

**Regionshuset**

Viborg

*Regionsøkonomi  
Økonomisk Sekretariat*

Skottenborg 26

DK-8800 Viborg

Tel. +45 8728 5000

regionsoekonomi@

regionmidtjylland.dk

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



Dato 29.04.2008

Lisbeth Hoffmann Thomsen

Tel. +45 8728 5406

[Lisbeth.Hoffmann@stab.rm.dk](mailto:Lisbeth.Hoffmann@stab.rm.dk)

Side 1

# **Forslag til**

# **Udbudspolitik for**

# **Region Midtjylland**

## 1. Indledning

Formålet med udbudspolitikken er at skabe de politiske rammer og angive de overordnede principper for Region Midtjyllands udbud og udlicitering af opgaver.

Udbudspolitikken vil, sammen med planen over regionale opgaver der påtænkes udliciteret i indeværende valgperiode, medvirke til at tilvejebringe et overblik over regionens brug af udlicitering på tværs af opgaveområder.

Udbudspolitikens vision og overordnede strategier for udlicitering gælder for alle udbud i Region Midtjylland, der kan medføre udlicitering af opgaver regionen selv varetager (eller tidligere har varetaget og som overvejes hjemtaget).

Derudover klarlægger udbudspolitikken kompetencefordelingen i relation til den *samlede* mængde udbud – *såvel* udbud af regionale opgaver, der kan medføre udlicitering, *som* udbud i forbindelse med indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver.

Udbudspolitikken skal ses i nær sammenhæng med indkøbspolitikken.

Indkøbspolitikken danner rammen om Region Midtjyllands indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver. Indkøbspolitikken regulerer desuden, hvilke hensyn der skal tages ved et konkret udbud og et konkret indkøb – herunder bl.a. bæredygtighedshensyn i forhold til miljø, arbejdsmiljø og etiske forhold. Disse hensyn gælder *også* ved udbud af driftsopgaver med henblik på udlicitering.

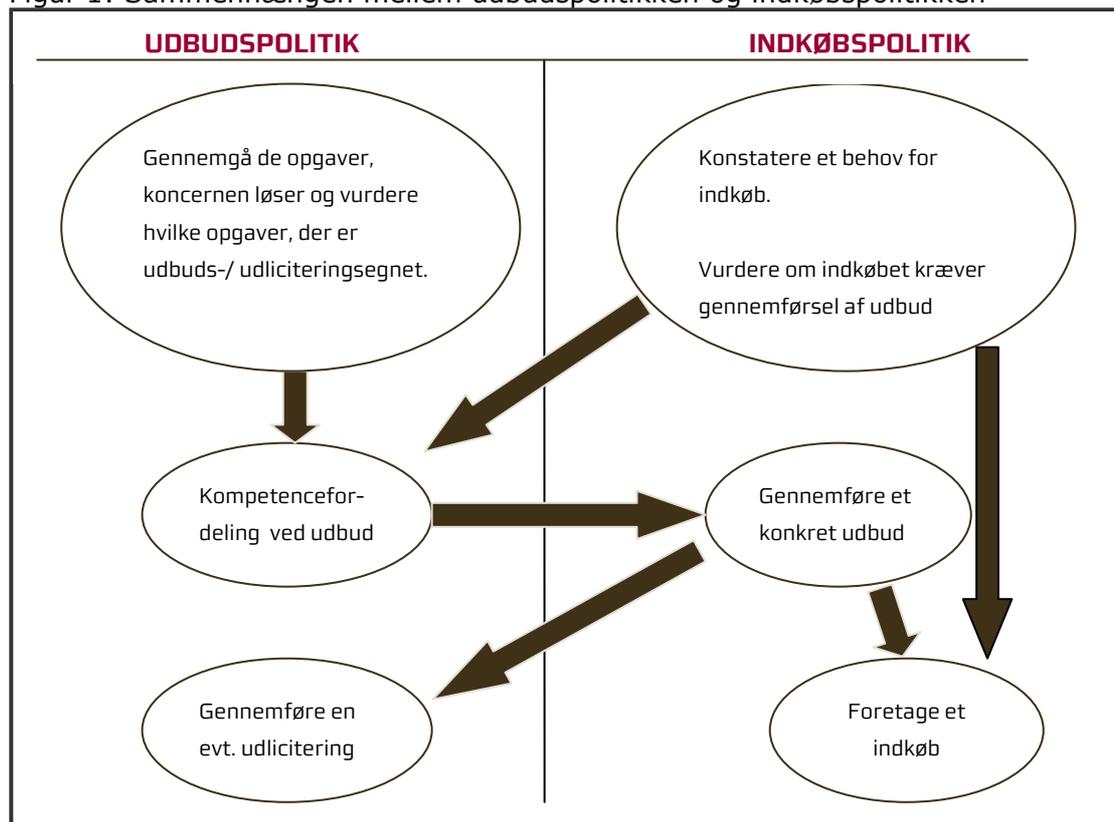
Principperne i denne udbudspolitik supplerer dermed indkøbspolitikken med de særlige retningslinier, der gælder i relation til udbud, som kan medføre udlicitering af regionale opgaver.

