



LYNGBY-TAARBÆK  
KOMMUNE

# STRATEGI FOR KONKURRENCEUDSÆTTELSE





## Forord

Lyngby-Taarbæk Kommune er en virksomhed med et bruttobudget på ca. 6 mia. kr. og ca. 4.000 ansatte. Den overordnede kerneopgave for alle ansatte er sammen med borgere og virksomheder at skabe rammerne for, at borgerne kan leve et godt og aktivt liv, og at erhvervslivet har gode vilkår.

I det daglige udfører kommunens ansatte hovedparten af de kommunale driftsopgaver såsom undervisning, børnepasning, pleje af og omsorg for ældre og handicappede, hjælp til beskæftigelse, biblioteksbetjening, ejendomsdrift, pasning af grønne områder og veje mv.

Visse driftsopgaver udføres og leveres helt eller delvist af private aktører som resultat af enten strategisk planlægning - fx rengøring på skoler, dagtilbud mv. - eller som grundlag for at sikre borgernes lovbestemte frie valg - fx madservice og indkøbsordning til visiterede hjemmeboende borgere. Til at understøtte den kommunale drift og produktion indkøbes varer og tjenesteydelser samt bygge- og anlægsydelser fra private leverandører.

Kommunen arbejder målrettet med opgaveløsningen med henblik på at få mest muligt og høj kvalitet for pengene til gavn for borgere og erhvervsliv. Som et element heri anvender kommunen indkøb og udbud strategisk. Dette afspejles blandt andet i kommunens "Retningslinjer for Indkøb" og "Retningslinjer for udbud", der omfatter håndtering af indkøb og udbud af varer og tjenesteydelser generelt.

Som et supplement til "Retningslinjer for udbud" har Kommunalbestyrelsen som en del af budgetaftalen for 2021-2024 prioriteret særskilt at udarbejde nærværende "Strategi for konkurrenceudsættelse 2020-2026", der specifikt beskriver kommunens tilgang til konkurrenceudsættelse af egne driftsopgaver. Myndighedsopgaver såsom afgørelser om visitation til hjemmehjælp, miljøgodkendelser og byggetilladelser kan ikke overlades til private aktører og er således ikke omfattet af strategien.

Ambitionen med "Strategi for konkurrenceudsættelse 2020-2026" er, iblandt flere virkemidler, at videreudvikle og forny den kommunale opgaveløsning samt til stadighed at fastholde fokus på kvalitet og effektiv drift og ressourceanvendelse.

## Formål

Formålet med "Strategi for Konkurrenceudsættelse" er fastlægge hvilke forhold, der skal indgå i et beslutningsgrundlag for en eventuel konkurrenceudsættelse af kommunale driftsopgaver.

I strategien indgår derfor en vision samt ønsket effekt og mål, der skal søges opfyldt, når konkurrenceudsættelse af driftsopgaver og efterfølgende udlicitering anvendes.

Strategien vil blive fulgt op af en handleplan, som understøtter fremdrift i udmøntningen af strategien og skabe grundlaget for, at beslutninger om konkrete konkurrenceudsættelser træffes på et oplyst, gennembearbejdet og dataunderstøttet grundlag.

# Hvad forstås ved konkurrenceudsættelse

## – definition og måling

### Definition

En konkurrenceudsættelse er et udbud af en kontrakt om en kommunal driftsopgave, hvor private aktører/tilbudsgivere konkurrerer om at vinde retten til at udføre hele eller dele af en opgave for kommunen i et bestemt tidsrum.

I en konkurrenceudsættelse indgår både kriterier, der anvendes i udvælgelsen af konditionsmæssige leverandører (finansiel og teknisk formåen mv.), og kriterier for tildeling af opgaven. Kriteriet for tildeling er det økonomisk mest fordelagtige tilbud, som handler om at vurdere bedste forhold mellem pris og kvalitet ud fra en på forhånd fastsat vægtning. Det betyder, at vurderingen sker på grundlag af underkriterier som fx kvalitative aspekter (teknisk værdi, æstetiske og funktionsmæssige karakteristika, kompetencer o.l.), miljømæssige aspekter mv. sammenholdt med prisen. I tillæg til en vægtning af pris og kvalitative underkriterier, kan der også stilles krav, som der ikke kan konkurreres på, herunder fx sociale klausuler.

