

KomUdbuds udviklingsplan 2020 – 2023

KomUdbud i en brydningstid - Et overordnet ønske om en udvikling af porteføljen og et styrket fællesskab

Del 1

Indledning:

KomUdbud er et udbudsfællesskab mellem 15 kommuner, der har som formål at fremme et effektivt, professionelt og forpligtende offentligt udbud og indkøb for at opnå store gevinster i bred forstand for de deltagende kommuner.

Konkret sker et udbud ved, at to af medlemskommunerne påtager sig henholdsvis en tovholder- og vicetovholderopgave. Disse kommuner står for forberedelse og gennemførelse af udbuddet.

Når en aftale har været udbudt og er tildelt, har man som leverandør en kontrakt med hver af de af KomUdbuds kommuner, der har været med på udbuddet. Kontraktstyringen foregår mellem de enkelte KomUdbud kommuner og leverandøren. Enkelte dele af kontraktstyringen koordineres dog mellem de deltagende KomUdbud kommuner.

KomUdbud er baseret på medlemskommunernes ønske om at deltage i fællesskabet ved at stille ressourcer til rådighed for fællesskabet og derigennem opnå gode aftaler, stordriftsfordele og reducere transaktionsomkostningerne.

I løbet af de seneste år er KomUdbuds aftaleportefølje blevet reduceret pga. de forpligtende aftaler udbudt via SKI, compliance og tilslutning til aftalerne er dalende og som følge af SKI's aftaler og overtagelse af udbud, der tidligere kørte i regi af KomUdbud, er der behov for, at der bliver set på, hvilke opgaver KomUdbud fremover skal løse, og hvordan opgaverne konkret kan og skal løses.

Formål:

Udviklingsplanen skal forstås som en ramme, der skal være med til at beskrive, hvordan visionen for KomUdbud kan nås. Visionen for KomUdbud er:

".. at skabe Danmarks mest effektive, professionelle og forpligtende offentlige udbudsfællesskab."

De overordnede formål bag Udbudsfællesskabet er:

- at skabe konkurrencedygtige aftaler og stor volumen på de indgåede aftaler, så de respektive indkøbsafdelinger under Udbudsfællesskabet kan bidrage til at løse kommunernes økonomiske udfordringer.
- at påvirke markedet hen imod mindre miljøbelastende produkter og løsninger, som møder fremtidens behov for en grøn omstilling og et bæredygtigt samfund
- at udbudsmateriale koordineres og disponeres med henblik på at opnå stordriftsfordele til gavn for de enkelte medlemskommuner.
- at forpligte medlemskommunerne på fælles aftaler med henblik på at fremme e-handel.
- at dygtiggøre og kompetenceudvikle udbudsmedarbejderne inden for Udbudsfællesskabet.

Udviklingsplan 2020 – 2023 skal videreføre de erfaringer og indsatser, der allerede er i KomUdbud. Kerneforretningen, der var fundamentet for de seks udviklingsindsatser i udviklingsplan 2016 – 2020, er under stadig forandring samtidig med, at offentligt indkøb får en større og større rolle i den kommunale opgavevaretagelse, både ift. det økonomiske råderum, men også til mere tværpoltiske spørgsmål som bæredygtighed og lokal erhvervsudvikling.

KomUdbud skal derfor ikke bare optimere på kvaliteten af eksisterende opgavevaretagelse (driftsdelen), men tillige være klar til, og på visse områder være på forkant med udviklingen indenfor offentligt indkøb (udviklingsdelen).

Udviklingsplan 2020 – 2023 skal sikre fortsat kvalitet i opgavevaretagelsen og tillige sikre, at KomUdbud fastholder og udvider sin indflydelse ift. udviklingen af offentligt indkøb i Danmark gennem en prioritering af de fire indsatsområder, der ligger i udviklingsplan 2020 – 2023 (værdidelen).

Fælleskommunal indkøbsstrategi og KomUdbuds udviklingsplan:

I den "Fælleskommunale Indkøbsstrategi 2017 – 2020" har der været fokus på stærkere samarbejde om indkøb, bedre digital understøttelse af indkøbsopgaven, professionel indkøbsadfærd i hele organisationen, bedre køb af tjenesteydelser og styrket udviklingsperspektiv på indkøbsområdet.

KL har med den "Fælleskommunale Indkøbsstrategi 2017 – 2020" og den kommende Fælleskommunale Indkøbsstrategi sat relevante pejlemærker, som KomUdbud bakker op om. Der vil i KomUdbud fortsat være fokus på, at formålet med offentligt udbud og indkøb er, at der herved skabes økonomisk råderum til kommunernes kerneopgaver.

