

Kommunaludvalget

Folketinget  
Christiansborg  
1240 København K

### **Offentlig-privat Samarbejde: Behov for mere dialog i forbindelse med reformen**

Den 8. februar holdt Dansk Byggeri, HTS og Kommunernes Landsforening en fælles konference om offentlig-privat samarbejde efter kommunalreformen.

230 deltagere fra entreprenørselskaber, serviceleverandører, rådgivere, kommuner, amter og organisationer deltog i debatten om fremtidens offentlig-private samarbejde.

Debatten kredsede om, hvorvidt reformen vil medføre mere eller mindre offentlig-privat samarbejde, hvilke forventninger kommunerne og de private leverandører har til hinanden, og hvilke konkrete udfordringer parterne står overfor i lyset af reformen.

Blandt konklusionerne var, at reformen nok vil medføre et fald i udliciteringen på kort sigt og et boom i udliciteringen på længere sigt. Derfor er der nu behov for at udbygge samarbejdet, herunder gennem mere dialog og gensidig forståelse på området.

Til orientering fremsendes hermed materialet fra konferencen samt en fælles kronik om offentlig-privat samarbejde, som de tre organisationer havde i Dagbladet Børsen i forbindelse med konferencen.

Med venlig hilsen

Dansk Byggeri            HTS            KL

Vedlagt:

Kronik fra Børsen af den 6. februar 2006

Program fra konferencen

Udbudsportalens materiale til konferencedeltagerne

Den 7. marts 2006

Jnr 11.06.02 G62  
Sagsid 000153806

Ref MKO  
mko@kl.dk  
Dir 3370 3432

Weidekampsgade 10  
Postboks 3370  
2300 København S

Tlf 3370 3370  
Fax 3370 3069

[www.kl.dk](http://www.kl.dk)

1/1

**udbudsportalen.dk**

samarbejde mellem virksomheder og det offentlige

# Offentlig-privat samarbejde efter reformen

En pjece om de muligheder reformen giver for  
at tænke nyt i det offentlig-private samarbejde  
– og om udbudsportalen.dk, som platform for  
læring og erfaringsudveksling

Konference den 8. februar 2006

# Indholdsfortegnelse

Det er nu vi har mulighederne! 3

Hvor er udfordringerne og de strategiske muligheder? 5

De gode historier 7

Styr på lovgivningen 11

Praktiske løsninger 13

Styrk dit netværk! 14

Fakta om offentlig-privat samarbejde 15

# Det er nu vi har mulighederne!

Der er fuldt blus på opgave- og strukturreformen. Det politiske kort er parat, og de nye kommunale og regionale organisationer er ved at tage form.

De løbende temperaturmålinger på hvad de kommende år vil bringe, er klare. De dokumenterer forventninger om flere udbud og mere konkurrenceudsætning.

Det er vores håb, at reformen lokalt bliver anledningen for kommunerne og regionerne til at nytænke den offentlige opgaveløsning ved at sætte fokus på en række centrale spørgsmål: Hvad er den rigtige løsning for borgeren? Hvordan er forholdet mellem pris og kvalitet?

Mange vil utvivlsomt vælge konkurrenceudsætning og udbud som den metode, der giver den nødvendige klarhed over forholdet mellem pris og kvalitet. Hvad kan de private leverandører, som kommunerne ikke kan? Hvad kan kommunerne, som de private leverandører ikke kan?

Men det er også sikkert, at mange beslutningstagere er påvirkede af overdrevne myter om hvor godt eller hvor skidt, det kan gå, hvis en opgave bliver bragt i konkurrence. Kan udlicitering til private med et trylleslag løse alle problemer? Eller kan de private ikke tilføre noget nyt – andet end problemer?

Kommuner og leverandører er de seneste 5 år blevet en god del klogere på, hvad der er myter og sandheder og på hvad de konkrete erfaringer ved privat opgavevaretagelse er.

**For det første** er det blevet tydeligt, at langt de fleste udbud går godt. Et fornuftigt håndteret udbud medfører typisk en række positive gevinster. Fx større klarhed over indholdet i opgaven, mere kvalitetsudvikling og en bedre økonomi. Dette faktisk uanset om det private eller det offentlige i sidste ende vinder opgaven.

**For det andet** er det blevet klart, at der har været et stort behov for at nytænke det offentlig-private samarbejde. Meget tyder på at partnerskaber nu for alvor har bidt sig fast som fremtidens samarbejdsform.

Partnerskab betyder bl.a. en tættere samarbejdsmodel, større gensidig respekt for og brug af hinandens kompetencer, og ikke mindst et krav om løbende driftsoptimering, effektivisering og kvalitetsudvikling som en fast del af samarbejdet.

**Det er endeligt** blevet klart, at der er behov for dialog og erfaringsudveksling mellem det offentlige og det private.

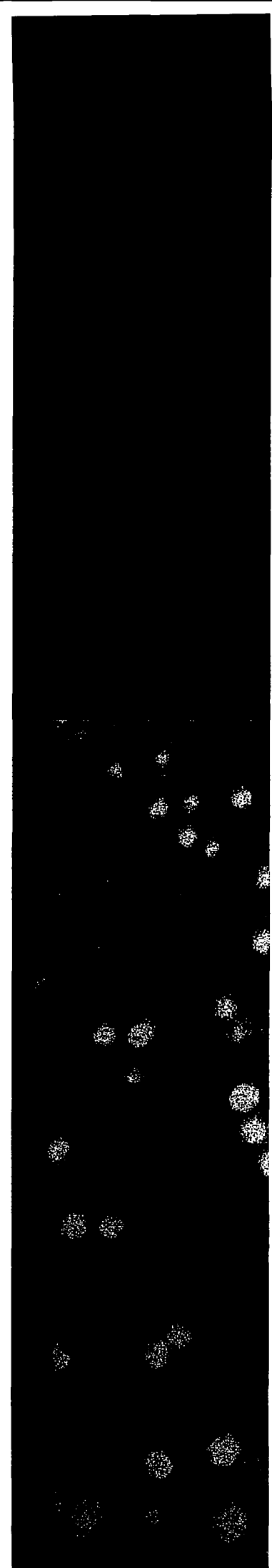
For knap 4 år siden lancerede KL og Erhvervs- og Byggestyrelsen udbudsportalen.dk, som den samlende ramme for viden og erfarings-

udveksling om offentlig-privat samarbejde. Resultatet har været meget positivt. Udbudsportalen.dk er blevet en platform med omfattende information og målrettet vejledning, der sigter på at hjælpe aktørerne med daglige spørgsmål og behov. I 2005 blev der læst over 1,5 mio. sider på portalen – eller 6.645 hits i gennemsnit på hverdage. Det vidner om behovet for konkret viden og dialog.

Målet med denne pjece er, at inspirere til at reformen bliver brugt som anledning til at tænke nyt. Udbudsportalen.dk ønsker som medinitiativtager til konferencen den 8. februar 2006, at vise en række konkrete bud på, hvad de strategiske muligheder er. Disse bud er hentet fra den lange række af cases, initiativer og information om udbud og offentlig-privat samarbejde, der lige nu findes på udbudsportalen.dk.