Når kommunen efter et gennemført udbud indgår kontrakt med en privat leverandør, er opgaven udliciteret. I forhold til de berørte borgere og samfundet i det hele taget har kommunen uændret ansvaret for ydelsen/opgaven, herunder kvaliteten heraf.

Udbud af kontrakter om udførelse af kommunens egne driftsopgaver skal gennemføres i henhold til udbudsreglerne.

Indgåede kontrakter med private leverandører forpligter kommunen i kontraktperioden. Det vil sige, at en leverandør som udgangspunkt har krav på økonomisk kompensation, hvis kommunen fx beslutter at hjemtage opgaven inden kontraktens udløb<sup>1</sup>. Tilsvarende gælder, hvis kommunen ønsker at ændre serviceniveauet i leverancen, for så vidt ændringerne bevirker, at leverandøren skal anvende flere ressourcer til leverancen. Kommunen kan ikke foretage væsentlige ændringer/ændring af grundlæggende elementer i kontrakten, da dette ville være i strid med udbudsreglerne. I så fald skal kontrakten genudbydes.

Når egne driftsopgaver konkurrenceudsættes, kan kommunen vælge selv at byde på opgaven med et kontrolbud. Kommunen kan også foretage en kontrolberegning af egne omkostninger til at udføre opgaven internt. Kontrolberegning fungerer som sammenligningsgrundlag i forhold til tilbud fra eksterne aktører og indgår således i vurderingen af det samlede økonomiske resultat af konkurrenceudsættelsen.

### Måling

Indikator for konkurrenceudsættelse (IKU) viser, hvor stor en andel af de kommunale opgaver, der løses af private leverandører, herunder opgaver, der er konkurrenceudsat, men eventuelt er forblevet hos kommunen via kommunalt kontrolbud. Ifølge definitionen angiver IKU summen af konkurrenceudsatte udgifter som en andel af de udgifter, det er muligt at konkurrenceudsætte.

---

<sup>1</sup> Der kan indstilles opsigelsesvarsel og/eller adgang for kommunen til at opsiges uden kompensation i en kontrakt, hvilket dog typisk har konsekvenser for priser mv.

**Konkurrenceudsatte** udgifter måles generelt som tjenesteydelser købt med moms, men omfatter også tjenesteydelser uden moms på social- og sundhedsområderne, altså relativt omkostningstunge områder. Hertil lægges tilskud, udbetalt af kommunen, som er berettiget til momsrefusion og kommunale udgifter til løn, varekøb mv., der afholdes i henhold til en kommunalt vundet konkurrenceudsættelse.

**Ikke-konkurrenceudsatte** udgifter opgøres generelt som summen af løn og varekøb samt betalinger til regioner og tjenesteydelser uden moms, jf. ovenfor.

Den seneste opgørelse af IKU for Lyngby-Taarbæk Kommune, de fire øvrige kommuner i kommunens indkøbsfællesskab "Spar 5" samt for gennemsnittet for alle landets kommuner er vist i Bilag 1. I Bilag 1 indgår også en opstilling af nogle af de driftsopgaver i kommunen, som er udliciteret og dermed indgår i opgørelsen af kommunens IKU.

## Vision - Hvad vil vi med konkurrenceudsættelse?

Konkurrenceudsættelse og efterfølgende udlicitering af opgaver er et blandt flere redskaber til at levere endnu bedre ydelser og opnå højere produktivitet og større effektivitet i driften. Når konkurrenceudsættelse kan vise sig at være fordelagtigt, kan det skyldes, at konkurrence i sig selv kan påvirke prisdannelsen, ligesom private leverandører kan have andre rammevilkår, forudsætninger, viden og erfaringer end kommunen.

Konkurrenceudsættelse vurderes og iværksættes derfor i forhold til, hvad der strategisk og planlægningsmæssigt samt økonomisk fordelagtigt for kommunen.

Det kan for eksempel være, at der i opgaveløsningen kræves stor specialistviden, og hvor det er svært at tiltrække de rette specialister og kompetencer, eller hvor kommunen har begrænsede muligheder for at opbygge tilstrækkelig kritisk masse til at løse opgaven økonomisk fordelagtigt selv.