KomUdbuds udviklingsplan 2020 – 2023, vil arbejde videre med de relevante erfaringer og anbefalinger KL er fremkommet med i den nye og den til enhver tid gældende "Fælleskommunale Indkøbsstrategi" og disse vil indgå i arbejdet med hver af de nedenstående indsatsområder, som KomUdbud vil have fokus på i 2020 - 2023.

Af del 2 fremgår de fire konkrete indsatser, der skal arbejdes med i perioden 2020 – 2023. Indsatserne kan illustreres med figur 1 nedenfor.



Udmøntning af udviklingsplanen:

Udviklingsplanens del 1 skal danne den overordnede ramme for udmøntningen af de fire konkrete indsatser, som fremgår af del 2. I del 2 er de enkelte indsatser beskrevet som indsats A, B, C og D, der hver er opbygget med en kort beskrivelse af indsatsen samt et kommissorium, nogle leverancer samt en nedsat arbejdsgruppe.

De anførte kommissorier og leverancer er rammesættende og skal danne grundlag for en endelig formulering af kommissorium og leverancer, som skal ske i dialog mellem arbejdsgruppe og chefgruppe, hvor chefgruppen godkender de endelige kommissorier og leverancer.

Der er således lagt op til en involverende, åben og dialogbaseret tilgang til udmøntningen af udviklingsplan 2020 – 2023 og de heri indeholdte indsatser.



Del 2 - Indsatser

A. Udvikling af KomUdbuds portefølje

Vi har fra starten i 2012 været en udbudsfabrik, men har efterhånden fået reduceret vores aftaleoversigt grundet overgang af aftaleområder til SKI. Hvordan finder vi nye relevante udbudsområder, vi som kommunalt indkøbsfællesskab kan løfte, og hvordan får vi udviklet de områder, som vi stadig har i porteføljen?

- Konkretisering af KL's arbejdsdeling for udbud af indkøbsområder (SKI | Kommunale indkøbsfællesskaber | Lokale/Egen kommune) og hvad er KomUdbuds opgaver heri?
- Analytisk ved bedre brug af indkøbsdata på tværs (bl.a. SKI Indkøbsdatasamarbejde)
- Flere udbudsområder, herunder tjenesteydelser, og et fælles ansvar for tilblivelsen heraf
- Prioritering af egen nuværende portefølje mhp. udvikling af indkøbsområder

Kommissorium:

Med udgangspunkt i, at indsatsområdet fokuserer på dels den eksisterende udbudsplan og dels udvikling af nye indkøbsområder, skal arbejdsgruppen med udgangspunkt i Den Fælleskommunale Indkøbsstrategis målsætning om en mere klar arbejdsdeling mellem de forskellige aktører, arbejde sig hen imod et oplæg, der via metodikker, værktøjer og analyse kan bidrage til en både prioriteret og øget udbudsportefølje for KomUdbud. I dette arbejde fokuseres der på at identificere de største økonomiske potentialer. Arbejdsgruppen er bundet af nedenstående leverancer, men har frirum til at fremkomme med andre forslag, der ligger indenfor kommissoriet.

Leverance:

Kort bane (2020)

- 1) Metodik/model med kriterier for indplacering af identificerede nye (inkl. tidligere analyserede) indkøbsområder mhp. egnethed til fælles udbud i KomUdbud, konkurrenceudsættelse i egen kommune med evt. fælles samskabelses- og læringspotentiale mv. (udviklingsdel)
- 2) Igangsætning af analyse på indkøbsdata mellem medlemskommunerne mhp. identificering og indplacering, jf. pkt. 1), af indkøbsområder (udviklingsdel)
- 3) Prioritering af eksisterende udbudsområder via risikovurdering (vurdering af volumen, økonomisk potentiale, kompleksitet, borgernær ydelse mv.), mhp. plan for udvikling af områderne, f.eks. ved ændret design, opdeling osv. (drifts-/udviklingsdel)
- 4) I leverancen indtænkes også proces for, hvordan chefgruppen løbende kan få forelagt udbudsplanen og herved kan bidrage til udvikling af samme. (drifts-/udviklingsdel)

Lang bane (2021-2023)

- 1) Forslag for proces om optagelse og igangsætning af nye udbudsområder (drifts-/udviklingsdel)
- 2) Evaluering af udbudsmodel mhp. evt. justering (driftsdel)

Bemanding:

Da indsatsen både vedrører udvikling af den eksisterende udbudsdrift og udvikling af nye foreslås det, at Udbudsplangruppen, som en af de permanente arbejdsgrupper indgår i arbejdsgruppen, hvilket også begrundes i Udbudsplangruppens tætte samarbejde med SKI. Men det vurderes ligeledes, at det vil være nødvendigt med input udefra.

