9. november 2026

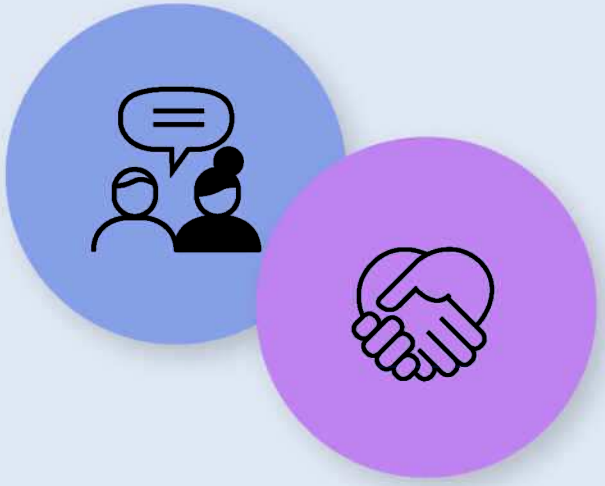
Beskæftigelses-, Integrations- og Erhvervsudvalgets



Aftale- og udbudsprincipper

– for faglige indkøb i BIF





Indhold

Indledning 3
Revision af aftale- og udbudsprincipperne for faglige indkøb 3

Indgåelse af en aftale om en opgave via udbud 4

1) Politisk beslutning om udbudsplan 5
Varetagelse af en indsats for borgerne 6
Udarbejdelse af udbudsplan 6

2) Markedsdialog 7
Gennemførelse af markedsdialogen 9

3) Politisk beslutning om rammer for og indhold i et udbud 9
Opdeling af opgaven 10
Valg af udbudsform, der matcher opgaven 10
Tildelingskriterier 11
Klausuler 11
Antal leverandører, der tildeles aftale på løsning af en opgave 12
Geografisk afgrænsning for levering af indsats 12

4) Udbud 13

5) Partnerskab med leverandører 15

Indledning

Aftale- og udbudsprincipper for faglige indkøb er Beskæftigelses-, Integrations- og Erhvervsudvalgets (BIU) strategiske principper og prioriteringer for indgåelse af udbudspligtige aftaler om tilbud til københavnske borgere efter:

- Lov om en aktiv beskæftigelsesindsats
- Lov om integration af udlændige i Danmark
- Lov om danskuddannelse til voksne udlændige m.fl.

Principperne er vejledende og skal fungere som udgangspunkt for udvalgets beslutninger vedrørende udbud samt forvaltningens konkrete arbejde hermed. En aftale indgås inden for rammerne af Københavns Kommunes indkøbspolitik[1].

Udbud af de opgaver, som er omfattet af aftale- og udbudsprincipperne, sker jf. udbudsloven, afsnit III – Indkøb af sociale og andre specifikke tjenesteydelser over tærskelværdien[2].

Revision af aftale- og udbudsprincipperne for faglige indkøb

Principperne revideres efter ændringer i lovgivningen, Københavns Kommunes indkøbspolitik, Borgerrepræsentationens beslutninger i øvrigt, og/eller når erfaringer fra udbud og partnerskaberne med leverandørerne giver anledning til revision. Udvalget behandler principperne mindst én gang i hver valgperiode.

[1] Københavns Kommunes indkøbspolitik 2023-2026

[2] Udbudsloven

Københavns Kommunes indkøbspolitik

Københavns Kommunes indkøbspolitik fastsætter rammerne for kommunes køb af varer, tjenester og anlæg/byggeri. Indkøbspolitikken har følgende fem grundlæggende værdier:

Effektiv indkøbsorganisation
Københavns Kommune vil være en professionel og effektiv indkøbsorganisation, med brugerperspektiv for øje.

Reduceret klimaaftryk
Vores indkøbsvalg bidrager til at reducere kommunens klimaaftryk.

Ansvarlige arbejdsvilkår
Vi sikrer ansvarlige arbejdsvilkår for alle leverandører.