Det kan også være i situationer, hvor der kræves uforholdsmæssigt store investeringer i kommunens eget produktionsapparat (it-teknologi, maskiner, arealer, ejendomme mm.) for at levere ydelser, og/eller hvor egen udførelse af opgaverne medfører lavere effektivitet i den øvrige produktion og påvirker kvaliteten af øvrige ydelser u hensigtsmæssigt.

Udlicitering kan for eksempel være strategisk hensigtsmæssigt ud fra et ønske om at udvikle tilbud, fordi private leverandører tænkes at kunne byde ind på opgaveløsningen på en anden måde. Konkurrenceudsættelse og udlicitering kan således i en periode bidrage til at få friske "øjne" på og nye og andre kompetencer i spil for at udvikle og innovere opgaveløsningen.

Konkurrenceudsættelse er alt andet lige nemmere at gå til på veldefinerede og mere standardiserede opgaveområder, ligesom fordelagtigheden af udlicitering kan ændre sig over tid i takt med ændringer i markedssituationen, ændrede behov hos borgere, brugere og erhvervsliv, ændringer i de politisk fastlagte serviceniveauer mv. Derfor bør en fortsat udlicitering af opgaver med mellemrum revurderes i sammenhæng med andre mulige redskaber til at udvikle og effektivisere opgaveløsningen, herunder for eksempel digitalisering, ny teknologi, kompetenceudvikling, datadrevne beslutninger, nye organisationsformer og arbejdsmetoder mv. Det må også løbende vurderes, om en udliciteret opgave bør hjemtages, hvis markedet ikke fungerer.

## **VISION**

*Lyngby-Taarbæk Kommune arbejder målrettet med konkurrenceud-sættelse som et blandt flere midler til at få høj kvalitet og mest muligt for pengene til gavn for kommunens borgere*

## **Den strategiske vej – hvordan gør vi?**

Strategien omfatter 4 fokusområder, der sætter retning for kommunens arbejde med konkurrenceud-sættelse:

### **FOKUSOMRÅDE 1:**

*Produktivitet og effektivitet – mere for pengene*

### **FOKUSOMRÅDE 2:**

*Kvalitetsudvikling og innovation*

### **FOKUSOMRÅDE 3:**

*Sociale, etiske samt miljø- og klimamæssige hensyn*

### **FOKUSOMRÅDE 4:**

*Organisation og medarbejder- og borgerinddragelse*

## **FOKUSOMRÅDE 1:**

### **Produktivitet og effektivitet – mere for pengene**

Der er en række eksempler på, at der kan opnås økonomiske gevinster ved at konkurrenceudsætte dele af den kommunale opgaveløsning – også ved uændret serviceniveau. Den økonomiske gevinst kan både bestå i, at opgaven kan løses billigere af private leverandører ved uændret serviceniveau og i, at der vil være andre tilbageværende opgaver, som kan løses billigere og bedre efter bortfald af de udliciterede opgaver.

Den økonomiske gevinst opnås oftest, når opgaver konkurrenceudsættes første gang, mens det kan være vanskeligere at opnå yderligere eller at fastholde økonomiske gevinster ved genudbud. Dette afhænger blandt andet af konkurrencesituationen på det pågældende marked og kommunens mulighed for at hjemtage udliciterede opgaver.

Visse forudsætninger skal være til stede for at høste økonomiske gevinster, ligesom der kan være hensyn, der vejer tungere end hensynet til økonomi. Nogle opgaver kan for eksempel vurderes at have særlig politisk, strategisk eller principiel betydning, så konkurrenceudsættelse undlades, selv om opgaven egner sig til det, og der er eller kunne være et økonomisk gevinstpotentiale.

Ved overdragelse af opgaver til private leverandører er det vigtigt, at kommunen foretager løbende og uafhængigt tilsyn med kvaliteten af opgaveløsningen. Det gælder ikke mindst ved overdragelse af bløde velfærdsopgaver som børnepasning, som kan være mere vanskelige at måle kvaliteten af end fx mere teknisk betonedede opgaver som renhold o.l. Eventuelle meromkostninger ved tilsyn med udliciterede opgaver indgår i den samlede vurdering af, om en opgave skal konkurrenceudsættes.