<b>Faktaboks: Udbudspolitikken og indkøbspolitikken anvendelsesområder</b>	
<b>Indkøbspolitikken</b>	Den politiske ramme for indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver – herunder principper for bæredygtige indkøb, brugerinvolvering mv.
<b>Udbudspolitikken</b>	Den politiske ramme for udliciteringer – herunder principper for inddragelse af medarbejdere og brugen af kontrolbud. Udbudspolitikken regulerer også kompetencefordelingen ved gennemførelse af <i>alle typer</i> af udbud.

Denne sammenhæng mellem indkøbspolitikken og udbudspolitikken er illustreret i figur 1.

Figuren illustrerer de hovedtrin, der er i såvel en indkøbs- som en udbudsproces, de mulige forløb, rækkefølgen imellem dem samt hvor (i hvilke politikker) delelementerne er reguleret.

Figur 1: Sammenhængen mellem udbudspolitikken og indkøbspolitikken



Note: Ovalerne angiver de forskellige hovedtrin, der er i en udliciterings- og en indkøbsproces, mens pilene angiver de mulige forløb mellem dem.

## 1.1 Vision

Region Midtjylland vil levere serviceydelser til borgerne af høj kvalitet til rimelige omkostninger, og dermed være med til at sikre borgernes velfærd og regionens omdømme.

Visionen med udbudspolitikken er, at den skal medvirke til at sikre såvel høj kvalitet som høj produktivitet og effektivitet i regionens opgaveløsning, og dermed medvirke til, at regionens ressourcer anvendes bedst muligt og giver borgerne et højt serviceniveau. Dette skal ske under hensynstagen til de berørte medarbejdere.

## 1.2 Overordnet strategi for udlicitering

Nedenstående beskriver de overordnede strategier og politiske rammer, der gælder i hele Region Midtjylland i relation til udlicitering af opgaver. De enkelte strategier er beskrevet mere detaljeret i afsnittene 5 – 10.

### *Helhedsbetragtning og konkurrenceudsættelse*

Når Region Midtjylland udbyder og udliciterer opgaver skal det ske ud fra en helhedsbetragtning, hvori både produktivitet/effektivitet og kvalitetsmæssige aspekter skal indgå. Konkurrence kan være et af flere midler til at opnå visionen, idet konkurrencesituationen kan medvirke til at skærpe opmærksomheden om effektiviteten og kvaliteten af opgaverne. I denne helhedsbetragtning skal også indgå, hvor administrativt ressourcekrævende det er at udlicitere – herunder hvor nemt eller svært det er, at beskrive det ønskede serviceniveau, samt de ressourcer der skal bruges på efterfølgende at følge op på kvaliteten.

### *Fælles udbud med henblik på udlicitering af opgaver*

Region Midtjylland vil i det omfang, udbud og udlicitering relaterer sig til opgaver, der varetages i flere af Region Midtjyllands enheder, tilstræbe fælles udbud, idet det bl.a. kan medvirke til at indhente stordriftsfordele og sikre sammenlignelighed af kvalitetsstandarder på tværs af enheder. Fælles udbud skal ligeledes medvirke til at skabe grundlag for evt. at standardisere ydelserne, hvor dette er ønskeligt. En standardisering kan give en bedre sammenhæng og en bedre udnyttelse af såvel de personalemæssige som de tekniske ressourcer. Fælles udbud betyder ikke nødvendigvis også fælles udlicitering.

### *Kvalitetskrav ved udlicitering*

I Region Midtjylland lægges der vægt på den faglige kvalitet i opgaveløsningen. Ved udbud og udlicitering af opgaver lægges der vægt på, at der skabes eksplicit klarhed over kvalitet og serviceniveau i de udliciterede serviceydelser. Det skal ved de enkelte udbud vurderes, hvorvidt det fortsat er nødvendigt at fastholde interne kompetencer på området, og hvordan muligheden er herfor, såfremt den pågældende opgave udliciteres.

### *Medarbejderhensyn og -inddragelse i forbindelse med udlicitering*

Region Midtjylland vil tage hånd om sine medarbejdere, når opgaver udbydes og evt. udliciteres. Region Midtjylland vil vurdere, om det er hensigtsmæssigt at lade de berørte medarbejdere følge opgaven ved udlicitering, og i givet fald stille krav herom. Hvis ikke det er muligt eller ønskeligt at lade medarbejderen følge med opgaven ved udlicitering, vil Region Midtjylland undersøge muligheden for omplacering af de pågældende medarbejdere både på den enkelte arbejdsplads og inden for hele regionen.

