

## NOTAT

### Mere for pengene – øget konkurrenceudsættelse/udbud

#### Indholdsfortegnelse

Baggrund .....	2
Hvad forstås ved konkurrenceudsættelse? .....	2
Hvor meget konkurrenceudsætter vi i dag (2012)? .....	3
Er der yderligere potentiale for konkurrenceudsættelse? .....	3
Erfaringer med konkurrenceudsættelse .....	4
Områder der kan konkurrenceudsættes .....	4
Barrierer for konkurrenceudsættelse .....	5
Strategi for konkurrenceudsættelse .....	6
Proces .....	7
Bilag 1: Liste med områder, der kan konkurrenceudsættes .....	8
Bilag 2: Definition af IKU gældende fra 2007 .....	11
Bilag 3: Udbudsplan 2014 .....	12

## **Baggrund**

Ved budgetforliget for 2014 er besluttet at indarbejde en pulje på 5 mio. kr. i 2015 og frem vedr. effektivisering og trimning, herunder konkurrenceudsættelse.

Forligsteksten er som følger:

*”Intet tyder på, at kommunerne vil få flere penge til rådighed i årene, der kommer. Signalerne fra regeringen er klare: Der skal moderniseres, effektiviseres, digitaliseres og innoveres frem mod 2020.*

*Dansk Industri er ude med meget høje måltal for effektiviserings-potentialet i kommunerne. Endvidere mener Produktivitetskommissionen, at kommunerne kan spare meget store summer ved at effektivisere og tage ved lære af ”best practice” rundt omkring i det danske, kommunale landskab.*

*Budgetforligspartierne mener ikke, DI's måltal er realistiske. Men forligspartierne ønsker særligt fokus på, om vi udnytter og anvender vores ressourcer bedst muligt.*

*Et af midlerne til at opnå mere for pengene er konkurrenceudsættelse af nogle af de kommunale opgaver. Det afgørende er, at opgaverne løses bedst og billigst.*

*Derfor vil Herning Kommune fra 2014 øge bestræbelserne på at finde områder, hvor konkurrenceudsættelse og eventuel efterfølgende udlicitering kan give borgerne mere og bedre service for skattekroneerne.*

*Direktionen skal til budgetkonferencen i foråret 2014 komme med bud på mulige emner til konkurrenceudsættelse.”*

## **Hvad forstås ved konkurrenceudsættelse?**

Konkurrenceudsættelse relaterer sig til de opgaver, som på nuværende tidspunkt løses internt i kommunen, men som potentielt kan løses af private aktører, hvis der er politiske ønsker herom.

Langt de fleste kommunale driftsopgaver kan i princippet konkurrenceudsættes. Undtagelsen er myndighedsopgaver (f.eks. visitation), hvor det kræver særlig hjemmel at overlade opgaverne til private og opgaver, hvor sektorlovgivningen fastsætter, at opgaven skal udføres af kommunalt ansatte (f.eks. undervisning i folkeskolen). I forhold til myndighedsopgaver så er det muligt at forberedelse af disse til en vis grad kan løses af andre.

Ved konkurrenceudsættelse af driftsopgaver kan der benyttes kontrolbud. Her ved får medarbejderne i de afdelinger, der i dag løser opgaverne i kommunen, mulighed for at byde ind i konkurrence med private leverandører om varetagelsen af opgaven. Viser det sig, at kontrolbuddet er bedre end de eksternt indkomne bud, så annulleres udbudsforretningen og den interne opgaveløsning opretholdes.

## Hvor meget konkurrenceudsætter vi i 2012

Betragtes indikatoren for konkurrenceudsættelse (IKU), der måler summen af de faktiske konkurrenceudsatte udgifter i kommunen, som andel af summen af udgifter, som det er muligt at konkurrenceudsætte – ligger Herning Kommune over gennemsnittet ift. nabokommunerne på 25,1 % og landsgennemsnittet på 25,4 % i 2012.

