – inkl. forslag til videre proces

Arbejdet med analysen har været struktureret i 5 delelementer jf. den afrapportering der blev fremlagt til fagudvalgene i maj 2026:

1. Kontraktstyring
2. Internt samarbejde
3. Samarbejde med sociale fonde

4. Tværkommunale samarbejder med henblik på udvikling af Fælles kapacitet
5. Det tekniske område

Sammenfattende for de 5 elementer er følgende inkl. administrationens anbefaling for at arbejde videre med temaet:

- Egentlige §60 samarbejder er vanskelige at realisere på det sociale område
- Administrationen vurderer, at det er mere realistisk at arbejde efter mindre formaliserede samarbejder med et mindre antal kommuner, og anbefaler at der arbejdes videre med at afsøge muligheder for at etablere fælles tilbud på det sociale område med denne tilgang
- Målt i forhold til indsatser og potentialer anbefaler administrationen, at der arbejdes videre med intensiveret kontraktstyring i forhold til leverandører og at der investeres 0,75 mio. kr. stigende til 1,6 mio. kr. for at realisere potentialet. Et potentiale som vurderes at kunne udgøre 2 stigende til 8 mio. kr.
- Administrationen anbefaler, at arbejdet med forbedret internt tværgående samarbejde håndteres i anden sammenhæng (jf. bl.a. indsatser beskrevet i analysen vedr. it og digitalisering)
- Der er ikke erfaringer, der understøtter yderligere samarbejder med private leverandører i form af egentlig Offentlige Private Partnerskaber (OPP) på det sociale område. Samarbejdet kan håndteres via de eksisterende kontrakt- og udbudsretlige forhold (jf. ovenstående punkt)
- Der kan være et potentiale i at samarbejde med sociale investeringsfonde og fonde generelt – særligt i forhold til forebyggende foranstaltninger på det sociale område. Der vil skulle prioriteres de relevante ressourcer til opgaven og der vil skulle være tale om projekter af en vis volumen. Administrationen har ikke på nuværende tidspunkt projekter af denne type i udsigt og vurderer at der med den eksisterende portefølje af initiativer bør fokuseres på disse.

Samlet set vurderer Administrationen, at der er følgende potentialer ved at foretage årlige investeringer

(1.000 kr.)	2026	2027	2028	2029	2030
Investering (drift)	250	750	1.600	1.600	1.600
Investering (anlæg)	0	0	0	0	0
Årlige driftsudgifter	0				
Årligt potentiale/effektivisering	0	-2.000	-4.000	-6.000	-8.000
Samlet	250	-1.250	-2.400	-4.400	-6.400

Potentialet er baseret på et skøn for at det er muligt at nedbringe omkostningerne med knap 1% stigende til knap 4% af de samlede omkostninger til it- hhv. sociale kontrakter

Kontraktstyring

Administrationen har gennem en længere periode arbejdet tæt sammen med øvrige kommuner i KKR regi på det specialiserede sociale område i forhold til brug af kontrakter og fælles principper i samarbejdet med private leverandører.

Det er Administrationens vurdering, at der vil være et ikke ubetydeligt potentiale i at styrke indsatserne især i forhold til kategoristyring og contract management.

For at få disse principper fuldt implementeret i Greve Kommune er der brug for at prioritere ressourcer til opgaven. Både i form af en dedikeret ressource i Indkøbsfunktionen (i Center for Økonomi og HR - CØH) til socialfaglige indkøb, dvs. understøttelse af indkøbspraksis i Center for job og Social (CJS) såvel som Center for Børn og Familie (CBF) – og at områderne tilsvarende har mulighed for at afsætte de socialt faglige ressourcer til den faglige håndtering af kontrakter – såvel rekvirering som kontraktopfølgning. Administrationen er p.t. i gang med at udvikle kommunens tilgang til indkøb, udbud og kontraktstyring med afsæt i foranstående og en revitaliseret indkøbsfunktion. For at sikre størst mulig effekt i denne tilgang anbefaler administrationen, at der investeres 1,6 mio. kr. årligt med henblik på at styrke dette arbejde (contract managers og evt. ekstern bistand). Det er administrationens forventning at denne investering og organisatoriske prioritering vil kunne medvirke til at nedbringe omkostningerne til kommunens kontrakter med 2 mio. kr. i 2027 stigende til 8 mio. kr. i 2030 og fremefter.

Greve Kommune har netop sammen med en række andre kommuner gennemført udbud af Behandlings- og Specialundervisningstilbud (BOS). Et udbud der har resulteret i forbedrede priser på tilbud på dette område. Den kommende implementering af dette udbud skal sikre, at de potentielle gevinster realiseres. Dette forudsætter en betydelig kontraktstyringsmæssig indsats, som er en konkret opgave for den styrkede kontraktstyringsorganisation.

