

Eksempelsamling – generel vejledning – privat

Eksempel 1: Visioner i et partnerskab.....	2
Eksempel 2: Målsætninger for samarbejdet	2
Eksempel 3: Hedeselskabets partneringmodel	2
Eksempel 4: Grænser for dialog med leverandørerne	4
Eksempel 5: Tilbudsgivers forslag til arbejdet med konfliktløsning	4
Eksempel 6: Tilbudsgivers forslag til succeskriterier	5
Eksempel 7: Tilbudsgivers forslag til arbejdet med procesoptimering	5
Eksempel 8: Åben økonomi – Generelt.....	5
Eksempel 9: Åben økonomi – ISS.....	6
Eksempel 10: Åben Økonomi – Albertslund.....	6
Eksempel 11: Økonomiske incitamerter	7
Eksempel 12: Risikodeling på baggrund af risikoanalyse.....	7
Eksempel 13: Organisering – høj integrationsgrad	7
Eksempel 14: Organisering – lav integrationsgrad	8
Eksempel 15: Organisering – semi-integrationsgrad	8
Eksempel 16: Risikoanalyse.....	8
Eksempel 17: Interessentanalyse	9
Eksempel 18: Ekstern kommunikationsplan	10
Eksempel 19: Eksempel på ekstern kommunikation.....	10
Eksempel 20: Intern kommunikationsplan	11
Eksempel 21: Visioner i et partnerskab.....	11
Eksempel 22: Målsætninger for samarbejdet	12
Eksempel 23: Eksempel på kompetenceoptimering.....	12
Eksempel 24: Konflikt håndteringsmodel	13
Eksempel 25: Håndtering af risikodeling	13
Eksempel 26: Åbne regnskaber og kalkuler	13
Eksempel 27: Eksempel på incitamentpulje i Stenløse Kommune	14
Eksempel 28: Eksempel på milepæls-afregning fra Allerød Kommune	14
Eksempel 29: Målsætninger og mål for dagtilbud	14
Eksempel 29b: Typiske elementer i en ydelsesbeskrivelse.....	16
Eksempel 30: Procesoptimering – anbringelsesområdet.....	16
Eksempel 31: Kick-off arrangement	16
Eksempel 32: Teambuilding.....	17
Eksempel 33: Opfølgning på samarbejdet.....	17
Eksempel 34: Skema til opfølgning på resultater.....	18
Eksempel 35: Resultatopgørelse som grundlag for resultatafhængig betaling	19
Eksempel 36: Opfølgning på procesoptimering	20

Eksempel 1: 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 anbringelsesområdet:

- ❑ 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 opfølgningsopgaver indenfor anbringelsesområdet i Danmark.
- ❑ Vores arbejdsplads skal ligge på top 20-listen af eftertragtede arbejdspladser indenfor branchen.

Eksempel 2: 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 3: Hedeselskabets partneringmodel

Fra Hedeselskabet Skov og Landskabs tilbud til Vejdirektoratet:

For Hedeselskabet Skov og Landskab er partnering en samarbejdsform, som gennem vedtagelse af fælles målsætninger og succeskriterier samt etablering af en åben og ærlig kommunikation øger den gensidige respekt og tillid mellem parterne. Gennem fælles målsætninger skabes et fælles ansvar for succes i partneringsamarbejdet og et grundlag for en åben dialog om risikomomenter og deres håndtering.

Partnering som en succesfuld samarbejdsform inden for anlægsopgaver er gennem en del år vokset frem i Danmark efter inspiration fra bl.a. USA og England. På driftsområderne er partnering endnu kun afprøvet ganske få steder, men det er vores opfattelse, at samarbejdsformen lige så vel kan anvendes på disse områder, om end formen skal tilpasses den konkrete entreprise.

Gennemført på den rigtige måde bidrager partnering til etablering af et tillidsfuldt samarbejde, hvor mulighederne for konflikter formindskes, og hvor parternes særinteresser indordnes under den fælles opgave: At udføre driftsydelserne på en økonomisk og tidsmæssig effektiv måde samtidig med at høj kvalitet og hensynet til brugere bevares.

Partnering er også karakteriseret ved, at driftssamarbejdets forudsætninger, muligheder og økonomi successivt, men systematisk konkretiseres, og at der parallelt hermed sker en tilsvarende konkretisering af de involverede parter forpligtelser i sagen. Hedeselskabet Skov og Landskab lægger i den forbindelse vægt på, at partneringprocessen sigter på at udnytte alle parter respektive styrker med udgangspunkt i en grundlæggende respekt for andres kompetencer.