Vi ønsker samtidig at pege på de værktøjer, som er udviklet på udbudsportalen.dk for at gøre det lettere, at udmønte en politisk beslutning om konkurrenceudsætning.

Jakob Scharff  
Projektleder  
[www.udbudsportalen.dk](http://www.udbudsportalen.dk) i KL



# Hvor er udfordringerne og de strategiske muligheder?

*Af adm. direktør Peter Gorm Hansen, KL, adm. direktør Lars Krobæk, HTS, og adm. direktør Jens Klarskov, Dansk Byggeri*

Opgave- og strukturreformen er en historisk anledning til at nytænke det offentlig-private samarbejde. Det er vores fælles mål i KL, Dansk Byggeri og HTS – Handel, Transport og Serviceerhvervene, at vi kan benytte reformen til at nytænke og udbygge det offentlig-private samarbejde.

## **Borgeren i centrum**

Reformen handler om at sætte borgeren i centrum. Den naturlige konsekvens er, at vi for de penge, der er til rådighed, tilbyder den bedst mulige service til borgerne – til den lavest mulige pris.

En velafprøvet metode til at sikre den bedste og billigste opgaveløsning er at sende opgaverne i udbud. Hvis metoden skal fungere, må der ikke være hellige køer i forhold til, hvem der løser opgaven – offentlig eller privat. Men der er også en række betingelser, der skal være opfyldt.

## **Mere offentlig-privat samarbejde**

Meget tyder på, at der vil blive mere offentlig-privat samarbejde fremover. For det første vil de nye kommuner få større administrativ muskelkraft til at gennemføre udbud, der ofte er forbundet med store krav til de juridiske, økonomiske og fagspecifikke kompetencer. For det andet står kommunerne over for et historisk effektiviseringspres.

De seneste år har vist, at der kan opnås konkrete fordele gennem et målrettet samarbejde. Det gælder fx udbud indenfor vedligehold af kommunale bygninger og anlæg, servicefunktioner og velfærdsopgaver på ældreområdet.

## **De nye opgaver**

De nye kommunale opgaveområder skaber en selvstændig dynamik. På sundhedsområdet er det langtfra givet, at kommunerne ønsker at opbygge egne tilbud. Flere private leverandører har kompetencer, som kommunerne ikke har i dag – og det kan for kommunerne være en fordel at øge fleksibiliteten ved at inddrage dem i den konkrete opgaveløsning. Også på det tekniske område vil det være oplagt at overveje, hvordan private leverandører kan understøtte opgaveløsningen. Der er mange gode erfaringer med offentlig-privat samarbejde på det kommunaltekniske område, og det bør der bygges videre på.

## **Pas på med kortsigtede løsninger**

Der skal i den kommende periode træffes en lang række beslutninger i kommunerne om bl.a. serviceniveau og organisering af opgaver. Det omfatter også spørgsmålet om den fremtidige brug af udbud.

Den pressede beslutningsproces, som mange kommuner givet vil opleve i de nærmest kommende år, bør ikke føre til et fravalg af udbud, fx fordi det er besværligt, eller fordi tidspresset er for stort. Det samme gælder hjemtagelse af opgaver, som hidtil har været varetaget af private

leverandører. Det er vigtigt, at holde sig reformens visioner og det lange perspektiv for øje. Netop derfor er der grund til midt i travlheden at arbejde med beslutningsgrundlaget og træffe kloge valg.

### **Sikker drift i fokus**

Sikker drift den 1. januar 2007 vil være et afgørende succeskriterium for reformen. Det er hovedprioriteten - og det er alle enige om. Hvis det skal blive en succes, så forudsætter det bl.a. tæt dialog og inddragelse af leverandørerne i planlægningen af de fremtidige opgaver.

Selvom der er travlt nu, er det vigtigt, at der i den kommende tid bliver formuleret en udbudspolitik i hver enkelt kommune. På den måde skabes der grundlag for en sikker og effektiv drift.

### **Partnerskaber – behov for et nyt samarbejdsgrundlag!**

Reformen er en anledning til at stoppe op og tænke over den måde, som vi arbejder sammen på. Partnerskaber og partnering indeholder en række af de vitaminer, der skal til for at revitalisere samarbejdet i en ny struktur.

Disse samarbejdsformer bygger på begreber som gensidig tillid og en åben dialog og respekt for hinandens kompetencer. For kommunerne betyder det, at man passer på ikke at kommunalisere leverandørerne. Omvendt må de private leverandører have forståelse for den politiske virkelighed.

Den gensidige tillid er jo ikke noget, der kan vedtages én gang for alle, men den kan udvikles over tid ved, at det man aftaler med hinanden også holder i virkelighedens verden. Derfor er det vigtigt at give hinanden håndslag på, at man fra begge sider vil bestræbe sig på at skabe grundlag for voksende tillid mellem parterne.

### **Udfordringer for markedet**

Reformen vil føre til en unik mulighed for leverandørerne til at få del i den kommunale opgaveløsning. Men reformen vil også betyde, at mange kommuner vil gå efter at realisere stordriftsfordele. Det vil på godt og ondt føre til færre, men større kontrakter. Og at både kvalitet og omkostninger vil være i fokus. Navnlig set i lyset af, at kommunernes økonomi i de kommende årtier givet vil blive underkastet meget stramme vilkår fra skiftende regeringer og Folketinget. Krav om effektiviseringer kan ikke undgå at vokse betydeligt.

Denne udvikling må ikke medføre, at de små leverandører ikke kan være med. Det kan svække konkurrencen på længere sigt. Men det betyder, at leverandørerne – også de små - ruster sig til nye tider. Det kan fx ske ved at indgå i konsortier, der løser opgaver i fællesskab – og en generel kompetenceudvikling blandt de mindre virksomheder i forhold til at samarbejde med det offentlige.

Vi håber, at kommunerne og private virksomheder fremover vil øge samarbejdet og finde effektive og innovative løsninger i fællesskab. For det bliver der hårdt brug for. En partnerskabsbaseret tilgang vil med stor sikkerhed skærpe succesraten. Det er vores samlede forventning, at reformen vil blive rammen om at nytænke og udvide det offentlig-private samarbejde.

## De gode historier

Det er gode historier fra virkeligheden, der er den centrale udviklingsdynamo i det offentlig-private samarbejde. Det er kernen i filosofien på udbudsportalen.dk. Historierne bliver til, når offentlige myndigheder og private leverandører i fællesskab går nye veje og afprøver nye løsninger.

Udbudsportalen.dk har i samarbejde med HTS og Dansk Byggeri udvalgt tre cases med forskellige vinkler og tilgange til offentlig-privat samarbejde. Find flere historier på udbudsportalen.dk.

### **Partnering er vejen frem**

*Vejdirektoratet har siden 2003 samarbejdet i partnering med en række entreprenører om drift af statens veje*

Entreprisernes samlede kontraktsum i 2005 udgjorde cirka 145 mio. kr. Kontrakternes varighed er tre-syv år.

