

Eksempelsamling – generel vejledning – offentlig

Eksempel 1: Sikring af politisk opbakning	3
Eksempel 2: Uddrag af udkast til partnerskabskontrakt	3
Eksempel 3: Sammenlægning af opgaver	4
Eksempel 4: Løbende tilpasning og procesoptimering	4
Eksempel 5: Gennemførelse af en leverandøranalyse	5
Eksempel 6: Grænser for dialog med leverandørerne	5
Eksempel 7: Håndtering af fælles organisering – formelt og uformelt	6
Eksempel 8: Sikring af konkurrence	6
Eksempel 9: Betalingsmekanismer og efterspørgselsrisikoen	7
Eksempel 10: Åben økonomi – Generelt	8
Eksempel 11: Åben økonomi – ISS	8
Eksempel 12: Åben økonomi – Albertslund	9
Eksempel 13: Risikodeling på baggrund af risikoanalyse	9
Eksempel 14: Risikodeling i forhold til aktivitetsændringer	10
Eksempel 15: Risikokema	10
Eksempel 16: Økonomiske incitament	12
Eksempel 17: Kombination af økonomiske incitament	12
Eksempel 18: Program for startworkshop	13
Eksempel 19: Beslutningstrappe	13
Eksempel 20: Klare signaler om åbenhed	13
Eksempel 21: Information til medarbejderne	14
Eksempel 22: Virksomhedsoverdragelse	14
Eksempel 23: Leverandørens forståelse af den beskrevne forretningsmodel	15
Eksempel 24: Leverandørens evne til samarbejde i et partnerskab	15
Eksempel 24b: Fordelingsnøgle som tildelingskriterium	15
Eksempel 25: Fælles udnyttelse af driftsmateriel	15
Eksempel 26: Fælles forretningsmodel omkring internetportal	15
Eksempel 27: Præstationsbestemt vederlag	15
Eksempel 28: Referencer med partnerskaber indgår i vurderingen	15
Eksempel 29: Besvarelse af spørgsmål og dialog mellem parterne i processen	16
Eksempel 30: Ændring i udbudsgrundlaget i processen	16
Eksempel 31: Organisering – høj integrationsgrad	16
Eksempel 32: Organisering – lav integrationsgrad	16
Eksempel 33: Organisering – semi-integrationsgrad	16
Eksempel 34: Risikoanalyse	17
Eksempel 35: Interessentanalyse	18
Eksempel 36: Ekstern kommunikationsplan	19
Eksempel 37: Eksempel på ekstern kommunikation	19
Eksempel 38: Intern kommunikationsplan	20
Eksempel 39: Visioner i et partnerskab	20
Eksempel 40: Målsætninger for samarbejdet	21
Eksempel 41: Eksempel på kompetenceoptimering	21
Eksempel 42: Konflikt håndteringsmodel	22
Eksempel 43: Håndtering af risikodeling	22
Eksempel 44: Åbne regnskaber og kalkuler	22
Eksempel 45: Eksempel på incitamentpulje i Stenløse Kommune	23
Eksempel 46: Eksempel på milepæls-afregning fra Allerød Kommune	23
Eksempel 47: Målsætninger og mål for dagtilbud	23

Eksempel 47b: Typiske elementer i en ydelsesbeskrivelse	25
Eksempel 48: Procesoptimering – anbringelsesområdet	25
Eksempel 49: Kick-off arrangement	25
Eksempel 50: Teambuilding	26
Eksempel 51: Opfølgning på samarbejdet	26
Eksempel 52: Skema til opfølgning på resultater	27
Eksempel 53: Resultatopgørelse som grundlag for resultatafhængig betaling	28
Eksempel 54: Opfølgning på procesoptimering	29

Eksempel 1: Sikring af politisk opbakning

Teknisk Forvaltning i en mellemstor kommune overvejede med udgangspunkt i kommunens udbudspolitik at etablere et partnerskab med en privat leverandør om drift og vedligeholdelse af kommunens udlejningsejendomme. Der var umiddelbart tilslutning til dette i Teknisk Udvalg og i Byrådet, men også tydeligvis forskellige opfattelser af indholdet. Løsningen blev at holde et byrådsseminar. Der var enighed i Byrådet om, at seminaret skulle bruges til en åben politisk drøftelse af partnerskabet og til at prøve ideer og forslag af.

Første punkt på dagsordenen var en ekstern foredragsholder, som havde erfaringer med et lignende partnerskab. Foredragsholderen fortalte bl.a. om rollefordelingen, herunder om de frihedsgrader, man giver afkald på i et partnerskab. Øvrige emner inkluderede gevinster og faldgruber, tidshorizonten, medarbejdernes reaktion og brugertilfredsheden. Der var mulighed for at stille spørgs-mål. Efter foredraget diskuterede Byrådet formålet med det omtalte partnerskab. Hvad var rent faktisk målsætningerne – og hvordan harmonerede det med den beskrivelse af partnerskabet, man lige havde hørt? Denne del af byrådsseminaret blev styret af en proceskonsulent, som Byrådet kendte i forvejen.

Eksempel 2: Uddrag af udkast til partnerskabskontrakt

Hørsholm Sygehus har følgende overordnede mål med partnerskabskontrakten:

- En professionel og fokuseret ledelse af sygehusets serviceområder.
- Anvendelse af nye metoder og forslag til løsningen af serviceopgaverne.
- Sikre en tæt integration mellem servicefunktioner og de faglige behandlings-funktioner i den daglige drift af sygehuset.
- Skabe en rationalisering i forhold til den nuværende løsning af opgaverne.
- Udvikle og understøtte en fælles virksomhedskultur.

Hørsholm Sygehus går derfor ind i dette partnerskab på følgende baggrund:

- Hørsholm Sygehus accepterer partneren som en integreret del af sin egen organisation.
- Hørsholm Sygehus kan benytte partneren til sparring.
- Hørsholm Sygehus kan uddelegere større opgave-/problemkomplekser til partneren.
- Hørsholm Sygehus behøver ikke at specificere krav og forventninger i detaljer.

Partneren går ind i partnerskabet på følgende baggrund:

- Partneren kender Hørsholm Sygehus' målsætning med opgaven.
- Partneren stiller sin viden til rådighed for Hørsholm Sygehus.
- Partneren er ansvarlig i forhold til de omfattede opgaver.
- Partneren kan løse komplekse opgaver/problemer.

Det er desuden parternes forventning, at samarbejdet får karakter af et loyalt og positivt samarbejdsforhold, der præges af den fornødne åbenhed og fleksibilitet, og at begge parter har et medansvar for, at partnerskabet lykkes.

Parterne er enige om, at der er følgende succeskriterier for partnerskabet:

- [Skal beskrives af tilbudsgiver i tilbudet, og aftales med Hørsholm Sygehus i den efterfølgende afklaringsfase.....]

Eksempel 3: Sammenlægning af opgaver

Sprogundervisning og aktivering:

En kommune overvejede at indgå et partnerskab med en privat leverandør om varetagelse af sprogundervisning for Integrationslovsflygtninge. Grundet et begrænset antal brugere var opgaven ikke særligt stor. Det viste sig desuden vanskeligt at beskrive sammenhængen til den kommunale aktiveringsopgave for de brugere, der ikke var i arbejde. Kommunen valgte derfor at udbyde et partnerskab om både sprogundervisning og aktiveringsopgaven, hvor tilbudsgiverne i deres tilbud skulle beskrive, hvordan de ville sikre sammenhængen mellem begge opgaver under hensyntagen til de enkelte brugeres situation og særlige kompetencer.

Serviceopgaver på et sygehus: Hørsholm Sygehus lagde i sit udbud vægt på at samle så mange serviceopgaver på sygehuset som muligt. Servicepartnerskabet omfatter derfor så varierende opgaver som:

- Forplejning: Madproduktion, kantinedrift og kioskdirift
- Intern logistik: Portørtjenesten, intern/ekstern transport, informationen, lagerstyring og intern linnedhåndtering.
- Rengøring: Rengøring og vinduespolering
- Drift og vedligeholdelse af bygninger: Drift af bygninger og tekniske installationer samt større planlagte reparationer og vedligeholdelser.

Eksempel 4: Løbende tilpasning og procesoptimering

Vejdirektoratet har gennem årene udviklet et velafprøvet standard-udbudsmateriale. I udbudsmaterialet specificeres nøje med udførelseskrav, hvilke arbejder der skal udføres. Ydelserne har været udbudt til laveste pris. Eftersom dette har udfordret entreprenørerne, kom der ikke alternativer til de eksisterende måder at udføre opgaverne på, og der har af denne årsag ikke været nogen innovation.

I Vejdirektoratets udbud af partnerskab¹ ved vejdrift og beplantningspleje blev der i udbudsmaterialet lagt op til procesoptimering. I udbudsbekendtgørelsen var følgende indføjnet: ”Med den/de entreprenør/er, som tildeles entrepriserne, vil der blive samarbejdet i partnering med henblik på løbende optimering af ydelserne samt skabelse og fastholdelse af et godt samarbejde.”

