

Lemvig Kommunes Udbudspolitik

2008





Indholdsfortegnelse

Indledning	side 3
Udbud og udlicitering	side 3
Målsætning	side 3
Forudsætninger	side 3
Analyse	side 4
Udbudsprocessen	side 4
<ul style="list-style-type: none">• Det samlede forløb• Initiativ, beslutning og lovgrundlag• Organisering• Konsulentbistand• Medarbejderinddragelse og information• Politiske beslutninger	
Kvalitetsopfølgning	side 7
<ul style="list-style-type: none">• Misligholdelse	



Indledning

Efter styrelseslovens §62 skal hver kommune udarbejde en udbudspolitik og i kommunens servicestrategi gøre rede for, hvilke opgaver kommunen planlægger at udbyde eller har under udbud.

Denne udbudspolitik handler alene om udbud af kommunale driftsopgaver, altså opgaver, som kommunen selv forestår driften af eller har udliciteret, men som kommunen kan hjemtage og drive selv, hvis Kommunalbestyrelsen beslutter dette.

Udbudspolitikken er udarbejdet som en del af Kommunalbestyrelsens servicestrategi med henblik på udvikling af kvalitet og effektivitet i den kommunale opgavevaretagelse.

Udbudspolitikken er godkendt af Kommunalbestyrelsen den 30. januar 2008.

Udbud og udlicitering

Udbud er en metode til at skabe konkurrence. På baggrund af en udbudsannonce og et udbudsmateriale inviteres eksterne leverandører til at deltage i konkurrencen om udførelsen af en udvalgt driftsopgave.

Udlicitering er, når kommunen efter en udbudsrunde overdrager driftsopgaven og personaleansvaret til én eller flere eksterne leverandører. Det overordnede politiske ansvar for opgaven ligger fortsat i kommunen - herunder finansiering, kontrol, håndtering af klager m.v.

Udlicitering af kommunale driftsopgaver er ikke et mål i sig selv, men konkurrenceudsættelse via udbud kan være et middel til at efterprøve, om kommunens driftsopgaver kan løses til en bedre pris og kvalitet.

Myndighedsopgaver eller anden myndighedsudøvelse kan ikke gøres til genstand for udbud og udlicitering.

Målsætning

- Driftsopgaver skal løses kvalitativt bedst muligt og økonomisk mest fordelagtigt for kommunen.
- Ved førstegangsudbud af kommunale driftsopgaver, skal der så vidt muligt gives mulighed for, at kommunen udarbejder kontrolbud.
- Udbud skal i størst mulig og relevant omfang indeholde miljøkrav og sociale klausuler.

Forudsætninger

For at opnå gode resultater med udbud og udlicitering kræves en bred politisk enighed om at gennemføre projektet, at der sker en bred forankring i den administrative ledelse og at organisationen besidder eller indhenter den nødvendige ekspertise i udbud og udlicitering og de juridiske og faglige problemstillinger dette medfører.

Ved overvejelser og gennemførelser af udbud af driftsopgaver inddrages både Direktionen, det relevante fagudvalg, Økonomi- og Erhvervsudvalget og Kommunalbestyrelsen.



Analyse

Udbud af driftsopgaver kræver mange arbejdstimer og ofte konsulentbistand. Udbudsprocessen er tidskrævende på grund af mange komplekse procedureregler og indholdsmæssige krav til en sådan proces.

Det er derfor vigtigt at få belyst såvel den nuværende opgaveløsning, alternative løsninger og konsekvenser ved en udlicitering, inden det besluttet at foretage et udbud. Denne analyse skal indeholde følgende:

- Beskrivelse af opgavens nuværende løsning, indhold, service, ledelse og organisering.
- Opgørelse af de med driftsopgaven forbundne omkostninger incl. indirekte omkostninger.
- Beskrivelse af politiske krav til det fremtidige serviceniveau.
- Beskrivelse af markedet for den pågældende opgave.
- Den nuværende organisations forslag til, hvordan det fremtidige ønskede serviceniveau kan sikres gennem effektivisering og kvalitetsudvikling ved fortsat kommunal drift.
- Den nuværende organisations beskrivelse af forventede konsekvenser ved gennemførelse af en udlicitering.
- Foreløbig vurdering af omkostningerne ved gennemførelse af udbud og udlicitering.
- Beskrivelse af alternative løsninger til udbud og udlicitering som f.eks. udbygget mål- og rammestyring, intern kontraktstyring, omlægning af afdelings- og ledelsesstruktur m.v.