"I Vejdirektoratet har vi en lang tradition for et godt samarbejde med vores private leverandører. Vi er nu gået nye veje med udlicitering og samarbejde, der bygger på partnering, og erfaringerne er meget gode. Partnering gør os endnu bedre i stand til at opfylde Vejdirektoratets målsætninger på driftsområdet. Målsætningerne er blandt andet øget fremkommelighed på vejene, trafikanttilfredshed, sikkerhed, bevarelse af vejkapitalen samt en effektivisering på 2 % pr. år," siger driftschef Niels Chr. Skov Nielsen, Vejdirektoratet.

Visionen med samarbejde i partnering er således at forbedre opgaveløsningen. Samtidig skal den forpligtende samarbejdsform sikre en mere langsigtet udvikling af måden, som parterne samarbejder på. Slutresultatet kommer trafikanterne til gode, fordi opgaverne med blandt andet drift og vedligeholdelse af sidearealer, autoværn, skilte og beplantning bliver løst bedre.

"Partnering er en samarbejdsform, hvor der løbende søges efter forbedringer. Der indføres et incitamentssystem, som belønner entreprenøren for at opfylde Vejdirektoratets målsætninger. For at opretholde det gode samarbejde gennemføres der løbende målinger og fælles aktiviteter. Og endelig sikres det gennem en åben og ærlig dialog, at uenigheder ikke udvikler sig til ressourcekrævende konflikter," forklarer udviklingschef Ole-Jan Nielsen, NCC Roads.

### **Effektiviseringsgevinster**

For de tre entrepriser, som blev påbegyndt i 2003, er de direkte økonomiske effekter i procent af de samlede kontraktsummer - altså besparelser - steget fra cirka 3 % i 2003 til cirka 6 % i 2004. For 2005 er der tilsvarende opnået en besparelse på cirka 4 %. De økonomiske effekter i 2005 har været påvirket negativt af ekstraordinære besparelser som følge af udgifter i forbindelse med kommunalreformen.



”Der er opnået betydelige besparelser, som er blevet fordelt mellem Vejdirektoratet og entreprenørerne. For vejdirektoratets vedkommende giver dette muligheder for at øge vejarbejderne og derved indhente noget af vedligeholdelseefterslæbet,” siger Niels Chr. Skov Nielsen.

” Vi er nu gået nye veje med udlicitering og samarbejde, der bygger på partnering, og erfaringerne er meget gode. Partnering gør os endnu bedre i stand til at opfylde Vejdirektoratets målsætninger på driftsområdet ” *Driftschef Niels Chr. Skov Nielsen, Vejdirektoratet*

Ole-Jan Nielsen supplerer med, at partneringsamarbejdet for entreprenørerne betyder, at dygtighed belønnes, og at konkurrencekraften derved også bliver styrket ved fremtidige udbud.

Desuden bemærker Ole-Jan Nielsen, at der ud over de direkte økonomiske effekter også har været betydelige indirekte effekter blandt andet i form af mindre bureaukrati mellem parterne. ”Den vigtigste fordel ved partnering er, at planlægnings- og udførelsesprocesserne bliver optimeret, og at der derved kan opnås effektiviseringsgevinster. Der er dog også ulemper. Især i de første år oplevede vi et større administrativt ressourceforbrug end ved et sædvanligt entrepriserarbejde. Og der kan være en risiko for, at der i en periode kun er en begrænset kreds af bydende, der har de nødvendige kompetencer til at samarbejde i partnering. Disse udfordringer vil dog blive overvundet i takt med at flere driftsherrer begynder at efterspørge partneringsamarbejder, og i takt med at man generelt får mere erfaring med samarbejdsformen”, slutter Niels Chr. Skov Nielsen.

### **Udlicitering af tandplejen kræver tid**

*Egvad Kommune har som den første kommune i landet konkurrenceudsat børne- og ungdomstandplejen, og fremhæver at god tid til udbudsprocessen samt konstruktiv dialog med de lokale tandlæger er vigtigt for et godt forløb*

Egvad Kommune har som den første kommune i landet benyttet sig af en lovændring, der fra 1. januar 2004 gør det muligt for kommunerne at konkurrenceudsætte den kommunale børne- og ungdomstandpleje.

Kommunen havde gennem en periode haft stigende udgifter på børnetandplejen i kommunen og havde arbejdet på at finde en måde at reducere udgifterne på. Problemet for kommunen lå i, at kommunen ikke selv havde en kommunal tandpleje, men derimod var en praksiskommune, hvilket betød at borgerne selv valgte hvilken privat tandlæge man ville benytte. Da der var meget stor forskel på gennemsnitsprisen pr. barn hos de forskellige tandlæger og udgifterne således ikke var noget kommunen kunne regulere besluttede man at sende opgaven i udbud i et forsøg på at spare omkostninger.

### **Høring med involverede parter**

Inden kommunen begyndte drøftelserne om hvorvidt børnetandplejen skulle sendes i udbud, indkaldte man de lokale tandlæger til høring. Årsagen til dette var, at man ønskede at få deres vurdering af, hvilke fordele og ulemper der kunne være ved udliciteringen, og hvilke forhold man i kommunen skulle være særligt opmærksomme på. Det var således vigtigt for kommunen at få en dialog i gang med de lokale tandlæger og vise at kommunen spillede med åbne kort og gerne ville have etableret et konstruktivt samarbejde omkring processen. Den ønskede dialog blev dog aldrig helt så dog som kommunen havde ønsket, idet flere af tandlægerne var imod beslutningen om udlicitering.

Udbudsperioden strakte sig over en måned, hvilket er blevet kritiseret som værende for kort. For tandlægerne er udbud en helt ny måde at drive forretning på som kræver at, tandlægerne har god tid til at gennemskue, hvad konsekvenserne af at vinde udbuddet bliver.

Udbudsprocessen endte med, at Skjerns Kommunale Tandpleje vandt opgaven, og kommunen kan allerede konstatere en økonomisk gevinst uden at der er ændret i serviceniveau og kvalitet. Den økonomiske gevinst bliver på 500.000 kr. i 2005 – og forventes at bliver større i 2006.

### **Private virksomheder bærer et stort ansvar for integrationens succes**

*Virksomhederne skal give nydanskere en chance på arbejdsmarkedet. Det mener Aalborgs borgmester Henning G. Jensen, der får hjælp hos De Forenede Dampvaskerier*

Kommunen har iværksat et initiativ, der ikke bare bliver ved snakken og højst et tilskudsjob, men hvor målsætningen er reel fastansættelse. De Forenede Dampvaskerier har positive erfaringer.

” Hvis vi skal have sat ordentlig gang i integrationen, så kræver det nogle initiativer, og de skal ikke mindst komme fra virksomhederne ” *Borgmester Henning G. Jensen, Aalborg Kommune*

Én af de virksomheder, han nævner som det gode eksempel er De Forenede Dampvaskerier (DFD), der er landets næststørste vaskerivirksomhed med cirka 1.000 ansatte og 14 afdelinger fordelt over hele Danmark.

En af afdelingerne er Regionsvaskeriet A/S Aalborg, som Aalborg Kommune har inviteret til et fremadrettet integrationssamarbejde.