Miljømæssig bæredygtighed
Vi indkøber miljømæssigt bæredygtigt og påvirker aktivt markedet via efterspørgsel på miljøvenlige produkter.

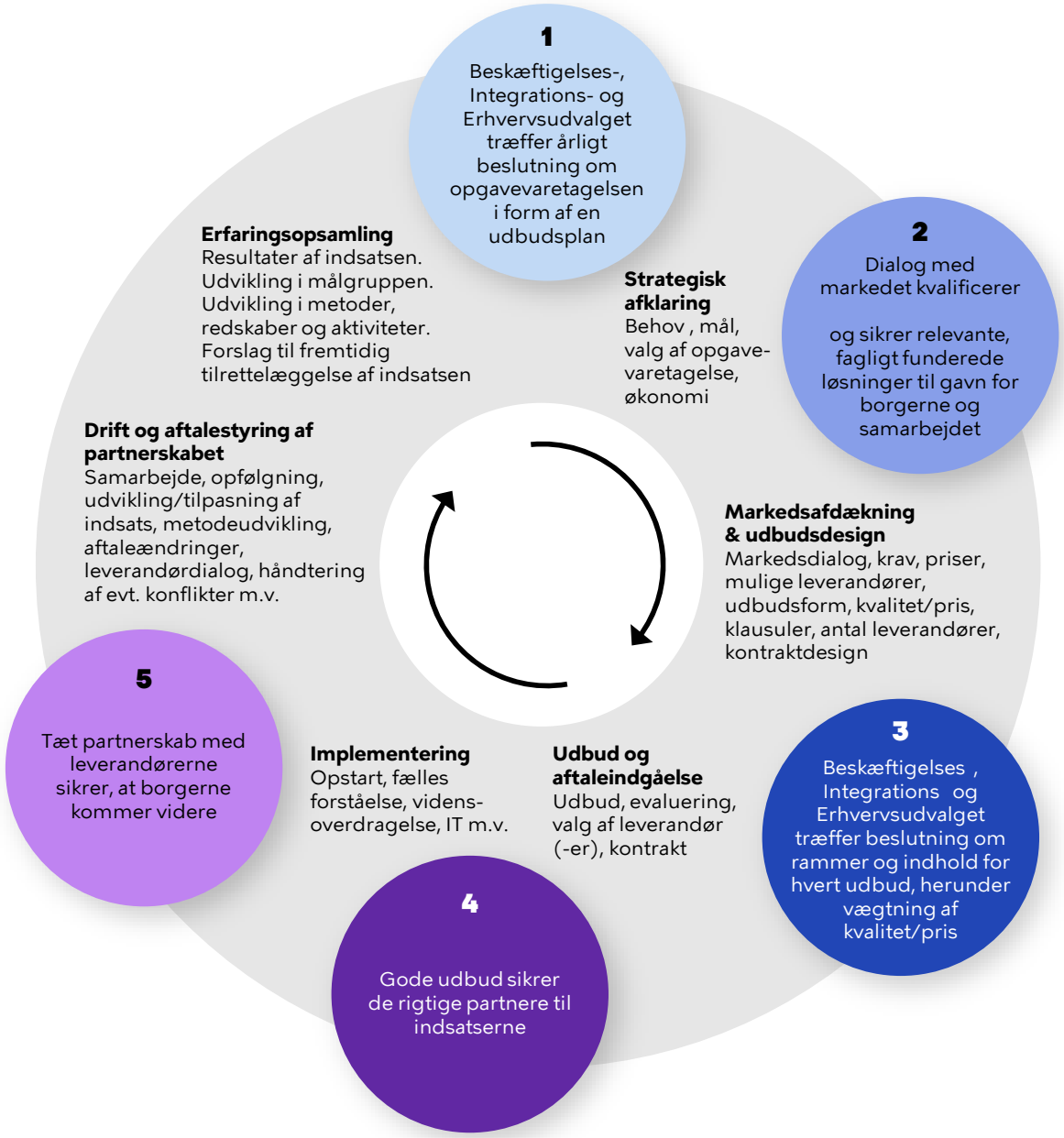
Partnerskaber og innovation
Vi arbejder med partnerskaber, innovation og udvikling af nye bæredygtige løsninger.