## **EFFEKT**

**Vi ønsker, at**

- **Opgaver på et givet serviceniveau løses billigst muligt på kort og langt sigt.**
- **Borgere og brugere oplever kvalitet i leveringen af ydelser, der svarer til det fastsatte serviceniveau.**

## **MÅL**

**Hvad gør vi?**

- **Vi går "opgaverettet" til værks.**
- **Vi vurderer en opgaves egnethed til udbud og udlicitering ud fra en balancering af de opstillede kriterier i Boks 1.**
- **Vi vurderer, om de udbuds- og udliciteringsegne opgaver skal konkurrenceudsættes i sin helhed eller delvist, evt. i "bidder" over tid.**
- **Vi udarbejder altid en kontrolberegning, så der er fastlagt et økonomisk udgangspunkt for opgavens udførelse.**
- **Vi fører tilsyn og følger systematisk op på kvaliteten af udliciterede opgaver.**

## **FOKUSOMRÅDE 2:**

### **Kvalitetsudvikling og innovation**

Konkurrenceudsættelse af egne driftsopgaver kan ud over rene økonomiske begrundelser være begrundet i ønsker om mere langsigtet at udvikle kvalitet og innovation, så opgaverne kan løses på nye, bedre og enklere måder. Nye, bedre og enklere måder kan for eksempel dække over anvendelse af miljø- og klimavenlig teknologi, en anden tilgang til at løse velfærdsopgaver på ældre- og demensområdet mv.

Der kan således være private leverandører, der har andre erfaringer og anden viden end kommunen. En forudsætning for at indfri sådanne potentialer for udvikling og innovation kan være design af et udbudsmateriale, der i højere grad fokuserer på resultatet for borgerne/brugerne frem for måden, opgaverne løses på.

Ligesom ved konkurrenceudsættelse af driftsopgaver med et rent økonomisk rationale, skal kommunen også i denne situation føre løbende og uafhængigt tilsyn med opgaveløsningen.

### **EFFEKT**

*Vi ønsker, at*

- *Videreudvikle og forbedre kvaliteten af opgaveløsningen.*
- *Understøtte innovation af teknologier på specifikke opgaveområder.*
- *Understøtte innovation af nye servicedesign.*

### **MÅL**

*Hvad gør vi?*

- *Vi går "opgaverettet" til værks.*
- *Vi vurderer en opgaves egnethed til udbud og udlicitering ud fra en balancering af de opstillede kriterier i Boks 1.*
- *Vi designer udbudsmaterialet, så rammerne for løsningen af opgaver fremmer innovation og udvikling.*
- *Vi er præcise på ønsker om resultater af udvikling og innovation.*

## **FOKUSOMRÅDE 3:**

### **Sociale, etiske samt miljø- og klimamæssige hensyn**

Som offentlig myndighed ønsker kommunen, at samarbejdsforhold med private leverandører også bygger på ikke økonomiske hensyn, herunder blandt andet sociale, etiske og miljø- og klimamæssige hensyn.

Derfor arbejder kommunen målrettet og konsekvent med krav herom ved udbud og indkøb, herunder eventuel konkurrenceudsættelse af egne driftsopgaver.

Sociale og etiske hensyn mv. udmøntes i kontraktkrav som fx arbejds- og sociale klausuler. Det er ikke muligt at lade tilbudsgivere konkurrere om sociale og etiske forhold i udbud.

Sociale klausuler er krav om, at den vindende leverandør skal påtage sig en nærmere defineret social forpligtelse. Det kan blandt andet dreje sig om at stille krav om uddannelse og elev- og praktikstillinger i et omfang, der er proportionalt med opgavens karakter og omfang. Klausulerne kan være frivillige eller indeholde præcise krav om antal pladser.

Arbejdsklausuler skal medvirke til at sikre, at ansatte i virksomheder arbejder under ordentlige løn- og arbejdsvilkår. Med arbejdsklausuler bekæmpes social dumping og unfair konkurrence. Manglende overholdelse af arbejdsklausuler berettiger kommunen til at idømme leverandøren bod eller ophæve kontrakten.

Dialogklausuler er en anden form for klausuler, der forpligter leverandørerne til at deltage i dialogmøder om de muligheder, erfaringer og værktøjer, kommunen stiller til rådighed for det private erhvervsliv i forhold til rekruttering af arbejdskraft, hjælp til fastholdelse af medarbejdere samt varetagelse af sociale hensyn, fx i relation til integration af langtidsledige på arbejdsmarkedet.