Ved gennemførelse af en udlicitering af opgaver skal ledelsen på alle niveauer sikre, at den nødvendige og relevante information gives til medarbejderne så tidligt som muligt, herunder at MEDsystemet inddrages med henblik på at deltage i planlægningen og drøftelsen af de arbejds- og personalemæssige konsekvenser af en evt. udlicitering.

### *Kontrolbud*

Region Midtjylland ønsker at kunne give den bedst mulige service til borgerne og skabe en situation, hvor leverandører og Region Midtjylland konkurrerer om at levere den bedste ydelse til gavn for såvel borgere som medarbejdere i regionen. I forbindelse med udbud, der kan føre til udlicitering af en opgave, vil Region Midtjylland derfor altid vurdere, om det er hensigtsmæssigt at udarbejde et kontrolbud på opgaven. I det omfang det viser sig, at Region Midtjylland selv løser de udbudte opgaver mest fordelagtigt, vil opgaven skulle varetages af regionen selv.

### *Sociale klausuler i forbindelse med udlicitering*

Region Midtjylland lægger vægt på, at leverandørernes varetagelse af deres sociale ansvar indgår som en del af grundlaget ved udbud og en evt. efterfølgende udlicitering af opgaver.

## **2. Lovgrundlag**

Som en del af Region Midtjyllands servicestrategi skal regionen udarbejde retningslinier for sin anvendelse af udbud af opgaver i form af en udbudspolitik i henhold til Regionsloven samt Indenrigs- og Sundhedsministeriets vejledning om servicestrategi og opfølgingsredegørelse.

Alle Region Midtjyllands udbud af varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver skal ske i henhold til gældende lovgivning, herunder EU-udbudsdirektiv og nationale udbudsregler.

For så vidt angår sikringen af medarbejderhensyn i forbindelse med et udbud, der medfører udlicitering, gælder virksomhedsoverdragelsesloven, når medarbejderne overdrages til en virksomhed. Loven regulerer en række forhold om medarbejdernes stilling i den forbindelse. Herudover gælder aftaleområdet – dvs. overenskomsterne – samt MED-aftale og dertilhørende KTO-protokollat.

### 3. Afgrænsning og begrebsdefinition

Udbudspolitikens vision og overordnede strategier for udlicitering gælder for alle udbud i Region Midtjylland, der kan medføre udlicitering af opgaver, som regionen selv varetager (eller tidligere har varetaget og som overvejes hjemtaget).

Udbudspolitikken klarlægger derudover kompetencefordelingen i relation til den samlede mængde udbud – såvel udbud af regionale opgaver, der kan medføre udlicitering, som udbud i forbindelse med indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver.

<b>Faktaboks:</b>	
<b>Særlige opgaveområder med bestiller/udfører-model</b>	
<i>Når Region Midtjylland er part i en bestiller/udfører-model, som det er tilfældet i nedenstående eksempler, er konkurrenceudsættelsen automatisk indbygget i konstruktionen, hvorfor udbud og udlicitering ikke på samme måde er relevant.</i>	
<b>Sociale tilbud</b>	På socialområdet er Region Midtjylland "udføreren" af de sociale tilbud, som kommunerne har "bestilt" i henhold til rammeaftalen.
<b>Kollektiv Trafik</b>	På området for kollektiv trafik er Region Midtjylland "bestilleren" af den kollektive trafik, og Midttrafik er "udføreren" af opgaven.

Regionens udbud kan anskues i henhold til kategorierne i tabel 1. Grundlæggende sondres der i nedenstående tabel mellem opgaver, som regionen selv varetager eller har varetaget, og indkøb af varer og tjenesteydelser hos eksterne parter.

Tabel 1: Kategorisering af udbud

<b>Regionens egne opgaver</b>
<b>Myndighedsopgaver</b> Opgaver, der indeholder beslutninger og afgørelser, som er retligt bindende for borgere og virksomheder, hvor hverken ansvar eller udførelse kan overdrages andre. Fx afgørelser i abortsager og betjening af Regionsrådet.
<b>Primæropgaver</b> Opgaver, som kan udføres af andre, men hvor det endelige ansvar påhviler Regionsrådet. Fx hospitalsbehandlinger samt kortlægning/undersøgelse af råstoffer og jordforurening.
<b>Understøttende opgaver</b> Opgaver, der understøtter enhedernes løsning af primæropgaver, og som kan udføres af andre som fx vinduespolering og vedligeholdelse af p-arealer.
<b>Køb hos eksterne parter</b>
<b>Varekøb</b> Fx forbrugsvarer, sterilt og usterilt udstyr, medicoteknisk udstyr og it-systemer.
<b>Tjenesteydelser</b> Køb af tjenesteydelser som regionen ikke selv varetager eller har varetaget, som fx ekstern konsulentbistand og it-service.
<b>Bygge- og anlægsopgaver</b> Bygge- og anlægsopgaver, der udføres af andre end regionen selv – fx nybyggeri og afværgeforanstaltninger (oprydning) på jordforureningsområdet.