”Det er velkendt, at Regionsvaskeriet både kan tjene penge, levere et fagligt godt arbejde og har en god personalepolitik. Desuden har man altså det mentale og sociale overskud til at indgå samarbejde med Kommunen med det formål at give folk med anden etnisk baggrund end dansk en chance for at komme ind på arbejdsmarkedet. Det er flot, lyder det fra borgmesteren, der ville ønske, at flere virksomheder havde samme indstilling.

### **Samarbejde giver beskæftigelse**

Samarbejdet mellem Kommunen og i dette tilfælde Regionsvaskeriet drejer sig i første omgang om, at åbne mulighed for job med offentlig løntilskud til flexjob og praktikpladser på virksomhederne. Konkret består tilbuddet i, at Aalborg Kommune betaler halvdelen af lønnen i op til tre måneder. Derefter er der mulighed for fast ansættelse, hvis alle er tilfredse. Undervejs samarbejder Kommunen og arbejdspladsen

tæt, blandt andet følger en kommunal sagsbehandler forløbet intensivt med jævnlige opfølgninger og samtaler.

Siden samarbejdet begyndte i 2001, har Regionsvaskeriet taget imod 22 nydanskere, hvoraf 18 efter periodens udløb har fået fast ansættelse hos virksomheden.

Direktør for De Forenede Dampvaskerier, Anders Thorgaard siger: "Selvfølgelig handler det om arbejdskraft på længere sigt, men det er socialt rettet. Mange nydanske medarbejdere er meget motiverede for at få et arbejde. De er ofte ufaglærte, men det råder vi til en vis grænse bod på her, hvor vi løbende efteruddanner alle vore medarbejdere. Kniber det med sproget, har vi sprogscole på virksomheden to timer om ugen.

Kommunen sætter mange ressourcer af til initiativet og råder over kompetente sagsbehandlere, der følger de enkelte medarbejdere, fortæller Anders Thorgaard.

"Kemien og indstillingen skal være i orden. Begge parter skal være motiverede. Det er lidt som et ægteskab. Hvis den ene ikke rigtig vil, så bliver der ikke noget ud af det. Men når det lykkes, så smitter det jo positivt af på hele virksomheden. Vi lærer hinanden at kende og finder jo også ud af, at det jo ikke er alle med en anden etnisk baggrund end dansk, der render rundt med knive i baglommen".

” ”Det er velkendt, at Regionsvaskeriet både kan tjene penge, levere et fagligt godt arbejde og har en god personalepolitik. Desuden har man altså det mentale og sociale overskud til at indgå samarbejde med Kommunen med det formål at give folk med anden etnisk baggrund end dansk en chance for at komme ind på arbejdsmarkedet.” ” ”Direktor Anders Thorgaard, De Forenede Dampvaskerier

# Styr på lovgivningen

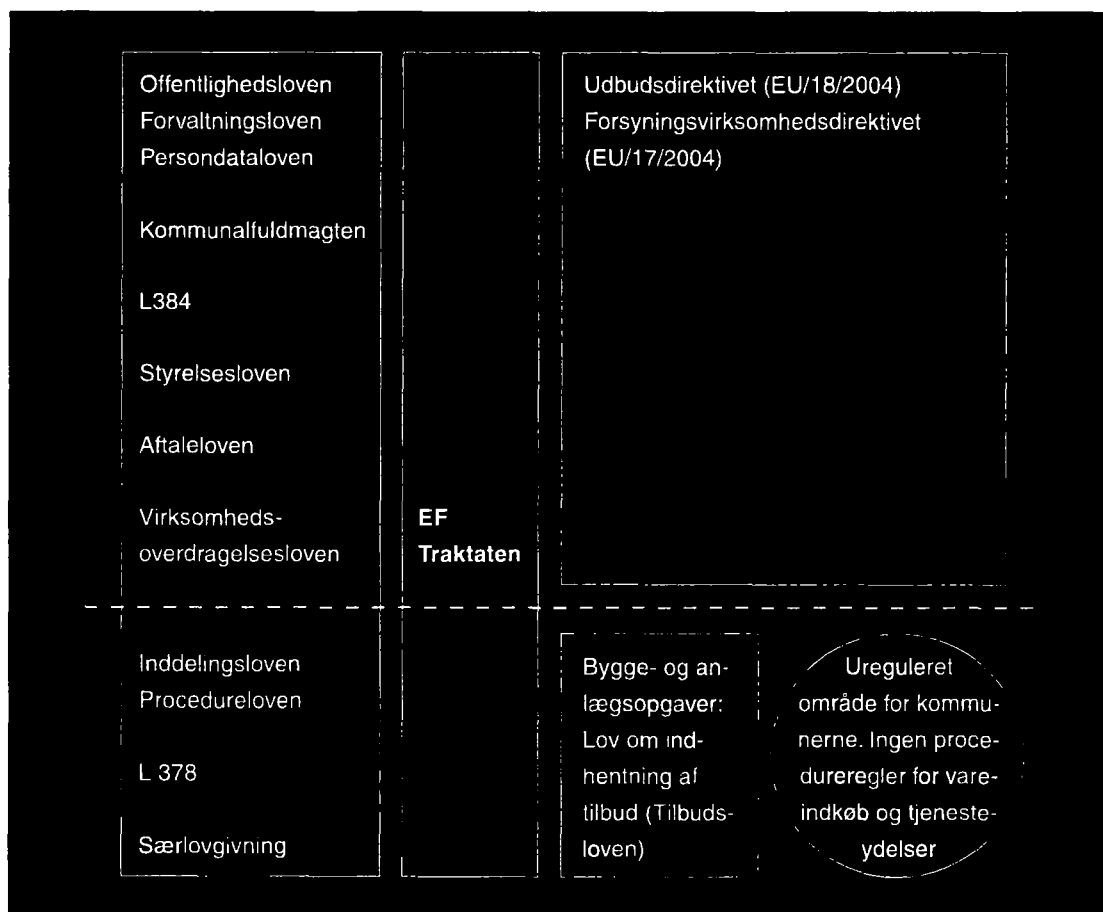
Der er ikke uden grund, at mange har den opfattelse, at udbud præges af komplicerede regler. Derfor er en det en god investering, at bruge noget tid på at sætte sig ind i de vigtigste principper og regler.

Udbudsportalen.dk har som et vigtigt mål, at gøre det nemmere, at få et samlet overblik over det juridiske landskab (se nedenfor).

Det vigtigste er, at kende til de to bærende principper i alt hvad der handler om udbud: ligebehandling og gennemsigtighed.

Ligebehandling er ensbetydende med, at ens situationer skal behandles på samme måde – eller mere direkte: tilbudsgivere skal behandles så ens som muligt. Konkret må man derfor ikke favorisere lokale leverandører.

Gennemsigtighed (eller transparens) er et spørgsmål om at udbuddets indhold, processen og de beslutninger, der bliver truffet, er klare og gennemsigtige. Det skal være klart hvad opgaven er, hvilke kriterier udbyderen vil blive vurderet på, og hvordan de vægtes.



