

5. december 2011

Udbudsstrategi for Silkeborg Kommune

Nærværende udbudsstrategi beskriver Silkeborg Kommunes strategi for anvendelse af konkurrenceudsættelse indenfor kommunens driftsområder.

Strategien beskriver de overordnede rammer og pejlemærker for kommunens brug af konkurrenceudsættelse og er delt op i følgende afsnit:

- Overordnet politik for konkurrenceudsættelse af driftsopgaver
- Konkurrenceudsættelsesformer
- Silkeborg Kommunes mål for konkurrenceudsættelse
- Initiativ til konkurrenceudsættelse
- Strategi for afgrænsede driftsområder

Overordnet politik for konkurrenceudsættelse af driftsopgaver

Silkeborg Kommune ser positivt på anvendelse af konkurrenceudsættelse og er af den opfattelse, at der er et potentiale i at anvende konkurrenceudsættelse som en blandt flere veje til kvalitetsudvikling, effektivisering og besparelser. I de tilfælde, hvor det efter nærmere analyse vurderes, at konkurrenceudsættelse vil kunne bidrage positivt til udviklingen af Silkeborg Kommune, vil kommunen tage værktøjet aktivt i anvendelse.

Når kommunen vælger at konkurrenceudsætte opgaver som kommunen på nuværende tidspunkt selv producerer, vurderes det om den kommunale organisation eller arbejdstilrettelæggelse er hensigtsmæssig og egnet til konkurrenceudsættelse. Vurderes dette ikke at være tilfældet skal kommunens egne enheder gives mulighed for at effektivisere deres opgaveløsning, inden konkurrenceudsættelsen igangsættes. Kommunens egne enheder forventes at byde på opgaverne, og hvis deres bud viser sig at være mest fordelagtigt, skal de kunne vinde opgaven.

Med tiden kan det vise sig, at en bestemt måde at løse opgaverne på alligevel ikke er den økonomisk mest fordelagtige, eller forholdene kan ændre sig. Silkeborg Kommune låser sig derfor ikke fast i tidligere beslutninger. Udliciterede opgaver kan hjemtages, servicepartnerskaber kan omskibes til udliciteringer, udliciteringer kan ændres til servicepartnerskaber, opgaver, som tidligere er hjemtaget, kan blive udliciteret osv.

Konkurrenceudsættelsesformer

Silkeborg Kommune vil i det enkelte tilfælde vurdere, hvilken konkurrenceudsættelseform der skal anvendes. Afhængig af opgavens type kan der anvendes offentlige udbud, begrænset udbud med

prækvalifikation, annoncering efter indkøbsloven eller lignende, ligesom Silkeborg Kommune er åben overfor brugen af offentlig-private partnerskaber og i særlige tilfælde konkurrencepræget dialog. Anvendelsen af partnerskaber, herunder servicepartnerskaber, må bero på en vurdering af, at et samarbejde mellem Silkeborg Kommune og en privat leverandør er den bedste metode til at sikre varetagelse af serviceopgaverne og udvikling af de ydelser og processer opgaven omfatter. Partnerskabet bygger på et udbud og indgåelse af en kontrakt på grundlag af en åben kravspecifikation, som fastlægger de overordnede krav til ydelser og resultater.

I forbindelse med særligt komplekse kontrakter åbner Silkeborg Kommune for brug af konkurrencepræget dialog som konkurrenceudsættelsesform. Den konkurrenceprægede dialog adskiller sig fra offentligt og begrænset udbud ved, at der er indføjnet en dialogfase mellem prækvalifikationen og tilbudsafgivelsen, hvor det er muligt at inddrage mulige leverandørs ekspertise for at finde den løsning der bedst muligt tilfredsstiller kommunens behov. Formen afviger derfor fra det normale EU-forbud mod forhandling og kan derfor også kun bringes i anvendelse, når:

1. Der er tale om en særlig kompleks kontrakt, hvor udbyder ikke er i stand til at præcisere de tekniske, retlige eller finansielle forhold i forbindelse med projektet.
2. Udbyder er i en situation, hvor udbyderen mener, at det ikke vil være muligt at indgå en kontrakt via et offentligt eller begrænset udbud.

Silkeborg Kommunes mål for konkurrenceudsættelse

Et af Silkeborg byråds overordnede mål er bæredygtig økonomi og kommunen arbejder derfor for, at kommunen altid er drevet så effektivt og omkostningsbevist som muligt uden at gå på kompromis med den ønskede kvalitet. Med henblik på at sikre det overordnede mål, vil Silkeborg Kommune anvende konkurrenceudsættelse de steder, hvor det kan sandsynliggøres, at konkurrenceudsættelse vil sikre mere optimal udnyttelse af kommunens ressourcer. I en sådan analyse medtager Silkeborg Kommune altid de omkostninger der er forbundet med at gennemføre udbud.

Silkeborg Kommune havde i 2010 en indikator for konkurrenceudsættelse (IKU) på 20,6. Regeringen og KL har tilkendegivet et mål om at kommunernes konkurrenceudsættelse kommer op på 26,5 %. Derudover har regeringen i *Aftale om Konkurrencepakken* angivet et mål om at kommunerne i 2015 har en konkurrenceudsættelse på 31,5 %.