I selve udbudsmaterialet indgår en partneringaftale som supplement til standardaftalen. Under overskriften ”optimering af ydelser” fremgår det:

”Optimeringer kan bl.a. bestå af hensigtsmæssige ændringer i arbejdsprocedurer og i koordinering /rækkefølge af ydelseernes udførelse. Optimeringer kan også indebære anvendelse af nyt materiel.

Optimeringen af de samlede ydelser skal overholde den økonomiske ramme set over et år ad gangen. Den økonomiske ramme er udtrykt i entreprisekontrakten.

I forbindelse med optimeringer og eventuelt aftalte incitamenter, jfr. pkt. 4, skal entreprenøren fremlægge åbne kalkulationer og regnskaber. De tilstands- og udførelseskrav, som er formulerede i SAB (Standard Arbejdsbeskrivelser), skal overholdes ved optimeringsprocessen. Der er mulighed for drøftelse af alle aktiviteter med henblik på optimeringer.

¹ Vejdirektoratet benytter formelt set begrebet partnering, som stammer fra bygge- og anlægssektoren.

Vejdirektoratet er endvidere indstillet på, at der indarbejdes et incitament, som indebærer, at der sker en økonomisk fordeling af eventuelle gevinster ved optimeringer af ydelserne.”

Eksempel 5: Gennemførelse af en leverandøranalyse

En kommune ønskede at etablere partnerskab vedr. kommunens lønadministrative funktioner. Kommunen var dog i tvivl om, hvorvidt der var tilstrækkeligt mange egnede leverandører til at skabe den fornødne konkurrence i forbindelse med partnerskabsudbudet. Kommunen besluttede derfor at gennemføre en leverandøranalyse, inden man gik i gang med at udbyde opgaven.

Analysen blev gennemført af en ekstern konsulent, som også bistod ved den øvrige del af processen. Første trin var formulering af en interviewguide med udgangspunkt i de spørgsmål, som kommunen ønskede belyst: Erfaringer med opgaven, erfaringer med partnerskab, erfaringer med samarbejdet med kommuner, de potentielle partnerses vurdering af særlige udfordringer på området, deres forventninger til et evt. udbud osv. Dernæst gennemførtes et antal interview med en række leverandører. Interviewene havde en varighed på ca. 1½ time og blev gennemført som en åben drøftelse med udgangspunkt i de forskellige spørgsmål.

På baggrund af interviewene kunne det konstateres, at der var et begrænset antal leverandører – men også at det var tilstrækkeligt til at gå videre. De potentielle tilbudsgivere pegede på en række områder, hvor det efter deres vurdering ville være mest hensigtsmæssigt at undgå alt for detaljerede beskrivelser af krav til opgavens løsning. Kommunen oplevede på den måde, at de havde fået værdifulde bidrag til udbudsmaterialet.

Eksempel 6: Grænser for dialog med leverandørerne

Leverandøranalysen må ikke gennemføres på en måde, så de virksomheder, den omfatter, af den grund får en fortrinsstilling, når udbudet kommer. Udbyder kan derfor vælge, enten at indhente generelle oplysninger, f.eks. gennem referencebesøg og generelle produktpræsentationer eller at beskrive sine konkrete behov, men til gengæld stille beskrivelsen til rådighed for alle, f.eks. gennem offentliggørelse på en hjemmeside.

En leverandøranalyse kan godt omfatte indhentelse af oplysninger om priser, men der bør i givet fald være tale om leverandørernes priser på tilsvarende referenceydelse eller standardiserede prislister. Oplysninger om priser må ikke få karakter af et tilbud, der kan accepteres af udbyder, dette må alene ske gennem udbudsprocessen.

Det er vigtigt for udbyders opfyldelse af ligebehandlingsprincippet, at det klart kommer til udtryk i udbudsmaterialet, såfremt udbyder gennem dialogen med konkrete leverandører er blevet opmærksom på forhold, som udbyder agter at lægge vægt på i vurderingen af de endelige tilbud.

For partnerskabsaftaler kan en leverandøranalyse være god til at vurdere, hvorvidt den forretningsmodel, som udbyder planlægger at basere sit udbud på, nu også kan være attraktiv for leverandørerne.

Eksempel 7: Håndtering af fælles organisering – formelt og uformelt

Den formelle integration

På Hørsholm Sygehus løser ISS samtlige serviceopgaver og har en omfattende daglig kontakt med både medarbejdere og patienter på sygehuset. Det har derfor været vigtigt for begge parter at sikre, at dette ikke medfører, at man på sygehuset oplever at samarbejde med to forskellige organisationer. Man har derfor besluttet, at ISS daglige ledelse indgår på samme måde som øvrige ledelsesområder i ledermøder på sygehuset. Tilsvarende indgår ISS i det fælles samarbejdsudvalg og i den generelle personaleudvikling, således at alle personalemæssige forhold og goder er ens for medarbejderne – uanset om de er ansat på Hørsholm Sygehus eller i ISS.

Den uformelt og løst integrerede model

En offentlig virksomhed udbyder drift og vedligeholdelse af et større bygningskompleks med tilhørende grønne arealer, der anvendes til beboelse for sindslidende. Varetagelse af opgaven i relation til beboerne forbliver i offentligt regi. Der etableres en styregruppe som overordnet ansvarlig for partnerskabets resultater. I det daglige er samarbejdet begrænset til relationen mellem den private partners driftsleder og den offentlige virksomheds bestiller. Al kommunikation i øvrigt foregår derfor inden for det traditionelle hierarki i de to organisationer. Det er dog aftalt, at begge parter er forpligtet til at orientere den anden part, såfremt der er klager eller anden utilfredshed fra brugerne.

Eksempel 8: Sikring af konkurrence

En kommune besluttede sig for at etablere et partnerskab om hele opgaven vedrørende jobplacering af ledige. Da målgruppen derfor var meget sammensat, var det et væsentligt kriterium for udbyder at sikre brede kompetencer hos den kommende partner. Samtidigt ville man også sikre sig konkurrence, idet der var politisk ønske om at få afprøvet markedet. Leverandøranalysen viste, at der var et stort antal mindre leverandører i området med forskellige specialer, og et begrænset antal større leverandører med større kompetencemæssig bredde.

Med henblik på de to kriterier (konkurrence og brede kompetencer) blev der i udbudsmaterialet indsat følgende formulering i forbindelse med præcisering af de anvendte tildelingskriterier:

”Udbyder vil i sin vurdering af tildelingskriteriet ”faglig kunnen” lægge vægt på, at tilbudsgiver dokumenterer erfaring med de forskellige målgrupper, der vil indgå i opgaven, samt det nødvendige kendskab til den relevante lovgivning. Der vil desuden blive lagt vægt på, at tilbudsgiver demonstrerer sin evne til at levere målrettede tilbud til de forskellige målgrupper og herunder demonstrerer forståelse for de forskellige udfordringer, som disse har med. Udbyder vil i den sammenhæng se positivt på konsortiedannelse, som sikrer den fornødne bredde i det afgivne tilbud, idet konsortieparterne med fordel kan beskrive, hvordan de vil sikre den interne koordination.”

Eksempel 9: Betalingsmekanismer og efterspørgselsrisikoen

Brugerbetaling: Brugeren betaler for ydelsen på baggrund af konkret forbrug. I partnerskabskontrakten skal der tages stilling til, hvem der fastsætter prisen på ydelsen. Brugerbetaling forudsætter, at forbruget af og adgangen til en ydelse kan afgrænses. Efterspørgselsrisikoen er begrænset for det offentlige, så længe øget forbrug betales af brugeren. Det kan evt. behandles i kontrakten, hvordan risikoen for et faldende forbrug skal håndteres. Kan eksempelvis ske ved at sikre partneren en vis minimumsbetaling

Takstfinansiering: Den private partner modtager betaling på baggrund af det konkrete forbrug af ydelsen. Betalingen varetages af det offentlige, hvorfor der ikke er brugerbetaling. Med takstfinansiering får den private partner et incitament til at øge forbruget af ydelsen. Usikkerheden ved et evt. mindreforbrug påhviler den private partner – og kan som ovenfor evt. håndteres via en fast minimumsbetaling – mens usikkerheden ved øget efterspørgsel ligger hos den offentlige virksomhed.

Tilgængelighedsbetaling: Den offentlige virksomhed betaler den private partner for at stille en given serviceydelse til rådighed inden for bestemte kvalitetskrav, uanset det konkrete forbrug. Det offentlige påtager sig dermed efterspørgselsrisikoen. Der bør stilles minimumskrav vedr. definitionen af tilgængelighed, som sikrer dette ved en markant øget efterspørgsel.

Fast betaling: Der ydes en fast pris til den private partner, som ikke gøres specifikt afhængig af efterspørgsel/forbrug, tilgængelighed eller løsning af særlige problemstillinger. Kan i større eller mindre grad suppleres med konkrete kvalitetskrav. Den offentlige virksomhed har dermed påtaget sig den primære risiko.

Resultatafhængig betaling: Som et supplement til ovenstående (ofte i kombination med én af de øvrige) ses ofte resultatafhængig betaling, hvor den private partner modtager (en del af) sin betaling på baggrund af konkret opnåede og på forhånd fastlagte resultater. Indebærer for den offentlige virksomhed en realistisk afvejning af forventelige resultater og dermed risikoen for en øget betaling.