Udbudsloven

Udbudsloven gennemfører EU's udbudsdirektiv i dansk lov. Udbudsloven fastlægger forskellige fremgangsmåder for det offentliges indkøb af varer, tjenester og anlæg/byggeri. Loven har til formål, at sikre gennemsigtighed, ligebehand ling og objektivitet i konkurrencen om offentlige opgaver i EU's indre marked.

Indgåelse af en aftale om en opgave via udbud

Figur 1: En aftales livscyklus



Arbejdet med indgåelse af og opfølgning på en udbudspligtig aftale om en indsats for københavnere består i Beskæftigelses, - Integrations, - og Erhvervsforvaltningen (BIF) af følgende aktiviteter:

1) **Politisk beslutning** om udbudsplan
2) Markedsdialog
3) **Politisk beslutning** om rammer for og indhold i et udbud
4) Udbud
5) Partnerskab med leverandører

En aftale har typisk en længde på 4 år. Det tager typisk ca. 1½ år at gennemføre et udbud.

Afsnit og temaer i aftale- og udbuds-principperne er struktureret ud fra den viste figur. Figuren illustrerer de overordnede aktiviteter i en aftales livscyklus.



Politisk beslutning om udbudsplan

Princip
Beskæftigelses-, Integrations- og Erhvervsudvalget træffer årlig beslutning om opgavevaretagelsen i form af en udbudsplan.

01

Varetagelse af en indsats for borgerne
En alsidig og specialiseret tilbudsvifte, der matcher de forskellige behov for indsatser, som borgerne har, skaber de bedste forudsætninger for effekt af indsatser til gavn for borgerne.

Københavns Kommune og/eller eksterne leverandører kan varetage et identificeret indsatsbehov. Hvilken fordeling, der er af opgavevaretagelsen internt / eksternt, er en politisk beslutning. Forvaltningen afdækker og afklarer strategisk evt. nye eller ændrede indsatsbehov og følger løbende op på, hvornår eksisterende eksterne indsatsbehov (indkøb) skal i udbud.

Hvis forvaltningen vurderer, at en indsats overskrider tærskelværdien for udbud, skal forvaltningen:

- Udarbejde et beslutningsgrundlag for, hvordan indsatsopgaven skal løses fremover
- Evt. indgå en kort, midlertidig aftale om varetagelse af indsatsopgaven, indtil den fremtidige løsning er besluttet for at sikre indsatsen for borgerne i mellemtiden.

Forvaltningen vurderer, hvor indsatsopgaven varetages mest økonomisk forsvarligt. Vurderingen sker på baggrund af spørgsmål som:

- Borgernes mulighed for at kunne vælge mellem leverandører
- Forsyningssikkerhed for forvaltningen ift. levering af indsats til borgerne
- Forventninger til indsatsen fremover, fx ift. udviklingen i målgruppen, arbejdsmarkedets behov og ændringer i lovgivningen
- Muligheden for, at en borger kan få et "nyt syn" på sin situation ved skift af leverandør
- Udgifterne til kommunal løsning sammenlignet med udgifterne til løsning via en ekstern leverandør, fx ift. husleje, mulighederne for fleksibel tilpasning af kapacitet etc.

Udarbejdelse af udbudsplan
Forvaltningen udarbejder årligt en udbudsplan på baggrund af vurdering af behovet for indsatser til borgerne.

Udbudsplanen giver udvalget, og markedet overblik over opgaver, der anbefales varetaget eksternt. Kommunen løser andre opgaver selv, enten i forvaltningen eller af en anden forvaltning (in-house aftale).