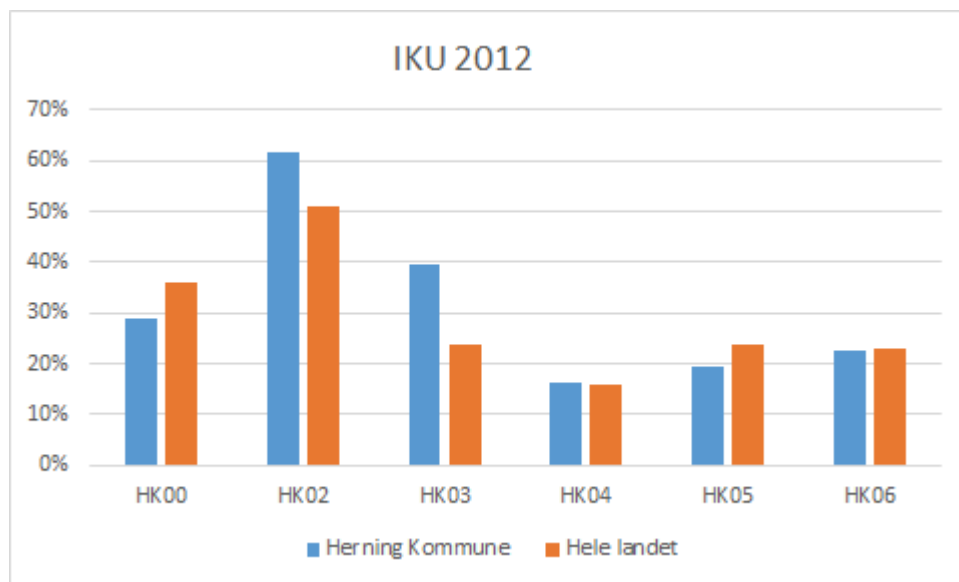
	Herning	Ringkøbing-Skjern	Holstebro	Viborg	Ikast-Brande	Billund	Gns.	Lands Gns.
Konkurrenceudsættelse (%)	25,4	23,8	30,0	23,8	21,7	26,1	25,1	25,4

Opmærksomheden henledes på, at indikatoren skal tages med forbehold for strukturelle og konteringsmæssige forskelle mellem kommunerne.

Den tekniske definition på IKU findes i bilag 2.

## Er der yderligere potentiale for konkurrenceudsættelse?

Betragtes indikatoren for konkurrenceudsættelse opdelt på kommunale driftskonti for Herning Kommune sammenlignet med landsplan giver det følgende billede.



Opdelingen er på følgende hovedkonti 00-06:

HK00: Byudvikling, Bolig og Miljøforanstaltninger

HK02: Trafik og Infrastruktur

HK03: Undervisning og Kultur

HK04: Sundhed

HK05: Sociale opgaver og beskæftigelse

HK06: Fællesudgifter og Administration

IKU er størst på de tekniske områder (HK00+HK2) på landsplan.

Herning Kommune konkurrenceudsætter mere på undervisning og kulturområdet end det er tilfældet på landsplan. Det kan forklares med, at Herning Kommune har et offentligt privat partnerskab om OPP Vildbjerg Skole.

Sundhedsområdet (HK04) har den laveste IKU både i Herning og på landsplan. På Social- og Beskæftigelsesområdet (HK05) ligger Herning Kommune lidt under landsplan. Det økonomiske potentiale, ud fra en gennemsnitsbetragtning, er til gengæld størst på Social- og Beskæftigelsesområdet, idet udgifterne på dette område er markant højere end på de øvrige hovedkonti.

I bilag 1 er lavet en generel opstilling af områder under de enkelte hovedkonti, som kan anvendes til at drøfte udvælgelse af områder til konkurrenceudsættelse.

## **Erfaringer med konkurrenceudsættelse**

Produktivitetskommissionen anbefaler, at der skabes konkurrence om alle de offentlige opgaver, der egner sig til at konkurrenceudsætte.