Eksempel 10: Åben økonomi – Generelt

I forbindelse med et større partnerskab, hvor en række forskellige opgaver blev samlet for at sikre en stor volumen og mulighed for tilpasning på tværs af faggrænser, blev parterne enige om en bonusmodel baseret på følgende principper:

Den private partner har ansvar for en løbende vurdering af udviklingsmuligheder, der kan skabe kvalitative og økonomiske forbedringer. Den økonomiske værdi af forbedringer og rationaliseringer opgøres som en nettoværdi, dvs. den målelige økonomiske besparelse fratrukket eventuelle investeringsudgifter. Den private partner fremlægger i den forbindelse åbne budgetter og regnskaber som grundlag.

Den herved fremkomne nettoværdi deles mellem parterne efter følgende model:

Besparelser kan være: Reduktion af lønudgifter, reduktion i energiforbrug eller forbrugsmidler, reducerede udgifter til servicekontrakter ved genforhandling osv.

Udgifterne kan være: Lønudgifter til planlægning, implementering og ledelse af ændringerne, evt. udgifter til konsulenter samt investeringsudgifter (aftales fra gang til gang, hvorvidt det vil være mest hensigtsmæssigt at lade den offentlige virksomhed eller den private partner stå for dette).

Nettoværdien er forskellen mellem disse to beløb. Beløbet deles med 70% til den offentlige virksomhed og 30% til den private partner fra det tidspunkt besparelsen træder i kraft og resten af aftaleperioden, så længe besparelsen opretholdes.

Eksempel 11: Åben økonomi – ISS

Hørsholm Sygehus og ISS har indgået et partnerskab om drift af servicefunktionerne på Hørsholm Sygehus.

Partnerskabet er baseret på en gensidig accepteret forudsætning om god lønsomhed for ISS. Der anvendes åbne kalkulationer og åbne regnskaber, hvor der mellem parterne er aftalt en bonusmodel, hvor et evt. overskud ud over et kalkuleret dækningsbidrag deles mellem parterne. Tilsvarende deles løbende effektiviseringsgevinster skabt gennem fælles forbedringer.

Eksempel 12: Åben økonomi – Albertslund

Albertslund Kommune har i sin partneringsaftale følgende afsnit om åben økonomi:

Åben økonomi

Det er en forudsætning, at der er fuld åbenhed om økonomien. Dette indebærer, at parterne gensidigt har indsigt i hinandens økonomi, der relaterer sig til opgaven, underentrepriseraftaler/tilbud og leverandøraftaler/tilbud, og hvad der ellers måtte være.

Årsbonus og rabatter, der henhører under nærværende aftale, skal tilfalde bygherren.

Håndteringen af den åbne økonomi vil blive baseret på følgende erfaringer:

- Åbne regnskaber skal være operationelle
- Åbne regnskaber kan være en farlig sovepude. Når overskridelser pludselig bliver så store, at de bliver synlige for alle, kan man dække sig ind under at ”tallene har jo været lagt frem i hele forløbet”
- Økonomirapportering skal ske på en overskuelig måde, med få væsentlige nøgletal
- Nødvendig detaljering skal kunne leveres øjeblikkelig
- Økonomirapporteringen skal ledsages af en mundtlig gennemgang, der fokuserer på risici, tendenser og muligheder
- Økonomirapportering foretages månedligt af planlægningsgruppen.

Eksempel 13: Risikodeling på baggrund af risikoanalyse

Risikodeling i forbindelse med OPP-Samarbejde mellem Espoo Kommune i Finland og NCC m.fl. om opførelse, drift og vedligehold på skoleområdet. Parterne har på baggrund af en fælles workshop defineret, at nedenstående områder falder ind under den angivne parts risiko. Dvs. at eks. ændret øgede omkostninger på grund af ændret lovgivning eller skatter og offentlige afgifter påhviler kommunen, mens et evt. øget materialeforbrug påhviler NCC.

Offentlig virksomhed

Inflation

Lovændringer

Force majeure

Ændringer i skatter og andre offentlige afgifter

Funktionsmæssig renovering

Privat partner

Tekniske standarder for vedligeholdelse og renovering

Kvalitet og kvantitet i leverancen – evt. sanktioner

Forbrug af materialer mm.

Økonomiske udsving

Eksempel 14: Risikodeling i forhold til aktivitetsændringer

En kommune overvejede et partnerskab på daginstitutionsområdet i form af en ordning, hvor borgerne kunne vælge at benytte den private partners dagtilbud. Det var i udgangspunktet uklart, hvor stort et omfang, dette ville antage. Kommunen fik fastlagt et forventet omfang på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse, men var fortsat klar over, at det kunne vise sig, at det reelle omfang ville blive et andet.

Kommunen valgte i sit udbudsmateriale at indarbejde nedenstående model for håndtering af ændret aktivitetsomfang. Modellen afspejler dels risikodeling, dels et ønske om at gøre samarbejdet administrativt enkelt, hvor man vurderede, at dette ikke var tilfældet ved en rent aktivitetsbaseret afregningsmodel.

”Vi forventer, at der vil være behov for xxx helårspladser pr. år. Der ønskes en samlet pris for varetagelse af denne opgave.

Det angivne antal helårspladser er et forventet omfang. Såfremt dette ikke holder stik, vil ændringer i aktivitetsomfanget blive håndteret som følger:

- Ændringer på +/-5% i forhold til det forventede niveau medfører ingen ændring i honoraret.
- Ændringer i intervallet +/-5% - +/-15% medfører som udgangspunkt en proportional ændring i udgift/honorar. Men den private partner har i sit tilbud mulighed for at angive forslag til alternativt reguleringsfaktor.
- Ændringer på mere end +/- 15% kræver selvstændig drøftelse mellem parterne.”

Pkt. 1 medfører, at begge parter løber en begrænset risiko, men til gengæld får en større sikkerhed for udgift /honorar.

Pkt. 2 medfører, at den private partners viden om omkostningsstrukturen udnyttes, således at en evt. forskel mellem gennemsnitsomkostninger ved det aftalte aktivitetsniveau og de marginale omkostninger udnyttes til fælles gavn. Tilbudsgiver kan således anføre en reguleringsfaktor på 80%, hvorved en forøgelse af aktivitetsniveau på 10% ikke slår 100% igennem med 10% oveni det aftalte honorar, men kun slår 80% igennem, dvs. 8% oveni det aftalte honorar.

Pkt. 3 markerer, at meget store ændringer i forhold til det forventede skal diskuteres mellem parterne, hvorved den potentielle risiko begrænses til intervallet +/-15%.

Eksempel 15: Risikoskema

Nedenstående skema viser en oversigt over mulige risikoelementer i forbindelse med et tænkt partnerskabsprojekt indenfor byggeriet, samt hvem der skal bære dem. Det understreges, at oversigten er et eksempel, idet en projektspecifik oversigt over risici vil være mere konkret tilpasset.

Risici	Offentlig partner	Privat	Delt
1. Designrisici			
a. Opfylder ikke den offentlige partners ydelseskrav		X	
b. Ændringer i ydelsens krav af den offentlige partner	X		
c. Ændringer i ydelseskrav af den private partner		X	
d. Opfylder ikke definerede formål		X	
e. Fejlfortolkning af ydelsens krav		X	
2. Konstruktion og udviklingsrisici			
a. Forkert omkostningsbudget		X	
b. Forkert tidsplan		X	
c. Ekspropriation af byggegrund	X		
d. Afgang til byggegrund		X	
e. Force majeure			X
f. Sikkerhed på byggeplads		X	
g. Entreprenør går konkurs		X	
h. Dårlig projektledelse		X	
3. Servicerisici			
a. Dårlig ledelse af underleverandør		X	
b. Dårlig ydelse fra underleverandører		X	
c. Underleverandører går konkurs		X	
d. Ændringer i ydelseskrav af den offentlige partner	X		
e. Adgang til ydelse		X	
f. Forkerte driftsomkostninger		X	
g. Force majeure			X
4. Serviceomkostning – risici			
a. Forkert estimat af serviceomkostninger		X	
b. Forkert estimat af vedligeholdelse – omkostninger		X	
c. Forkert estimat af energiforbrug		X	

Eksempel 16: Økonomiske incitamenter

- **Besparelser:** Der tages konkret stilling til fordeling af den økonomiske gevinst ved besparelser som følge af procesoptimering mm. [Se eksempel 11 og 12 ovenfor].
- **Tidsbonus:** Såfremt hastigheden for en opgaves udførelse har betydning, kan der gives bonus for særligt hurtig udførelse (under forudsætning af overholdelse af øvrige krav). Vil typisk være relevant, hvis den afledte konsekvens for den offentlige virksomhed er besparelser på andre områder.
- **Bonus for sikkerhed:** Som et eksempel på et økonomisk incitament, der ikke er bundet til procesoptimering og økonomiske resultater, har både Vejdirektoratet og Danmarks Radio i et udbud åbnet mulighed for bonus såfremt sikkerheden øges. I Vejdirektoratets oplæg til partneringaftale fremgår det, at ”Vejdirektoratet er endvidere indstillet på at indarbejde et incitament på op til 100.000 kr. pr. år, såfremt der ikke sker ulykker”.
- **Ekstra gode resultater:** Såfremt partnerens resultater overstiger det aftalte krav. Kendes eksempelvis fra beskæftigelsesområdet med bonus for resultater ud over en vis andel af ledige, der opnår beskæftigelse. Et eksempel er en kommune, der har erfaring for, at det lykkes at jobplacere 40% af de kontanthjælpsmodtagere, der visiteres til de kommunale jobkonsulenter. I partnerskabet med den private leverandør indgår det i aftalen, at der udbetales en bonus svarende til en konkret andel (her: 40%) af den sparede kontanthjælp for alle jobplaceringer udover de 40%. Der ydes desuden en grundbetaling for indsatsen til og med de 40% succes. Det skal for en god ordens skyld understreges, at der ikke er tale om, at den sparede kontanthjælp omkonteres.