Regionens egne opgaver vedrører myndighedsopgaver, primæropgaver og understøttende opgaver. De primære opgaver er opgaver, som i henhold til lovgivningen er tildelt regionerne at løse, og derved adskiller regionerne fra de øvrige offentlige myndigheder. De

understøttende opgaver er hjælpeopgaver, der varetages (eller har været varetaget) af regionen selv, og som understøtter regionens primære opgaver.

Udbud af regionens egne opgaver – primæropgaver og understøttende opgaver – kan medføre udlicitering af opgaven. Indkøb og udbud af varer, tjenesteydelser samt bygge- og anlægsopgaver hos eksterne parter er ikke at betragte som udlicitering, såfremt det ikke vedrører en opgave, der tidligere har været løst i regionalt regi.

<b>Faktaboks: Begræbsdefinitioner</b>	
<b>Udbud</b>	Når regionen opfordrer leverandører til i konkurrence at <i>afgive tilbud</i> på regionale driftsopgaver eller indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver.
<b>Udlicitering</b>	Når en ekstern leverandør efter en udbudsproces får <i>overdraget en driftsopgave på regionens vegne</i> .

#### 4. Kompetencefordelingen

Region Midtjyllands organisering og Ledelses- og Styringsgrundlag bygger på et decentraliseringsprincip, hvor beslutninger skal træffes så decentralt som muligt – der hvor Region Midtjylland møder borgerne, brugerne og samarbejdspartnerne. Kun, hvor der af hensyn til helheden er behov for det, placeres beslutningskompetencen centralt – eksempelvis vedrørende serviceniveau overfor brugerne og i visse personaleforhold.

<b>Faktaboks: Begræbsanvendelse</b>	
<b>Enhed</b>	Et hospital, en driftsenhed eller en administrativ enhed. Ved brugen af begrebet "enhed" refereres der til den budgetansvarlige enhed, hvor bevillingsniveauet ligger.
<b>Decentralt</b>	Når beslutningskompetencen ligger decentralt refereres det til, at beslutningskompetencen følger bevillingsniveauerne og dermed ligger hos den enkelte enhed (hospital, driftsenhed el. administrativ enhed).

I udgangspunktet er ansvaret og kompetencen til at *træffe beslutninger om at gennemføre udbud og udliciteringer* derfor også decentraliseret. Ved *gennemførelsen* af det konkrete udbud skal Indkøb og Logistik i henhold til organisationsplanen og indkøbspolitikken involveres med henblik på koordinering og procesunderstøttelse og evt. gennemførelse af udbuddet. Der påhviler den enkelte enhed en pligt til at holde det overordnede niveau orienteret.

Det følgende vil nærmere beskrive kompetencefordelingen – herunder afvigelser fra ovenstående generelle decentraliseringsprincip – i relation til den samlede mængde udbud, dvs. *såvel* udbud af regionale opgaver der kan medføre udlicitering, *som* udbud i forbindelse med indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver. Kompetencefordelingen følger ovenstående kategorisering af udbud i tabel 1.

Beslutninger af overordnet eller principiel betydning for regionen vil altid skulle forelægges Regionsrådet.

Tabel 2: Kompetencefordelingen ved udbud

<b>Regionens egne opgaver</b>
<b>Myndighedsopgaver</b> Må ikke udbydes
<b>Primæropgaver</b> Udbud og efterfølgende udlicitering kræver Regionsrådsgodkendelse, med mindre der er tale om marginal tilkøb af kapacitet.
<b>Understøttende opgaver</b> Beslutning om udbud og efterfølgende udlicitering ligger i udgangspunktet decentralt. Såfremt opgaven varetages i flere af regionens enheder kan direktionen nedsætte bruger- eller styregrupper med henblik på fælles udbud, som tillægges denne kompetence.
<b>Køb hos eksterne parter</b>
<b>Varer 1)</b> Beslutning om udbud af forbrugsvarer og sterilt og usterilt udstyr ligger hos Indkøb og Logistik/den nedsatte brugergruppe. Beslutning om udbud af medico-teknisk udstyr og it-systemer ligger i udgangspunktet decentralt 2)
<b>Tjenesteydelser</b> Beslutning om udbud ligger i udgangspunktet decentralt. 1)
<b>Bygge- og anlægsopgaver</b> Beslutning om udbud af byggeopgaver følger retningslinierne i Byggeregulativ for Region Midtjylland.  Beslutning om udbud af anlægsopgaver (afværgeforanstaltninger) på jordforureningsområdet ligger i udgangspunktet decentralt. 1)

Note: Kompetencefordelingen vedrører *beslutningskompetencen* i relation til at gå i udbud. Ved *gennemførelsen* af det konkrete udbud skal Indkøb og Logistik i henhold til organisationsplanen og indkøbspolitikken altid involveres med henblik på koordinering og procesunderstøttelse og evt. gennemførelse af udbuddet.