Udvalget godkender årligt forslaget til udbudsplan for den kommende periode.

Med godkendelse af udbudsplanen træffer udvalget beslutning om den fremtidige varetagelse af opgaven. Udvalget bemyndiger hermed forvaltningen til at igangsætte forberedelserne til at udbyde opgaven, hvis opgaven skal varetages eksternt.



Markedsdialog

Princip
Dialog med markedet skal kvalificere udbuddets indhold og sikre relevante, fagligt funderede løsninger til gavn for borgerne og samarbejdet.

02

Markedsdialog og markedshøring giver værdi til forberedelse af et udbud, og sikrer bedre grundlag for indgåelse af en aftale og fremtidigt samarbejde.

Hvis det besluttes, at en opgave skal i udbud, igangsætter forvaltningen en bred dialog med markedet, og indsamler information fra markedet om bl.a.:

a. Forslag til vision, succeskriterier og vejledende principper for aftalen
b. Forventet kvalitet / pris, herunder mulige prisdrivende og unødvendige krav.
c. Klausuler i aftalen

Markedsdialogen skal således bl.a. give forvaltningen et realistisk billede af match mellem kvalitet / pris for den indsats, der skal udbydes. Det skal danne grundlag for at markedet (eller forvaltningen) fastsætter en fair og konkurrencedygtig pris i udbuddet, og dermed understøtte økonomisk bæredygtige indkøb.

Samtidig skal prisniveauet være tilstrækkeligt til at dække leverandørernes omkostninger ved opgaven. Det skal sikre, at leverandørerne kan levere ydelser af høj kvalitet til borgerne, og har ordentlige arbejdsvilkår for medarbejderne. Forvaltningen indhenter derfor prisindikatorer fra markedet set ift. de krav, der stilles til kvaliteten af opgaveløsningen.

Gennemførelse af markedsdialogen
Forvaltningen gennemfører dialogen med markedet via forvaltningens hjemmeside for faglige indkøb[3] , ved møder med potentielle tilbudsgivere og ved at indhente erfaringer fra andre kommuner, der har tilsvarende opgaver varetaget eksternt. På baggrund af dialogen med markedet, udarbejder forvaltningen indstilling om rammer for og indhold i udbuddet.

[3] Fagligt indkøb til Beskæftigelsesindsatsen

Klausuler

Kommunen stiller i en kontrakt en række klausuler. En klausul sikrer, at leverandøren skal overholde specifikke krav, fx til løn, arbejdsvilkår m.v. Udgangspunktet for en klausul er, at den kan knyttes til den udbudte opgave. En klausul skal være:

- Saglig, ud fra princippet om relevans for opgaven
- Proportionel, ud fra princippet om rimelighed i forhold til opgaven
- Ikke-diskriminerede, ud fra princippet om forbud mod favorisering
- Offentliggjort på forhånd i udbudsmaterialet, ud fra princippet om gennemsigtighed.

Københavns Kommunes klausuler omfatter dels klausuler, der anvendes generelt, bl.a. på baggrund af statslig lovgivning, og klausuler, der anvendes, hvor relevant og proportionelt ift. opgaven.

Klausul	2027
Arbejdsklausul	At leverandøren tilbyder løn og arbejdsvilkår, der svarer til danske overenskomster m.v.
Beskæftigelse af personer med handicap	At leverandøren tager socialt ansvar
Beskæftigelse af ledige personer	At leverandøren tager socialt ansvar
ESG	At leverandøren overholder internationale standarder for arbejdstagerrettigheder, miljø, antikorruption og modvirker finansiel kriminalitet i hele værdikæden
ID-kortklausul	At leverandøren ikke foretager social dumpning. Omfatter p.t. kommunalt anlæg/byggeri og rengøring
Køretøjer	At leverandøren bruger grønne køretøjer og undgår tomgang
Uddannelsesklausul	At leverandøren uddanner elever og lærlinge

Politisk beslutning om rammer for og indhold i et udbud

Princip
Beskæftigelses-, Integrations- og Erhvervsudvalget træffer beslutning om rammer og indhold for hvert udbud, herunder vægtning af kvalitet/pris.

