

Policy för hållbar välfärd genom samverkan och partnerskap

Dokumentnamn	Policy för hållbar välfärd genom samverkan och partnerskap	Dokumenttyp Policy	
Fastställd/upprättad av	Kommunfullmäktige	Datum 2018-04-23	Diarienummer KS2018-000126
Dokumentansvarig/processägare	Kommunledningskontoret	Version 1.0	Senast reviderad Giltig t o m 2022-03-31
Dokumentinformation			
Dokumentet gäller för	Kommunen och dess helägda bolag		
Annan information			



Innehållsförteckning

1	Policy för hållbar välfärd genom samverkan och partnerskap	3
1.1	Vilka omfattas?	3
1.2	Vad uppnås?.....	3
2	Grundförutsättningar	4
3	Förhållningssätt i processerna	5
3.1	Beställar-/utförarprocesser	5
3.2	Upphandlings- och inköpsprocesser	6
3.3	Affärsprocesser	6
4	Utvärdering och ansvar	8

1 Policy för hållbar välfärd genom samverkan och partnerskap

Varje företag, kooperativ, förening, organisation och enskild är – direkt eller indirekt – en medskapare och potentiell samverkanspartner i kommunens strävan att åstadkomma välfärd. Tillsammans, men med olika uppdrag och förutsättningar, skapar vi värde för medborgarna.

Detta är den attityd som ska präglade kommunens förhållningssätt generellt, och genomsyra följande processer specifikt:

- Upphandling och inköp
- Beställar-/utförarprocesser
- Affärsprocesser

1.1 Vilka omfattas?

Policyn gäller kommunen med dess helägda bolag, som i det följande kallas kommunen.

1.2 Vad uppnås?

Policyn tar sin utgångspunkt i kommunens övergripande mål och tillväxtstrategi samt rekommendationer från SKL och syftar till att stärka Härnösands varumärke och attraktivitet. Genom att anlägga ett samverkans- och partnerskapsperspektiv på kommunens agerande kommer:

- ett enhetligt och professionellt agerande gentemot externa parter att säkras (ex. företag, föreningar, kooperativ, organisationer och enskilda)
- kommunikationen med interna och externa aktörer vässas, om vad som kan förväntas av Härnösands kommun när det gäller samverkan och partnerskap
- likvärdig och professionell styrning och uppföljning att kvalitetssäkras
- det operativa arbetet med tillväxtstrategin att främjas

2 Grundförutsättningar

Ansvar för välfärden upphör inte vid de egna verksamheternas yttre gräns. Det sträcker sig över de skärningspunkter där civilsamhälle och näringsliv tar vid eller berörs. Därför måste kommunen vara en god lagledare och lagspelare som håller hög kvalitet i ambition och förmåga till intern och extern samverkan.

Samverkans- och partnerskapsperspektivet är inte begränsat till att omfatta enskilda, behovsprövade projekt eller specifika processer. Det är tvärtom det perspektiv kommunen ska utgå från i *varje dialog* och i *varje process eller handling* som på ett eller annat sätt involverar eller berör externa aktörer. Den samverkan och det partnerskap Härnösands kommun representerar ska kännetecknas av:

✓ **Dialog, förståelse och respekt för olika parter förutsättningar**

Den demokratiska beslutsprocessen från idé till förverkligande kan ibland innebära långa ledtider. Detta kan inverka på övriga aktörers upplevelse av själva samverkan i sig, liksom på måluppfyllnaden i projekt och avtal. Att skapa förståelse hos samverkansparterna om de förutsättningar som råder för kommunen är därför viktigt, liksom att kommunen har kunskaper om samverkansparternas villkor.

✓ **Goda organisatoriska förutsättningar**

Kommunen ska ta ansvar för att samverkan och partnerskap upplevs som meningsfullt för alla parter, att tid och resurser spenderas väl och för att önskade effekter och avtal ska uppnås. För att god samverkan ska åstadkommas krävs att organisatoriska förutsättningar har definierats och finns på plats.

✓ **Lyhördhet, ansvarstagande och förbättringsbenägenhet**

En illa hanterad samverkan i ett sammanhang kan medföra en förlorad samverkan i ett annat. Därför ska kommunen inte bara utvärdera effekter av mål- eller avtalsuppfyllnad utan också dra lärdom av parternas upplevelse av samverkan i sig.

✓ **Social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet**

Härnösands kommun verkar för social, miljömässig och ekonomisk hållbarhet. I alla samverkansprocesser ska framförallt den sociala och miljömässiga hållbarheten belysas och, när så är möjligt, ingå som klausuler i avtal, avsiktsförklaringar, kontrakt eller övriga överenskommelser. Det förutsätter bland annat att kommunens ambitioner inom miljöområdet är väl förankrade i organisationen och att målgrupper och områden för social hållbarhet finns definierade.