Det juridiske landskab viser, at der er regler, der kun gælder for større kontrakter, dvs. med en værdi over tærskelværdien for EU-udbud (den stiplede linie). Dernæst er der regler, der kun gælder mindre kontrakter med en værdi under tærskelværdien. Endeligt er der regler som gælder for alle aftaler – fx EF-Traktaten, herunder princippet om gennemsigtighed!

På udbudsportalen.dk (Ret&regler) kan du finde den samlede indgang. Se [www.udbudsportalen.dk/240656](http://www.udbudsportalen.dk/240656)

” Ret og regler gav os input til udbud af madservice. ”  
*Jan Hansen, Indkøbsfunktionen, Hoje-Taastrup Kommune*

Derudover er de juridiske aspekter indarbejdet direkte i de omfattende Trin for trin vejledninger:

- Vejledning til udbydere. Se [www.udbudsportalen.dk/515847](http://www.udbudsportalen.dk/515847)
- Vejledning til leverandørerne/tilbudsgiverne. Se [www.udbudsportalen.dk/241607](http://www.udbudsportalen.dk/241607)

” Jeg skulle i forbindelse med udbud af danskuddannelse undersøge et konkret spørgsmål. Jeg fandt svaret på Udbudsportalen i en artikel, som omtalte parallelle rammeaftaler. ”  
*Jurist Borge Hansen, Odense Kommune*

# Praktiske løsninger

Et væsentligt formål med udbudsportalen.dk er at understøtte det praktiske arbejde med udbud og skabe løsninger i øjenhøjde. Udbudsportalen.dk har derfor udviklet en række nyttige og brugervenlige redskaber, som fx lovautomaten og udbudsplanlæggeren.

## Lovautomaten

Lovautomaten kan være med til at afklare om et udbud skal i EU-udbud eller ej. Automaten fungerer ved, at man vælger de ydelser der indgår i udbuddet, og herefter indtaster værdien af de enkelte ydelser. Automaten beregner værdien og sammensætningen af ydelser iht. Udbudsdirektivet (2004/18/EØF) og vurderer derefter på baggrund af tærskelværdierne om udbuddet skal i EU-udbud.

Find lovautomaten på [www.udbudsportalen.dk/lovautomaten](http://www.udbudsportalen.dk/lovautomaten).

## Udbudsplanlæggeren

Udbudsplanlæggeren er et redskab, der kan bruges til at skabe overblik over den samlede tidsflow i et EU-udbud. Ved at angive en start- eller en slutdato for EU-udbuddet, kan udbudsplanlæggeren beregne relevante tidsfrister i de enkelte faser af EU-udbuddet. Det bliver derved muligt at se hvor lang tid udbudsprocessen, som minimum, kommer til at vare.

Udbudsplanlæggeren kan anvendes til planlægning af såvel "offentligt EU-udbud" som "begrænset EU-udbud" (med prækvalifikation).

Find udbudsplanlæggeren på [www.udbudsportalen.dk/240047](http://www.udbudsportalen.dk/240047)

” Vi opfordrer meget ofte leverandorer til at se på Udbudsportalen, da der findes gode værktøjer og tips til at blive bedre til tilbudsafgivning og forstå begreberne som offentlig og begrænset udbud. ” *Indkobschef Melitta Keldbæk, Indkøbsfunktionen, Høje-Taastrup Kommune*

# Styrk dit netværk!

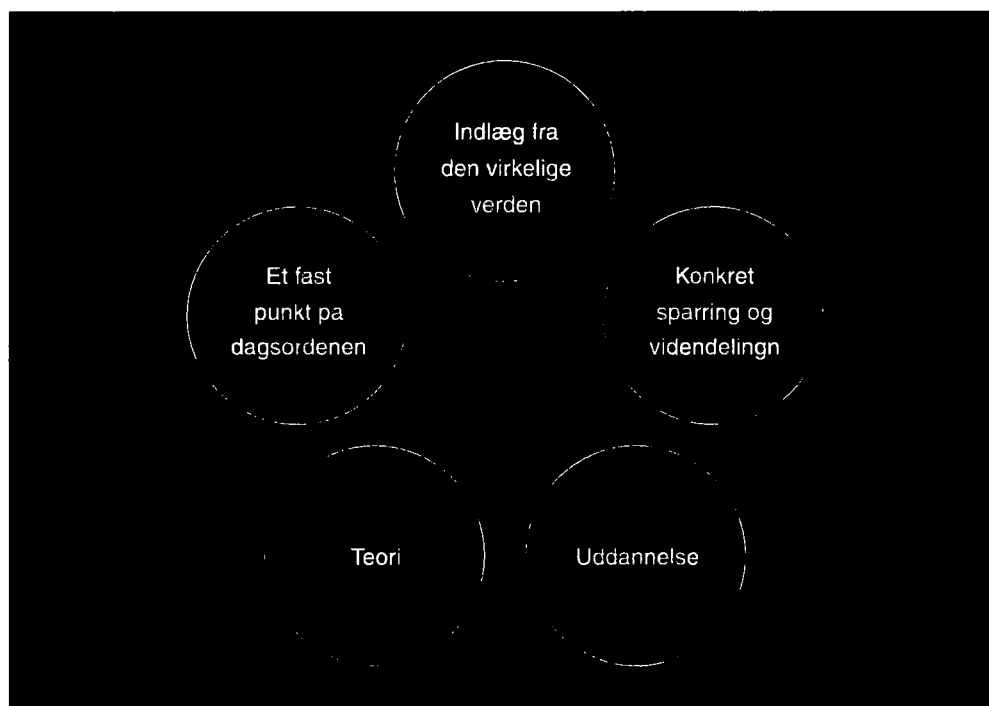
Et godt netværk er ofte svaret på mange af de opgaver og udfordringer, vi står over for hver dag.

Udbudsportalen.dk har taget initiativ til et nyt netværk for offentlige udbydere, der arbejder med udbud og offentlig-privat samarbejde.

Timing er ikke tilfældig. Med opgave- og strukturreformen bliver kommunerne større – og kravene til faglighed og viden om offentlig-privat samarbejde vil skærpes.

Netværket fokuserer på de temaer indenfor kvalitets- og effektivitetsudvikling, hvor det offentlige og det private arbejder sammen. Helt præcist: Konkurrenceudsættelse, udbud, udlicitering og partnerskaber.

Netværket består af flere elementer – og netværksdeltagerne er med til at fastlægge indholdet i møderne.



Det er et væsentligt formål med netværket, at deltagerne får viden, der er direkte anvendelig i det daglige arbejde.