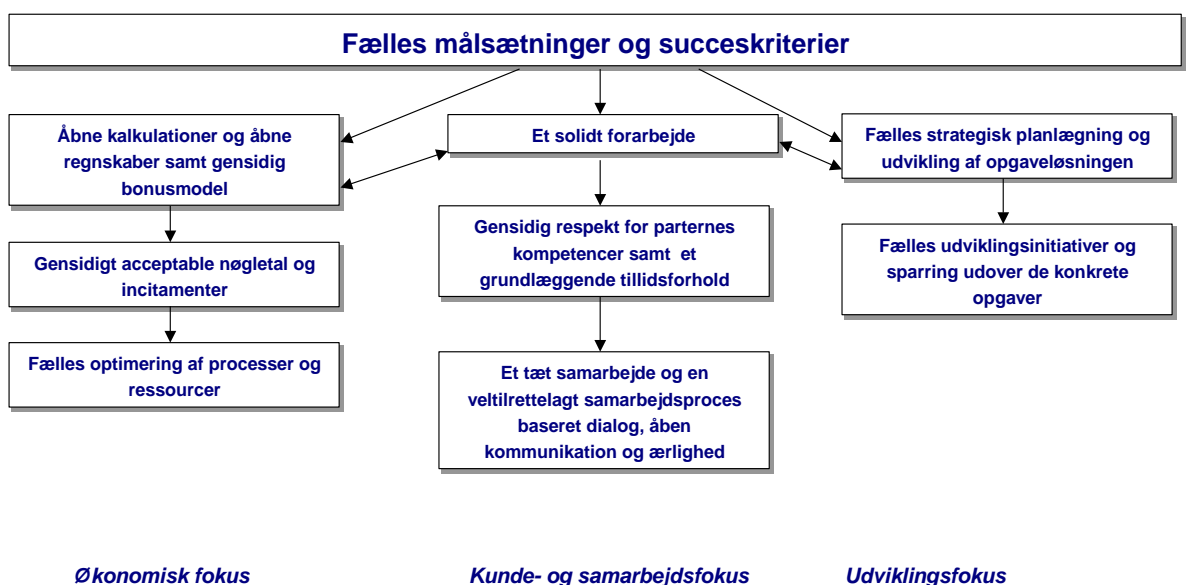
Partnering indebærer endelig en fælles strategisk planlægning og udvikling for at sikre forankring af de strategiske og udviklingsmæssige elementer i samarbejdet. Hedeselskabet Skov og Landskab har udarbejdet et forslag til en sådan proces, som beskrives nedenfor.

For Hedeselskabet Skov og Landskab er det således samlet set en forhåbning og forventning, at partnerskabet baseres på en fælles vision, fælles målsætninger, en fælles strategisk planlægningsproces, samt en tæt og løbende dialog mellem Vejdirektoratet og Hedeselskabet Skov og Landskab i forbindelse med den daglige opgaveløsning.

Vi har i Hedeselskabet Skov og Landskab illustreret vores tilgang til partnering i nedenstående figur.

Figuren illustrerer, at forudsætningen for en vellykket partneringproces er fælles målsætninger og succeskriterier – i figuren vist som den fælles ”overligger”, der holder sammen på det tre søjler. Hedeselskabet Skov og Landskabs tilgang er desuden baseret på tre gensidigt afhængige søjler eller indsatser:

- Økonomi og ressourcer, med vægt på åbenhed og gensidighed
- Kundeforhold og samarbejde, med vægt på tillid, åbenhed og kommunikation.
- Forretningsudvikling, med vægt på fælles videreudvikling på både strategisk og driftsmæssigt niveau.
- Konceptet er illustreret yderligere nedenfor.



Eksempel 4: 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.

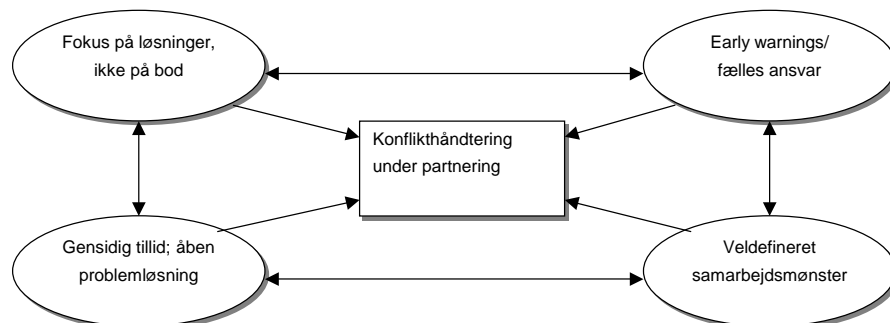
En leverandøranalyse kan godt omfatte indhentelse af oplysninger om priser, men der bør i givet fald være tale om leverandørernes priser på tilsvarende referenceydelse eller standardiserede prislister. Oplysninger om priser må ikke få karakter af et tilbud, der kan accepteres af udbyder, dette må alene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