Endelig er der etiske klausuler, der forpligter leverandører til at leve op til samfundsansvar, respektere grundlæggende rettigheder (om fx forskelsbehandling) og efterleve internationale konventioner (om fx børne- og tvangsarbejde, sundt arbejdsmiljø og organisationsfrihed).

I tillæg til klausuler vil der være andre hensyn at iagttage i eventuelle fremtidige konkurrenceudsættelser. Det gælder fx hensyn til miljø, klima og bæredygtighed, som disse er formuleret i kommunens til enhver tid politisk vedtagne politikker, strategier, politiske aftaler mv.

## **EFFEKT**

*Vi ønsker, at*

- *Beskytte kommunens medarbejdere og andre lønmodtagere mod social dumping.*
- *Beskytte danske virksomheder mod unfair konkurrence.*
- *Bistå virksomheder med at få overblik over de muligheder, erfaringer og værktøjer, kommunen stiller til rådighed for det private erhvervsliv i forbindelse med varetagelsen af sociale hensyn.*
- *Sikre uddannelsespladser til elever og lærlinge.*
- *Understøtte samfundsansvar, grundlæggende rettigheder og internationale konventioner.*
- *Understøtte bæredygtighed, herunder klima- og miljørigtig adfærd.*

## MÅL

### *Hvad gør vi?*

- *Vi stiller krav om overholdelse af gældende regler om arbejdsmiljø, samarbejds- og sikkerhedsudvalg samt overholdelse af arbejdsklausul, jf. ILO-konvention.*
- *Vi anvender dialogklausul i kommunens kontrakter og fastholder, at dialogmøder afholdes.*
- *Vi anvender uddannelsesklausul efter princippet om "følg eller forklar" i kommunens kontrakter.*
- *Vi anvender etiske klausuler i kommunens kontrakter og stiller krav om, at leverandører skal overholde internationale konventioner.*
- *Vi følger op, hvis der opstår mistanke om, at der er krav til de private leverandører, herunder klausuler, der ikke er overholdt.*
- *Vi indarbejder hensyn til bæredygtighed, herunder miljø og klima som formuleret i de politisk vedtagne politikker og strategier, i eventuelle konkurrenceudsættelser, hvor det er relevant.*

## **FOKUSOMRÅDE 4:**

### **Organisation, medarbejder- og borgerinddragelse**

Et valg om at arbejde systematisk med konkurrenceudsættelse af egne driftsopgaver stiller krav til beskrivelse af opgaverne i udbud og efterfølgende til leverandørstyring og styring af kvalitet og økonomi. Det forudsætter derfor også, at organisationen har både de nødvendige ressourcer (antal) og de rigtige kompetencer (viden og erfaring) til at varetage disse funktioner.

På et driftsområde, der udliciteres, ændres kommunen grundlæggende fra at være udførende/producerende til at være indkøbende/bestillende, dvs. fra en arbejdsleder-/medarbejderstruktur til en bestiller-/udførermodel (BUM) med en ekstern, kommerciel virksomhed som leverandør.

Kompetenceprofilen for kommunens medarbejdere ændres tilsvarende, og der kan være behov for efter-/videreuddannelse og/eller rekruttering såvel som for etablering eller styrkelse af nye samarbejdsrelationer internt i kommunen (fx mellem udbudsjurister og nye kontraktstyringsfunktioner i tidligere udførende enheder).

I forhold til at understøtte effektive og hensigtsmæssige processer er det også vigtigt, at organisationen og medarbejderne som helhed oplever sig oplyst og inddraget samt er trygge ved processerne og de ændringer, konkurrenceudsættelse og eventuel udlicitering medfører. Medarbejdere, der "spiller med" er et stort aktiv ved konkurrenceudsættelse – og omvendt med utrygge medarbejdere.

Tilsvarende gælder i forhold til berørte borgere og pårørende og det omgivende samfund som helhed, herunder interesseorganisationer.

Kommunen har mulighed for selv at byde på opgaven i form af kontrolbud. Kontrolbuddet deltager i udbudsprocessen på lige og samme vilkår som de private aktører, herunder i forhold til evaluering.