Konkurrence om de offentlige opgaver giver kun en gevinst for samfundet, hvis den øger produktiviteten. Dvs. samme service til en lavere pris eller bedre service til samme pris. Derfor er det afgørende at vide, hvad der sker med kvaliteten, når en offentlig serviceydelse udliciteres.

Med hensyn til de bløde serviceydelser – f.eks. inden for sundhed og ældrepleje – er der kun få eller begrænset erfaringer med udlicitering. Produktivitetskommissionen fremhæver Gribskov Kommune, der er i gang med at gennemføre danmarkshistoriens største udbud på Social- og Sundhedsområdet. Vejle Kommune har efter sigende sparet 5 mio. kr. og Kolding Kommune 10 mio. kr. på udbud af praktisk bistand til borgere i eget hjem.

I nedenstående afsnit er driftsopgaverne inddelt i 3 kategorier. Opdelingen kan anvendes til at vurdere, hvilke områder, der er mest egnede til at konkurrenceudsætte.

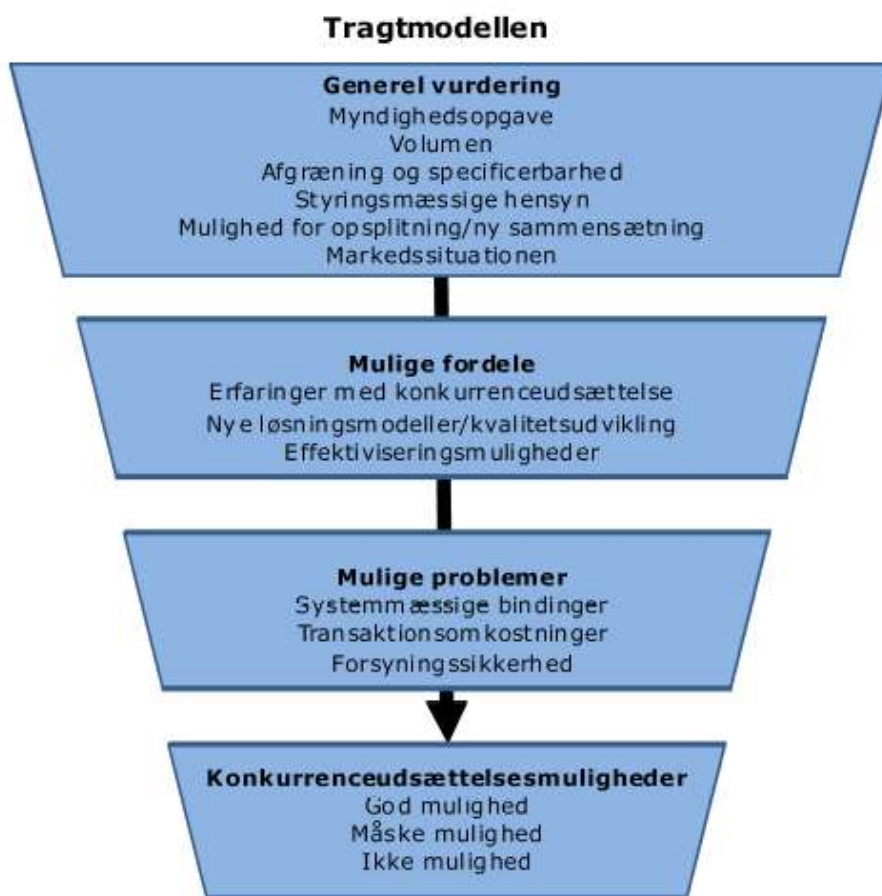
## **Områder der kan konkurrenceudsættes**

I bilag 1 er angivet en inspirationsliste til driftsopgaver i kommunen, der kan konkurrenceudsættes.