Læs mere om det nye udbudsnetværk på [www.udbudsportalen.dk/udbudsnetværket](http://www.udbudsportalen.dk/udbudsnetværket)

# Fakta om offentlig-privat samarbejde

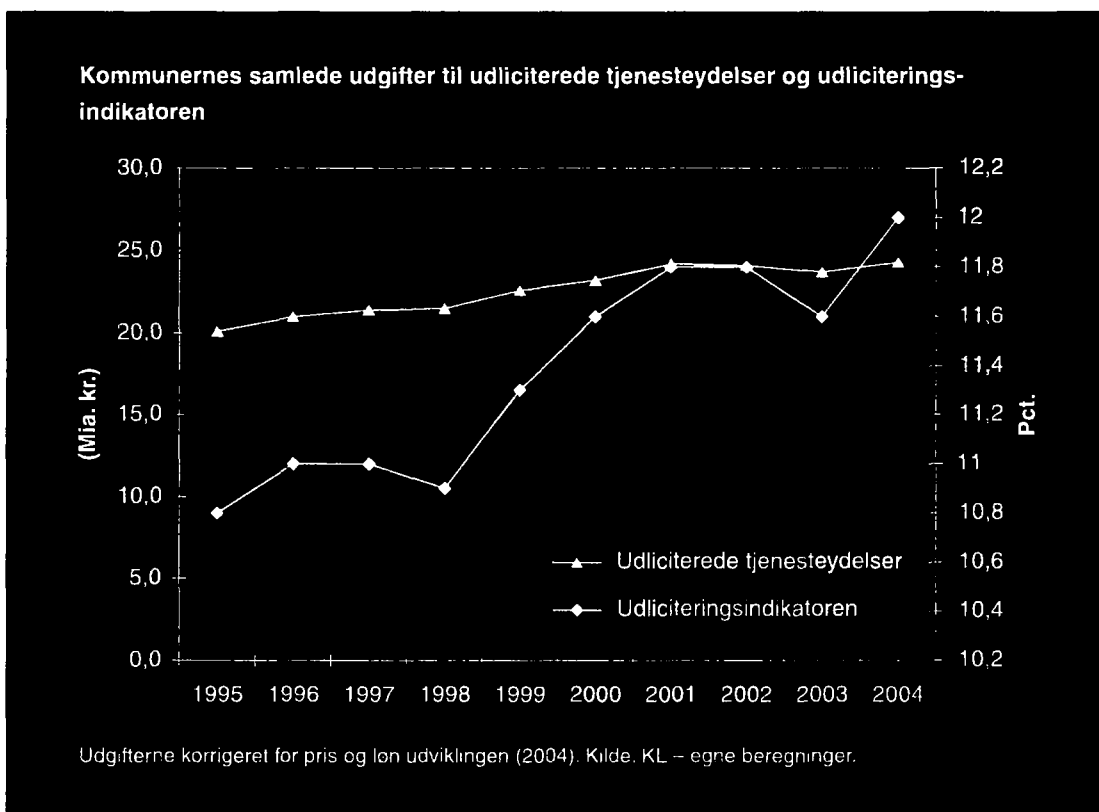
På udbudsportalen.dk kan man få et hurtigt overblik over de hårde fakta for det offentlig-private samarbejde.

Udliciteringsindikatoren<sup>1</sup> er den mest brugte opgørelsesmetode. Indikatoren viser forholdet mellem udgifter til udliciterede tjenesteydelser og de samlede bruttodriftsudgifter.

## Stigning på 4 mia. kr. i kommunerne

Siden 1995 er den gennemsnitlige udliciteringsindikator for hele landet steget fra 10,8 pct. til 12 pct. i 2004 – en lille fremgang målt i procent. Udviklingen dækker dog over en faktisk udvidelse af udliciteringerne på over 4 mia. kr. (PL-reguleret).

Figuren nedenfor viser udviklingen i udliciteringsindikatoren og udgifterne til udliciterede tjenesteydelser.



Man skal være opmærksom på, at udliciteringsindikatoren indeholder en række begrænsninger – og af tekniske årsager ikke giver det fulde overblik over omfanget af offentlig-privat samarbejde. Fx er en række ydelser på ældreområdet momsfragne og opgøres derfor ikke særskilt. Samtidig er indikatoren ikke korrigeret for opgaver, som ikke kan udliciteres. Fx myndighedsopgaver og drift af folkeskolen.

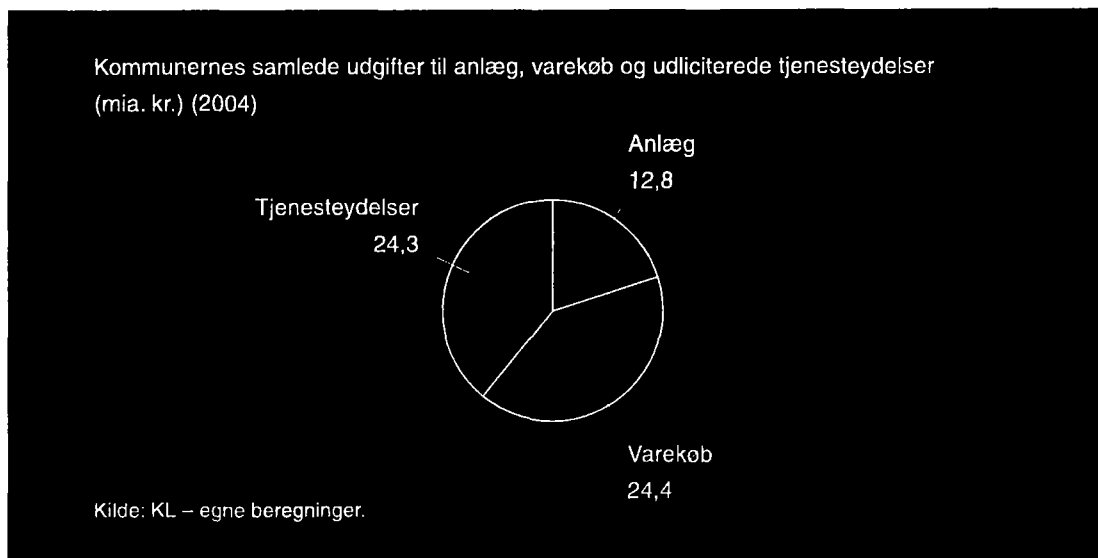
1) Definition: Bruttodriftsudgifter på hovedkonto 0-6, art 4.5 og 4.9 i procent af de samlede bruttodriftsudgifter på hovedarterne 1-4 (ekskl. København og Frederiksberg) (kilde: noegletal.dk).