Internt tværgående samarbejde.

Med henblik på at få afdækket om der i de interne arbejdsgange i Greve Kommune er uhensigtsmæssigheder, som vil kunne forbedres, således at den oplevede borgerkvalitet kan styrkes og at der kan frigøres faglige og økonomiske ressourcer, er der gennemført dialog med Borgerrådgiveren og trukket på erfaringer fra samarbejdet omkring Tryghed

i Greve Nord såvel som generelle erfaringer med det interne samarbejde i Greve Kommune.

På den baggrund er det administrationens vurdering, at der kan være et potentiale i at styrke det interne samarbejde. Et potentiale som vil kunne være både i form af bedre oplevet kvalitet for borgeren og færre omkostninger til dobbelt tilbud til borgere, som enten ikke udnyttes eller har den ønskede effekt. Det kan fx være ved at styrke dialogen med borgeren og vurdere hvad borgerne selv kan betjene sig med. Og det kan være i form af en mere helhedsorienteret tilgang til borgerens situation, hvor der med afsæt i borgerens situation dannes et samlet overblik på tværs af kommunale enheder.

Det er også administrationens vurdering, at dette potentiale bør kunne indfries som en del af den løbende procesoptimering i Greve Kommune (jf. bl.a. budgetanalysen vedr. It og digitalisering).

På den baggrund anbefaler administrationen, at der ikke arbejdes videre med dette tema i budgetanalysen.

Sociale investeringsfonde og fonde generelt.

Administrationen har været i dialog med Den Sociale investeringsfond og Bikuben fonden. Dialogerne og erfaringer fra andre kommuner viser, at der kan være gode effekter af et samarbejde. Effekter i form af samarbejde mellem kommuner og andre aktører, som kan styrke forebyggende tiltag. Men også effekter som kan være vanskelige at kvantificere. Erfaringer fra andre kommuner viser også, at der kan være et vist administrativt ressourceforbrug forbundet med fondsansøgninger, rapportering og evaluering. Desuden til implementering og afprøvning af eks. metoder. I den analyse Komponent har gennemført for Greve Kommune (jf. bilag 1) fremhæves følgende erfaringer med arbejdet med Sociale Investeringsfonde:

- Det kræver tid, kompetencer og ressourcer at forberede, implementere og evaluere sociale effektinvesteringer. I praksis betyder det, at modellen kræver en vis volumen for at give mening.
- Kan fremme organisatorisk læring og udvikling,
- Konceptet er afprøvet, og de kommuner, der har været involveret synes generelt tilfredse.

Administrationen har ikke på nuværende tidspunkter projekter af denne type i udsigt og vurderer, at der med den eksisterende portefølje af initiativer på det sociale område i øvrigt, bør fokuseres på disse.

På denne baggrund anbefaler administrationen, at der ikke prioriteres særskilte ressourcer til at forfølge denne samarbejdsform yderligere.

Nogle kommuner er i dialog med interesseorganisationer i forhold til samarbejder om etablering af botilbud. Administrationen har i denne analyse ikke fundet eksempler på tilbud af denne type i drift og anbefaler derfor at der ikke prioriteres yderligere ressourcer til at forfølge denne tilgang.

Tværgående kommunale samarbejder - §60 selskaber og mere løst koblede samarbejder

Arbejdsgruppen har gennemført et desk study af kommuners brug af §60 selskaber. Dataene er primært hentet fra dels egne erfaringer med opstart og drift af Hjælpemiddeldepotet dels større analyser af områderne gennemført af bl.a. advokat firmaer samt Aalborg og Syddansk Universitet. Gennemgangen finder ikke erfaringer med §60 selskaber på det sociale område, men fra en lang række andre områder. Administrationen har tilsvarende fået foretaget en screening fra Komponent på samme tema. Begge undersøgelser viser, at der er meget sparsomme erfaringer med brug af § 60 selskaber på det sociale område. Dertil kommer at erfaringer med §60 selskaber på andre områder viser at der kan være følgende svagheder:

- Mere formelle procedurer og transaktionsomkostninger forbundet hermed.
- Ny organisatorisk enhed – kan skabe en følelse af afstand til kommunerne.
- Kan opleves som administrativt tungt at etablere og drive.

Omvendt har §60 selskaber den styrke, at

- Selskabet kan træffe beslutninger og drive opgaven på fællesskabets vegne, i stedet for at alle væsentlige beslutninger hele tiden skal hjem i hver enkelt kommunalbestyrelse.
- § 60-selskaber kan give stordriftsfordele, fordi opgaver, medarbejdere og kompetencer samles i én større enhed.