Eksempel 17: Kombination af økonomiske incitamenter

En kommune etablerer et partnerskab med en privat partner vedrørende den kommunale lønadministration.

Kommunen har følgende forventninger til partnerskabet: En reduktion i de samlede omkostninger, færre fejl, en øget tilfredshed hos de omfattede lønmodtagere samt en forbedret servicering af institutioner og øvrige direkte ”brugere”. Efter indgåelse af partnerskabet opnås enighed om en økonomisk model baseret på følgende:

- Partneren modtager betaling svarende til de faktisk afholdte omkostninger + et dækningsbidrag på en fast procentdel af omsætningen. Det samlede beløb kan maksimalt andrage en på forhånd fastlagt sum (tilbudsprisen), men kan også være mindre, jf. nedenfor.
- Forskellen mellem tilbudsprisen og den årlige udbetaling gøres op ved udgangen af hvert kontraktår. Der forventes et fald på 5% årligt i kontraktperioden. Yderligere besparelser deles 50/50 med virkning i resten af kontraktperioden. Dvs. at en reduktion på eks. 10% i det første år medfører 2,5% af tilbudsprisen i bonus pr. år i resten af kontraktperioden.
- Dog gælder, at særlige IT-investeringer gøres til genstand for særskilt diskussion pga. de relativt langvarige afskrivningsperioder.
- Partneren modtager en bonus på maksimalt 5% af den årlige betaling, såfremt der er sket en forøgelse af brugertilfredsheden set i forhold til udgangssituationen.
- Antal fejl indgår ikke direkte i bonusmodellen, da partnerne vurderede dette punkt omfattet af brugertilfredsheden.

Eksempel 18: Program for startworkshop

- Fælles vision og mission
- Nøgleområder
- Risikoanalyse
- Interessentanalyse
- Kommunikationsplan
- Konflikt håndtering
- Økonomiske incitamenter
- Fælles målsætninger (samarbejde og drift)
- Projektgrupper/team
- Rolleskift
- Afskriv "gamle" og ubrugelige rutiner/metoder
- Problemløsningsprocedure
- Opfølgning på workshop
- Løbende forbedring og opfølgning på key performance indicators
- "Charter" – underskrift

Eksempel 19: Beslutningstrappe

Græsted-Gilleleje Kommune har indgået partnerskab om udbygning af rensningsanlæg med NCC og RAMBØLL.

Konfliktløsningsmodellen er baseret på positiv dialog på lavest muligt niveau af beslutningstrappen:

- Byggepladsen: Konflikt løses inden for 24 timer, ellers næste trin
- Projektledelse: Konflikt løses inden for 48 timer, ellers næste trin
- Styregruppe: Konflikt løses inden for 72 timer, ellers næste trin
- Direktionsniveau: Konflikt løses inden for 14 dage ellers næste trin
- Domstol

Det centrale element i konflikt håndteringsmodellen er den klare beslutningstrappe med placering af ansvaret, hvor konflikterne opstår.

Eksempel 20: Klare signaler om åbenhed

Vejdirektoratet har efter udbud af partneringaftaler med tre firmaer om vejdrift og beplantningspleje erfaret, at de private firmaer stiller flere krav til direktoratet om oplysninger og ønsker større åbenhed. Partnerne har gennem samarbejdet haft en tæt dialog om arbejdsplanlægning og procesoptimering. Gennemførelse af konkrete aktiviteter har medført økonomiske gevinster, som deles ligeligt mellem partnerne. For at opnå yderligere optimeringer ønsker entreprenørerne større åbenhed om Vejdirektoratets økonomiske budgetstyring og andre bagvedliggende forhold, som har stor betydning for arbejdsudførelsen. Vejdirektoratet var ikke forberedt på dette, og har måttet indstille sig på at håndtere de nye krav til åbenheden.

Eksempel 21: Information til medarbejderne

En kommune ønskede at indgå partnerskab vedrørende drift af et plejehjem. Opgaven berørte et stort antal medarbejdere. Det var vigtigt for kommunen, at medarbejderne følte sig informerede, og at der ikke opstod usikkerhed, som kunne skabe et dårligt grundlag for partnerskabet – og for en fortsat god servicering af borgerne.

Kommunen valgte en informationsstrategi med følgende elementer:

- Afholdelse af informationsmøde med samtlige involverede efter beslutning samt efter hver fase i den efterfølgende udbudsproces.
- Udarbejdelse af nyhedsbrev, som medarbejderne fik udleveret før hvert informationsmøde.
- Information af de faglige organisationer fra starten og løbende med henblik på drøftelse af virksomhedsoverdragelse mm.
- Inddragelse af udvalgte medarbejdere i den gruppe, som forestod udarbejdelse af udbudsmateriale osv., således at der også blev lyttet til medarbejdernes ønsker.
- Besøg hos andre kommuner, hvor der havde været gennemført en lignende proces med henblik på, at medarbejderne kunne stille spørgsmål til proces, arbejdsvilkår osv.
- Udnævnelse af en konkret person i udbudsgruppen som ”kontaktperson”, som alle de berørte kunne ringe eller skrive til, hvis der var noget, de var i tvivl om.

Eksempel 22: Virksomhedsoverdragelse

Ifølge lov om Virksomhedsoverdragelse har udbyderen af en offentlig produceret tjenesteydelse informationspligt både før og efter udbudet. Der er herudover indgået særlige aftaler på det kommunale område, som kan findes her [[link til protokollat om medarbejderindflydelse ved omstilling, udbud og udlicitering](http://www.medind.dk/baggrundlic.htm) (<http://www.medind.dk/baggrundlic.htm>)]

Aftalerne indebærer, at samarbejdsudvalget i en kommune, i god tid inden der træffes beslutning om udbud, skal informeres om og have mulighed for at drøfte de arbejds- og personalemæssige konsekvenser ved udbud. Det skal sikre, at medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i kommunalbestyrelsens beslutningsgrundlag.

Efter samarbejdsreglerne har samarbejdsudvalget tre kompetencer i forbindelse med udbud:

1. Informationspligt: Ledelsen skal orientere samarbejdsudvalget om større rationaliseringer eller omlægninger af arbejdet. Også væsentlige ændringer i de regnskabsmæssige og økonomiske forhold er omfattet af denne informationspligt.
2. Drøftelsesadgang: Større tiltag og ændringer vil ofte have væsentlig betydning for arbejds- og personaleforholdene. Derfor vil de skulle drøftes i samarbejdsorganisationen. Herfra kan medarbejdernes synspunkter og forslag gå videre som en del af beslutningsgrundlaget for det kompetente organ.
3. Medbestemmelse ved fastlæggelse af retningslinier for arbejds- og personaleforhold: Samarbejdsudvalget er bl.a. med til at fastlægge retningslinier for vilkår i forbindelse med omplacering, omskoling og efteruddannelse af medarbejdere.

Hvilket eller hvilke samarbejdsudvalg, der skal inddrages, vil dels afhænge af opgavens omfang og dels af strukturen i kommunens samarbejdsudvalg. Samarbejdsudvalget skal inddrages såvel før som efter, at beslutningen om udbud træffes. I kan læse mere om inddragelsen af samarbejdsudvalget på www.udbudsportalen.dk/238666.

Eksempel 23: Leverandørens forståelse af den beskrevne forretningsmodel

Ved vurderingen af dette kriterium lægges vægt på leverandørens demonstrerede forståelse af, hvilke hensyn og succeskriterier der ligger bag den beskrevne forretningsmodel. Der indgår en vurdering af leverandørens evne til at sætte forretningsmodellen i relation til egne styrker for dermed at skabe en fremtidig positiv udvikling inden for rammerne af forretningsmodellen.

Eksempel 24: Leverandørens evne til samarbejde i et partnerskab

Ved vurderingen af dette kriterium lægges vægt på, hvilke kompetencer leverandøren har placeret i den tilbudte projektorganisation, samt i hvilket omfang disse kompetencer har dokumenteret erfaring med lignende samarbejdskonstruktioner. Endvidere indgår en vurdering af de konkrete kompetencers vurderede evne til at samarbejde med kundens repræsentanter i projektorganisationen.