Den væsentligste fordel ved kommunal drift sammenlignet med privat drift er, at ledelsesretten forbliver hos Kommunalbestyrelsen. Det giver kommunen mulighed for hurtig indgriben, hvis noget går galt og for tjenstlige reaktioner.

Ved udlicitering er det juridiske sanktioner som bods- og bonusbestemmelser der træder i værk, og i sidste ende afgørelse af konflikter ved voldgift eller i retten. Det kan være svært at ophæve en kontrakt, selv om den misligholdes, og kommunen har ingen mulighed for at blande sig i virksomhedens måde at lede på.

Udbudsprocessen

Det samlede forløb

Et normalt udbudsforløb gennemløber følgende faser:

- Informationsstrategi
- Analyse
- Politisk afklaring
- Planlægning
- Udbudsmateriale
- Udbudsrunde
- Valg af leverandør
- Drift og kvalitet

**Initiativ, beslutning og lovgrundlag**

Initiativet til at foreslå udbud af en driftsopgave kan komme fra såvel det relevante område/afdeling som fra fagudvalg, Økonomi- og Erhvervsudvalget, Kommunalbestyrelsen eller Direktionen.

Det er Kommunalbestyrelsen der beslutter, om en driftsopgave ønskes i udbud. Det er også Kommunalbestyrelsen, som efter indstilling fra Direktionen, fagudvalg, og Økonomi- og Erhvervsudvalget beslutter, om den kommunale opgave skal udliciteres.

Hvis Kommunalbestyrelsen beslutter en gennemførelse af et udbud, foretages dette i overensstemmelse med det relevante EU-udbudsdirektiv og Tilbudsloven. Endvidere skal EF-traktatens principper om ligebehandling, ikke-diskrimination og gennemsigtighed respekteres.

Udbud af driftsopgaver foregår altid under iagttagelse af Lov om lønmodtageres retsstilling ved virksomhedsoverdragelse.

Organisering af arbejdet med udbudsforretningen

Det er chefen for det berørte område der, i samarbejde med områdedirektøren, er ansvarlig for gennemførelse af udbudsprocessens faser.

Til hver udbudsproces nedsættes en administrativ bestillerfunktion med faglig, juridisk og økonomisk ekspertise. Bestillerfunktionen har følgende opgaver:

- Forestå arbejdet med udbudsprocessen.
- Bistå fagudvalget med fastlæggelsen af det politisk ønskede serviceniveau i udbudsmaterialet.
- Sørge for, at alle krav til en udbudsproces overholdes.
- Forestå orientering og inddragelse af medarbejdere.
- Udarbejde kontrolberegning, hvor der ikke foreligger kontrolbud.
- Vurdere/pointsætte alle tilbud.
- Komme med indstilling til politisk beslutning.
- Forhandle kontrakt.
- Efterfølgende styring af intern eller ekstern kontrakt.
- Følger op på, at kommunen får den ydelse, der er bestilt og betales for.
- Behandle klager og andre borgerhenvendelser.

Ved udbud, hvor der skal være kontrolbud, må medarbejdere, der er ansat i den tilbudsgivende del af kommunen ikke deltage i bestillerfunktionens arbejde med udbud, hverken forud for udbudet, under udbudsprocessen eller i forbindelse med vurdering og udvælgelse af leverandør samt kontraktforhandlingerne. Dette skyldes, at en kommune ikke må overtræde ligebehandlingsprincippet: Enkelte leverandører må ikke opnå en fortrinsstilling i forhold til andre gennem en sådan dialog.

Den tilbudsgivende del af kommunen som afgiver kontrolbud, kan også have behov for at kunne trække på bistand fra centrale stabsfunktioner eller konsulentbistand. De personer der giver denne bistand, må ikke i samme sag yde bistand til bestillerfunktionen.

Konsulentbistand

Det er ofte nødvendigt at anvende konsulenter i forbindelse med udbud og udlicitering, enten som proceskonsulenter eller som faglige konsulenter, for at få tilstrækkelig sikkerhed for overholdelse af alle formalia og sikkerhed for, at udbudsmaterialet har en sådan kvalitet, at



Principper for økonomistyring afsnit 10.5

det er muligt at få sammenlignelige bud ind. Endelig er arbejdet med store driftsudbud, især førstegangsbud, så omfattende, at det kræver ekstern bistand for at kunne udføre opgaven tilstrækkeligt professionelt og inden for en rimelig tid. Under alle omstændigheder tager udbudsforretninger lang tid at gennemføre. 1 års forberedelse er ikke urealistisk, især hvis det drejer sig om EU-udbud, hvilket det typisk gør ved store driftsudbud.

