



Gribskov Kommunes **Udbudspolitik**

Gribskov Kommune
Rådhusvej 3
3200 Helsingør

Tlf. 72496000
www.gribskov.dk

Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	4
2. Formål.....	4
3. Kommunikation.....	4
4. Forudsætninger.....	5
5. Prioriterede indsatsområder i samarbejdet med private parter.....	5
5.1. Valg af kontraktform.....	6
5.1.1. Vareindkøb.....	6
5.1.2. Bygge- og anlægsopgaver.....	6
5.1.3. Selskaber.....	6
5.2. Metodeudvikling.....	7
5.3. Borgerinddragelse.....	7
5.4. Respekt for værdier og principper.....	8
5.5. Medarbejderinddragelse.....	8
5.6. Sociale klausuler.....	8
5.7. Overenskomst og arbejdsvilkår	8
5.8. Bæredygtige indkøb.....	8
5.9. Evaluering af udbudsprocessen.....	9
6. Partnerskaber.....	9
7. Eget bud og kontrolberegning ved udbud af tjenesteydelser	9
8. Vareindkøb.....	10
8.1. Indkøbssamarbejde.....	10
8.2. E-handel	11
9. Kontraktstyring.....	11
9.1. Risikostyring af kontrakter	11

1. Indledning

Gribskov Kommune har en vision om at se sig selv som en innovativ kommune med borgerne i centrum. Kommunen vil gerne kendes på sin evne til at etablere effektiv administration og kvalitet i sin service for borgerne bl.a. gennem samarbejder med eksterne parter.

Byrådet og administrationen har en lang erfaring med at håndtere udbud og processen omkring gennemførelsen heraf. Udbud indgår således som en foreliggende mulighed blandt mange andre i kommunens løbende aktiviteter.

Udbudspolitikken er udarbejdet på baggrund af Gribskov Kommunes erfaring i forhold til brug af udbud og samarbejde med private parter.

Udbudspolitikken finder anvendelse inden for alle tre udbudsområder: bygge- og anlægsopgaver, vareindkøb og tjenesteydelser.

2. Formål

Formålet med udbudspolitikken er at have en ramme for udbud og udbudsprocedurer i Gribskov Kommune. Udbudspolitikken skal særligt ses i forhold til de stadigt skærpede effektiviseringskrav. Alene udviklingen i befolkningstal og -sammensætning skærper væsentligt kravene til kommunens kreativitet og effektivitet. Over de kommende år vil kommunerne stå med en stadig større udfordring i forhold til at fastholde de medarbejdere man har og rekruttere nye. Dette skærper behovet for at tænke nyt og i nye arbejdsfordelinger mellem offentligt og privat.

Enhver udbudsproces bør have for øje, at den skal understøtte kommunens effektiviseringsbestrebelse. Ved hvert udbud skal det således f.eks. sikres, at kommunen opnår bedst mulig service og kvalitet til bedst mulig pris. Dette opnås bedst ved fortsat at være nyskabende og ved at prioritere sikre og risikofri gevinster på udbudsområder, f.eks. hvor omkostningerne ved udbudsprocessen er lave.

3. Kommunikation

Byrådet anser det for vigtigt at sikre, at udbud og kontraktstyring varetages med en helt særlig og planlagt kommunikationsindsats over for borgere, politikere, brugere og ansatte.

Kommunikationen i forhold til borgerne kan blandt andet vedrøre afklaring af:

- Hvorvidt borgerne skal inddrages i planlægningen af et udbud (f.eks. ved deltagelse i et § 17, stk. 4, udvalg).
- Om der er borgere som særligt berøres af nye produkter, serviceniveau m.v., og som skal have særlige informationer om konsekvenser af dette.
- Klarhed om indgangen til kommunen for borgerne.
- Om der er egnede kommunikationskanaler til de berørte borgere.

Kommunikationen i forhold til politikerne kan blandt andet vedrøre afklaring af:

- Hvorvidt der skal nedsættes et § 17, stk. 4, udvalg.
- I hvilket omfang politikerne ønsker at blive inddraget i udbudsprocesserne.
- Stillingtagen til serviceniveau og den hertil forbundne økonomi.