Der arbejdes samlet set ud fra en arbejdsgruppe på 4 - 6 personer med en indkøbschef som formand.

B. Plads til forskellighed

Hvordan kan KomUdbuds aftaler understøtte, at så mange som muligt (alle) kan være med, selvom vi har forskellige politiske opdrag?

- Miljø, klima, governance og FN's verdensmål
- Arbejds- og sociale klausuler
- Deltagerkommunernes forskellige politikker og mål
- Forskelle i serviceniveauer og organiseringer
- Forskellige ønsker til kravspecifikationen
- Flere deludbud pr. aftale

Kommissorium:

KomUdbud er præget af kommuner, der er differentierede i krav til produkter, til levering og til opfølgning. Dette antages at give anledning til, at deltagerkommunerne i visse tilfælde ikke tiltræder aftalerne. Disse antagelser er ikke dokumenterede eller kategoriserede. Med nærværende indsats ønskes forskellighederne kortlagt og modeller for, hvorledes aftaler kan tilrettelægges og konstrueres således, at flest mulige kommuner kan tilslutte sig aftalerne. Der ønskes yderligere en procesmodel for, hvorledes chefgruppen kan bidrage i de tidlige drøftelser omkring konkrete aftaler/udbudsplan, mhp. udarbejdelse af den overordnede strategi og arkitektur for aftalerne. Samtidig ønskes et forslag til aftalemodeller/kontrakter, der kan rumme forskellige krav evt. delaftaler eller parallelle aftaler.

Leverance:

1. Kortlægning af kommunernes forskelligheder hhv. politiske som organisatoriske (udviklingsdel)
2. Kortlægning af historiske begrundelser for, at kommunerne ikke tilslutter sig KomUdbuds aftaler (udviklingsdel)
3. Undersøge andre indkøbsfællesskabers håndtering af forskelligheder (værdidel)
4. På baggrund af kortlægningerne, udarbejde forslag til løsninger, herunder indgå i dialog med Jura-gruppen omkring aftale/udbudsstrukturer evt. arbejde med A og B udbud. (drifts-/udviklingsdel)
5. Undersøge mulighederne for, at kommuner på trods af forskelligheder kan drage nytte af det arbejde, der bliver lavet i et udbud, også når en kommune ikke kan tiltræde en aftale (værdidel)

Arbejdsgruppen fremkommer med første oplæg til opgaveløsningen på chefmødet forud for eller umiddelbart efter sommerferien 2020 samt forslag til tidsplan med leverancer på den korte og lange bane. Opgaven skal være løst og resultaterne implementeret inden udgangen af 2021.

Bemanding:

Det anbefales, at gruppen repræsenteres af kommuner af forskellige størrelser og med forskellige typer af krav og organiseringer.

Der arbejdes samlet set ud fra en arbejdsgruppe på 4 - 6 personer med en indkøbschef som formand.

C. Kvalitet og anvendelighed i aftalerne

Hvordan kan vi øge kvaliteten af udbudsmaterialet, så flere medlemskommuner kan se sig selv som deltager i de enkelte udbud?

- Brug af ekspertviden
- Nye og alternative udbuds- og kontraktmodeller skal medvirke til, at bøvlede eller upopulære områder ikke vælges fra.
- Skal KomUdbud være specialister for særlige indkøbskategorier?
- Brug af compliance og kontraktstyring som bidrag til sikring af kvalitet?

Kommissorium:

KomUdbud er klar til at tage næste skridt i udviklingen af kvaliteten og anvendeligheden i aftalerne, hvor mulighederne i de forskellige udbudsformer udnyttes, relevant viden fra kontraktstyrings- og controllerfunktioner inddrages i forberedelsen og evalueringen af et udbud, ligesom chefgruppen ønsker en mere central rolle ift. fastlæggelsen af strategi og opsamling af viden for de enkelte udbud. Med udgangspunkt i udviklingsplanen skal arbejdsgruppen komme med et oplæg til chefgruppen om, hvordan der kan fastlægges en strategi for et konkret udbud, herunder en vurdering af og værktøjer til, hvordan KomUdbud generelt bliver bedre til at øge kvaliteten og anvendeligheden i sine udbud, kontrakter og datakvalitet samt understøtte e-handel.