Som nævnt synes der ikke at eksistere erfaringer med etablering af §60 selskaber på det sociale område og som Komponent fremhæver, er det i det hele taget sparsomt med etablering af fælles sociale tilbud som bl.a. kan bunde i følgende:

Etablering af sociale tilbud kan ses som et kollektivt handlingsproblem, som det endnu ikke er lykkedes at løse på tværs af kommunerne: På den ene side er der bred enighed om, at det samfundsmæssigt ville være hensigtsmæssigt, at der etableres flere offentlige tilbud/pladser, og på den anden side viger de enkelte kommuner tilbage fra at etablere tilbuddene af forskellige årsager: Økonomiske risici fx forbundet med tomme pladser, finansieringsudfordringer, udfordringer i relation til anlægsrammen og "not in my backyard"-problematikker.

Komponent fremhæver eksempler på at mere løst koblede samarbejdsformer har resulteret i konkret tilbud, men også at mere løst koblede samarbejdsformer har den svaghed, at de er mindre forpligtende og kommuner kan let træde ud og dermed underminere økonomien (den enkelte kommune bærer fortsat risikoen ved egne køb).

Komponents analyse viser dog også relevante erfaringer med etablering af tilbud:

- Kan gøre det mere forpligtende med eksempelvis forpligtende købsaftaler, underskudsgaranti ved etablering af nye botilbudspladser
- Samarbejder på tværs af kommuner kan medvirke til at reducere omkostninger og øge den faglige kvalitet ved at samle ressourcer og opgaver
- It forsyningen (samarbejde med 5 kommuner) har reduceret sine omkostninger med 24%
- Tværkommunale samarbejder har lettere ved at rekruttere kvalificerede kandidater, da de stærke faglige miljøer opleves som attraktive udviklingssteder

Arbejdet i KKR Sjælland regi omkring kontrakt styring etc. har gødet jorden for mere konkrete samarbejder om fælles kapacitet. Samtidig kan det oplyses, at Brøndby Kommune netop har behandlet en sag politisk om etablering af et tværkommunalt §60 selskab i forhold til et aktivitet- og samværstilbud.

Som en del af KKR Sjælland samarbejdet har der også været samarbejdet om en fælles postkasse til koordinering af udbud og efterspørgsel på konkrete pladser. Dette arbejde har endnu ikke fundet sit rette niveau og Administrationen kan anbefale at dette arbejde fortsættes og bl.a. styrkes ved at se på digitalisering af en eksisterende postkasse.

En konkret barriere for kommuner – herunder Greve – i forhold til etablering af sociale tilbud kan, udover de nævnte i forhold til bl.a. den økonomiske risiko, også være det forhold at der skal være konkret fysiske arealer til stede. I Greve Kommunes tilfælde vurderer administrationen, at der er begrænsede arealer til opførelse af evt. fælles institution. Analysen af mulige arealer kan derfor anbefales håndteret i forbindelse med budgetanalyser af Ejendomsstrategi/Kloge m2 hhv. analysen af Fysiske rammer der understøtter trivsel og læring for alle børn.

Administrationen har foretaget en (foreløbig) behovsanalyse/screening på børne- hhv. voksenhandicapområdet. Analysen viser, at der vil kunne være et behov for at etablere egne pladser i samarbejde med andre kommuner. Greve Kommune har mere end 70% af borgerne i tilbud hos andre kommuner eller i private tilbud. Tilbudsbehovet er meget

differentieret og Administrationen vurderer på denne baggrund at det kan være vanskeligt at etablere fælleskommunale tilbud. Ikke desto mindre vurderer Administrationen, at der kan være potentialer ved at etablere fælles tilbud og dermed øge kapaciteten på de rette områder – særligt for så vidt angår specialiserede pladser til unge med psykiatriske diagnoser

På baggrund af ovenstående anbefaler Administrationen, at arbejdsgruppen arbejder videre på konkretisering af afdækning af interesser og muligheder for etablering af et tværgående kommunalt samarbejde med et mindre antal kommuner med henblik på etablering af fælles kommunal kapacitet baseret på det konkrete behov. Arbejdet anbefales at ske med afsæt i konkret behovsanalyse og baseret på konkret dialog med andre kommuner.

Analysen kan tage afsæt i en beregning af forskel i priser på egne tilbud hhv. eksterne tilbud og invitation til dialog med omkringliggende kommuner om samarbejde.

Offentligt Private Samarbejder

Arbejdsgruppen har i undersøgelsen også interesseret sig for perspektiverne i OPP (offentlig-private partnerskaber).