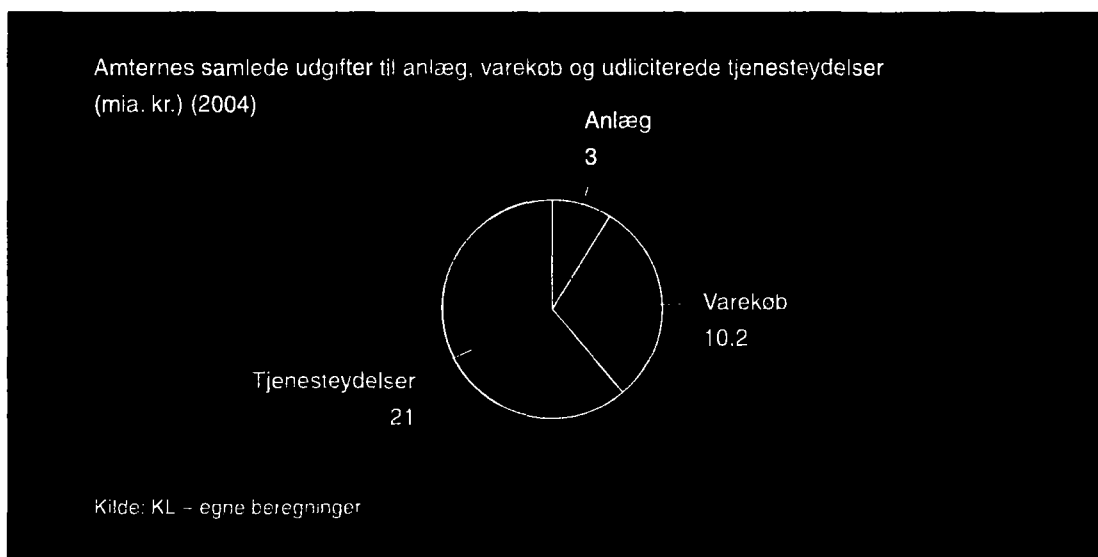
## Offentlig-privat samarbejde for 95 mia. kr. i amter og kommuner

Retter man blikket mod den samlede værdi af det offentlig-private samarbejde, tegner der sig et billede af et meget stort marked. Helt præcist på 95 mia. kr. for amter og kommuner tilsammen.

For kommunerne viser opgørelsen (se diagram nedenfor), at omfanget af offentlig-privat samarbejde i kommunerne udgjorde over 61 mia. kr. i 2004.



En tilsvarende opgørelse over omfanget af offentlig-privat samarbejde i amterne, viser et offentlig-privat samarbejde på over 34 mia. kr. til anlæg, varekøb og udliciterede tjenesteydelser i 2004.



Find mere udliciteringsstatistik på [www.udbudsportalen.dk/242819](http://www.udbudsportalen.dk/242819)

Strukturreformen er en historisk anledning til at nytænke OPP

# Offentlig-privat samarbejde skal nytænkes

AF PETER GORM HANSEN, adm. direktør  
KL, LARS KROBÆK, adm. direktør,  
HTS Interesseorganisationen (HTSI), og  
JENS KLARSKOV, adm. direktør,  
Dansk Byggeri

Der er fuldt blus på opgave- og strukturreformen. Det politiske kort er parat - det er nu, der skal tænkes visioner for årene frem!

Det er vores fælles mål i KL, Dansk Byggeri og HTS - Handel, Transport og Serviceerhvervene, at vi kan benytte reformen til at nytænke og udbygge det offentlig-privat samarbejde.

Reformen handler om at sætte borgeren i centrum. Den naturlige konsekvens er, at vi for de penge, der er til rådighed, tilbyder den bedst mulige service til borgerne - til den lavest mulige pris.

En velafprøvet metode til at sikre den bedste og billigste opgaveløsning er at sende opgaverne i udbud. Hvis metoden skal fungere, må der ikke være hellige køer i forhold til, hvem der løser opgaven - offentlig eller privat. Men der er også en række betingelser, der skal være opfyldt.

Meget tyder på, at der vil blive mere offentlig-privat samarbejde fremover. For det første vil de nye kommuner få større administrativ muskelkraft til, at gennemføre udbud, der ofte er forbundet med store krav til de juridiske, økono-

miske og fagspecifikke kompetencer. For det andet står kommunerne over for et historisk effektiviseringspres.

De seneste år har vist, at der kan opnås konkrete fordele gennem et målrettet samarbejde. Det gælder for eksempel udbud inden for vedligehold af kommunale bygninger og anlæg, servicefunktioner og velfærdsopgaver på ældreområdet.

## Nye opgaver

De nye kommunale opgaveområder skaber en selvstændig dynamik.

På sundhedsområdet er det langtfra givet, at kommunerne ønsker at opbygge egne tilbud. Flere private leverandører har kompetencer, som kommunerne ikke har i dag - og det kan for kommunerne være en fordel at øge fleksibiliteten ved at inddrage dem i den konkrete opgaveløsning.

Også på det tekniske område vil det være oplagt at overveje, hvordan private leverandører kan understøtte opgaveløsningen. Der er mange gode erfaringer med offentlig-privat samarbejde på det kommunaltekniske område, og det bør der bygges videre på.

Der skal i den kommende periode træffes en lang række beslutninger i kommunerne om blandt an-

det serviceniveau og organisering af opgaver. Det omfatter også spørgsmålet om den fremtidige brug af udbud.

Den pressede beslutningsproces, som mange kommuner givet vil opleve i de nærmest kommende år, bør ikke føre til et fravalg af udbud, for eksempel fordi det er besværligt, eller fordi tidspresset er for stort. Det samme gælder hjemtagelse af opgaver, som hidtil har været varetaget af private leverandører. Det er vigtigt at holde sig

## »Kommunerne står over for et historisk effektiviseringspres«

reformens visioner og det lange perspektiv for øje. Netop derfor er der grund til midt i travlheden at arbejde med beslutningsgrundlaget og træffe kloge valg.

Sikker drift den 1. januar 2007 vil være et afgørende succeskriterium for reformen. Det er hovedprioriteten - og det er alle enige om.

Hvis det skal lykkes, så forudsætter det blandt andet tæt dialog og inddragelse af leverandørerne i planlægningen af de fremtidige opgaver.

Selv om der er travlt nu, er det vigtigt, at der i den kommende tid

bliver formuleret en udbuds politik i hver enkelt kommune. På den måde skabes der grundlag for en sikker og effektiv drift.

## Vitaminer til samarbejdet

Reformen er en anledning til at stoppe op og tænke over den måde, som vi arbejder sammen på. Partnere og samarbejdspartnere skal til for at revitalisere samarbejdet i en ny struktur. Disse samarbejdsformer bygger på begreber som gensidig tillid, en åben dialog og respekt for hinandens kompetencer.

For kommunerne betyder det, at man passer på ikke at kommunalisere leverandørerne. Omvendt må de private leverandører have forståelse for den politiske virkelighed. Den gensidige tillid er jo ikke noget, der kan vedtages en gang for alle, men den kan udvikles over tid, ved at det, man aftaler med hinanden, også holder i virkelighedens verden siden hen.

Derfor er det vigtigt at give hinanden håndslag på, at man fra begge sider vil bestrebe sig på at skabe grundlag for voksende tillid mellem parterne.

Reformen vil føre til en unik mulighed for leverandørerne til at få del i den kommunale opgave-

løsning. Men reformen vil også betyde, at mange kommuner vil gå efter at realisere stordriftsfordele. Det vil på godt og ondt føre til færre, men større kontrakter. Og at både kvalitet og omkostninger vil være i fokus. Navnlige set i lyset af, at kommunernes økonomi i de kommende år tvinges til at blive underkastet meget stramme vilkår fra skiftende regeringer og Folketinget. Krav om effektiviseringer kan ikke undgå at vokse betydeligt.

Denne udvikling må ikke medføre, at de små leverandører ikke kan være med. Det kan svække konkurrencen på længere sigt. Men det betyder, at leverandørerne - også de små - rustet sig til nye tider. Det kan for eksempel ske ved at indgå i konsortier, der løser opgaver i fællesskab - og en generel kompetenceudvikling blandt de mindre virksomheder i forhold til at samarbejde med det offentlige.