Eksempel 24b: Fordelingsnøgle som tildelingskriterium

Kontrakten indeholder en bestemmelse, hvorefter udbyder og leverandør deler en eventuel effektiviseringsgevinst på det udbudte område. Det gøres til et tildelingskriterium, hvilken fordelingsnøgle leverandøren tilbyder. Det ligger således fast, at der skal ske en fordeling, men leverandøren har i sit tilbud frihed til at fastsætte netop den fordelingsnøgle, som han i kombination med tilbuddets øvrige elementer finder attraktiv.

Eksempel 25: Fælles udnyttelse af driftsmateriel

En kommune udbyder vedligeholdelsen af grønne områder som en tjenesteydelse. Leverandøren skal anvende kommunens materiel, og vederlaget afspejler den besparelse, som leverandøren kan opnå ved at anvende dette materiel til opgaver for andre kunder. Det fælles succeskriterium bliver bedst mulig udnyttelse af materiellet. Bemærk, at begrænsningerne i medfør af kommunalfuldmagten medfører, at der skal være tale om såkaldt overskudskapacitet.

Eksempel 26: Fælles forretningsmodel omkring internetportal

En statslig styrelse udbyder som en tjenesteydelse udviklingen og driften af en internetportal, der skal tilbyde borgerne elektroniske services. Leverandørens vederlag består i adgangen til at markedsføre egne tilknyttede ydelser (tydeligt adskilt fra de offentlige ydelser) over for borgerne. Det fælles succeskriterium bliver da, at portalen er velfungerende, fremtidssikret og anvendes af flest mulige brugere.

Eksempel 27: Præstationsbestemt vederlag

En kommune udbyder en jobplaceringsopgave og fastsætter vederlaget, således at leverandøren betales efter, hvor mange borgere der betjenes, og hvor tilfredse disse borgere er med vejledning og jobplacering, evt. med aftalt minimum- og maksimumvederlag. Det fælles succeskriterium bliver da at betjene flest mulige borgere med højeste kvalitet.

Eksempel 28: Referencer med partnerskaber indgår i vurderingen

Under udvælgelseskriteriet ” forelæggelse af en liste over de betydeligste tjenesteydelser” dvs. vurdering af referenceliste, anvendes et underkriterium, der særligt belyser de referencer, der indeholder deltagelse i partnerskaber.

Eksempel 29: Besvarelse af spørgsmål og dialog mellem parterne i processen

Et udbudsmateriale vedrørende udbud af køkkendrift på et sygehus indeholder et krav om, at det eksisterende køkken på sygehuset skal anvendes til madproduktion. Det ville være ulovlig forhandling, såfremt udbyder efter spørgsmål fra en leverandør frafaldt dette krav. Derimod ville det være lovlig dialog, når udbyder efter et spørgsmål fra en leverandør præciserer, hvilke installationer (vand, gas, afløb osv.) køkkenet overdrages med.

Eksempel 30: Ændring i udbudsgrundlaget i processen

Et udbud af madproduktion og udbringning til kommunens ældre søges ændret efter prækvalifikationen – men inden tilbudsfristen, så udbudet alene omfatter madproduktionen, men ikke udbringningen. Udbyder må i så fald annullere udbudet og genudbyde den reducerede ydelse.

Eksempel 31: Organisering – høj integrationsgrad

På Hørsholm Sygehus løser ISS samtlige serviceopgaver. ISS' ledelse indgår på samme måde som øvrige ledelsesområder i ledermøder på sygehuset. Tilsvarende indgår ISS i det fælles samarbejdsudvalg og i den generelle personaleudvikling, således at alle personalemæssige forhold og goder er ens for medarbejderne – uanset om de er ansat på Hørsholm Sygehus eller i ISS.

Eksempel 32: Organisering – lav integrationsgrad

En offentlig virksomhed udbyder drift og vedligeholdelse af et større bygningskompleks med tilhørende grønne arealer, der anvendes til beboelse for sindslidende. Varetagelse af opgaven i relation til beboerne forbliver i offentligt regi. Der etableres en styregruppe, som er overordnet ansvarlig for partnerskabets resultater. I det daglige er samarbejdet begrænset til relationen mellem den private partners driftsleder og den offentlige virksomheds bestiller. Al kommunikation i øvrigt foregår derfor inden for det traditionelle hierarki i de to organisationer.

Eksempel 33: Organisering – semi-integrationsgrad

En privat leverandør varetager opgaven med socialpædagogiske tilbud til udsatte børn og unge. I afklaringen efter kontraktindgåelse aftaler parterne en personaledekning, der indebærer personale fra henholdsvis den offentlige og private part i forholdet 20/80. Formålet er dels at udnytte allerede eksisterende kompetencer fra den offentlige part i forhold til ekspertbistand (psykologer mv.) og dels at have en "buffer" af personale, der har anden/fast primær beskæftigelse og dermed lav følsomhed i forhold til risiko for faldende efterspørgsel på pladser. Der etableres en styregruppe bestående af de øverste ledelsesmæssige ansvarlige for begge parter. Det daglige arbejde foregår smidigt mellem medarbejderne imellem, som om man var én gruppe. Ansatte fra den offentlige part deltager i relevante møder mv. inden for institutionens mødestruktur.

Eksempel 34: Risikoanalyse

Der kan opstå mange problemer i et partnerskab med nye samarbejdsrelationer og nye opgaveløsninger. Hvis partnerskabet skal sikkert i havn, er det vigtigt at være opmærksom på faldgruber i drift, samarbejde, kommunikation, ledelse mv. Det kan for eksempel være, at man kan forudse problemer som manglende accept fra interessenter, koordineringsproblemer mellem partnerne eller konkrete faggrupper, kommende lovændringer mv..

Det er derfor vigtigt at gøre nogle fælles overvejelser om mulige risici i partnerskabsprojektet. Formålet med denne risikoanalyse er at afdække mulige risici, prioritere og finde mulige løsninger. Hermed kan man dels reducere sandsynligheden for, at problemet vil opstå (forebygge) og dels forsøge at reducere konsekvenserne af hændelsen (afhjælpe).

Vurderingen kan foretages med afsæt i disse spørgsmål:

- Hvad kan gå galt, og hvor kan problemet opstå?
- Hvad er årsagerne til problemet?
- Hvad er konsekvenserne af problemet? Brug eventuelt en "Richter-scala" – på en skala fra 1-10 hvor galt kan det gå?
- Hvad er sandsynligheden for, at hændelsen kan ske (i procenter)?
- Priorité i forhold til en samlet vurdering af sandsynlighed x konsekvens.
- Udarbejd tiltag der kan reducere henholdsvis sandsynlighed og konsekvens.

Partnerne bør på denne baggrund fastlægge en procedure for, hvordan sådanne problemer håndteres og allerede i implementeringsfasen forsøge at forebygge flest mulige risici.

Risikovurderingen kan med fordel tages op i løbet af implementeringsforløbet eksempelvis ved opfølgingsmøder efter 3 og 6 måneder. Viden om samarbejdet er i sagens natur lille i starten, hvor konsekvenserne af beslutningerne kan være store.

Eksempel 35: Interessentanalyse

Det er vigtigt at identificere og analysere partnerskabets interessenter. Formålet med at udarbejde en interessentanalyse er at skabe accept for partnerskabet og dets mål således, at eventuelle interessekonflikter kan forebygges. Samtidigt skabes der med en interessentanalyse afsæt for at udarbejde en kommunikationsplan.

En interessent kan defineres som en person, flere personer eller en organisation, som har en eller anden form for interesse i partnerskabets proces eller resultat.

I en analyse kan I stille jer selv følgende spørgsmål:

- Hvem leverer indsats, viden, kunnen, ressourcer eller lignende til partnerskabet?
- Hvad er interessentens interesser og holdninger?
- Hvilken betydning har interessenten for partnerskabet?
- Hvor vigtig er interessenten for partnerskabet og partnerskabets succes?
- Er der konflikter mellem interessenterne?

Der er mange typer interessenter, men det er vigtigt at være opmærksom på især to grupper:

Interessenter, hvis *indflydelse* er nødvendig for partnerskabets succes. Det kan være stærke brugergrupper eller en væsentlig ekstern interessent, hvis accept eller godkendelse er nødvendig (eksempelvis arbejdsmarkedets parter eller en godkendelsesinstans). Det kan også være en interessent, som har en stærk påvirkning af eksempelvis medarbejderne.

Interessenter, hvis *viden og indsats* er afgørende for partnerskabets succes. Det vil ofte være medarbejdere og ledere, som skal ”udøve” partnerskabet i hverdagen. Denne gruppe er vigtig dels for at trække på viden og erfaring med opgaveløsningen og dels for at sikre opbakning i netop den gruppe, som skal skabe resultaterne i hverdagen gennem ændrede roller og adfærd.

Herudover kan der være en lang række øvrige interessenter så som naboer, andre leverandører, presse mv.

Interessentanalysen danner grundlag for henholdsvis den interne og eksterne kommunikationsplan.

Eksempel 36: Ekstern kommunikationsplan

Ekstern kommunikation er en vigtig opgave i implementeringen både i forhold til den brede offentlighed og i forhold til partnerskabets direkte interessenter.