Listen er opdelt i 3 kategorier:

- Kategori 1 er de områder, hvor der er et kendt marked og flere erfaringer med udbud.
- Kategori 2 er de områder, der kræver nærmere analyser, før der kan vurderes, om der er et potentiale i at udbyde opgaven.
- Kategori 3 er de områder, hvor der er ingen eller meget begrænsede erfaringer med at udlicitere.

Der kan anvendes nedenstående tragtmodel til udvælgelse af områder.



## Barrierer for konkurrenceudsættelse

Når muligheden for konkurrenceudsættelse er gode, er muligheden for både en økonomisk og kvalitativ gevinst også til stede.

Men der er flere barrierer for konkurrenceudsættelse, som det er værd at være opmærksom på. Holdningsmæssige og økonomiske barrierer (som f.eks. omkostninger ved at gennemføre udbud) er de to væsentligste barrierer mod øget brug af konkurrenceudsættelse. Herudover kan nævnes:

- EU-reglerne kan stå i vejen for at få den bedste aftale i hus, idet reglerne ikke giver mulighed for, at kommunen og de mulige tilbudsgivere kan tale sammen inden detaljerne i udbuddet fastlægges. F.eks. er innovation ikke angivet som en mulighed i udbudsdirektivet. Funktionskrav kan anbefales, hvor det er muligt. Et funktionskrav beskriver formålet med opgaven frem for, hvordan opgaven skal løses.

- Ekstern løsning af opgaverne vil betyde et tab af detaljeret specialistviden. Kompetencetabet er en barriere – specielt på de områder, hvor kommunen stadig har forsyningspligten.
- Derudover opfattes fraværet af et velfungerende marked som en barriere.
- Omkostninger ved de opgaver, som er tilbage i kommunen kan stige som en konsekvens af manglende stordrift/synergi.
- Lokale virksomheder kan blive trængte
- Borgernes frie valg kan blive reduceret hvis konkurrenceudsættelse fører til monopol

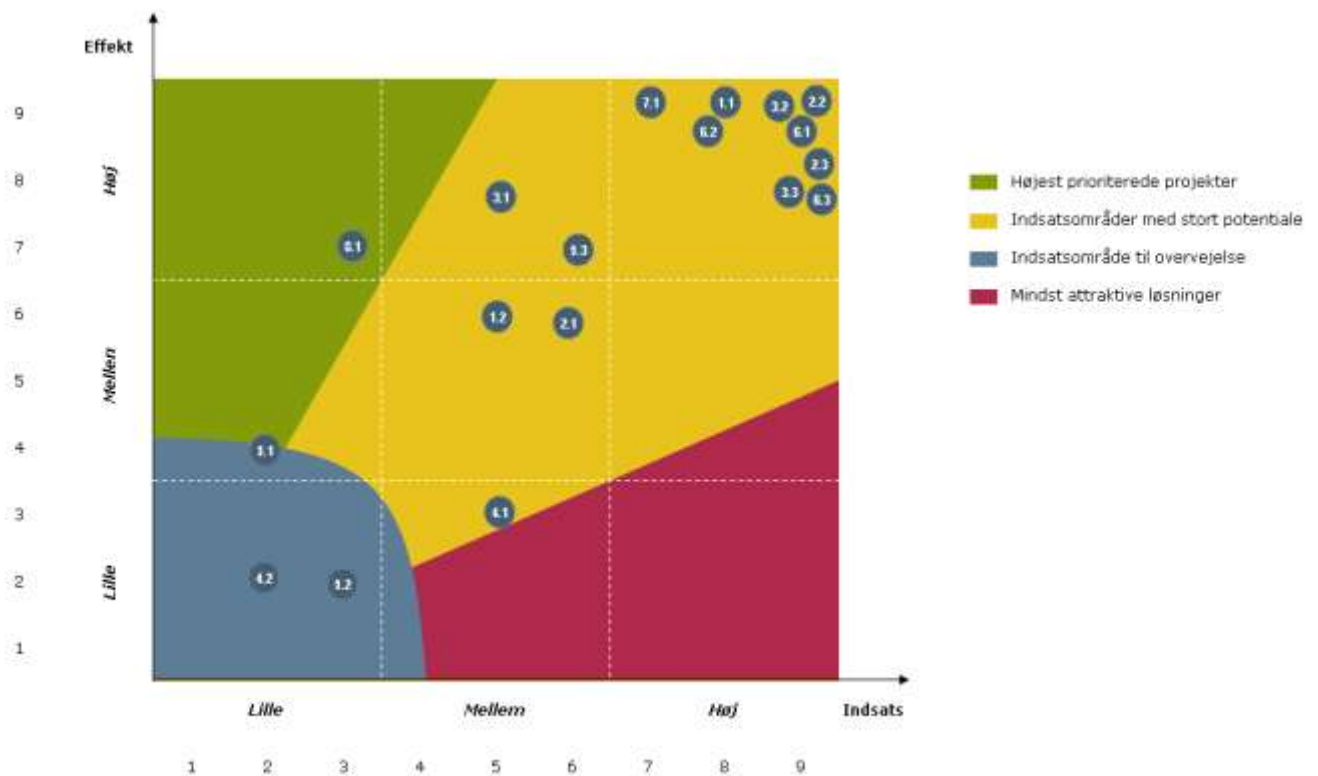
## **Strategi for konkurrenceudsættelse**