Det firma, som har været med til at udarbejde udbudsmaterialet, vil normalt være udelukket fra at kunne byde på opgavens løsning, idet bydende firmaer skal stilles lige. Et firma må således ikke have fået en særlig fortrinsstilling ved at vide mere om udbuddet end andre firmaer.

Medarbejderinddragelse og information

Der skal være åbenhed omkring beslutningsprocessen i forbindelse med udbud og udlicitering. Der skal så tidligt som muligt, og gennem hele forløbet, ske information til alle der vil blive berørt, ligesom medarbejderne og de faglige organisationer inddrages.

Ved at inddrage medarbejderne drages nytte af deres viden om opgavernes udførelse, og der skabes størst mulig tryk hos medarbejderne ved beslutninger, som kan medføre store ændringer i deres ansættelsesforhold.

Ved hver udliciteringsproces fastlægges en informationsstrategi, så det sikres, at alle får rettidig og fyldestgørende information.

Politiske beslutninger i forbindelse med udbud

Fagudvalg, Økonomi- og Erhvervsudvalget og Kommunalbestyrelsen skal tage stilling til følgende spørgsmål, når udbud af en driftsopgave er besluttet:

- Valg af udbudsform - typisk begrænset udbud efter prækvalifikation eller offentligt udbud.
- Hvis der vælges prækvalifikation, skal der fastlægges kriterier for, hvilke firmaer, der indbydes til at afgive tilbud - såkaldte udvælgelseskriterier.
- Vælges der offentligt udbud, skal der både fastlægges udvælgelses- og tildelingskriterier. Og de skal være forskellige.
- Valg af, hvor stor en del af området, der skal udbydes og evt. opdeling af opgaver i mindre dele.
- Tage stilling til, om der skal være udviklingskrav/-samarbejde som en del af udbudet.
- Krav i forbindelse med evt. overdragelse af kommunens medarbejdere til privat firma.
- Krav om ansættelse af ledige og/eller andre sociale klausuler.
- Krav om brug/overtagelse af kommunens materiel og bygninger.
- Må kommunens egen driftsenhed afgive kontrolbud.
- Hvis ja, på hvilke vilkår.
- Fastlægge tildelingskriterier - det økonomisk mest fordelagtige tilbud eller billigste tilbud.
- Godkende principperne i udbudsmaterialet, evt. godkende hele udbudsmaterialet.
- Tage stilling til udbudsresultatet, dvs. valg af fremtidig leverandør og vilkårene herfor.
- Hvis kommunen vælger fortsat egen drift, annulleres udbudet. Det kræver en saglig begrundelse.
- Der tages stilling til, på hvilke vilkår kommunen fremover skal løse opgaven enten ud fra kontroludbuddet, som hidtil eller på en helt tredje måde.



Kvalitetsopfølgning

Ved udlicitering af en driftsopgave, skal der følges op på arbejdets udførelse efter indgåelse af kontrakten. Derfor skal der udføres kvalitetskontrol.

Det relevante fagudvalg tager stilling til:

- Om kontrollen udelukkende baseres på virksomhedens egenkontrol.
- Hvorvidt kommunen ønsker yderligere kontrol, hvem der i givet fald skal udføre denne opgave indenfor det enkelte udbudsområde, og hvilke metoder skal der anvendes.
- Hvor hyppigt der skal kontrolleres.
- Hvordan afrapportering til bestillerfunktionen skal ske.

Misligholdelse

Hvis leverandøren misligholder kontrakten, skal den pågældende områdechef/direktør anbefale fagudvalget, Økonomi- og Erhvervsudvalget og Kommunalbestyrelsen at anvende de sanktionsmuligheder, der er beskrevet i kontrakten. Det er relevant ved overtrædelser, der er så grove, at de ikke løses i det almindelige samarbejde mellem bestillerfunktionen og udfører. I yderste konsekvens skal der tages stilling til, om der er grundlag for at bringe kontrakten til ophør.

Leverandøren kan hævde, at kommunen ikke opfylder de betingelser eller forudsætninger, som ligger til grund for kontrakten. Hvis det er rigtigt, må der tages stilling til, hvad kommunen skal gøre for at tilvejebringe disse forudsætninger.

I forbindelse med misligholdelse af kontrakten kan der også opstå spørgsmål om erstatning for lidt tab.