Silkeborg Kommune sigter efter en IKU på 26,5 % i 2013.

Silkeborg Kommune ser positivt på konkurrenceudsættelse og det er byrådets opfattelse, at der bør ske en stigning i andelen af konkurrenceudsatte opgaver frem mod 2013. Det betyder, at Silkeborg Kommune principielt er åben over for at tage konkurrenceudsættelse i anvendelse på alle områder.

Ved konkurrenceudsættelse af en kommunal opgave med mulighed for, at den efterfølgende bliver udliciteret indgår det samtidig i kommunens overvejelser, hvilke konsekvenser det kan have for

kommunens muligheder for fremadrettet at udføre denne eller lignende opgaver. Udlicitering af et helt område kan medføre tab af kompetencer i den kommunale administration, som derfor fremover vil skulle købes eksternt f.eks. i forbindelse med kontrol med det udliciterede område eller genudbud. Endvidere indgår det i kommunens overvejelser, at hvis der sker en delvis udlicitering, kan det være vanskeligt at drive de tilbageværende opgaver på en økonomisk forsvarlig måde.

Initiativ til konkurrenceudsættelse

Med henblik på at udarbejde en samlet udbudsplan for Silkeborg Kommune (bilag 1) udarbejder de enkelte fagudvalg en bruttoliste over mulige udbudsemner inden for de enkelte fagudvalgsområder. Efterfølgende foretager kommunens Økonomiudvalg en prioritering af udbudsemnerne med henblik på udarbejdelse af en nettoliste over mulige udbudsemner. Fagudvalgene beslutter om der skal udarbejdes en business case for de udvalgte udbudsemner, før udbudsplanen vedtages af byrådet som en del af vedtagelsen af nærværende udbudsstrategi.

I det omfang der på et senere tidspunkt skal igangsættes andre udbud end de udbud byrådet vedtager med vedtagelsen af udbudsplanen sker dette efter den procedure der er beskrevet i kommunens udbudspolitik.

Det betyder, at det er det enkelte fagudvalg der beslutter, hvorvidt områder eller dele af områder indenfor fagudvalgets område skal konkurrenceudsættes.

Initiativet til tværgående udbud kan komme fra Byråd, Økonomiudvalget, fagudvalg eller på baggrund af en administrativ indstilling, men det er Økonomiudvalget der træffer beslutning om konkurrenceudsættelse af tværgående opgaver.

Strategi for afgrænsede driftsområder

Silkeborg Kommune er af den opfattelse, at der indenfor de forskellige områder af den kommunale drift er forskellige potentialer for brugen af konkurrenceudsættelse. I det følgende beskrives de overordnede rammer og initiativer for konkurrenceudsættelse indenfor forskellige driftsområder.

Teknik, veje og miljø:

På dette område udbyder Silkeborg Kommune allerede en lang række opgaver. Samtidig er det kommunens opfattelse, at der stadig er et uudnyttet potentiale ved konkurrenceudsættelse på dette område. Derfor vil Silkeborg Kommune i den kommende tid arbejde på at konkurrenceudsætte flere opgaver end det er tilfældet i dag.

Med henblik på at sikre øget konkurrenceudsættelse inden for dette område drøfter Vej- og Trafikudvalget og Plan-, Miljø- og Klimaudvalget mindst én gang om året mulighederne for øget konkurrenceudsættelse.

Administrative opgaver:

Det er byrådets opfattelse, at det på en række områder indenfor det administrative område vil være muligt at konkurrenceudsætte opgaverne uden at det vil have negativ betydning for kvaliteten af opgaveløsningen eller influere negativt på kerneområder i den kommunale opgavevaretagelse. Samtidig er en række af opgaverne dog så små, at omkostningerne ved at gennemføre et udbud vil overstige den formodede gevinst ved det.

Med henblik på at sikre øget konkurrenceudsættelse drøfter Økonomiudvalget mindst én gang om året mulighederne for øget konkurrenceudsættelse indenfor det administrative område.

Beskæftigelsesområdet:

Det er Silkeborg Kommunes opfattelse, at der vil være et vist potentiale ved konkurrenceudsættelse indenfor dette område og Arbejdsmarkedsudvalget drøfter derfor mindst én gang om året mulighederne for at øge andelen af konkurrenceudsatte opgaver.

Kultur- og fritidsområdet:

Silkeborg Kommune udbyder allerede en række opgaver indenfor dette område; fx har vedligeholdelsen af grønne områder været udbudt. Silkeborg kommune ønsker dog løbende at undersøge mulighederne for at øge andelen af konkurrenceudsatte opgaver og Kultur- og Fritidsudvalget drøfter derfor mindst én gang årligt mulighederne for at øge andelen af konkurrenceudsatte opgaver.

Børn- og unge, ældre, sundhed og handicap og psykiatri områderne:

Silkeborg Kommune er af den opfattelse, at hovedparten af disse områder også fremadrettet vil blive drevet kommunalt, men byrådet er ikke afvisende overfor at foretage udbud på dele af et område og på den måde drage erfaringer med muligheden for at udbyde denne type opgaver.