Leverance:

1. Udkast til et strategidokument, der kan anvendes ifm. tovholders/vicetovholders drøftelser med chefgruppen om, hvordan et konkret udbud skal gennemføres og evalueres. (drifts-/udviklingsdel)
2. Forslag til ændringer i procesbeskrivelsen, så relevant viden fra eksperter, CM'ere og controllere bliver inddraget og anvendt (drifts-/udviklingsdel)
3. Forslag til, hvordan snitflader skal være mellem tovholder og deltagerkommuner ift. kontraktstyring og controlling set i et perspektiv, hvor det skaber værdi for både KomUdbud og leverandører (drifts-/udviklingsdel)
4. Fælles standard for dataleverancer ift. udbud. (drifts-/udviklingsdel)
5. Eksempelsamling på udbud, der kan gennemføres på anden vis end som offentligt udbud (værdidel)
6. Mulighedskatalog over andre måder at gennemfører udbud på i KomUdbud regi, eksempelvis geografiske udbud, udbud af samme ydelser/ opgaver med forskellige kvalitetskrav mv. (værdidel)

Arbejdsgruppen fremkommer med første oplæg til opgaveløsningen på chefmødet forud for eller umiddelbart efter sommerferien 2020 samt forslag til tidsplan med leverancer på den korte og lange bane. Opgaven skal være løst og resultaterne implementeret, inden udgangen af 2021.

Bemanning:

Da opgaven har snitflader til Værktøjsgruppe, CM'ere, controllere og e-handel anbefales en sammensætning af gruppen med en til to indkøbschefer samt konsulenter, der i forvejen sidder i Værktøjsgruppen og i erfaringsarbejder omkring kontraktstyring og controlling samt, hvor mindst ét medlem har ansvaret for kommunens e-handelssystem.

Der arbejdes samlet set ud fra en arbejdsgruppe på 4 - 6 personer med en indkøbschef som formand.

D. KomUdbuds kultur

En stor fællesskabsfølelse er vigtig i et samarbejde som KomUdbud. Der skal være prestige forbundet med et medlemskab af KomUdbud, og det skal give arbejdsglæde og være kompetenceudviklende at påtage sig opgaver i KomUdbud regi. Hvordan øger vi fællesskabsfølelsen og prestigen i opgaverne i KomUdbud?

- Vi skal være mere end en driftsorganisation (udviklingsdel)
- Specialister i aftalekategorier
- Øget samhørighed og ansvar – hvad hæmmer os i det gode kollegaskab?
- STAR projekter – skal vi have nogle områder, hvor vi er verdensmestre?
- Hvordan kommunikerer vi med vores kollegaer i de andre kommuner?

Kommissorium:

I en løst koblet organisation som KomUdbud skal der være en stærk, kendt og accepteret kultur, der kan få organisationen til at fungere og leve. En sådan kultur er afgørende for, at vi kan skabe succes i KomUdbud. Vi skal derfor identificere og dyrke det, der binder os sammen. For at styrke fællesskabsfølelsen er det vigtigt, at alle i KomUdbud har kendskab til, forståelse af og respekt for alle de aftaler og processer, der indgår omkring samarbejdet i KomUdbud.

Kulturen skal derfor være adresseret i alle indsatserne i udviklingsplanen. Af den grund skal arbejdsgruppen være tværgående, således at de øvrige arbejdsgrupper får implementeret den rette kulturforståelse i de leverancer, der er for de pågældende indsatser.

Leverancer:

1. Arbejdsgruppen fremkommer med et oplæg til endeligt kommissorium samt tidsplan til chefgruppen inden sommerferien 2020. Kommissoriet skal beskrive snitflader og samarbejdet med de andre indsatser
2. Arbejdsgruppen skal identificere, hvad vi gør godt i KomUdbud og undersøge, hvordan vi kan styrke dette samt tillige være opmærksomme på og beskrive håndteringen af eventuelle begrænsninger for en stærk kultur i KomUdbud (drifts-/udviklings-/værdidel)
3. Arbejdsgruppen skal komme med forslag til, hvordan vi forbedrer kommunikationen i KomUdbud, således at den rigtige information, når ud til de rigtige personer og dermed bliver understøttende for KomUdbuds kultur (drifts-/udviklings-/værdidel)
4. Formulering af et STAR projekt, hvor det kan give mening for KomUdbud at være forud for alle andre offentlige indkøbsfællesskaber. STAR projektet skal understøtte KomUdbuds vision (værdidel)

Bemanding:

Arbejdsgruppen foreslås at bestå af to - tre indkøbschefer samt to - tre konsulenter. I den forbindelse anses det som vigtigt, at vi inddrager alle vinkler og perspektiver, hvorfor det foreslås, at arbejdsgruppen består af chefer og konsulenter med hhv. meget erfaring samt en kortere erfaring i KomUdbud-regi.

Der arbejdes samlet set ud fra en arbejdsgruppe på 4 - 6 personer med en indkøbschef som formand.