Kommunikationen bør gennemføres af partnerne i fællesskab og gerne suppleret med fremtrædende politikere (udvalgsformænd/borgmester). At gå ud sammen understøtter partnerskabets grundidé – at det er et fælles projekt.

Med afsæt i en interessentanalyse [[link til interessentanalyse](#)] er det en god idé af aftale og fastlægge retningslinjerne for:

- Hvem kommunikerer? (ledelse, ansvarlige for driftsopgaven eller andre fx politikere)
- Hvor ofte kommunikeres? (hyppighed)
- Hvordan kommunikeres? (hvilke medier)
- Overfor hvilke målgrupper kommunikeres? (brugere/borgere, politikere, offentligheden generelt, lokalt, mv.)

”Rettidig omhu” er et godt begreb, når det handler om kommunikation. Det er vigtigt at sikre den rette timing i forhold til accept og engagement hos interessenterne. Der må ikke være for meget støj på linien.

Eksempel 37: Eksempel på ekstern kommunikation

I Allerød har man etableret et partnerskab mellem Allerød Kommune, Hedeselskabet og NCC. Da partnerskabet skulle sættes i gang, valgte man at afholde en række borgermøder, hvor ledelsen af partnerskabet indbød til dialog med borgerne om partnerskabet. I forbindelse med selve søsætningen af partnerskabet var det den pågældende udvalgsformand, der åbnede seancen. Ved den lejlighed blev partnerskabets logo offentliggjort.

Man har samtidig givet hinanden håndslag på, at partnerskabet er et fælles projekt, og at man ”går ud sammen”. Ingen går bag ryggen på hinanden, selv om der skulle opstå ”kærkomne” lejligheder til at promovere sig selv.

Eksempel 38: Intern kommunikationsplan

I et større partnerskab, hvor en stor del medarbejdere fra den offentlige virksomhed var involverede, prioriterede man høj information internt i organisationen både overfor de medarbejdere, der skulle være en aktiv del af partnerskabet og overfor dem, der ville have en form for samarbejdsflade med partnerskabet.

Man vedtog derfor en kommunikationsplan, hvor man skitserede, hvilke aktører (blandet andet ledere og medarbejdere i partnerskabet samt ledere og medarbejdere i tilgrænsede områder), der skulle have hvilken type information hvornår. Afsættet for planen var en interessentanalyse [[link til interessentanalyse](#)].

Principperne var at inddrage de rette personer på rette måde på rette tidspunkt, for at sikre præcis information og inddragelse og mindst mulig støj på linien.

Viften af iværksatte aktiviteter var:

- informationsmøder
- information og drøftelse i MED-udvalg
- skyd på ledelsen-møder, hvor der var ”frit lejde” til at stille spørgsmål om partnerskabet
- vægviser og plancher på gangarealer
- introduktionspjece
- nyhedsrubrik i det eksisterende personaleblad

Endelig havde man som første skud i bøssen besluttet at afholde en happening eller et kick-off arrangement [[link til kick-off arrangement](#)], som skulle være tilpasset kulturen i organisationen.

Eksempel 39: Visioner i et partnerskab

Gode visioner handler om at sætte ord på drømme. De må gerne give ”lys i øjnene” og faglig stolthed.

Eksempler på visioner i et partnerskab om formidling, tilsyn mv. indenfor anbringelseområdet:

- Vi vil skabe en vifte af tilbud og foranstaltninger i nærmiljøet, så udsatte børn og unge altid mødes med den bedste behandling og bedste voksenrelation.
- Vi vil medvirke til, at flest mulig udsatte børn og unge får kompetencer og netværk til at skabe et liv med livskvalitet, omsorg og gode venskaber.
- Vi vil være førende på løsning af tilsyns- og opfølgingsopgaver indenfor anbringelsesområdet i Danmark.
- Vores arbejdsplads skal ligge på top 20-listen af eftertragtede arbejdspladser indenfor branchen.

Eksempel 40: Målsætninger for samarbejdet

Typiske målsætninger for samarbejdet kan være:

- At samarbejdet er baseret på åbenhed og ærlighed i kommunikation, gensidig tillid og respekt
- At samarbejdet forløber positivt og konstruktivt
- At ressourceforbrug til fejlet kommunikation minimeres
- At eventuelle uenigheder håndteres i en positiv og åben dialog hos de implicerede aktører.

Sådanne målsætninger skal omsættes til mål og gøres til genstand for opfølgning. Se trin 5 [[link til opfølgningsskema Vejdirektoratet og 3 private firmaer](#)] for eksempel på, hvordan dette kan gøres.

Eksempel 41: Eksempel på kompetenceoptimering

En kommune udbyder et partnerskab på området for formidling, tilsyn mv. af anbringelsespladser for udsatte børn og unge.

Kommunen beskriver sine forventninger til egen indsats og forventninger til leverandørens indsats.

Beskrivelse af hvilke ressourcer og kompetencer, kommunen tilfører partnerskabet fx:

- Faglighed
- Bagland (fagligt, administrativt, politisk)
- Leveringssikkerhed (årlig ”omsætning” af anbragte børn og unge)
- Politisk kompetence i forhold til offentlig håndtering

Beskrivelse af hvilke ressourcer og kompetencer leverandøren forventes at tilbyde fx:

- Forretningsprofil, herunder logistik, markedstækning mv.
- Know how i forhold til dokumentation
- Know how om at tilvejebringe anbringelsespladser
- Know how om tilsyn

Med afsæt i kommunens forventninger til fælles optimering udvikler og aftaler partnerne efter kontraktindgåelse de nærmere muligheder for kompetenceoptimering i forhold til opgaveløsningen.

Aftaler om fælles optimering indeholdt blandt andet:

- At koblingen mellem leverandørens viden om udbud og kommunens faglighed (undersøgelse, behovsvurdering mv.) skal forbedre grundlaget for et langt bedre match mellem barnet/den unge og anbringelsesstedet.
- At koblingen mellem kommunens erfaring med gode som dårlige anbringelser koblet til den private leverandørs know how på dokumentation og opfølgningsmetoder skal skabe et afsæt for et udviklingsarbejde, hvor partnerne i fællesskab udvikler en model for løbende evaluering og effektvurdering, som er defineret som et stort behov fra kommunens side.

Eksempel 42: Konfliktløsningsmodel

Græsted-Gilleleje Kommune har indgået partnerskab om udbygning af rensningsanlæg med NCC og RAMBØLL.

Konfliktløsningsmodellen er baseret på positiv dialog på lavest muligt niveau af beslutningstrappen:

- Byggepladsen: Konflikt løses inden for 24 timer, ellers næste trin
- Projektledelse: Konflikt løses inden for 48 timer, ellers næste trin
- Styregruppe: Konflikt løses inden for 72 timer, ellers næste trin
- Direktionsniveau: Konflikt løses inden for 14 dage, ellers næste trin
- Domstol

Det centrale element i konfliktløsningsmodellen er i tillæg til placering af ansvaret, hvor konflikterne opstår, at der er en klar beslutningstrappe.

Eksempel 43: Håndtering af risikodeling

I OPP-Samarbejdet mellem Espoo Kommune i Finland og NCC m.fl. om opførelse, drift og vedligehold på skoleområdet håndterede man risikodeling ud fra en fælles afdækning og placering af risici. Afdækningen indebar en placering af risici hos henholdsvis den offentlige og private part:

Offentlig virksomhed

- Inflation
- Lovændringer
- Force majeure
- Ændringer i skatter og andre offentlige afgifter
- Funktionsmæssig renovering

Privat partner

- Tekniske standarder for vedligeholdelse og renovering
- Kvalitet og kvantitet i leverancen – evt. sanktioner
- Forbrug af materialer mm.
- Økonomiske udsving

Eksempel 44: Åbne regnskaber og kalkuler

Hørsholm Sygehus og ISS har indgået et partnerskab om drift af servicefunktionerne på Hørsholm Sygehus.

Partnerskabet er baseret på en gensidig accepteret forudsætning om god lønsomhed for ISS. Der anvendes åbne kalkulationer og åbne regnskaber, hvor der mellem partnerne er aftalt en bonusmodel, hvor et evt. overskud ud over et kalkuleret dækningsbidrag deles mellem partnerne. Tilsvarende deles løbende effektiviseringsgevinster skabt gennem fælles forbedringer.

Eksempel 45: Eksempel på incitamentpulje i Stenløse Kommune

I Stenløse Kommune har man en totalentreprise på 137 mio. kr., som Stenløse Kommune indgik med Pihl og søn om renovering af en del af kommunens bygninger. Her etablerede man en incitamentpulje på 6 mio. kr. for den yderste del af kontrakten. Formålet var, at

- skabe et fælles økonomisk incitament hos alle parter (både Pihl og søn, rådgivere, leverandører og bygherre) og
- undgå at uløste problemer blev kastet fra den ene part til den anden med deraf følgende risiko for en uforholdsmæssig dyr underentreprise

Puljen fungerer således, at hvis projektet gennemføres billigere indenfor den kvalitetsstandard, som er defineret i skitseprojektet, deler bygherre og partnerne ligeligt. Dermed er der en motivation til ikke at projektere dyrere end nødvendigt og efterfølgende tilføje glemte forhold.