- 1) Såfremt udbuddet har bevillingsmæssige konsekvenser skal sagen forelægges Regionsrådet.
- 2) It-systemer indeholder typisk både et varekøb ("systemkøbet") og en række tjenesteydelser i forbindelse med udvikling/tilpasning, implementering og servicering af systemet.

Myndighedsopgaver må ikke udbydes, idet regionen selv er forpligtet til at varetage denne type opgaver.

Udbud og efterfølgende udlicitering af primæropgaver kræver godkendelse i Regionsrådet, med mindre der er tale om marginal tilkøb af kapacitet. Dette vedrører regionens kerneopgaver, og kan samtidig medføre betydelige ændringer i arbejdets tilrettelæggelse og personalets ansættelsesforhold, og der skal i den forbindelse tages stilling til de personalemæssige aspekter af udbuddet. Ved hastende eller akutte problemstillinger vil Regionsrådets godkendelse kunne ske efterfølgende, således at administrationen har fleksibilitet til at handle hurtigt.

Regionsrådets godkendelse af udbud og efterfølgende udlicitering af primæropgaver kan ske som en principgodkendelse af en gruppe af opgaver – eksempelvis på jordforureningsområdet, hvor der udarbejdes et årsprogram, som politikerne kan godkende og i den forbindelse uddelegere den konkrete gennemførelse heraf til administrationen.

Beslutning om udbud og udlicitering af understøttende opgaver ligger i udgangspunktet hos de decentrale enheder. Såfremt opgaven varetages i flere af regionens enheder kan direktionen nedsætte bruger- eller styregrupper med henblik på fælles udbud, som tillægges denne kompetence.

Kompetencen til at gå i udbud ved indkøb af varer, tjenesteydelser samt bygge- og anlægsopgaver ligger i udgangspunktet ikke hos Regionsrådet, men på forskellige niveauer i administrationen. Såfremt udbuddet har bevillingsmæssige konsekvenser skal sagen forelægges Regionsrådet. Hvorvidt man er forpligtet til at gå i udbud ved indkøb, er også afhængig af de fastsatte tærskelværdier i EU-udbudsdirektivet og national lovgivning. I forhold til indkøb hos eksterne parter er Region Midtjylland at betragte som én offentligt ordregiver, hvorfor regionen ikke kan decentralisere sig ud af udbudspligten på dette område.

Direktionen kan beslutte den nærmere kompetencefordeling i administrationen ved specifikke udbud eller på specifikke områder.

Det er desuden vigtigt, såfremt der er behov for politisk afklaring, at denne ligger forud for, at udbuddet planlægges og annonceres. Med mindre der anmodes om flere forskellige alternative tilbud, er det ikke muligt med reel politisk indflydelse efter udbudsrunderen, set i relation til EU's udbudsregler.

## 5. Helhedsbetragtning og konkurrenceudsættelse

### *Overordnet strategi:*

Når Region Midtjylland udbyder og udliciterer opgaver skal det ske ud fra en helhedsbetragtning, hvori både produktivitet/effektivitet og kvalitetsmæssige aspekter skal indgå. Konkurrence kan være et af flere midler til at opnå visionen, idet konkurrencesituationen kan medvirke til at skærpe opmærksomheden om effektiviteten og kvaliteten af opgaverne. I denne helhedsbetragtning skal også indgå, hvor administrativt ressourcetrækkende det er at udlicitere – herunder hvor nemt eller svært det er, at beskrive det ønskede serviceniveau samt de ressourcer der skal bruges på efterfølgende at følge op på kvaliteten.

Et overordnet princip i Region Midtjyllands udbudspolitik er, at et udbud og en udlicitering af en given opgave skal forbedre servicen overfor regionens borgere. Når Region Midtjylland går i udbud med opgaver, skal det derfor ske ud fra en helhedsbetragtning, hvor det vurderes, om udlicitering kan medvirke til at forbedre og effektivisere opgavevaretagelsen til gavn for borgerne. Udbud og udlicitering er således ikke et mål i sig selv, men et middel til at sikre at borgerne får den bedst mulige service for pengene.

Udbud af varer og tjenesteydelser kan ske efter to hovedkriterier for tildelingen: *laveste pris* eller *det for ordregiver økonomisk mest fordelagtige tilbud*. Som konsekvens af den anlagte helhedsbetragtning vil Region Midtjyllands udbud være efter kriteriet økonomisk mest fordelagtige tilbud, fordi der altid vil være andre elementer end pris, som har betydning af opgavens udførelse. Typiske kriterier er kvalitet, teknik, leveringstid, service, eller personalemæssige forhold. Region Midtjylland vægter endvidere, at tilbudsgiver tager de fornødne bæredygtige hensyn vedrørende miljø, arbejdsmiljø og etiske forhold, som er beskrevet i indkøbspolitikken.

