



# UDBUDSPOLITIK

## HOLBÆK KOMMUNE

Holbæk Kommunes udbudspolitik vedrører Byrådets afklaring af de overordnede og principielle forhold vedrørende konkurrenceudsættelse af kommunalt udførte driftsopgaver. Med udbudspolitikken får borgere, potentielle leverandører og medarbejdere et overblik over Byrådets beslutninger om, hvordan konkurrenceudsættelse af kommunalt udførte driftsopgaver gribes an i Holbæk Kommune.

## **INDHOLD**

Indledning .....	2
Skabe konkurrence om alle egnede opgaver .....	3
Konkrete mål for konkurrenceudsættelse af driftsopgaver .....	4
Valg af leverandører til Holbæk Kommune .....	4

# UDBUDSPOLITIK

## HOLBÆK KOMMUNE

### INDLEDNING

Byrådet i Holbæk Kommune har en målsætning om skabe mere velfærd. De ressourcer, der afsættes til vores lokale velfærdssamfund skal udnyttes endnu bedre, endnu smartere og endnu mere opfindsomt i fremtiden. Der er allerede sat mål for effektivisering og digitalisering af arbejdsgange, fokus på kerneydelserne, velfærdsteknologi, billigere og bedre indkøb samt meget andet. Kort sagt skal produktiviteten i Holbæk Kommune hæves.

Diskussionen om Holbæk Kommunes fremtid er således ikke en diskussion om at bevare en eksisterende situation. Det er under alle omstændigheder en umulighed, da morgendagen bringer nye muligheder og udfordringer. Derfor er det vigtigt at anlægge en udogmatisk tilgang til, hvorvidt der er tale om en privat eller offentlig leverandør. Det afgørende er, hvorvidt man vælger den bedste løsning – uagtet om dette er en privat eller en kommunal serviceleverandør.

Konkurrence er en afgørende drivkraft for produktivitet. Konkurrence holder såvel offentlige som private leverandører på tæerne. Konkurrence tilskynder til at introducere ny teknologi, optimere arbejdsgange, investere i tiltag, der kan reducere omkostningerne, samt ikke mindst sikre implementering af de igangsatte initiativer.

Holbæk Kommune vil fortsat bestræbe sig på at sikre en dynamisk udvikling af vores service. De konkrete erfaringer og den organisatoriske læring fra tidligere konkurrenceudsættelser vil være en del af fundamentet til de fremtidige konkurrenceudsættelser af kommunale driftsopgaver.

Udbudspolitikken omfatter kommunalt udførte driftsopgaver. Genudbud og nuværende indkøb hos eksterne leverandører er omfattet af Holbæk Kommunes Indkøbspolitik.

## BYRÅDET

*"Det er ikke afgørende om opgaven bliver udliciteret til en privat virksomhed, eller om kommunen fastholder opgaven. Det afgørende er, at der bliver skabt konkurrence om at levere den bedste service til kommunens borgere. Holbæk har brug for en effektiv kommune med høj service og et lavere udgiftsniveau"*