Kommunikation i forhold til brugere kan blandt andet vedrøre:

- Informationer om nye produkter og krav til håndtering af disse.
- Informationer om leverandøren.
- Informationer om fritvalgsordninger og eventuelle økonomiske konsekvenser af eget valg af leverandør.

4. Forudsætninger

Udbudspolitikken i Gribskov Kommune skal overordnet sikre, at udbud foretages under forudsætning af, at:

- der er udbudspligt efter lovgivningen;
- der kan opnås kvalitetsforbedringer og/eller økonomisk gevinst;
- der sker et samlet kompetenceløft;
- det sker under hensyn til borgere, brugere og medarbejdere;
- det præger kommunens udvikling i en positiv retning i forhold til værdier, sociale forhold, klima- og miljøhensyn m.v.
- der er fokus på strategiske indkøbsaftaler – gerne i samarbejde med andre - som kan medvirke til, at Gribskov Kommune opnår en gevinst med fastholdelse eller udbygning af den kommunale service.

5. Prioriterede indsatsområder i samarbejdet med private parter

Byrådets har ni indsatsområder i samarbejdet med private parter:

- Valg af kontraktform ud fra kriterier om økonomi og kvalitet
- Fremme af løbende metodeudvikling
- Borgerinddragelse
- Respekt for værdier og principper
- Inddragelse af medarbejderen
- Sociale klausuler
- Overenskomst og arbejdsvilkår
- Bæredygtige indkøb
- Evaluering af udbudsprocessen

5.1.Valg af kontraktform

Enhver kommunal opgaveløsning hvori der indgår ydelser fra en privat part forudsætter, at kommunen har gjort sig overvejelser om, hvorledes relationen mellem kommunen og den private part skal forme sig.

Gribskov Kommunes målsætninger for valg af kontraktform er, at:

- kontraktformen skal sammentænkes med opgavens karakter.
- Kontraktformen skal medvirke til at sikre gode og økonomisk forsvarlige kvalitetsløsninger.
- Valg af kontraktform skal overvejes i forhold til, om dette valg har potentiale for udvikling af nye og bedre løsninger.
- Kontrakten mellem Gribskov Kommune og den private part skal baseres på dialog inden for aftalte rammer og indhold herunder dialog om udvikling.
- Der skal være fælles aktiv viden og klarhed om valg af kontraktform.
- Alle parter skal kende og benytte de særlige normer, som de respektive kontraktformer måtte forudsætte.
- Der skal så vidt muligt udarbejdes kvalitetsstandarder for alle serviceopgaver for at sikre synlighed om kvalitets- og serviceniveau.

Organiseringen af samarbejdsrelationen mellem Gribskov Kommune og den private part afhænger af karakteren af det konkrete udbud og udbudsområde.

5.1.1.Vareindkøb

Ved indkøb af varer vil kontrakten mellem kommunen og den private part ofte blot bestå i en aftale om priser samt vilkår for levering og betaling. Det vil ofte være hensigtsmæssigt at benytte rammeaftaler på vareindkøbsområdet, da kommunens behov kan ændre sig over tid. Det bør i den konkrete udbudsproces overvejes, om aftalen kan suppleres med en aftale om samarbejde og udvikling.

5.1.2.Bygge- og anlægsopgaver

Ved indgåelse af en aftale om en simpel byggeopgave vil det som regel være hensigtsmæssigt at lade samarbejdsformen være i overensstemmelse med de vilkår, som er fastlagt i almindeligt gældende betingelser (AB92, ABT93 m.v.) og som har været kendt gennem mange års anvendelse på entrepriseområdet.

En anden mulig samarbejdsform er OPP/OPS, som både omfatter projektering og udførelse og samtidig dækker den efterfølgende drift. Når projektering, udførelse, vedligehold, drift og finansiering sker i et OPP/OPS giver det sammenhæng mellem faserne, og samtidig bliver projektets totaløkonomi optimeret. Byrådet ønsker derfor, at der i større bygge og anlægsopgaver tages stilling til, hvorvidt OPP/OPS formen bør benyttes.

I forbindelse med nybyggeri skal der afsættes en vis procent til kunstnerisk udsmykning. Procenten aftales i hvert enkelt tilfælde.