03

Udvalget træffer beslutning om de væsentligste rammer, bl.a.:

a) Opdeling af opgaven
b) Valg af udbudsform
c) Tildelingskriterier, herunder vægtning af kvalitet/pris
d) Klausuler
e) Antal leverandører, der tildeles aftale
f) Geografisk afgrænsning for levering af indsats.

a) Opdeling af opgaven

Udbudsloven kræver, at en større opgave opdeles i mindre, selvstændige dele. Opgaven skal give små og mellemstore virksomheder eller meget specialiserede virksomheder bedre mulighed for at byde på en opgave. Hvis en opgave ikke kan opdeles, skal det forklares ud fra princippet "opdel eller forklar".

Københavns Kommunes indkøbspolitik lægger vægt på opdeling af en opgave for at fremme, at små og mellemstore virksomheder, herunder socialøkonomiske virksomheder, kan byde.

Forvaltningen opdeler typisk de faglige indkøb efter delmålgrupper og/eller typer af metoder, redskaber og aktiviteter, der anvendes i løsningen af opgaven.

b) Valg af udbudsform, der matcher opgaven

Udbudsloven har forskellige fremgangsmåder for udbud. Forvaltningen indstiller på baggrund af forventet interesse, og markedsdialogen i øvrigt, hvilken udbudsform, der er mest relevant ift. den / de opgaver, der udbydes.

Udbudsmodeller

Offentligt udbud
Alle interesserede kan byde

Begrænset udbud med prækvalifikation
Alle interesserede kan søge om at blive udvalgt, men kun de udvalgte må afgive tilbud

Udbud med forhandling
Udbudsformen må anvendes, hvis et offentligt udbud eller begrænset udbud ikke kan forventes at give et tilfredsstillende resultat

Konkurrencepræget dialog
Bruges ved særligt komplekse opgaver, hvor der føres dialog med tilbudsgiverne for at finde den rette løsning

Projektkonkurrence
Anvendes inden for arkitektur og planlægning

Dynamisk indkøbssystem
Elektronisk system til indkøb af standardvarer og tjenesteydelser

Innovationspartnerskab
Udvikling af noget nyt på markedet

Udbud med forhandling uden forudgående offentliggørelse /direkte tildeling
Modellen er en undtagelse, og kræver, at en række betingelser opfyldt for, at den kan anvendes.
(Profylaksebekendtgørelse)

c) Tildelingskriterier

En opgave kan tildeles ud fra pris, omkostninger eller ud fra bedste forhold mellem pris og kvalitet. Forvaltningen anbefaler som udgangspunkt anvendelse af tildelingskriterier i form af bedste forhold mellem kvalitet/pris.

Kvalitetens vægt afhænger af målgruppen:

- For jobparate borgere vejer kvalitet typisk mellem 50 – 75 pct.
- For udsatte og sygemeldte borgere vejer kvalitet typisk mellem 60 – 80 pct.

En supplerende model er anvendelse af omvendt licitation, dvs. hvor prisen for en opgave er fastsat på forhånd. I givet fald skal udvalget også træffe beslutning om priserne i udbuddet. Tilbudsgiverne konkurrerer hermed alene på kvalitet.

d) Klausuler

Udvalget godkender klausuler for udbuddet, jf. Københavns Kommunes indkøbspolitik.

Modeller for tildeling

Pris
Laveste pris vinder opgaven

Omkostninger
Vurderingen af de samlede omkostninger ved købet, fx indkøbspris samt udgifter til drift, vedligeholdelse og bortskaffelse

Bedste forhold mellem pris og kvalitet
Vurdering af et tilbuds kvalitet og pris ud fra en vægtningsmodel

e) Antal leverandører, der tildeles aftale på løsning af en opgave

En aftale skal være økonomisk attraktiv og bæredygtig for leverandøren. Leverandøren er ikke garanteret omsætning på aftalen, og en attraktiv aftale skaber et godt grundlag for partnerskabet og gode resultater med løsning af opgaven.