Indenfor støttefunktionerne, blandt andet administrative og tekniske funktioner, vil kommunen løbende overveje muligheden for konkurrenceudsættelse.

Med henblik på at sikre øget konkurrenceudsættelse drøfter de relevante fagudvalg mulighederne for øget konkurrenceudsættelse inden for deres områder mindst én gang årligt.

Politik for gennemførelse af udbud i Silkeborg Kommune

Silkeborg Kommune har vedtaget en Indkøbs- og Udbudspolitik for hele kommunen, som beskriver retningslinjer og procedurer for konkurrenceudsættelse i kommunen. I politikken beskrives kommunens anvendelse af kontrolbud, medarbejderinddragelse, klausuler m.v.

Bilag 1: Plan for planlagte konkurrenceudsættelser 2011 til 2014

Tjenesteydelser:

Udvalgsområde	Emne	2011	2012	2013	2014
Økonomiudvalget / andre relevante fagudvalg	Teknisk rådgivning vedrørende ombygninger og anlægsarbejder	X	X	X	X
	Revisionsydelser	X			
	Bankforbindelse (afhænger af evt. udnyttelse af option på forlængelse)		X		
Arbejdsmarkedsudvalget	Sprogundervisning	x			
Børne- og Ungeudvalget	Befordring/kørsel på skoleområdet	X			
Ældre- og Sundhedsudvalget	Fysioterapi – genoptræning efter sundhedsloven § 140	X			
	Madservice (afhænger af evt. kontraktforlængelse)			X	
	Befordring/kørsel med daghjembrugere	X			
Kultur- og Fritidsudvalget	Udbud af driftsopgaver, etape 1, parker, legepladser og friluftsbade, udløber 31.12. 2012 med mulighed for forlængelse 2x 1 år.		X		
	Udbud af driftsopgaver, øvrige idrætsanlæg og atletikstadion, etape 2, udløber 31.12. 2012 med mulighed for forlængelse 2x 1 år		X		
	Udbud af driftsopgaver, opvisningsbanen Silkeborg Stadion, udløber 31.12. 2012 med mulighed for forlængelse 2x 1 år		X		
Vej- og Trafikudvalget og Plan-, Miljø- og Klimaudvalget	Udbud af rådgivningsopgaver som projektering af veje og byggemodning samt planlægningsopgaver	X	X	X	
	Udbud af bybusdriften (udbydes via Midttrafik)			X	
	Udbud af udlægning af asfalt-slidlag	X	X	X	
	Rabatklipping på land med maskine				X

	Rabatklipping på land, håndarbejde				X
	Revneforseglinger		X		
	Sikkerhedsarbejder langs vejkanter			X	
	Maskinel gadefejning				X
	Vask, maling m.v. (sikkerhedsrækværker)		X		
	Rengøring, offentlige toiletter			X	
	Nyplantning (vejbepantning)		X		
	Græsslåning (grønne områder)			x	

IT-systemer:

Udvalgsområde/Afdeling	Emne	2011	2012	2013	2014
Job- & Borgerservice	KMD - Boliglån (3270)			x	
Børn- & Familie	IDIS (daginstitutionssystem)		x		
	KMD - Børn og Voksne	x			
	Novax	x			
Handicap- & Psykiatri	BBJ				x
Organisation & Personale	Acadre		x		
	Acadre ES - indskanning		x		
	Acadre Dagsordensystem		x		
	Schultz	x			
	SD Løn			X (*)	
Teknik & Miljø	GeoEnviron	x			
	Geomedia Generelt (19 prod)			x	
	Navision (Entreprenørgården)			x	
	Vejman		x		
Sundhed & Omsorg	Care - rambøll	x			
Økonomi- & IT	Jyske netbank Erhverv			x	
	Prisme			X (*)	
	IDM	x			

* Det kan være hensigtsmæssigt at udbyde lønsystemet og økonomisystemet samtidigt, men da de nuværende kontrakter på de to systemer (SD Løn og Prisme) udløber på forskellige tidspunkter pågår der i øjeblikket en vurdering af det hensigtsmæssige udbudstidspunkt.

Varer:

Emne	2011	2012	2013
Genbrugshjælpemidler		X	
Headset		X	
Service af elevatorer og trappelifte			X
Ortopædisk fodtøj			X
Vask og leje af linned og måtter		X	
Kopipapir		x	
Bleer, børn		X	
Datatilbehør, it-forbrugsstoffer, ergonomisk tilbehør		X	
Skolebiblioteksbøger		x	
Barnevogne med motor, småbørns udstyr		X	
Serviceaftale, ventilationsanlæg		X	
Serviceaftale, gas- og oliefyr		X	
Flaskegas (ukrudt m.v.)		x	
Telefoni (SKI-udbud)	X		
Datatrafik (Ski-udbud)	X		
PC-udbud (Ski-udbud)		X	
Serverudbud (Ski-udbud)		X	

De ovenstående emner er de udbud af varer, der er planlagt. Derudover arbejdes der i regi af 12-bygruppen på en omfattende udbudsplan for vareudbud; planen forventes færdig primo 2012.