5.1.3.Selskaber

Gribskov Kommune har erfaring med mange forskellige former for konkurrenceudsættelse – fra rene udliciteringer af for eksempel rengøringsområdet til partnerskaber som for eksempel behovsstyret kørsel.

Gribskov Kommune har gennem bl.a. Jobcenterkonstruktionen og den igangværende opførelse af ny skole samt svømmehal, fået konkrete erfaringer med at arbejde i regi af offentligt private samarbejder. Kommunen har her gjort gode erfaringer med den type samarbejde, hvor kommunen har mulighed for at spille en aktiv rolle i samspillet på trods af at driftsansvaret og de dertil knyttede kompetencer ligger i privat regi.

Det er Byrådets opfattelse, at selskabsformen til forskel fra rene udliciteringer på nogle områder kan have den styringsmæssige fordel, at kommunen både har føling med området via vedtægter, aktionæroverenskomst, ejerstrategi og via kontrakten mellem kommunen og selskabet. Når opgaver udliciteres er kommunens styringsredskab alene kontrakten.

På baggrund af de konkrete erfaringer med deltagelse i den såkaldte L 548-selskabsform og andre selskabsformer, kan det i forbindelse med konkurrenceudsættelse eventuelt overvejes, hvorvidt selskabsformen skal bringes i anvendelse. Dette kan også være i form af de såkaldte § 60 selskaber, der er selskaber mellem offentlige instanser uden privat deltagelse

I forbindelse med genudbud ønsker Byrådet også at se på, om opgaver med fordel kan konkurrenceudsættes på en ny og mere hensigtsmæssig måde og konkret om selskabsformen skal bringes i anvendelse.

5.2.Metodeudvikling

Gribskov Kommunes målsætninger for metodeudviklinger er, at der:

- Inden for de udbudsretlige rammer forud for et udbud er dialog med markedet om, hvordan en given opgave kan løses bedst og billigst, hvilke produkter der er på markedet o.s.v.
- Sammen med den private part etableres rammer for evaluering, erfaringsopsamling, videndeling samt samarbejde om udvikling af gode og billige produkter og metoder.

5.3.Borgerinddragelse

Bruger- og/eller borgerinddragelse vil ofte være en forudsætning for en vellykket opgaveløsning og deraf følgende tilfredshed.

Gribskov Kommunes målsætninger for borgerinddragelse er, at:

- Brugere af de pågældende ydelser, herunder eventuelle brugerbestyrelser eller brugerråd, i videst muligt omfang inddrages i planlægning og udvikling af opgaveløsningen.

- Jævnlig og systematiske bruger- eller borgerundersøgelser bør indgå i kvalitetsopfølgningen og danne grundlag for dialog om opgaveløsningen.

5.4. Respekt for værdier og principper

Gribskov Kommunes målsætninger er, at:

- Den private part er gjort bekendt med, forstår og respekterer kommunens vedtagne værdier og principper.
- Menneskerettigheder og gældende lovgivning skal være overholdt i forbindelse med produktion, transport, opbevaring m.v.
- Den private leverandør skal hvor det er muligt være forpligtet til at vise etiske og miljømæssige hensyn.

5.5. Medarbejderinddragelse

Gribskov Kommunes målsætninger er, at:

- Inddragelse, dialog og information bør medvirke til at sikre medarbejdernes positive medspil.
- Medarbejdernes faglige viden på området opsøges og inddrages konstruktivt tidligt i processen.
- Medarbejdere informeres tidligst muligt i processen om eventuelle ændrede arbejdsvilkår.
- Medarbejdere og relevante MED-udvalg inviteres til at udtale sig og komme med konkrete forslag under hele processen.

5.6. Sociale klausuler

Gribskov Kommunes målsætninger er, at:

- Der i udbud i videst muligt omfang tages sociale hensyn ved udbud (at sociale klausuler - herunder om ansættelse af elever - indgår i kontrakten).

Konkrete eksempler på sociale klausuler kan være krav om: at ansætte et antal medarbejdere på særlige vilkår, at ansætte et antal medarbejdere fra særlige grupper (elever, fleks- og skånejob m.v.), at den private leverandør har en etnisk ligestillingspolitik, personalepolitik og/eller arbejdsmiljøpolitik m.v.