Antallet af leverandører på en aftale påvirker også jobcentrets ressourceforbrug til partnerskabet. Jo mere udsatte borgerne er, desto flere ressourcer skal anvendes til samarbejde for at få de bedste resultater for borgerne.

Antallet af leverandører skal derfor være proportionelt med opgaven, herunder afspejle forventet omsætning, kompleksitet etc.

Udgangspunktet for forvaltningens forslag til antal leverandører, der tildeles en aftale i et udbud, er på ovenstående baggrund:

- Ved en vurderet årlig omsætning på op til 10 mio. kr.:
  En aftale, i særlige tilfælde to aftaler
- Ved en vurderet årlig omsætning på op til 20 mio. kr.:
  To aftaler, i særlige tilfælde tre aftaler
- Ved en vurderet årlig omsætning på over 20 mio. kr. årligt:
  Tre eller flere aftaler.

Meget specialiserede indsatser kan give anledning til at reducere antallet af leverandører ned til en, hvis indsatsen forudsætter særligt kvalificeret personale, særligt udstyr og/eller andre særlige investeringer. Det er fx tilfældet med danskundervisning til selvforsørgende borgere, hvor der er to leverandører trods et højt årligt køb.

f) Geografisk afgrænsning for levering af indsats

Leveringen af en indsats kan også afgrænses geografisk. Udgangspunktet for en evt. geografisk afgræsning er:

- Tilbud til jobparate borgere kan leveres i København og Frederiksberg kommuner samt kommuner omkring København, så længe der er offentlig transport til leveringstedet til rådighed
- Tilbud til aktivitetsparate borgere kan leveres i København eller Frederiksberg kommuner
- Et tilbud kan afgrænses til et mindre geografisk område, fx København, en eller flere bydele, et kvarter/områdeløft etc. i København, ud fra vurdering af den eller de konkrete målgrupper for indsatsen og/eller formålet med indsatsen. En borger kan altid vælge at benytte et tilbud i et andet geografisk område.

Udvalget kan beslutte, at en tilbudsgiver kun kan få tildelt én aftale for ét geografisk område, og dermed ikke kan få aftaler for flere/alle de geografiske områder, en indsats udbydes i.

Udbud

Princip
Gode udbud sikrer de rigtige partnere til indsatserne.

04

Forvaltningen arbejder for at gøre udbudsprocesser attraktive for markedet via:

- Tidlig inddragelse af potentielle tilbudsgivere på markedet,
- Forståeligt udbudsmateriale, så tilbudsgiverne har mulighed for en klar vurdering af interessen for at afgive tilbud på opgaven via afvejning af deres udgift ved at afgive tilbud ift. muligheden for at få tildelt en aftale.

Forvaltningen iværksætter et udbud via offentliggørelse i TED[4] - Tender Electronic Daily, som er EU'S officielle hjemmeside for alle udbud.

Forvaltningen offentliggør også udbuddet på Københavns Kommunes hjemmeside for udbud[5] , og forvaltningens hjemmeside[6].

En bedømmelseskomité med faglige eksperter fra jobcentret, og centralforvaltningen vurderer tilbuddene. Forvaltningen inddrager eksterne eksperter ved behov.

En ny udfordring i vurderingen er AI-systemerne, som gør det lettere for tilbudsgiverne at afgive udførlige og ensartede kvalitative beskrivelser af metoder, redskaber og aktiviteter i et tilbud. Forvaltningen arbejder derfor på at udvikle metoder til håndtering heraf. Det kan fx omhandle:

- At en tilbudsgiver skal oplyse, om der er anvendt AI i udarbejdelsen af en løsningsbeskrivelse
- Brug af meget korte løsningsbeskrivelser, hvor tilbudsgiverne skal besvare konkrete spørgsmål, herunder konkrete cases
- Systematisk verificering af tilbudsgivernes løsningsbeskrivelser
- Forsøg med brug af udbudsformen Udbud med forhandling, herunder brug af mundtlige præsentationer af tilbud.

