



# Direktiv för konkurrensprövning och medborgarnas egna val

## av verksamheter inom Höganäs kommun.

**Bakgrund:** I två motioner inlämnade i september och oktober 2003 hemställde förslagsställaren att kommunstyrelsen får i uppdrag att utarbeta en konkurrensutsättningspolicy respektive införande av kundvalsmodell. Kommunfullmäktige biföll motionen och uppdrog (§32/2004) åt kommunstyrelsen att utarbeta en "policy för konkurrensutsättning och utveckla system för medborgarnas val". Kommunstyrelsen gav i april 2004 kommunledningskontoret i uppdrag att utföra arbetet genom deltagande i Svenska kommunförbundets projekt "Nätverk Lokala Konkurrensprogram".

### 1. Syfte

I detta dokument anges direktiv och riktlinjer för konkurrensprövning av verksamheter inom Höganäs kommun samt hur medborgarnas egna val kan tillgodoseas. Detta är ett styrande dokument för nämnder, styrelser, personal och personalorganisationer.

Det är viktigt att den kommunala verksamheten ger höganäsborna så bra valuta som möjligt för sina skattepengar. För att uppnå det skall verksamheten drivas effektivt och rutinmässigt skall förbättringar övervägas, t.ex. kan befintlig verksamhet prövas i konkurrens med annan alternativ utförare. En prövning kan stimulera till en utveckling av den egna verksamheten och öka medborgarnas valmöjligheter. Även kostnadsmedvetenheten ökar och sambandet mellan kostnad och kvalitet blir tydligare. Våra medborgare och kunder ska erbjudas tjänster där de utförs bäst och billigast.

När en verksamhet prövas ger processen möjligheter att jämföra och bedöma den egna verksamheten med omvärlden. Konkurrensprövning är en process och ett verktyg för kvalitets- och kostnadsstyrning. En mångfald och variation i utbudet av tjänster ger våra medborgare valfrihet.

### 2. Vad kan konkurrensprövas?

Konkurrensprövning kan ske för stor del av den kommunala verksamheten med undantag för myndighetsutövning och viss lagreglerad verksamhet. Kommunens politiska organisation beslutar om resursfördelning, utformning av avgifter och bidrag etc. Detta arbete i fullmäktige, styrelse och nämnder beslutar om verksamheternas omfattning och resurstilldelning. Vad som ska konkurrensprövas avgörs av den politiska organisationen.

Beslut om konkurrensprövning kan initieras av kommunstyrelsen eller facknämnd.

Bevekelsegrunderna kan vara:

- Ekonomivinster
- Kvalitetsvinster
- Humanvinster
- Servicevinster
- Medborgarnas egna val
- Miljövinster

Ett beslut om konkurrensprövning skall föregås av analyser av förutsättningar för den aktuella verksamheten. Analysen ska vara så fullständig som möjligt och ge svar på om konkurrensprövning kan ske utan stora avvecklingskostnader eller högre driftskostnader. Undantaget är att lönsamhet skapas på längre sikt eller att verksamhet förbättras enligt en eller flera av punkterna ovan. En nulägesanalys ska göras av verksamheten före konkurrensprövningen.

### **3. Nulägesanalys före**

Det första steget inför en konkurrensprövning är att ta fram en nulägesanalys. Nulägesanalysen är viktig som underlag (genomlysning för fastställande av grundfakta, jämförelser, besparingspotential, marknadsanalys etc.) inför det politiska ställningstagandet. Utifrån analysen kan den upphandlade verksamheten utvärderas.

### **4. Personalpolicy**

Innan beslut tas om konkurrensprövning måste en bedömning göras av de personalekonomiska konsekvenserna. Den ska innehålla en riskanalys för övertalighet och beräkning av eventuell avvecklingskostnad samt tidplaner för att uppfylla gängse förhandlingsprocedurer enligt arbetsrätten.

### **5. Marknad**

För att en upphandling skall vara meningsfull måste det finnas en välfungerande lokal marknad med kunniga och kvalificerade leverantörer.

Det bör också göras en bedömning av möjligheten att efter extern utförare återta verksamheten i kommunal regi.