Opgaverne skal til enhver tid udbydes på en sådan måde at den bedst mulige konkurrence-situation opnås, herunder bl.a. ved brug af fælles udbud.

Der er en række øvrige forhold, der skal indgå i vurderingen af udliciteringen af en opgave. Det drejer sig f.eks. om den politiske ledelses handlefrihed, behovet for leveringssikkerhed, vurdering af markedsforhold på udliciteringstidspunktet samt afhængigheden af leverandøren og risikoen for monopolisering – herunder også muligheden for fastholdelse af den nødvendige

erfaring og ekspertise i regionen, som muliggør en hjemtagelse af opgaven. Derudover er det vigtigt at være opmærksom på, om udliciteringen har nogle afledte eller indirekte effekter for andre funktioner. Endeligt vil tidshorizonten skulle drøftes konkret ved den enkelte udlicitering, og heri skal der indgå en afvejning af en fornuftig tidshorizont for en evt. kommende privat leverandør (for at foretage nødvendige investeringer og evt. uddannelse af personale) set i forhold til både den politiske og administrative ledelses handlefrihed bla. i forhold til at sikre inddragelse af udvikling og nytænkning på det pågældende område.

Det kræver administrative ressourcer at lave udbud og udlicitere en opgave. Derfor skal det også indgå i vurderingen af udliciteringen af en opgave, hvor administrativt ressourcekrævende, det er at gennemføre udliciteringen – herunder beskrivelsen af det ønskede serviceniveau, ressourcer der skal bruges på opfølgning, kvalitetssikring m.v.

## **6. Fælles udbud med henblik på udlicitering af opgaver**

### *Overordnet strategi:*

Region Midtjylland vil i det omfang, udbud og udlicitering relaterer sig til opgaver, der varetages i flere af Region Midtjyllands enheder, tilstræbe fælles udbud, idet det bl.a. kan medvirke til at indhente stordriftsfordele og sikre sammenlignelighed af kvalitetsstandarder på tværs af enheder. Fælles udbud skal ligeledes medvirke til at skabe grundlag for evt. at standardisere ydelserne, hvor dette er ønskeligt. En standardisering kan give en bedre sammenhæng og en bedre udnyttelse af såvel de personalemæssige som de tekniske ressourcer. Fælles udbud betyder ikke nødvendigvis også fælles udlicitering.

Region Midtjylland vil løse opgaverne effektivt og professionelt og samtidig udnytte sin størrelse til at opnå stordriftsfordele. Region Midtjylland vil derfor på alle tværgående opgaveområder arbejde for fælles udbud med henblik på udlicitering, hvor det er muligt og ønskeligt. Koordinering af udbud vil ske i regi af Indkøb og Logistik, der har til opgave at koordinere alle udbud og udbudsafviklingen heraf (herunder procesunderstøttelse og rådgivning).

Ved planlægningen af fælles forpligtende udbud er det vigtigt også at inddrage og foretage en vurdering af konsekvenserne for de mindre organisatoriske enheder samt decentrale behov for særlige kravspecifikationer.

Fælles udbud kan derudover sikre, at der skabes sammenlignelighed af ydelserne på tværs af organisationen, hvilket kan medvirke til en læring i organisationen og en effektivisering af opgavevaretagelsen. En standardisering kan give en bedre udnyttelse af såvel de personalemæssige som de tekniske ressourcer, idet opgaven gribes an på samme måde, hvilket giver mulighed for en tværgående ressourceudnyttelse i organisationen.

En evt. standardisering må ikke ske på bekostning af nytænkning og udvikling.

## **7. Kvalitetskrav ved udlicitering**

### *Overordnet strategi:*

I Region Midtjylland lægges der vægt på den faglige kvalitet i opgaveløsningen. Ved udbud og udlicitering af opgaver lægges der vægt på, at der skabes eksplicit klarhed over kvalitet og serviceniveau i de udbudte serviceydelser. Det skal ved de enkelte udbud vurderes, hvorvidt det fortsat er nødvendigt at fastholde interne kompetencer på området, og hvordan muligheden er herfor, såfremt den pågældende opgave udliciteres.

Når Region Midtjylland udbyder og udliciterer opgaver, lægges der stor vægt på klarhed over kvalitets- og serviceniveauet i de udbudte opgaver. Det er således vigtigt, at gennemførte

besparelser ved en eventuel udlicitering af en opgave ikke opnås ved utilsigtede kvalitets- eller serviceforringelser.