Vurderingen fra bygherrens side er, at man virkelig har forsøgt at finde alternative løsninger, vurdere nødvendigheden og finde besparelser andre steder. Det er klart, at hvis bygherren ønsker nye elementer ind i projektet, som ikke er fastlagt i forprojektet, må bygherren komme med flere penge.

Partnerskabet er nu ¾ del af vejen, og det vurderes, at der fortsat er gode chancer for, at projektet holder den samlede økonomi, så der bliver mulighed for at udbetale måske halvdelen af incitamentpuljen. I den sidste del af projektet er næsten alt lagt fast, og det begrænser mulighederne for omprioritering, men til gengæld opstår der i denne fase også meget færre uforudsete situationer.

Eksempel 46: Eksempel på milepæls-afregning fra Allerød Kommune

I et partnerskab mellem Hedeselskabet, NCC og kommunen aftalte man, at afregningen skulle bindes op på milepæle. Der er i alt 15 mio. kr. i puljen og disse midler udløses i etaper, når de enkelte milepæle er nået.

Eksempel 47: Målsætninger og mål for dagtilbud

Eksempler på målsætninger:

Målsætninger	<ul style="list-style-type: none">• Vi vil sammen skabe en kvalitativ forbedring af kerneydelsen i dagtilbud• Partnerne skal kompetenceoptimere for at udvikle indsats og resultater• Vi vil fokusere på udvikling af metoder til styrkelse af den faglige indsats og dokumentation af denne
---------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Eksempler på konkrete mål for drift og udvikling i forhold til de nævnte målområder:

	Driftsmål	Udviklingsmål
Mål for brugertilfredshed	<ul style="list-style-type: none"> • 95 % af forældrene skal være tilfredse og/eller meget tilfredse med dagtilbudet • 95% af forældre med mere end 1 barn vælger dagtilbudet for nr. 2. 	<ul style="list-style-type: none"> • At der udvikles et værktøj til vurdering af børnenes tilfredshed i løbet af det 1. år
Mål for leveringssikkerhed	<ul style="list-style-type: none"> • Max 10% personaleomsætning på pædagoger indenfor et år • Max 7% sygefravær eksklusiv langtidssyge og barsel 	<ul style="list-style-type: none"> • At der udvikles en hygiejnepolitik mhp. fald i sygefravær hos medarbejderne (og børnene)
Faglige mål	<ul style="list-style-type: none"> • At dagtilbudene arbejder med ”trin-for-trin-modellen” (sociale kompetencer) • At der 2 gange ugentligt er samarbejde og aktiviteter med lokale musikere 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af et værktøj, der styrker medarbejdernes evne til tidlig signalopfang og dialog med forældrene • Udvikling af nye metoder til dokumentation af den faglige indsats
Økonomiske mål	<ul style="list-style-type: none"> • At fastholde et dækningsbidrag på 15% i første periode 	<ul style="list-style-type: none"> • At forøge dækningsbidraget med 5% i anden periode • Udvikle værktøj til måling af effektiviseringsgevinst
Organisatoriske mål	<ul style="list-style-type: none"> • At kommunen tilbyder pædagogisk rådgivning og stiller sundhedsplejerskeordning til rådighed • At x-virksomhed tilbyder at gennemføre medarbejdertilfredshedsundersøgelse for samtlige dagtilbud i kommunen 	<ul style="list-style-type: none"> • At partnerne sammen udvikler en model for pædagogisk læring fx fælles bibliotek, kurser, foredrag mv. for pædagoger og medhjælpere
Mål for procesoptimering	<ul style="list-style-type: none"> • At partnerne mødes hver 14. dag mhp. at have fokus på forbedring af processer 	<ul style="list-style-type: none"> • Udvikling af model for hensigtsmæssig allokering af faglige ressourcer hhv. pædagoger og medhjælpere • Outsourcing af administrative opgaver og evt. andet
Mål for udvikling og justering	<ul style="list-style-type: none"> • At der kvartalsvist foretages opfølgninger og evaluering af indsatsen 	<ul style="list-style-type: none"> • At der i fællesskab udvikles en model for løbende evaluering og justering
 Servicemål	<ul style="list-style-type: none"> • Dagtilbuddet skal have åbent min. 52 timer ugentligt 	<ul style="list-style-type: none"> • At forældrenes behov for aftenåbent, modulordninger mv. afdækkes

Med afsæt i målsætninger og mål bør I herefter udarbejde mere detaljerede driftsplaner eller ydelsesbeskrivelser for opgaveløsningen.

Eksempel 47b: Typiske elementer i en ydelsesbeskrivelse

1. Politiske rammer/lovgivning, standarder og målsætninger
2. Mål (eksempelvis driftsmål og udviklingsmål)
3. Indikatorer og målemetoder
4. Beskrivelse af arbejdsprocesser og konkrete aktiviteter
5. Ressourcer (økonomi, fysiske rammer, faglige kompetencer mv.)
6. Løbende opfølgning og evaluering

Eksempel 48: Procesoptimering – anbringelsesområdet

I et konkret eksempel, hvor en kommune og en formidlingsenhed etablerer et partnerskab om formidling, tilsyn mv. på anbringelsesområdet, indledte man en proces, hvor målet var at udpege og vurdere styrker og forbedringsmuligheder i eksisterende arbejdsprocesser. Formålet var at prioritere de væsentligste udfordringer og effektiviseringsmuligheder i proceskæden for dermed at kunne definere procesoptimeringstiltag. Der deltog en række medarbejdere i dette arbejde, da de dagligt har problemstillingerne inde på livet og dermed besidder særlige kvalifikationer, når det drejer sig om at finde forbedringer.

Nogle af de delprocesser, der blev drøftet var:

- informations- og kommunikationsveje
- sagsbehandleren som tovholder/koordinator
- inddragelse af relevante aktører, herunder brugere
- servicemål for tidsfrister
- visitering og aftale med konkret anbringelsessted
- administrative opgaver

Med afsæt i uddybende procesbeskrivelser og prioritering af indsatsområder udpegede man en række delprocesser, som lå lige for at forbedre indenfor de første 3 måneder. Tilsvarende udpegede man delprocesser, der blev defineret som udviklingsområder indenfor de første 9 måneder. Det blev besluttet at indarbejde principper for henholdsvis belønning af ekstrainsats og deling af økonomisk gevinst i disse udviklingsopgaver.

Eksempel 49: Kick-off arrangement

En start skal både kunne ses og høres! Et kick-off er en metode til at markere igangsætning af et projekt/partnerskab. Deltagerne vil oftest være medarbejdere og ledere, der skal indgå aktivt i partnerskabet fra begge parter.

Formålet med et startskud er dels at skabe et fælles verdensbillede af, hvad partnerskabet går ud på (formål og merværdi) og dels besvare spørgsmålet ”what’s in it for me?” i forhold til den enkelte, faggrupper mv.

Herudover er formålet typisk:

- at give deltagerne mulighed for at møde hinanden – at sætte ansigter på
- at give styregruppen mulighed for at komme på banen og få synlighed
- at synliggøre ledelsens interesse og opbakning til partnerskabet

- at formidle den driftskultur man ønsker af fremme/mobilisere i partnerskabet

Eksempel 50: Teambuilding

Det kan være en god idé at afholde et teambuildingkursus med partnerskabets daglige aktører som deltagere. Formålet med teambuilding er:

- at sætte partnerskabets daglige aktører i stand til at fungere som et team
- at fremme en hjælpende og støttende holdning og adfærd
- at identificere eventuelle barrierer i kommunikationen
- at skabe gensidig respekt for individers og gruppens mål
- at skabe en fælles opfattelse af de forskellige roller
- at fremme forståelsen for det nødvendige i at samarbejde

Eksempel 51: Opfølgning på samarbejdet

Vejdirektoratet har som bilag til partneringaftale om Vejdrift og beplantningspleje udarbejdet følgende opfølgningsskema til anvendelse på de løbende driftsmøder. Skemaet udfyldes og gennemgås i fællesskab

<i>Pkt. X: Samarbejdet siden sidste møde</i>	<i>1. Meget dårligt</i>	<i>2. Dårligt</i>	<i>3. Nogenlunde</i>	<i>4. Godt</i>	<i>5. Meget godt.</i>	<i>Hvis markering (1), (2) eller (3) anføres et. hændelse og aktion for at undgå gentagelser (/ rette op på forholdet.</i>
<i>1. Samarbejds klima-et</i>						
<i>2. Tillid til hinanden</i>						
<i>3. Kommunikation, klart og i tide</i>						
<i>4. Overholdelse af tidsmæssige aftaler</i>						
<i>5. Fremsendes / foreligger materiale som aftaler</i>						
<i>6. Håndtering af fejl og afvigelser hurtigt og hensigtsmæssigt</i>						

7. <i>Håndtering af uenigheder, hurtigt og hensigtsmæssigt</i>						
8. <i>Er spildtid undgået</i>						
9. <i>Deltagelse af de relevante personer i møderne</i>						
10. <i>Træffes de relevante beslutninger uden unødigt forsinkelse</i>						