### **6. Upphandling**

Reglerna för upphandling styrs i huvudsak av Lagen om offentlig upphandling, LOU. Ett beslut om upphandling föregås av:

1. För varje steg i denna process sker information till personalorganisationerna enligt fastlagda rutiner.
2. Framtagning av nulägesanalys och personalekonomiska konsekvenser i de fall kommunstyrelse eller facknämnd vill ta fram beslutsunderlag för bedömning av konkurrensprövning av verksamhet.
3. En bedömning görs att det finns kunniga och kvalificerade leverantörer på marknaden.
4. Beslut av nämnd eller kommunstyrelse om att verksamhet skall konkurrensprövas och om den egna verksamheten får lämna ett egenregianbud.
5. Framtagning (upphandling) av förfrågningsunderlag med krav, kriterier och utvärdering.
6. En konsekvensbeskrivning över följer om krav och kriterier inte uppfylls.
7. En konsekvensbeskrivning av möjligheten att efter en avtalsperiod återta verksamheten i kommunal regi.

En upphandling kan innebära en betydande arbetsinsats och kostnader. Detta ska vägas in i effekten av upphandlingen. En framgångsrik upphandling fordrar god planering och framförhållning. En neutral bedömning av befintliga och eventuellt tillkommande overheadkostnader görs och dessa vägs in i upphandlingsfasen.

Den egna verksamheten kan, om nämnd/styrelse så beslutar, lämna bud. Man skall använda budgeterat belopp för den aktuella verksamheten jämte verksamhetsbeskrivning som sitt interna bud. Om det interna budet är mest fördelaktigt förkastas samtliga externa bud. Ur juridisk synvinkel innebär det att upphandlingen avbryts till förmån för det egna budet.

## 7. Uppföljning

De krav och kriterier som finns angivna i upphandlingen och eventuella oförutsedda effekter av vikt ska följas upp och utvärderas. För en effektiv och bra jämförelse krävs bra mått och gemensamt utvecklade metoder för kvalitetsmätning. Vid upphandlingen ska framgå vilka konsekvenserna blir om uppställda krav inte fullföljs av leverantören. Tydliga krav underlättar valet av leverantör och ger möjlighet att jämföra med egen regi. Ekonomiavdelningen ansvarar för den konkurrensneutrala jämförelsen.

## 8. Organisation

Nuvarande organisation speglar det nuvarande behovet. Förändras förvaltningarnas uppdrag måste vissa funktioner stärkas. Det gäller strategiskt planeringsarbete, upphandlings- och beställarkompetens, kvalitetsarbete, kunskaper och analyser av marknaden.

## 9. Kommunstyrelsens ansvar och uppgifter

Kommunen utövar via sin kommunstyrelse en central styrning i frågor som berör upphandling och konkurrensprövning. Kommunstyrelsen beslutar om konkurrensutsättning, efter facknämnds initiativ, skall genomföras och om annan driftsform skall väljas.

Kommunstyrelsen har utifrån direktivet för konkurrensprövning av verksamheter och budgetens verksamhets- och inriktningsmål det strategiska och övergripande ansvaret för konkurrensfrågor inom kommunen. I detta ansvar ingår:

- Att svara för riktlinjer, mallar, tillämpningsanvisningar och tolkningsfrågor.
- Att säkerställa att kommunen har tillgång till en god beställar- och upphandlingskompetens.
- Att ansvara för övergripande frågor som berör utveckling av konkurrensprövning.
- Att utifrån hemställan från facknämnd fatta beslut om konkurrensutsättning.
- Att ansvara för hantering av övergripande personalfrågor.
- Att kontinuerligt utföra översyn av policyn och genomföra nödvändiga förändringar.
- Kommunstyrelsen beslutar i varje enskilt fall om annan driftsform skall väljas.

## 10. Nämndernas ansvar och uppgifter

Nämnderna ansvarar för:

- Att detta direktiv tillämpas.
- Att årligen i budgetarbetet ha en rutin som tar ställning till om verksamheten skall konkurrensprövas.
- Att ta fram nulägesanalys som underlag för konkurrensprövning
- Att fatta beslut om upphandlingen och val av entreprenör.
- Att ge kvalitetsmål och bedöma kundernas krav för den beställda verksamheten.
- Att ha en plan för hur den upphandlade verksamheten ska fungera och vilka mål och krav som ska tillfredsställas.
- Att utvärdera och följa upp att den upphandlade verksamheten överensstämmer med beställningen som gjorts och lämna redogörelse av uppföljningen till fullmäktige.
- Att ha en handlingsplan i beredskap om verksamheten inte når önskad kvalitet och krav.
- Att ha tillfredsställande beställarkompetens för att genomföra upphandlingen.
- Att tillräcklig kompetens finns inom förvaltningen för utvärdering, uppföljning och kontroll av verksamhet som lämnats ut på entreprenad.
- Att samråd sker med berörds personals företrädare vid tillämpning av policyn.