I forhold til at komme med mulige emner på områder, der kan konkurrenceudsættelse, foreslås det, at udvælgelsen sker ift. egnethed, og at der konsekvent benyttes kontrolbud.

Egnethed: Herning Kommune vil i første omgang fokusere på de områder, der er forholdsvis lige til at udsætte for konkurrence. Udbud og andre former for konkurrenceudsættelse er ressourcekrævende både i forhold til medarbejderressourcer og i forbindelse med køb af ekstern konsulentbistand. Herning Kommune vil derfor primært fokusere på de områder, der umiddelbart har størst potentiale for konkurrenceudsættelse.

Det vil især sige opgaveområder:

1. der har et vist volumen
2. kan afgrænses og specificeres
3. hvor der på markedet er mere end én privat leverandør, så der sikres reel konkurrence
4. hvor indsatsen står mål med effekten. De højtprioriterede områder er kendetegnet ved, at der med en lille indsats kan opnås en stor effekt, jf. det grønne område i figuren nedenfor. I det gule område er området med stort potentiale, som er kendetegnet af mellem til stor effekt og mellem til stor indsats. Det mindst attraktive område er det røde område i figuren, hvor indsatsen er stor og effekten lille. Det leder over til punkt 5 om sandsynligheden for positiv effekt.
5. Der skal være en overvejende sandsynlighed for, at det kan lykkes at konkurrenceudsætte området, så der opnås både en økonomisk og kvalitetsmæssig gevinst.



Kontrolbud: Herning Kommune vil konsekvent benytte kontrolbud, da det sikrer, at de medarbejdere, der i dag løser opgaverne i kommunalt regi, får mulighed for at synliggøre, om de er konkurrencedygtige i forhold til private leverandører. Hvis dette er tilfældet vil opgaverne ikke blive udliciteret.

## Proces

Konkurrenceudsættelse af kommunale driftsopgaver er en omfattende proces – ikke mindst som følge af kravene i EU's udbudsdirektiver. En umiddelbar vurdering er, at det vil være realistisk at udbyde 3-4 opgaver årligt med de nuværende ressourcer afhængigt af de valgte områders omfang og kompleksitet.

Udbudsprocessen tager ½ til et år afhængigt af omfang og detaljeringsniveau. Herefter følger implementering af den valgte løsning, inden den økonomiske effekt kan realiseres.

I forhold til at opnå en økonomisk effekt på 5 mio. kr. i 2015 og frem, er det nødvendigt at udvælge områder til konkurrenceudsættelse i 2014 og igangsætte udbudsprocessen i 2. halvår af 2014.