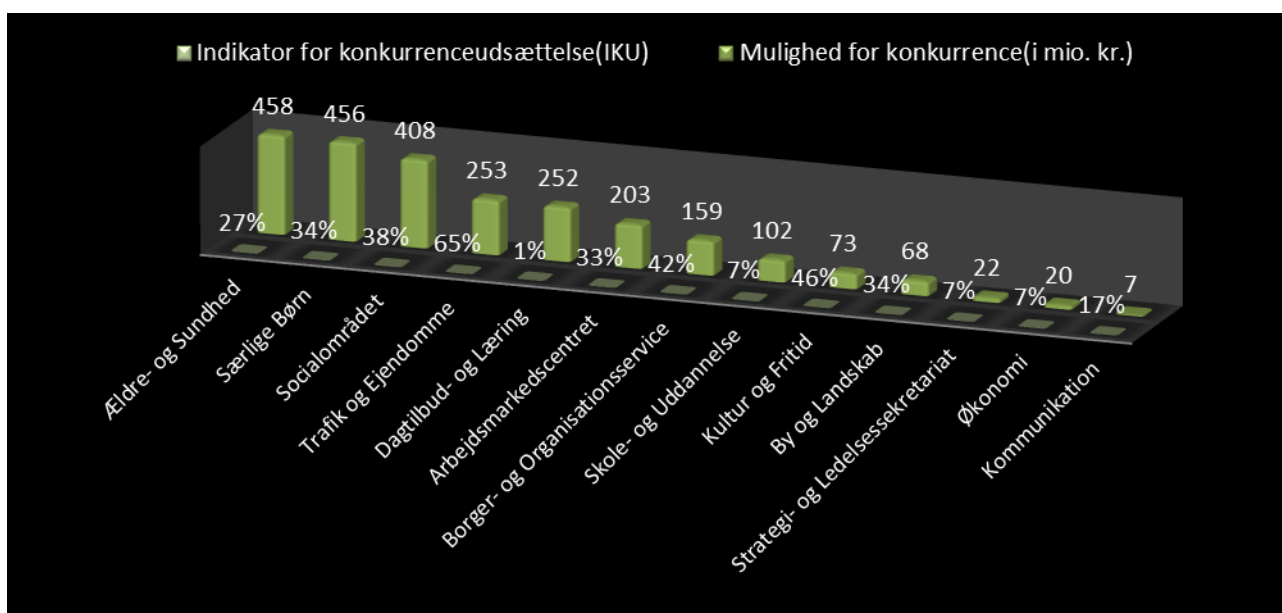
## SKABE KONKURRENCE OM ALLE EGNEDE OPGAVER

Visse opgaver ligger naturligt i Holbæk Kommune. Det gælder myndighedsopgaver<sup>1</sup> samt opgaver med særlige udbudsbegrænsninger i lovgivningen – eksempelvis folkeskolens undervisningsopgaver<sup>2</sup>.

Men langt de fleste serviceydelser kan produceres i både offentligt og privat regi. Selvom mange af landets kommuner er begyndt at tage seriøst fat i konkurrenceværktøjet, er Holbæk Kommune fortsat en af de kommuner i landet, som er kommet længst med at skabe konkurrence om serviceopgaverne. Alligevel er det kun 1/3-del af de samlede velfærdsydelser, der bliver skabt konkurrence om. Holbæk Kommune bruger omkring 1,6 mia. kr. på at producere serviceydelser uden at afprøve om andre leverandører kan tilbyde bedre eller billigere alternativer.

Der er stor forskel på fagområderne i omfanget af konkurrenceudsættelse. På nogle fagområder er der tradition for tæt samarbejde med private leverandører og et veludviklet marked med mange leverandører. På andre områder er der tradition for kommunal produktion og markedet består af forholdsvis få leverandører. Denne udvikling er på mange måder historisk betinget, og der er de seneste år taget initiativer fra centralt hold til markedsmodning af forskellige områder for velfærdsydelser.

I nedenstående diagram er angivet forbruget (kr.) som principielt kan konkurrenceudsættes, samt en indikator for omfanget af konkurrenceudsættelse på det enkelte fagområde.



Konkurrence om levering af velfærdsydelserne foregår på forskellig vis. Eksempelvis kan den enkelte borger, som er visiteret til hjemmepleje, frit vælge mellem flere leverandører. Et andet eksempel er grundskolen, hvor der i et vist omfang foregår en konkurrence mellem folkeskoler og privatskoler. Endelig kan Byrådet vælge at sammenligne alternative muligheder for levering af en velfærdsydelse gennem et udbud. Det er denne sidstnævnte metode, som er i fokus i kommunens udbudspolitik.

<sup>1</sup> Det er f.eks. en myndighedsopgave at tildele en børnehaveplads, men at drive en børnehave er en driftsopgave.

<sup>2</sup> Lovgivningen vurderes ligeledes, at forhindre udbud af skolefritidsordninger, ungdomsskole og musikskole. **3**

Ved udbud forstås gennemførelsen af en udbudsproces efter gældende regler, hvor kommunen beskriver ydelser og krav til potentielle tilbudsgivere som grundlag for indhentelse af tilbud. Udbud kan omfatte traditionelle udbud af leverandørkontrakter til offentlig-private partnerskaber.