I den sammenhæng er det vigtigt, at der ved overvejelser omkring udbud og udlicitering, gøres eksplicitte overvejelser omkring opgavens udbuds-/udliciteringsegnethed. En opgave bør kun udbydes, hvis det er muligt at opstille kvalitets- og servicekrav, således at det er muligt at følge op på opgavevaretagelsen.

Region Midtjylland har også fokus på at bevare interne kompetencer på området, såfremt dette er vigtigt i forhold til eksempelvis kontrol- og opfølgingsfunktioner i relation til den udliciterede opgave eller i relation til øvrige regionale opgaver. Det skal også ved den enkelte udlicitering overvejes, om der skal være personel adskillelse mellem kontrol- og opfølgingsfunktionen og funktionen omkring udarbejdelsen af kravsspecifikationen. Dette af hensyn til en neutral evaluering af udliciteringen.

Ved valg af opgaver, der skal udliciteres skal man være specielt opmærksom på, om opgaven vedrører områder, som indeholder institutionens/afdelingens oparbejdede viden og erfaring indenfor det pågældende opgavefelt, hvilket særligt gør sig gældende ved primæropgaver. Det skal nøje overvejes, om institutionen kan undvære den viden, der er opbygget. Når en opgave én gang er udliciteret, kan det på nogle områder være vanskeligt at erstatte eller genopbygge den etablerede viden og erfaring, hvilket kan umuliggøre en evt. tilbageførsel af opgaven.

## **8. Medarbejderhensyn og -inddragelse i forbindelse med udlicitering**

### *Overordnet strategi:*

Region Midtjylland vil tage hånd om sine medarbejdere når opgaver udbydes og evt. udliciteres. Region Midtjylland vil vurdere, om det er hensigtsmæssigt at lade de berørte medarbejdere følge opgaven ved udlicitering, og i givet fald stille krav herom. Hvis ikke det er muligt eller ønskeligt at lade medarbejderen følge med opgaven ved udlicitering, vil Region Midtjylland undersøge muligheden for omplacering af de pågældende medarbejdere både på den enkelte arbejdsplads og inden for hele Region Midtjylland.

Ved gennemførelse af en udlicitering af opgaver skal ledelsen på alle niveauer sikre, at den nødvendige og relevante information gives til medarbejderne så tidligt som muligt, herunder at MEDsystemet inddrages med henblik på at deltage i planlægningen og drøftelsen af de arbejds- og personalemæssige konsekvenser af en evt. udlicitering.

Ved udlicitering af opgaver, som Region Midtjylland i dag selv varetager, kan medarbejderne enten følge opgaven eller regionen kan undersøge muligheden for omplacering af de pågældende medarbejdere både på den enkelte arbejdsplads og inden for hele Region Midtjylland. En evt. omplacering skal ske i henhold til "Retningslinier ved omplacering og afskedigelse af ansatte i forbindelse med strukturændringer og besparelser i Region Midtjylland" (*forventes vedtaget april/maj 2008*). Hvilket princip der følges, skal konkret drøftes i MEDsystemet i forbindelse med den enkelte udlicitering under inddragelse af bla. medarbejdersidens ønsker og leverandørens forudsætninger for at løse opgaven med/uden overdragelse af medarbejdere.

Løn- og ansættelsesvilkårene reguleres af virksomhedsoverdragelsesloven ved udlicitering af opgaver, hvor medarbejderne følger med opgaven hos den nye private leverandør. Dette skal der tages højde for i udbudsmaterialets kontrakt. Der gælder særlige regler for regionalt ansatte tjenestemænd i forbindelse med virksomhedsoverdragelse.

Region Midtjylland lægger vægt på at tilbudsgiver har ordnede løn- og ansættelsesforhold.

Hvis omplacering af en medarbejder, der er berørt af udlicitering, sker indenfor regionen så følger løn- og ansættelsesvilkårene de retningslinier, der er i "Retningslinier ved omplacering

og afskedigelse af ansatte i forbindelse med strukturændringer og besparelser i Region Midtjylland”.

Ved overvejelser om gennemførelse af udbud og udlicitering lægger Region Midtjylland stor vægt på inddragelse af medarbejderne i processen for at tage størst mulig hensyn til deres tryghed. Ledelsen på alle niveauer skal sikre, at den nødvendige og relevante information gives så tidligt som muligt, herunder skal MEDsystemet inddrages i så tilstrækkelig god tid forud for udbuddets gennemførelse, at det er muligt at deltage i planlægningen af udbuddet og med henblik på at have mulighed for, dels at drøfte om det er relevant og hensigtsmæssigt at udarbejde et kontrolbud og dels at drøfte de arbejds- og personalemæssige konsekvenser af en evt. udlicitering. Dette hænger nært sammen med Region Midtjyllands fokus på dialog, som er en af tre overordnede værdier i regionens værdigrundlag.