Det foreslås afdækningen sker i fire bølger med 3-4 emner afhængigt af de valgte områders omfang og kompleksitet. En kraftigere indsats vil fordr yderligere ressourcer.

**Bilag 1: Liste med områder, der kan konkurrenceudsættes**

(områder, som er markeret med "\*" og markeret gule er områder, som helt eller delvist er/har været konkurrenceudsat)

OMRÅDER	KATEGORI 1 (kendt marked og erfaring)	KATEGORI 2 (kræver nærmere analyse)	KATEGORI 3 (ingen/begrænset erfaring)
---------	--	--	--

**Hovedkonto 00 Byudvikling, bolig og miljøforanstaltninger (Det tekniske område)**

(Jordforsyning, fast ejendomme, fritidsområder og – faciliteter, naturbeskyttelse, vandløbsvæsen, miljøbeskyttelse, redningsberedskab)

	Køb og salg af fast ejendom (- aftaleindgåelse) Administration af lejemål	Arealerhvervelser	
	Ejendomsdrift (viceværter) (ved OPP)*	Ejendomsadministration – og service Facility Management	
	Rådhusbetjente		
	Bygningsvedligeholdelse	Bygherrerådgivning	
	Grønne områder – pasning af veje, læhegn mm.*		
	Legepladsvedligeholdelse*		
	Drift og vedligehold af fodbold- baner*	Analyse af bade- vand/bassin vand/spildev and	
	Drift og vedligehold af offentli- ge toiletter		
	Tilsyn med fredede fortidsmin- der		
	Vedligeholdelse af vandløb*		
	Grødeskæring *		
	Oprensning af grøfter		
	Brandslukning (alarmkørsel) Redningsberedskab		
	Rottebekæmpelse *		

**Hovedkonto 01 Forsyningsvirksomheder m.v. (Det tekniske område)**

(Affaldshåndtering)

	Drift af genbrugsplads		
	Indsamling af storskrald		
	Indsamling af restaffald		
	Behandling af haveaffald		

**Hovedkonto 02 Transport og infrastruktur (Det tekniske område)**

(Kommunale veje og kollektiv trafik)

	Gadefejning *		
	Gadelys, drift og vedligehol- delse *		
	Asfaltslidlag*		
	Fræseetablering		
	Slamsugning*		
	Snerydning – vintertjeneste*		
	Busdrift (Midttrafik)*		



**Hovedkonto 03 Undervisning og kultur**

(Folkeskoler, PPR, skolefritidsordninger, befordring af elever, specialundervisning, ungdommens uddannelsesvejledning, specialpædagogisk bistand, ungdomsuddannelser, folkebibliotek, folkeoplysning og fritidsaktiviteter, kulturel virksomhed)

	Befordring af elever (med særlige behov)*		Pædagogisk personale, så personaleledningen varetages af privat firma
	Befordring af elever		
			Døgnpleje/familiepleje
			Psykologer og familiekonsulenter mm.
			PPR
		Opførelse og ejendomsdrift af skoler – (OPP Vildbjerg Skole)	

**Hovedkonto 04 Sundhedsområdet**

(Sundhedsudgifter)

		Tandplejen	
		Tandregulering	Sundhedspleje
		Omsorgstandpleje	
		Udfører af genoptræning og rehabilitering	

**Hovedkonto 05 Social opgaver og beskæftigelse**

(Dagtilbud for børn, dagpleje, klubber og andre soc., pæd. fritidstilbud, tilbud til børn med særlige behov, Ældreboliger, plej og omsorg af ældre og handicappede, hjælpemidler, plejehjem og beskyttede boliger, tilbud til voksne med særlige behov, tilbud til udlændinge, førtidspension og personlige tillæg, revalidering, arbejdsmarkedsforanstaltninger, støtte til frivilligt socialt arbejde mm.)