Eksempel 52: Skema til opfølgning på resultater

Målepunkt efter skala 1-10	Sammenhæng til partneringaftalens målsætninger
1. Løsninger inden for targetprisen minus en halv million	Ydelsesbeskrivelsens opgaver samt flest mulige ekstra af kommunens ønsker løses inden for targetprisen minus en halv million
2. Løbende risikovurdering	
3. Ærligt samarbejde	Åbenhed, ærlighed og tillid hos og mellem alle medarbejdere Alle tager ansvar og arbejder som ligeværdige parter Særinteresser og "kassetænkning" skal undgås hos alle parter (bedste mand/firma til jobbet) Gensidig respekt, lytte til andres erfaringer og argumenter samt konstruktiv og saglig kritik
4. Optimale tekniske løsninger	Der skal være mest mulig anlæg for pengene, og anlæggene skal være nemme og sikre at drive Forundersøgelserne og deres omfang skal sikre, at der vælges løsninger med en kvalitet afstemt i forhold til anlægs- og driftsfasen og således, at der bliver færrest mulige ændringer af ydelser og anlægsdele efter afslutning af fase 1 Inddrage driftspersonalet og andre anlægs erfaringer (studieture efter behov) ved valg af løsningsforslag Kreativitet, nytænkning og fremtidssikring på 10 års sigt
5. Information og dialog	Højt informationsniveau Hensyntagen til omverdenen Fokus på særlige interessenter (fx Havnelaug, lodsejere og Turistforening) Dialog med myndigheder
6. Miljø	Sikre godt miljø Sikre godt arbejdsmiljø
7. Ingen konflikter	Hurtig håndtering af eventuelle problemer, og altid løsning på lavest mulige niveau i organisationen

8. Samarbejde	Inspirerende og engageret samarbejde Altid skriftlige aftaler Tilfredse medarbejdere
9. Kvalitetssikring	Kvalitetssikring med begrænset kontrol
10. Nødvendig styring	Udarbejde og overholde realistiske tidsplaner Aktivitets-, tids- og økonomiplaner med tilstrækkelig detaljeringsgrad og aktionspersoner til optimal styring Sikker økonomistyring gennem hele aftalen Al budgettering og økonomiopfølgning baseret på åben økonomi Styre underleverandører svarende til alle aftalens mål, holdninger og forpligtelser

Eksempel 53: Resultatopførelse som grundlag for resultatafhængig betaling

En kommune har indgået et partnerskab om varetagelse af jobplaceringsopgaven i kommunen. Betalingen består i et grundbeløb pr. visiteret borger samt en resultatafhængig betaling, som afhænger af de foranstaltninger, der iværksættes for hver enkelt borger samt varigheden heraf. Den private partner skal hver måned indsende nedenstående opfølgningsskemaer, hvor det første angiver totalen, mens det sidste sikrer opfølgning på den enkelte borger:

Måned	Antal
Antal borgere modtaget i alt	
Antal borgere i ordinært job 0-3 måneder	
Antal borgere i ordinært job 3-6 måneder	
Antal borgere i ordinært job, > 6 måneder	
Antal borgere i job m. tilskud	
Antal borgere, som endnu ikke er i job eller tilskudsordning	
Antal borgere i virksomhedspraktik	

Borger	Status
Cpr. 1	
Cpr. 2	
Cpr. 3	
etc.	

Eksemplet indgår i:

Offentlig vejledning (generel) - trin 5, afsnittet om opfølgning af partnerskabets målsætninger.

Eksempel 54: Opfølgning på procesoptimering

Vejdirektoratet har i sit partnerskab om vejdrift og beplantningspleje arbejdet med muligheden for fælles procesoptimering, jf. eksempel 4 ovenfor [[link til eksempel 4](#)]. Herunder også med den løbende dokumentation og opgørelse af økonomien. Som følge af det systematiske arbejde med procesoptimering har en af de tre private entreprenører i det første driftsår effektiviseret opgaveløsningen med ca. 15 procent. Effektiviseringsgevinster som følge af procesoptimering deles ligeligt mellem partnerne.

(1) Procesoptimering - dokumentation

Procesoptimering – dokumentationsskema

Entreprise	
-------------------	--

Emne: (hvad vedrører ændringen, hvori består ændringen, hvad er den overordnede intention med ændringen)

	Projektoptimering nr.
--	-----------------------

Effekter af procesoptimeringen:

For ændringen markeres for de strategiske målsætninger i partneringaftalen, hvor der er en effekt af ændringen.

Strategiske målsætninger som påvirkes af ændringen	Beskrivelse af effekter - kvalitativ og kvantitativ (evt. i resume med henvisning til bilag, som vedhæftes)	Påvirkes incitament	Kritiske succesfaktorer for at effekten opnås	Indsats for at sikre opnåelse af effekterne (evt.)

Økonomi: (økonomiske effekter opgøres på årsbasis)

Direkte økonomiske effekter, som ændrer poster i tilbudslisten.

Poster, som er omfattet				
Post nr.	Beteg-nelse	Mæng-der i TBL	Enh. pris i TBL	Pris
Omkostning, omfattede poster				

Indirekte økonomiske effekter, som kan beregnes (øget trafikikkerhed, øget fremkommelighed, mindsket adm. ressourceforbrug mv.)

Effekter, jf. beskrivelse ovenfor	Grundlag for og beregning af økonomiske effekt (der kan blive tale om bedste skøn – i så fald angives usikkerhed)	Beløb
Indirekte økonomiske effekt		

Nye poster, som erstatter disse

Post nr.	Bete-gnels e	Mæng-der i TBL	Enh. pris i TBL	Pris
Omkostning, nye poster				

Den samlede økonomiske effekt på årsbasis

Omkostning, omfattede poster	
Omkostning, nye poster	
Indirekte økonomisk effekt	
I alt, sum	

Eksempelsamling 55: Konkurrencepræget dialog

En kommune har besluttet sig for at benytte sig af den nye udbudsform konkurrencepræget dialog i forbindelse med etablering af et OPP-projekt, fx en skole. I OPP-konstruktionen indgår også en række serviceopgaver omkring den efterfølgende tekniske drift og varetagelse af øvrige servicefunktioner på fx skolen, som er oplagte både i OPP sammenhæng og i forbindelse med rene servicepartnerskaber. Det er hensigten at indgå en kontrakt med en varighed på ca. 30 år. Samlet er opgaven (med byggeri og efterfølgende drift) så kompleks, at udbudsformen konkurrencepræget dialog kan anvendes.

Processen består af følgende trin:

1. Der gennemføres en normal prækvalifikationsrunde, hvorved et antal egnede konsortier indbydes til at afgive tilbud.
2. Kommunen udarbejder herefter et beskrivende prospekt, som på et overordnet plan beskriver kommunens forventninger til fx skolebyggeri og til varetagelse af driftsopgaverne på skolen. Prospektet indeholder desuden forskellige områder eller udfordringer, som tilbudsgiverne bedes forholde sig til. Prospektet indeholder endelig tildelingskriterier, som overordnet er ”det økonomisk mest fordelagtige tilbud”.
3. Tilbudsgiverne udarbejder foreløbige løsningsforslag på baggrund af prospektet. Dvs. de kommer med et første bud på, hvordan de kunne forestille sig at løse opgaven – både med hensyn til byggeri og servicefunktioner.

4. Dialogfase: På baggrund af de foreløbige løsningsforslag indledes en dialogfase (heraf konkurrencepræget dialog) med tilbudsgiverne. Kommunen kommenterer tilbudene i form af dels et specifikt notat til hver tilbudsgiver med konkrete iagttagelser om deres tilgang, dels et generelt notat til samtlige tilbudsgivere med fælles, overordnede problemstillinger. Tilbudsgiverne har herefter til opgave at respondere på kommunens kommentarer og præsentere deres forslag til håndtering af de beskrevne spørgsmål og problemer. Dialogfasen kan gennemføres flere gange. Der er mulighed for i dialogfasen at "sortere" tilbudsgivere fra, som efter kommunens vurdering ikke vil kunne komme i betragtning til tildeling af ordren (vurderet ud fra tildelingskriterierne).
5. Efter dialogfasen udarbejder kommunen sit endelige udbudsmateriale, hvor man formulerer sine endelige krav til tilbudsgiverne om deres formulering af et endeligt tilbud. Kommunen har her mulighed for at anvende de mange input, som dialogfasen har givet, til at sikre et godt og præcist udbudsmateriale, som bedst muligt matcher deres forventninger til såvel partnerskab som til byggeri og løsning af serviceopgaver.
6. Tilbudsgiverne udarbejder nu deres endelige tilbud.
7. De endelige tilbud gennemgås og vurderes ud fra de normale regler for vurdering af tilbud, dvs. alene på baggrund af tildelingskriterierne og uden forhandling og der indgås kontrakt.
8. Driftsfasen adskiller sig endelig fra traditionelle byggerier og servicekontrakter ved fra starten at være baseret på, at parterne forpligter sig til en løbende udvikling af de fælles styringsparametre.