Kontrolbud kan dog komplicere processen og er særskilt ressourcekrævende. Det skal derfor strategisk vurderes og besluttes fra gang til gang, om kontrolbud er nødvendigt eller hensigtsmæssigt.

Her kan driftsopgavens karakter og løsningen af den have betydning. Hvis der er behov for en større forudgående kortlægning af den nuværende måde at løse opgaven på samt en analyse af, hvordan opgaven kan optimeres og målrettes, trækker det i retning af ikke at afgive kontrolbud. Hvis formålet med konkurrenceudsættelsen er at sikre prisdannelsen, og der skal være forsyningsikkerhed ved et eventuelt markedssvigt, kan det omvendt tale for kontrolbud.

Udarbejdelsen af kontrolbud er især ressourcekrævende, hvis organisationen ikke er erfaren med at beregne og prissætte tilbud i henhold til retningslinjerne i kontrolbudsbekendtgørelsen og med at afgive tilbud i offentlige udbudsprocesser og i konkurrence med private aktører. Der er risiko for, at der anvendes uforholdsmæssigt mange ressourcer til kontrolbuddet, og at kvaliteten af tilbuddet ikke er høj nok.

Et kommunalt kontrolbud forudsætter også "vandtætte skotter" mellem den enhed i kommunen, der gennemfører udbuddet og foretager tilbudsevalueringen, og den enhed, der afgiver kontrolbuddet. Som sådan behandles den kontrolbydende enhed som enhver anden tilbudsgiver, men det forhold, at en af tilbudsgiverne kommer fra udbyders egen organisation, rejser reelle problemstillinger i forhold til habilitet, ligebehandling og gennemsigtighed.

Hvis evalueringen af de indkomne tilbud viser, at kontrolbuddet er det bedste tilbud, har kommunen to muligheder:

- Udbuddet annulleres, og opgaven forbliver internt eller
- Kontrakten tildeles til det bedste af de eksterne tilbud

## **EFFEKT:**

*Vi ønsker, at*

- *Berørte borgere oplever sig oplyst.*
- *Berørte medarbejdere oplever sig oplyst og inddraget samt er trygge ved processerne.*
- *Kommunens organisation har ressourcer og de rette kompetencer til at gennemføre udbud og genudbud og siden kontraktstyre og føre tilsyn med driftsopgaverne.*

## **MÅL:**

*Hvad gør vi?*

- *Vi vurderer en opgaves egnethed til udbud og udlicitering ud fra en balancering af de opstillede kriterier i Boks 1.*
- *Vi tilrettelægger åbne, inkluderende og gennemsikkelige processer, herunder inddrager MED-organisationen og relevante medarbejdere i overensstemmelse med de retningslinjer, der er aftalt i kommunen.*
- *Vi orienterer berørte borgere/pårørende og offentligheden.*
- *Vi vurderer, om kommunen skal afgive kontrolbud på opgaven, og foretager altid en kontrolberegning.*
- *Vi analyserer og vurderer kommunens ressourcer og kompetencer i forhold til at gennemføre udbud og siden leverandør-, kontrakt- og økonomistyre.*

## **Boks 1. Kriterier som skal indgå ved vurdering af, om en opgave er egnet til konkurrenceudsættelse:**

**1. Er der et marked for opgavens løsning blandt private leverandører, herunder evt. afklaring i dialog med brancheorganisationer og faglige organisationer o.l.**

**2. Kan der forventes en økonomisk gevinst og/eller kvalitetsmæssige fordele, herunder**

- Står transaktionsomkostningerne ved konkurrenceudsættelse, herunder omkostninger ved udbud, i rimeligt forhold til det forventede resultat og gevinst?
- Står de forventede administrative omkostninger forbundet med kontraktopfølgning og tilsyn med opgavens udførelse mål med det forventede resultat og gevinst?
- Kan der opnås tilsvarende eller tilfredsstillende resultat og gevinst ad anden vej, fx via samarbejde med andre kommuner om bedre kapacitetsudnyttelse, sparring og videndeling om løsning af opgaven og ved at deles om investering i materiel, maskinel, planlægningsressourcer, arbejdskraft mv.?
- Vil en udlicitering af opgaven kunne medføre forbedringer i tilrettelæggelsen af øvrige driftsopgaver (økonomi og kvalitet)?
- Hvilke innovative eller kvalitative resultater kan forventes?