	Hjælpemiddeldepot		
	Tilpasning og rådgivning vedr. hjælpemidler	Forebyggende hjemmebesøg	
	Drift af cafeer	Udfører af genoptræning og rehabilitering (Servicelev)	
		Drift af daginstitutioner	
	Rengøring og praktisk hjælp	Drift af plejecentre	
		Aktivitetsområdet	
		Udfører af vedligeholdende træning	
		Udfører af patientrettet forebyggelse og rehabilitering for kroniske borgere	
		Dagcentre	
	Servicebuskørsel		

			Vejledning af og myndighedsopgaver overfor alle ledige og sygemeldte overenskomstmodtagere.
	Aktuelle: Vejledning, afprøvnin g, afklaring og aktivering.		Økonomisk myndighedsopgaver
<b>Hovedkonto 06 Fællesudgifter og administration m.v.</b> <i>(Politisk og administrativ organisation, erhvervsudvikling, turisme, landdistrikter, lønpuljer)</i>			
	Lønadministration	Kurser/uddannelse	HR-opgaver Sekretær/administrative opgaver
	Bogholdere	Regnskab	Budgetlægning
	Finans		Gennemførelse af udbud
	IT-drift	Digitalisering	
	IT-support	Web-team	Konsulentopgaver
		Informations- og journalistiske opgaver	Presserådgivning
		Juridisk rådgivning	Forberedelse af nævnssager
	Rengøring af kommunale bygninger *		
	Jobcentre (Falck projekt)		
	Kantine		
	Vagter på Rådhuset*		

## Bilag 2: Definition af IKU gældende fra 2007

### Tæller

Bruttodriftsudgifter på

- art 4.5 og 4.9 på hovedkonto 0 og 2-6 (ekskl. funktion 3.41.80, 6.42.40-6.42.43, 6.48.61 og 6.52.70).
- art 4.0 på hovedkonto 4 og 5 samt på funktion 3.22.06, 3.22.07 (grp. 999 samt for 2012 grp. 003), 3.22.08 og 3.38.78 (grp. 001)
- art 5.9 på funktion 2.32.31, 2.32.33 og 2.32.35
- art 5.9 på positivlistens funktioner + kommunalt vundne udbud som indberettet til Økonomi- og Indenrigsministeriet af kommunerne.

\* 100

IKU = \_\_\_\_\_

### Nævner:

Bruttodriftsudgifter på

- hovedart 1-4 (ekskl. art 4.6 og 4.7) på hovedkonto 0 og 2-6 (ekskl. funktion 3.22.01 (hovedart 1), 3.41.80, 4.62.81, 6.42.40-6.42.43, 6.48.61 og 6.52.70
- art 5.9 på funktion 2.32.31, 2.32.33 og 2.32.35
- art 5.9 på positivlistens funktioner

Positivlistens funktioner omfatter:

- 1993: 0.14, 0.30-0.33, 0.35, 0.74, 2.15, 2.34, 3.10, 3.60, 3.62-3.64, 3.74, 5.19 og 5.41
- 1994: 0.14, 0.30-0.33, 0.35, 0.74, 3.60, 3.62-3.64, 3.74, 5.19 og 5.41
- 1995-1996: 0.14, 0.30-0.33, 0.35, 0.74, 3.10, 3.12, 3.60, 3.62-3.64, 3.74, 5.19 og 5.40
- 1997: 0.14, 0.30-0.33, 0.35, 3.10, 3.12, 3.60, 3.63-3.64, 3.74 og 5.19
- 1998: 0.14, 0.30-0.33, 0.35, 3.10, 3.12, 3.60, 3.63-3.64, 3.74, 5.08 og 5.19
- 1999-2000: 0.14, 0.30-0.33, 0.35, 3.10, 3.12, 3.60, 3.63-3.64, 3.74, 5.08, 5.19 og 5.60
- 2000-2001: 0.14, 0.30-0.33, 0.35, 3.10, 3.12, 3.60, 3.63-3.64, 3.74, 5.08, 5.19, 5.60 og 5.98 (grp. 18)
- 2002-2006: 0.14, 0.30-0.33, 0.35, 3.10, 3.12, 3.60, 3.63-3.64, 3.74, 5.08, 5.19, 5.38-5.39, 5.60 og 5.98 (grp. 18)
- 2007-2008: 0.32.31, 0.32.35, 2.32.31 (grp. 001), 2.32.33 (grp. 001), 2.32.35 (grp. 001), 3.22.10, 3.22.12, 3.35.60, 3.35.63-3.35.64, 3.38.74, 5.25.19, 5.38.58-5.38.59, 5.46.60, 5.58.80, 5.68.98 (grp. 18) og 5.72.99
- 2009-2011: 0.32.31, 0.32.35, 3.22.10, 3.22.12, 3.22.18, 3.35.60, 3.35.63-3.35.64, 3.38.74, 5.25.19, 5.38.58-5.38.59, 5.46.60, 5.58.80, 5.68.98 (grp. 18) og 5.72.99
- 2012: 0.32.31, 0.32.35, 3.22.10, 3.22.12, 3.22.18, 3.35.60, 3.35.63-3.35.64, 3.38.74, 5.25.19, 5.38.58-5.38.59, 5.46.60, 5.68.98 (grp. 18), 5.72.99 og 6.48.67 (grp. 001)