Eksempel 5: Tilbudsgivers forslag til arbejdet med konfliktløsning

Hedeselskabet Skov og Landskab har udviklet et partnerskabskoncept i forbindelse med partnerskab med Vejdirektoratet om beplantningspleje. I partnerskabskonceptet indgår nedenstående tilgang til konfliktløsning:



Der fokuseres for det første på løsninger og håndtering af konflikterne, ikke på bod eller andre sanktioner. Dette hænger nært sammen med den gensidige tillid, der skal sikre en åben problemløsning, hvor evt. afvigelser kan drøftes åbent. Parterne har i fællesskab defineret såkaldte "Early Warning", forstået som centrale faktorer, som potentielt kan skade opgaveløsningen. Endelig er der defineret en egentlig beslutningstrappe: Driftsniveau; projektlederniveau og Direktionsniveau.

Eksempel 6: Tilbudsgivers forslag til succeskriterier

Vi vil konkret foreslå, at der i forbindelse med den videre fastlæggelse af partnerskabet arbejdes med følgende succeskriterier:

- Der opnås økonomiske besparelser gennem effektiviseringer og udviklingsinitiativer
- Der opnås kvalitative forbedringer gennem udviklingsinitiativer.
- Der opnås et stigende tilfredshedsindeks (brugertilfredshed) med udgangspunkt i en indledende status-analyse.
- Den private partner får den budgetterede indtjening
- Partnerskabskontrakten forlænges med 1 år, således at denne mulighed i kontrakten udnyttes.

Eksempel 7: Tilbudsgivers forslag til arbejdet med procesoptimering

Med udgangspunkt i vore hidtidige erfaringer har vi en forventning om, at vi vil kunne arbejde for forbedringer inden for:

- Forretningsgange
- Snitflader mellem faggrupper
- Nedbrydning af faggrænser
- Udnyttelse af ledig tid
- Omfordeling af arbejdsopgaver
- Tydelige succeskriterier for operationelle medarbejdere
- Kontinuitet/ overlevering mellem faggrupper
- Økonomisk /kvalitativ /kundemæssig bevidsthed i produktionen
- Strømlining af udvalg.

Vi vil løbende fremlægge de muligheder, vi afdækker og fremlægge dem for styregruppen. Såfremt styregruppen har interesse for et konkret emne, iværksættes den nødvendige drøftelse med de relevante arbejdsfunktioner, faggrupperne og i fornødent omfang med fagforeninger og myndigheder for at sikre en løsning, der er solidt forankret og respekterer eventuelle særlige ønsker.

Eksempel 8: 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 9: 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 10: Åben Økonomi – Albertslund

Albertslund Kommune har i sin partneringaftale 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, underentrepriseaftaler/tilbud og leverandøraftaler/tilbud, og hvad der i øvrigt 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 11: Økonomiske incitamenter

- Besparelser: Der tages konkret stilling til fordeling af den økonomiske gevinst ved besparelser som følge af procesoptimering mm.
- 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 Vejdirektorat 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 12: Risikodeling på baggrund af risikoanalyse

Risikodeling i forbindelse med OPP-Samarbejdet 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

Funktionsmæssige reovering

Privat partner

Tekniske standarder for vedligeholdelse og reovering

Kvalitet og kvantitet i leverancen – evt. sanktioner

Forbrug af materialer mm.

Økonomiske udsving

Eksempel 13: 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 14: 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 15: Organisering – semi-integrationsgrad

En privat leverandør varetager opgaven med socialpædagogiske tilbud til udsatte børn og unge. I afklaringen efter kontraktindgåelse aftaler partnerne 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 med medarbejderne imellem, som om man var én gruppe. Ansatte fra den offentlige part deltager i relevante møder mv. indenfor institutionens mødestruktur.

Eksempel 16: 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)?
- Prioritér 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 17: 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 18: 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 19: 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 20: 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 21: 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 22: 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 23: 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 24: 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 25: 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 26: 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 27: 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 $\frac{3}{4}$ 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 28: 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 29: 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 29b: 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 30: 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 31: 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 32: 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 33: 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 34: 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 35: 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 36: 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.)

Eksempel 37: 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.

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 trafiksikkerhed, 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	

Eksempel 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 tilbuddene 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 endeligt fra traditionelle byggerier og servicekontrakter ved fra starten at være baseret på, at parterne forpligter sig til en løbende udvikling af de fælles **styringsparametre.**