Når en udbudsproces er gennemført, og aftaler tildelt, orienteres udvalget.

[4] Tenders Electronic Daily (TED) - udbudsbekendtgørelser fra EU og andre steder

[5] Aktuelle udbud | Københavns Kommune

[6] Fagligt indkøb til Beskæftigelsesindsatsen



Partnerskab med leverandører

Princip
Tæt partnerskab med leverandører sikrer, at borgerne kommer videre.

05

Forvaltningen og leverandørerne indgår et partnerskab, der skal sikre en meningsfuld, sammenhængende og målrettet indsats til de københavnske borgere.

Partnerskabet bygger på respekt, dialog og tillid til hinandens faglige opgaver, formåen og professionalisme. Partnerne arbejder inden for den formel-relationelle aftaleramme for at skabe en "Win-Win-situation". Begge parter motiveres til at arbejde sammen om borgerens bedste, og løse eventuelle udfordringer eller uoverensstemmelser i fællesskab.

Målgruppernes behov for indsatser, og virksomhedernes behov for kvalificeret arbejdskraft ændrer sig løbende. Samarbejdet med leverandørerne handler bl.a. om at drifte og udvikle administrative og borgerrettede metoder, redskaber og aktiviteter i indsatsen, fx ift. inddragelsen af virksomheder og civilsamfundet i indsatsen, og det er en væsentlig del af partnerskabet.

Målet er, at borgerne får – og oplever - bedst mulig effekt af opgaveløsningen ved at komme videre, fx:

- Job, uddannelse eller afklaring af fremtidig forsørgelse
- Aktivt medborgerskab ved deltagelse i foreningsliv / lokal forankring i et fællesskab, netværksopbygning, bedre trivsel og sundhed
- Øget sproglige færdigheder i dansk.

Herved vil virksomhederne opleve at få flere kvalificerede ansøgere.

Formel-relationelle aftaler

En formel-relationel kontrakt kombinerer klare juridiske krav med fælles mål og principper samt samarbejdsorienterede aftalebestemmelser. Formålet er at understøtte tillid, dialog, fælles problemløsning og værdiskabelse i samarbejdet med leverandøren.

Tilgangen er især relevant ved længerevarende eller komplekse kontrakter, hvor kvaliteten afhænger af et tæt samarbejde, og ydelsesbehovet kan ændre sig undervejs.

De relationelle elementer giver mulighed for et fleksibelt og tillidsbaseret samarbejde, samtidig med at kontraktens klare krav og udbudsreglernes rammer fastholdes.

Forvaltningen gennemfører som led heri erfaringsopsamling cirka 2½ år inde i en rammeaftales periode. Her indsamler centralforvaltningen data, og har dialog med leverandører og jobcentre om blandt andet:

- Resultater af indsatsen, fx borgerafgang, evalueringer og refleksioner
- Udvikling i målgruppen
- Udvikling i metoder, redskaber og aktiviteter
- Forslag til fremtidig tilrettelæggelse af indsatsen.

Forvaltningen bruger erfaringsopsamlinger til at udvikle indsatsen, forberede beslutning om ophør, (gen-)udbud eller hjemtagelse af en opgave, samt fastsættelse af krav m.v.

Erfaringsopsamlinger offentliggøres på forvaltningens hjemmeside, som led i vidensdelingen.

Forvaltningen starter herefter processen om beslutning mht. om opgaven skal ophøre, hjemtages eller (gen-)udbydes jf. pkt. 1 via udvalgets godkendelse af den årlige udbudsplan.