Bemærk, at nøgletallet alene er baseret på regnskabstal, da budgetoplysninger på en del funktioner ikke opgøres på artsniveau, som benyttes ved opgørelsen af nøgletallet.

## Bilag 3: Udbudsplan 2014

### Hovedområde

Kørsel

Sprogundervisning for voksne udlændinge

Forbrugsartikler

BILER

Landinspektørydelser

Revision

Rengøringsmaskiner

AV udstyr

Udbudssystemer

Stomi og katetre

Opmåling af vandløb

Lovsystem (NIS)

Asfalt

Ledelsesinformation ePuls

Byggemarkedsprodukter

Intrasystem - Dagtilbud kommunikation og videndeling

Tandplejesystem TK2 samt Dental Eye

Gadelys

Flytteforretninger

Vask/leje af linned

Vagtcentral (kaldeanlæg og tryghed)

Telefoni

Vikarydelser

Blanketter

Vin

Bygge- og anlæg - Betonvarer

BØRN - Barnevogne, klapvogne og tilbehør

Diabetesprodukter

Fødevarer og kaffe

Landinspektørydelser

Kropsbårne 2 - Kompressionsstrømper

Kropsbårne 1

Tandtekniske ydelser - prisaf tale

400 liter beholdere

P-Kasser

Byt bibliotek (bygning + løsøre)

Håndværkerydelser - Maler

Håndværkerydelser - Murer

Håndværkerydelser - VVS

Håndværkerydelser - Elektriker

Håndværkerydelser - Tømrer

Ingeniør- og arkitektfaglige ydelser

Medicinindlevering

Administration af Ældreboliger

Beton varer, fortovsfliser, kantsten mv.

Lastbil

4-5 ladbiler (under 3.500 kg.)

1-2 traktorer

2 saltspredere

Vask/leje af beklædning (hjemmepleje og DRIFT samt køb af fodtøj)

PCD Foods

Beskæftigelsesmaterialer

Indsamling af pap og papir

Levering af sand til Daglejen

Øvelokaler til Musikskolen

Fuglsangsø

Svømmehallen

IT løsning til Jobcentre

Brandbil

BØRN - Letvægtskrybber

BØRN - Diverse babyudstyr

BØRN - Legetøj, udeleg og udeliv

BØRN - Køretøjer

Digitale Byportaler

Informations skærme

Rengøringsprodukter

Kropsbårne hjælpemidler 2 - Parykker

Kropsbårne hjælpemidler 1 - Arm- og ben- proteser

Kropsbårne hjælpemidler 1 - Ortoser, bandager, korsetter og halskraver

Kursus og Konference

Sikring af Rådhuset (tyverisikring)

Frasalg afpapiraffald