5.7. Overenskomst og arbejdsvilkår

Gribskov Kommunes målsætning er, at:

- Følge retningslinjer udstukket af Den Internationale Arbejdsorganisation (ILO), som er FN's faglige organ for arbejdsmarkedsspørgsmål.

ILO har som grundlæggende mål at bekæmpe fattigdom og fremme social retfærdighed. Opgaverne ligger i at fremme beskæftigelse, forbedre arbejdsvilkår i hele verden samt værne om faglig frihed og faglige rettigheder.

ILO-konvention nr. 94 fastlægger blandt andet, at arbejdere, der udfører offentlige bygge- og anlægsopgaver, skal sikres løn, arbejdstid og andre arbejdsvilkår, som ikke er mindre gunstige end dem, der bl.a. i henhold til kollektiv overenskomst gælder for arbejde af samme art, der hvor arbejdet udføres.

5.8. Bæredygtige indkøb

Gribskov Kommune har en ambition om at understøtte bæredygtig produktion ved at have fokus på bæredygtige indkøb og ved så vidt muligt at købe bæredygtige produkter. Det er Gribskov Kommunes målsætning at drøfte niveauet for bæredygtige indkøb 1-2 gange i hver byrådsperiode. Det er Gribskov Kommunes målsætning at:

- Så vidt muligt tillægge klima- og miljøforhold en betydning.
- Så vidt muligt stille krav om brug af EU-godkendte miljøcertificeringer (f.eks. ISO 14001, EMAS, EU's eller EI-sparefondens energimærkning m.v.).
- Overveje krav om sortiment af anerkendte miljømærkede og/eller økologiske og/eller fair trade produkter (f.eks. Ø-mærket, Blomsten, Svanen).
- Overveje hvorvidt miljøbelastning skal tillægges vægt ved vurdering af tilbud.

5.9. Evaluering af udbudsprocessen

Gribskov Kommune har både før, under og efter et udbud fokus på løbende at forbedre disse processer.

Det er Gribskov Kommunes målsætning, at:

- Indsamlede erfaringer så vidt muligt bruges til at forbedre de interne processer.
- Indsamlede erfaringer så vidt muligt bruges til at identificere den bedste udbudspraksis og identificere mulige indsatsområder (benchmarking).
- Erfaringer om samarbejds- og kontraktformer så vidt muligt identificeres, dokumenteres og kommunikeres for at forbedre fremtidige udbudsprocesser og udbud.

6. Partnerskaber

Det er byrådets opfattelse, at partnerskaber kan anvendes til at fremme kvalitet og effektivitet i opgaveløsningen til gavn for Gribskov Kommunes borgere, og muligheden for at indgå partnerskaber bør være integreret i planlægning og styring af kommunens aktiviteter.

Gribskov Kommune skal løbende vurdere, om kvalitet og brugertilfredshed bedst understøttes af en partnerskabsmodel. Udbydes et område med udgangspunkt i en partnerskabsmodel, skal dette ske på grundlag af en åben kravspecifikation, som

fastlægger de overordnede krav til ydelser og resultater. Kontrakten bør så vidt muligt udformes, så der skabes rum for løbende at justere samarbejdet og opgave

7. Eget bud og kontrolberegning ved udbud af tjenesteydelser

Byrådet kan på baggrund af forudgående undersøgelse beslutte, at enheder/afdelinger/virksomheder selv kan afgive tilbud. Hvorvidt der skal afsættes midler (eksempelvis til ekstern faglig bistand) ved afdelingernes/virksomhedernes tilbudsafgivelse, besluttet af Byrådet fra sag til sag efter indstilling fra direktionen.

Ved afgørelsen af om det er Gribskov Kommune selv eller en ekstern leverandør, som er bedst og billigst, skal der foretages en vurdering af de kommunale omkostninger ved at producere de ydelser, som er beskrevet i udbudsmaterialet.

Ved et egetbud skal det sikres, at der ikke er sammenfald mellem de medarbejdere i kommunen, der udformer tilbuddet, og dem som vurderer kommunens tilbud i forhold til de tilbud, eksterne tilbudsgivere har afgivet.

Vurdering af de kommunale omkostninger kan ske på to måder:

- Ved en kontrolberegning, hvor der tages udgangspunkt i de omkostninger, der hidtil er blevet anvendt til at løse opgaven, korrigeret for eventuelle ændringer af kvalitets- og serviceniveau, som er blevet foretaget i udbudsmaterialet.