OPP er en kontraktbaseret samarbejdsform, hvor en kommune indgår et længerevarende partnerskab med private aktører fx: entreprenør- og byggevirksomheder, pensionskasser eller driftsleverandører (fx af rengøring el. andre servicefunktioner). I en OPP-model finansierer og opfører den private partner typisk anlægget, mens kommunen efterfølgende betaler en fast årlig ydelse over en længere årrække, som samler betaling for både anlæg og drift. OPP anvendes i Danmark primært på bygge- og ejendomsområdet, særligt ved opførelse og drift af fx skoler og svømmehaller.

Egen afdækning samt viden fra Komponent viser, at der på det specialiserede socialområde kun er få erfaringer med OPP, og modeller hvor også den borgerrettede indsats indgår, ses primært på plejecenterområdet. Årsagerne kan være, at OPP indebærer væsentlige styringsmæssige og strategiske bindinger, herunder kompleks kontraktstyring, begrænset fleksibilitet og langvarige kontraktperioder. Samarbejdet kan derfor være vanskeligt på et område præget af store skift i målgrupper og behov (som fx kræver ændringer i den bygningsmæssige indretning og godkendelser hos fx Socialtilsyn) og fordi der kan være fokus på at begrænse det administrative ressourceforbrug (fx medarbejdere der skal håndtere vanskelige og langvarige kontraktforhold).

Erfaringer fra Komponent's afdækning peger på, at samarbejder på socialområdet i praksis oftere end OPP organiseres som offentlig-private driftsaftaler (*fx køb af pladser i private*

botilbud), selvejende driftsoverenskomster (fx drift af herberger eller botilbud af non-profit organisationer) eller partnerskaber med civilsamfund og NGO'er (fx samarbejder med Røde Kors eller KFUM's Sociale Arbejde om sociale indsatser). I nogle af modellerne ejer kommunen selv rammerne, mens det i andre er eksterne aktører, der både ejer og driver tilbuddene.

På baggrund af ovenstående anbefaler Administrationen ikke at der arbejdes videre med etablering af OPP i forhold til etablering af sociale tilbud

Ad 5.

Når kommunale veje overgår til private fællesveje, kaldes det nedklassificering. Kommunen kan vælge at nedklassificere en vej med en faglig begrundelse ud fra en samlet trafikal vurdering herunder vejens betydning for den almindelig færdsel. Det kan f.eks. være veje, der fortrinsvis eller udelukkende betjener de tilgrænsende ejendomme.

I Greve Kommune er der en række af veje, der ud fra en faglig begrundelse kan nedklassificeres til privat fællesvej, så det er grundejerne, der står for drift og vedligehold fremadrettet.

Ved nedklassificering er der både udgifter og besparelser. Udgifterne er i forbindelse med overdragelsen af vejen, da vejen skal have en god stand, så der ikke overdrages en nedslidt vej. For at vejen overdrages i god stand, skal der laves en gennemgang af vejens stand og på baggrund af den, kan der være fysiske forhold, der skal udbedres inden overdragelse. Besparelserne kommer, når vejen er overgået til privat fællesvej, da kommunen derved ikke står for drift og vedligehold af vejen. På den korte sigt kan der forventes der besparelser på driften ift. fejning, snerydning, slåning af rabatter, reparation af huller og lignende driftsudgifter. På længere sigt kan der også forventes besparelser for kommunen, da udgiften til vedligeholdelse, f.eks. asfaltering, på private fællesveje varetages af grundejerne.

Med udgangspunkt i de udgifter og besparelser der måtte være ifm. nedklassificering, har administrationen bedt et rådgivende ingeniørfirma om at opstille et scenarie, for hvordan en plan for processen kan se ud. Planen vil følge den proces der er jf. lovgivning for nedklassificering og opstille estimer, for hvad der kan forventes af udgifter og besparelser for hvert år. Planen vil opstille et scenarie ud fra de veje, som administrationen har udpeget til nedklassificering.

Der forventes dermed at være en nettogevinst ved at nedklassificere veje i Greve Kommune, men gevinsten forventes først opnået efter en årrække på ca. 10-15 år, da nedklassificering kræver omfattende anlægsudgifter.

På baggrund af ovenstående anbefaler Administrationen, at arbejdsgruppen arbejder videre med ekstern rådgiver om at opstille et scenarie, for hvordan en plan for processen kan se ud. Udgiften til den eksterne rådgiver kan finansieres indenfor de afsatte rammer.

MED-inddragelse på CenterMED- og HovedMED-niveau samt bemærkninger fra medarbejdersiden af HovedMED

MED-inddragelsen i denne budgetanalyse er sket gennem orientering og fremsendelse af det udarbejdede materiale for analysen til den udpegede HovedMED-repræsentant. Derudover er analysens fund blevet præsenteret på et møde med repræsentanten den 20. maj 2026, hvor der var dialog om input til videreformidling og den videre involvering af medarbejdere.