Inddragelsen af MEDsystemet i forbindelse med udliciteringer sker på det niveau, hvor den ledelsesmæssige beslutningskompetence er uddelegeret til. I henhold til Region Midtjyllands MEDaftale skal information, drøftelse og fastlæggelse af retningslinier ske så lokalt som muligt (§ 18 stk. 1), og forhold der vedrører mere end én institution, afdeling, område eller stab behandles i de berørte MEDudvalg (§ 18, stk. 2). Ved tværgående udbud og udliciteringer mellem hospitaler, driftsenheder og/eller administrationen vil der ske en orientering af Regions-MEDudvalget (formandskabet), og det vil være en konkret vurdering, hvorvidt der skal ske en drøftelse i Regions-MEDudvalget.

Regionen er ifølge protokollat til KTO-aftalen for 1999 ([link](#)) forpligtet til at sikre og gennemføre løbende medarbejderinddragelse ved mulige omstillinger – herunder udliciteringer. Ved tværgående udbud og udliciteringer mellem hospitaler, driftsenheder og administrationen vil der ske en orientering af RMU (formandskabet), og det vil være en konkret vurdering, hvorvidt der skal ske en drøftelse i RMU.

Pligten til at sikre og gennemføre løbende medarbejderinddragelse ved mulige udliciteringer er desuden indarbejdet i Region Midtjyllands MEDaftale, hvor det også fremgår, at det påhviler MEDudvalget at behandle mulighederne for omplacering, omskoling eller eventuel anden beskæftigelse for de medarbejdere, der berøres af ændringerne.

## 9. Kontrolbud

### *Overordnet strategi:*

Region Midtjylland ønsker at kunne give den bedst mulige service til borgerne og skabe en situation, hvor leverandører og Region Midtjylland konkurrerer om at levere den bedste ydelse til gavn for såvel borgere som medarbejdere i regionen. I forbindelse med udbud, der kan føre til udlicitering af en opgave, vil Region Midtjylland derfor altid vurdere, om det er hensigtsmæssigt at udarbejde et kontrolbud på opgaven. I det omfang det viser sig, at Region Midtjylland selv løser de udbudte opgaver mest fordelagtigt, vil opgaven skulle varetages af regionen selv.

Da Region Midtjyllands vision er at levere de bedst mulige ydelser til borgerne, vil regionen i forbindelse med, at det vælges at udbyde og evt. udlicitere en opgave, altid vurdere om det er relevant og hensigtsmæssigt at udarbejde et kontrolbud. Region Midtjylland vil selv varetage opgaver, hvor det viser sig, at man selv kan løse de udbudte opgaver mest fordelagtigt. Kompetencen til at tage beslutning om kontrolbud følger kompetencen til at træffe beslutninger om at gennemføre udbud og udliciteringer.

Af hensyn til de bydende leverandører og for at sikre den mest effektive ressourceanvendelse skal kontrolbud afgives på de vilkår, der er fastlagt i udbudsmaterialet. Hermed sikres, at man ikke blot indhenter stordriftsfordele gennem udlicitering, men også ser på hvilke stordriftsfordele, der kan indhentes ved en samling af opgaven internt i organisationen. Hvis der er planlagt kontrolbud, skal de bydende leverandører oplyses om dette.

Udarbejdelsen af kontrolbud skal altid ske i henhold til gældende lovgivning på området. Der kan søges rådgivning hos Indkøb og Logistik herom.

## 10. Sociale klausuler i forbindelse med udlicitering

### *Overordnet strategi:*

Region Midtjylland lægger vægt på, at leverandørernes varetagelse af deres sociale ansvar indgår som en del af grundlaget ved udbud og en evt. efterfølgende udlicitering af opgaver.

Region Midtjylland lægger vægt på at leverandører, der varetager regionale opgaver, udviser social ansvarlighed. Herunder lægger Region Midtjylland vægt på, at leverandører, der udfører opgaver for regionen, har en tilfredsstillende personalepolitik, der sikrer medarbejderne ordentlige personalemæssige vilkår. De konkrete krav, der i den henseende skal stilles, skal vurderes samt drøftes i MEDsystemet i forbindelse den konkrete udlicitering.

Det Sociale Kapitel i Region Midtjylland beskriver nærmere, hvad man gør for at styrke Region Midtjylland som en attraktiv arbejdsplads, der tager socialt ansvar.

Der kan stilles lignende krav til leverandøren gennem sociale klausuler, hvor det er relevant.

### **Faktaboks:**

#### **Sociale klausuler**

En social klausul er et krav i en udbudskontrakt. Kravet indebærer en nærmere angivet social forpligtelse for den, der vinder opgaven.

Alt efter arten af udbudet kan der opstilles sociale krav, som fx at tilbudsgiveren skal ansætte et bestemt antal medarbejdere på særlige vilkår eller have formuleret en personalepolitik omkring eksempelvis forebyggelse af nedslidning, en seniorpolitik eller lign.