Afsættet for den løbende styring af de kommunale opgaver er, at der er høj grad af fokus på at opgøre de faktiske omkostninger ved de forskellige opgaver, derfor vil det også i langt de fleste tilfælde være muligt at have et validt sammenligningsgrundlag i forhold til eksterne bud.

- Ved et egetbud, hvor en enhed i kommunen giver et bud på den pris, som enheden kan løse den udbudte opgave til. Enhedens egetbud er i princippet løsrevet fra det hidtidige omkostningsniveau og effekten af en mere effektiv arbejdstilrettelæggelse kan dermed indgå.

Den løbende effektiviseringsindsats er tilrettelagt i et tæt samspil med medarbejderne gennem MED-udvalg og lignende. Her er fokus i høj grad at understøtte nye idéer, forslag til anden organisering m.v. Nye idéer overvejes og beregnes løbende, og det er derfor sjældent, at der i forbindelse med et udbud kommer nye markante idéer, som ikke allerede har været afprøvet. Eventuelle nye idéer, som medfører højere effektivitet eller kvalitet, kan føre til, at udbudsprocessen forlænges.

Hvad enten der udformes en kontrolberegning eller et egetbud er det vigtigt, at alle omkostninger medtages, herunder omkostninger til f.eks. administration, maskiner og ledelse.

8.Vareindkøb

Vareindkøb er organiseret med en overordnet central indkøbsfunktion, der indgår aftaler på vegne af hele Gribskov Kommune. Konkrete indkøb i de enkelte enheder bør så vidt muligt begrænses for at opnå fordelene ved at indgå aftaler med større indkøbsvolumen.

Den centrale indkøbsfunktion inddrager så vidt muligt de berørte enheder i den konkrete udbudsproces.

8.1.Indkøbssamarbejde

For yderligere at nedsætte omkostninger forbundet med udbud og for at øge sin indflydelse som storkunde på markedet indgår kommunen ad hoc i indkøbssamarbejder med flere Nordsjællandske kommuner (IN-samarbejdet som i 2010 udgør 13 Nordsjællandske kommuner er et eksempel på et sådant indkøbssamarbejde) og i bilaterale aftaler med enkelte andre kommuner.

Indkøb kan desuden ske gennem SKI (Statens og Kommunernes Indkøbsservice), hvor det vurderes fordelagtigt.

8.2.E-handel

Gribskov Kommune benytter et E-handelssystem, som gør det nemmere for den enkelte enhed at købe ind i forhold til det varesortiment, som er omfattet af den indgåede indkøbsaftale.

9.Kontraktstyring

Byrådets fokus på kontraktstyring betyder blandt andet:

- At kommunen løbende søger at udvikle relationen og tilliden til de private leverandører.
- At nye vinkler på opgaveløsningen gøres til genstand for dialog og medtænkes i nye udbud og genudbud.
- At kontrakter er klare, forståelige og handlingsanvisende.
- At de i kontrakten anviste konfliktløsningsmodeller er klare og henviser til, at konflikter søges løst på lavest mulige niveau.
- At der allerede i udbudsprocessen tages højde for den efterfølgende drift af kontrakten.

9.1.Risikostyring af kontrakter

For at få indblik i hvilke risici der knytter sig til kommunens kontrakter og for at minimere disse risici samt for at identificere eventuelle andre problemstillinger eller muligheder vedrørende de enkelte kontrakter, samles så mange kontrakter som muligt i en kontraktdatabase.

Formålet med at få et samlet overblik over kommunes kontrakter er også, at dette letter arbejdet med at opfylde løbende juridiske og/eller økonomiske forpligtelser, som påvirker kommunens økonomi.

Hensigten med kontraktbasen er endvidere at identificere eventuelle ikke sagligt velbegrundede forskelligheder i håndteringen af kontrakter, atypiske kontrakter – f.eks. kontrakter med langt opsigelsesvarsel eller kontrakter med for brede ansvarsfraskrivelsesklausuler - hos leverandørerne.

Erfaringsopsamling skal samlet set bruges til at indgå bedre kontrakter.