Vi håber, at kommunerne og private virksomheder fremover vil øge samarbejdet og finde effektive og innovative løsninger i fællesskab. For det bliver der hårdt brug for. En partnerskabsbaseret tilgang vil med stor sikkerhed skærpe succesraten. Det er vores samledes forventning, at reformen vil blive rammen om at nytænke og udvide det offentlig-privat samarbejde.

# Offentlig-privat samarbejde i fokus

Der er fuldt blus på opgave- og strukturreformen. Det politiske kort er parat – det er nu, der skal tænkes visioner for årene frem!

Offentlig-privat samarbejde vil med stor sikkerhed stå som en vigtig diskussion i mange nyvalgte kommunalbestyrelser. En ting er sikker: Det økonomiske pres på effektiviseringer vil stige. Og for mange vil reformen være en mulighed for at gå nye veje – herunder også spørgsmålet om konkurrenceudsætning.

Forventningen er, at det offentlig-private samarbejde til en værdi af mere end 150 mia. kr. om året vil blive påvirket direkte af reformen. Kommunerne vil mange steder gå efter at realisere stordriftsfordele, reducere antallet af leverandører og samtidig styrke de forvaltninger, der i praksis skal stå for at vurdere, hvad der bedst kan betale sig.

Udbudsportalen.dk i KL vil sammen med Dansk Byggeri og HTS - Handel, Transport og Serviceerhvervene sætte strategierne på dagsordenen – og samtidig drøfte de konkrete udfordringer reformen stiller for kommunerne og deres entreprenører og leverandører.

## Program for konferencen den 8. februar 2006

*Konferencier: Lotte Hansen, kommunikationsrådgiver*

- 9.00 **Morgenkaffe og registrering**
- 9.30 **Hvad er kommunernes strategiske muligheder?**  
Velkomst og introduktion af konferencens tema: Hvilke strategiske muligheder giver opgave- og strukturreformen for fremtidens offentlig-private samarbejde?  
*KL's formand Ejgil W. Rasmussen*
- 9.50 **Sådan håndteres kontrakter og udbud på kort sigt**  
Reformen er ensbetydende med en masse praktiske udfordringer på kort sigt. Hvad er udfordringerne helt præcist og hvad er de gangbare løsninger?  
*Viceamtsdirektor Torben Kjærgaard, Frederiksborg Amt*
- 10.15 **Hvordan udnyttes de nye strategiske fordele?**  
Bornholms Regionskommune kender til de konkrete muligheder, der er ved kommunesammenlægning. Er der lavthængende frugter og hvordan udnyttes mulighederne?  
*Regionsdirektor Niels Rasmussen, Bornholms Regionskommune*
- 10.40 **Kaffepause**
- 11.00 **Fusionspolitik: På vej mod én ny fælles udbudspolitik**  
Gribskov Kommune er i gang med at forberede visionerne for den nye kommune. Målet er en ny fælles politik for offentlig-privat samarbejde.  
*Kommunaldirektor Mogens Hegnsvad, Græsted-Gilleleje Kommune*
- 11.20 **De interne funktioner – er der nye muligheder?**  
Odense Kommune har udbudt løn- og pensionsadministrationen. Resultatet er et nyt offentlig-privat aktieselskab mellem Odense Kommune og Visma - Visma Services Odense A/S.  
*Organisations- og personalechef Svend Tychsen, Odense Kommune*
- 11.40 **Kommentarer og spørgsmål fra de private leverandører samt paneldiskussion med formiddagens oplægsholdere**  
*Adm. direktor Jens Klarskov, Dansk Byggeri og adm. direktor Lars Krobæk, HTS*

12.10 **Frokost**

13.00 **Workshop 1: Fremtidens samarbejde på det tekniske område**

Workshop 1 sætter fokus på mulighederne for offentlig-privat samarbejde på det tekniske område.

*Ordstyrer: Direktør Michael H. Nielsen, Dansk Byggeri*

**Videreudvikling af samarbejdet**

Der er brug for mere og bedre offentlig-privat samarbejde i de kommende år. Hvordan bevarer kommunerne bedst deres fagkompetence, og hvordan sikrer vi en god oplevelse for de medarbejdere, der eventuelt skal overflyttes fra det offentlige til det private?

*Adm. direktør Thomas Rask Jensen, NCC Roads A/S*

**Facilities Management på dagsordenen**

Stadig flere virksomheder outsourcer ejendomsdrift og andre interne servicefunktioner til eksterne leverandører.

Hvilke muligheder har kommunerne?

*Adm. direktør Jørgen Utzon, Coor Service Management*

**Driftspartnerskab i praksis**

Vejdirektoratet har gjort sig en række erfaringer med partnerskaber inden for vejdrift og beplantningspleje. Kan erfaringerne bruges af kommunerne?

*Driftchef Niels Chr. Skov Nielsen, Vejdirektoratet*

**Workshop 2: Muligheder for øget samspil i servicesektoren**

Workshop 2 sætter fokus på mulighederne for offentlig-privat samarbejde på service- og velfærdsområdet.

*Ordstyrer: Direktør Anders Thorgaard, De Forenede Dampvaskerier A/S*

**Perspektiver på sundhed og genoptræning**

De kommende sundhedscentre i kommunerne, genoptræning og generel sundhedsfremme er områder, hvor kommunerne og private virksomheder kan bruge hinandens kompetencer og udvikle nye serviceydelser og konceptløsninger.

*Koncernchef Allan Søgaard Larsen, Falck A/S*

**Fælles aktieselskaber – en vej til at fremme effektivitet og medarbejdertilfredshed?**

Der er en række praktiske erfaringer med offentlig-private selskaber på en række af serviceområderne – bl.a. vaskeri, linnedservice, genoptræning og uddannelse. Der er opnået produktivitetsudvikling og større medarbejdertilfredshed.

*Direktør for forretningsudvikling Torben Gelineck, Berendsen Textil Service A/S*

**Mad og catering – erfaringer med samarbejde med private leverandører**

Flere kommuner har positive erfaringer med udbud af mad og cateringopgaver. Det har flere steder betydet markante besparelser og ændringer af forretningsgange.

*Formand for socialudvalget i Roskilde Kommune, Carsten Wickmann*

14.30 **Kaffe pause**

15.00 **Regeringens vision for det offentlig-private samarbejde**

Hvilken rolle skal det offentlig-private samarbejde spille i det nye kommunale danmarkskort?

*Indenrigs- og sundhedsminister Lars Løkke Rasmussen*

15.30 **Hvorfor udliciterer nogle mere end andre?**

Der er store forskelle på kommunernes udliciteringsgrader. Hvad er drivkræfter og barrierer for disse forskelle?

*Formand for Udliciteringsrådet Erik Bonnerup*

15.50 **Udbudsportalens mål**

Afrunding og præsentation af udbudsportalens rolle i det offentlig-private samarbejde

*Cheføkonomen Jan Olsen, formand for udbudsportalen.dk's bestyrelse*