**3. Hvilken karakter har opgaven, herunder**

- Er det en opgave, hvor kommunen har svært ved at tiltrække de relevante kompetencer?
- Hvilken volumen har opgaven?
- Kan opgaven afgrænses fra andre opgaver og beskrives tilstrækkeligt detaljeret, herunder snitflader til andre opgaver?
- Har opgaven særlig politisk, strategisk eller principiel betydning for kommunen?
- Er det muligt og ønskeligt at "fastlåse" serviceniveauet for en afgrænset tidsperiode?
- Har andre offentlige aktører erfaringer med udlicitering af opgaven?
- Vil der kunne sikres en tilstrækkelig nærhed og fleksibilitet i opgaveløsningen?
- Er det hensigtsmæssigt for kommunen at fastholde egen drift i et vist omfang for at sikre fagteknisk viden, der kan understøtte kommunens indkøbs- og kontraktstyringskompetencer på det udliciterede område?
- Er mulighederne for at hjemtage opgaven til stede?
- Er særligt lokalkendskab afgørende eller væsentligt for opgavens løsning?
- Hvilket tilsyn og hvilken opfølgning med kvalitet af opgaveløsningen skal der til?

**4. Hvordan påvirkes forsyningssikkerheden og dermed kommunens forpligtelser over for berørte borgerne og samfundet i tilfælde af leverandørens manglende evne til at levere som aftalt, fx i tilfælde af økonomiske vanskeligheder, herunder**

- Vil kommunen være i stand til at reagere, og hvor hurtigt?
- Er der særligt kritiske funktioner, som bør holdes internt og ikke indgå i en eventuelt udliciteret opgave?

## Fra ord til handling

For at omsætte strategiens ord til handling udarbejdes en handleplan for mulige konkrete indsatser, så eventuelle beslutninger om konkurrenceudsættelser træffes på et oplyst, gennemarbejdet og dataunderstøttet grundlag.

Handleplanen vil tage afsæt i en løbende screening af mulige potentialer på tværs af kommunens opgaveportefølje med henblik på at identificere interne driftsopgaver, der egner sig til konkurrenceudsættelse.

Handleplanen for sådanne screeninger forelægges politisk, herunder eventuel forelæggelse af analyseresultater og vurderinger.

I en undersøgelse indgår også analyse og vurdering af kommunens ressourcer og kompetencer i forhold til at gennemføre udbud og siden leverandør-, kontrakt- og økonomistyre opgaven.

Om nødvendigt inddrages eksterne kompetencer til at bistå med udarbejdelse af analyse og vurdering af, om en opgave er egnet til konkurrenceudsættelse.



## BILAG 1

**Tabel 1: Indikator for Konkurrenceudsættelse (IKU) 2019 for Lyngby-Taarbæk Kommune, øvrige kommuner i Spar 5 og hele landet, pct.**

Lyngby-Taarbæk	Frederiksberg	Gentofte	Gladsaxe	Rudersdal	Hele landet
26,0 (+1,0)	27,6 (-0,3)	28,5 (-0,1)	24,4 (-3,3)	25,4 (-1,6)	26,5 (-0,4)

(Udviklingen siden opgørelsen i 2018 er anført i parentes efter de nugældende procenttal.)

Kilde: Noegletal.dk. Opgjort pr. september 2020.

Med en IKU på 26,0 er Lyngby-Taarbæk Kommune nr. 56 blandt kommunerne. Kommunen var placeret som nr. 72 i 2018. Kommunens IKU er steget med 1,0 point siden 2018<sup>2</sup>.

Kommunernes gennemsnitlige IKU er 26,5 mod 26,9 ved seneste opgørelse. Sidste år, dvs. fra 2017 til 2018, registrerede KL for første gang et fald i den samlede IKU for kommunerne siden denne opgørelsesmetode blev implementeret i 2007, og tendensen fortsætter.