Det er Byrådets målsætning, at udbyde alle offentlige opgaver i kommunen, der egner sig til konkurrence. Og at kommunens fagområder med passende mellemrum gennemgår deres opgaveportefølje med henblik på at identificere serviceydelser, der kan udbydes.

### **Konkrete mål for konkurrenceudsættelse af driftsopgaver**

Det er nødvendigt med et grundigt forarbejde, inden kommunen beslutter om en opgave, som på nuværende tidspunkt varetages af kommunen, skal konkurrenceudsættes. I forarbejdet (potentialeafklaringen) indgår undersøgelser af mulige gevinster, risici og opmærksomhedspunkter i forbindelse med det konkrete udbudsemne. Den konkrete potentialeafklaring indgår i de politiske drøftelser, og der træffes beslutning om, hvorvidt der skal gennemføres udbud eller ej.

Der fastsættes konkrete økonomiske gevinstmål i forbindelse med det årligt vedtagne kommunale budget.

Konkurrenceudsættelse af opgaver, som på nuværende tidspunkt varetages af kommunen kan desuden få konsekvenser for de berørte medarbejdere. Byrådet lægger derfor stor vægt på, at personalet i god tid, inden der træffes beslutninger om udbud, informeres om og har mulighed for at drøfte de arbejds- og personalemæssige konsekvenser ved det konkrete udbud. De vedtagne retningslinjer for medarbejdernes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering skal følges. Byrådet anser det som et væsentligt succeskriterium og målsætning for udbudsforretninger, at der tages vare på både den juridiske<sup>3</sup> og menneskelige dimension.

Byrådet har desuden besluttet, at Holbæk Kommune gennemfører kontroludbud, hvor kommunens nuværende organisering og opgaveløsning tillader den tilstrækkelige sikkerhed i gennemførelsen.

Efterfølgende aftaler med interne eller eksterne leverandører skal evalueres løbende, og der skal ske en rapportering til Udvalg og Byråd.

## **VALG AF LEVERANDØRER TIL HOLBÆK KOMMUNE**

Holbæk Kommune skal være en attraktiv og professionel samarbejdspartner for leverandørerne. I samarbejdet lægges der vægt på åbenhed, hæderlighed, kvalifikationer, og at forholdet er præget af gensidig respekt.

Kriterier for udvælgelse af leverandører til kommunens serviceydelser skal afspejle muligheder og risici i det konkrete udbud. Der vil således naturligvis blive stillet høje krav til erfaringer, virksomhedens økonomiske fundament, kvalitetskontroller, borgerinddragelse, mv. hos leverandører, som skal udføre borgernær service for vores udsatte medborgere. Kommunen vil desuden udarbejde beredskabsplaner, som skal sikre at der ikke sker svigt i leverancerne.

Leverandører skal ligeledes kunne indstille sig på og kompetencemæssigt bidrage til udviklingen af Holbæk Kommune. Strategisk vigtige leverandører skal indgå i tæt og fleksibelt samarbejde om

<sup>3</sup> I tilfælde af at en opgave sendes i udbud og privat leverandør overtager opgaven, er det særligt vigtigt at være opmærksom på medarbejdernes retstilling, der reguleres af virksomhedsoverdragelsesloven. Som udgangspunkt indtræder den private leverandør i kommunens rettigheder og forpligtigelser over for de berørte medarbejdere i den indværende overenskomstperiode.

udviklingen af velfærdsteknologi, digitalisering af arbejdsgange, inddragelse af borgere, frivillige og pårørende, budgetændringer i henhold til de politiske prioriteringer, mv.

Byrådet ønsker, at kommunen skaber gode rammer i forbindelse med udbud og kontraktindgåelse, således at leverandørerne kan tænke nye og bedre løsninger i opgaven. I det omfang det er muligt, skal kommunen fokusere på resultater og effekter, fremfor hvordan leverandøren skal løse opgaven.

Byrådet vil med udbudspolitikken understrege, at der sikres klare og gennemsigtige retningslinjer, så alle leverandører har reel mulighed for at byde på kommunens udbud.