IKU omfatter ud over udbud af varer og tjenesteydelser også konkurrenceudsættelser af egne driftsopgaver, hvor opgaverne efter udbud kan være udliciteret. Konkurrenceudsættelse af egne driftsopgaver i de senere år omfatter blandt andet:

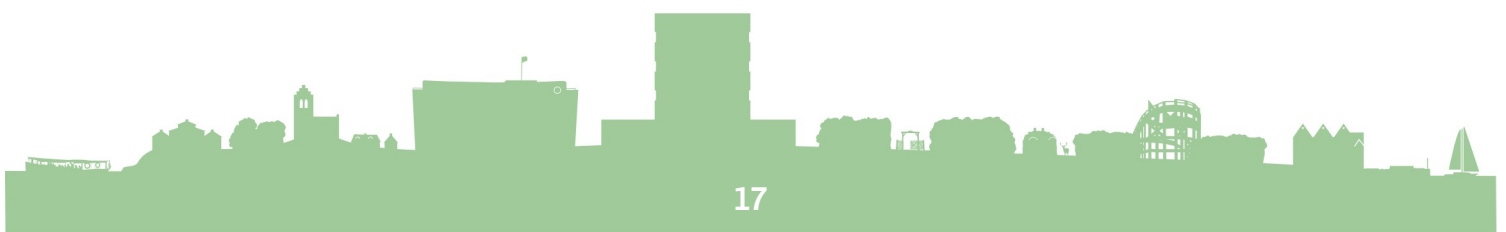
- Udbud af kontrakt om rengøring i 2011 (omfattede også vinduespolering og trappevask) til en værdi af ca. 40 mio. kr. om året. Virksomhedsoverdragelse af 15 medarbejdere. Kontrakten blev genudbudt i 2015, og vil blive genudbudt i 2021. Økonomisk effekt i 2011 på 10,7 mio. kr. om året og i 2016 på ca. 1,0 mio. kr. om året.
- Konkurrenceudsættelse af kontrakt om grøn pleje i 2011 til en værdi af ca. 70 mio. kr. om året. Kommunen afgav kontrolbud, og opgaven forblev i intern drift. Opgaven er ikke genudbudt. Økonomisk effekt på ca. 0,7 mio. kr. om året.
- Udlicitering af regres på sygedagpenge i 2016 til en værdi af ca. 0,3 mio. kr. En medarbejder med særlig viden gik på pension, og ingen andre medarbejdere i kommunen havde kompetence på området. Der blev indhentet fire tilbud på et ikke-udbudspligtigt køb og tildelt til en ekstern leverandør. Økonomisk effekt på 0 kr.
- Konkurrenceudsættelse af kontrakt om tøjvask for hjemmeboende visiterede borgere i 2020 til en værdi af ca. 2,5 mio. kr. om året. Kommunen afgav ikke kontrolbud, og kontrakt blev indgået med to private leverandører. Opgørelse af økonomisk effekt ikke endeligt afsluttet.

<sup>2</sup> Der synes ikke umiddelbart at være en éntydig forklaring herpå. Det er dog ikke usædvanligt, at der registreres udsving fra år til år uden umiddelbart synlig grund, og forhold såsom ændrede konteringsmåder og generelt øget eller sænket aktivitet – og dermed ditto omfang af indkøb – kan influere på tallene.

<sup>3</sup> KL forklarer selv faldet med reduceret aktivitet (og dermed udbud) inden for bl.a. trafik og infrastruktur, ydelsesområdet og arbejdsmarkedsområdet.

Derudover gennemføres løbende udbud på visse visitationsområder, hvor borgerne skal tilbydes frit leverandørvalg. På nogle af disse områder leverer kommunen ydelser til de borgere, der vælger at få ydelsen fra kommunen; på andre områder leveres ikke af kommunen, men af flere private leverandører. Det gælder fx følgende:

- Personlig pleje og praktisk hjælp. Udbudt i 2016. Omsætning ca. 17 mio. kr. om året. Økonomisk gevinst på ca. 1 mio. kr. om året.
- Madservice. Udbudt i 2015 og genudbudt i 2020. Økonomisk gevinst i 2015 på ca. 0,35 mio. kr. om året og i 2020 på ca. -0,4 mio. kr. om året.
- Indkøbsordning. Udbudt i 2014 og genudbudt i 2018. Økonomisk gevinst i 2014 på ca. 1,3 mio. kr. om året og i 2018 på ca. -0,8 mio. kr. om året.









**LYNGBY-TAARBÆK**  
KOMMUNE

Lyngby Rådhus  
Lyngby Torv 17  
2800 Kgs. Lyngby

Tlf. 45 97 30 00  
[www.ltk.dk](http://www.ltk.dk)