Idéburna organisationer är betydelsefulla medaktörer i sammanhanget. Kommunen ska sträva efter att samverkan med idéburna organisationer möjliggörs genom upphandling, inom ramen för valfrihetssystemet eller genom idéburet offentligt partnerskap (IOP).

Kommunen ska följa skäliga arbetsrättsliga villkor i varje relation och samarbete. Detta kan exempelvis avse villkor om lön, semester, arbetstid, tjänstepension, försäkringar och meddelarfrihet om det är möjligt och går att fastställa.

3 Förhållningssätt i processerna

Policyns förhållningssätt i beställar-/utförarprocesser, upphandlings- och inköpsprocesser och affärsprocesser utgår från kommunens värdegrund, *Kund, Ansvar* och *Glädje*.

3.1 Beställar-/utförarprocesser

Kommunen har en särställning vad gäller ansvar för medborgarna och för jämlikhet i välfärdsproduktionen. Utkontraktering av verksamheter är därför inte ett självändamål. Konkurrensutsättning och extern drift ska primärt syfta till samverkan och partnerskap för:

- högre kvalitet och brukarvärde till samma kostnad eller
- samma kvalitet och brukarvärde till lägre kostnad
- innovation och lärande

I Härnösand tillämpas valfrihetssystem inom hemtjänst och äldreomsorg. Enskilda politiska beslut kan också föranleda upphandling av hela eller delar av viss verksamhet. På så sätt prövas verksamheternas kvalitet och effektivitet inte bara i förhållande till interna krav, utan också i förhållande till den kvalitet andra utförare kan leverera. Beställar-/utförarprocesser ska kännetecknas av:

✓ **Opartiskhet och konkurrensneutralitet**

I den utsträckning politiska nämnder både är beställare och utförare av verksamhet ska kommunen tillförsäkra att inte otillbörliga fördelar ges åt den egna verksamheten, eller att förutsättningar skapas som missgynnar befintliga eller potentiella andra utförare. Om den kommunala verksamheten agerar i konkurrens med marknaden och tydligt rör medborgarna bör likvärdiga villkor gälla för uppdragets utförande och ersättningsnivå.

✓ **Likabehandling**

Likabehandling ska präglade kommunens dialog och samverkan, och övriga förutsättningar och villkor för drift och kontroll ska vara jämbördiga. De krav som ställs på externa utförare, exempelvis i kontrakt, förfrågningsunderlag eller vid tillsyn, ska också gälla för kommunens egna verksamheter.

Planer som upprättas och kommuniceras när och på vilket sätt avtal och verksamhet följs upp omfattar samtliga utförare, även verksamhet i egen regi. Kommunen ska tillhandahålla lättillgänglig och likvärdig information om vilka utförare medborgarna kan välja mellan, på ett sätt som gör att adekvata val eller icke-val kan göras.

✓ **Forum för ömsesidigt lärande**

Dialog och samverkan ska eftersträvas mellan kommunen och verksamheter som helt eller delvis utförs av andra.

✓ **Transparens**

Förutsättningarna för likabehandling behöver vara klargjorda, mål och kvalitetsdimensioner för verksamheter finnas definierade, planer för uppföljning och tillsyn vara upprättade och allmänhetens insyn måste värnas.

✓ **Effektiv och ändamålsenlig kontroll**

Det sätt på vilket kommunen följer upp, kontrollerar och utövar tillsyn över verksamheter spelar stor roll för aktörers upplevelse av samverkansklimatet. Ändamålsenlighet, samordning, dialog och effektivitet är ledord i sammanhanget.

3.2 Upphandlings- och inköpsprocesser

En väl fungerande upphandlingsprocess och avtalsförvaltning är betydelsefull för relationen mellan kommunen och leverantörer/utförare, för den kommunala funktionen och för en väl fungerande samhällsservice. Upphandling är också ett styrmedel för att uppnå de sociala, etiska och miljömässiga mål som kommunen har definierat, och för att åstadkomma konkurrens på lika villkor. Oavsett om upphandlings- och inköpsprocessen utgår från LOU eller LUF ska den, utöver de gemenskapsrättsliga principerna, kännetecknas av:

✓ **Framförhållning**

Upphandlingsfunktionen ska involveras på ett så tidigt stadium som möjligt i kommunens övergripande strategiska utvecklingsfrågor. Att upphandlingsprocessen är kvalitetssäkrad i samtliga delar är betydelsefullt för såväl kommunen som övriga intressenter. Processen kan vara tidskrävande och kostnadsdrivande, därför är framförhållning centralt i arbetet.

✓ **Helhetsansvar**

Inför varje upphandling, oavsett omfattning, ska en bedömning göras av hur det som upphandlas är till nytta för kommunorganisationen som helhet och för medborgarna. Upphandling bör inte endast stimulera priskonkurrens utan även konkurrens inom innovation och kvalitet. Innan upphandling sker ska kommunen försäkra sig om att uppföljning och kontroll av kvalitet och kvantitet (adekvat service till medborgarna, villkor i avtal och kontrakt etc.) kan tillgodoses.

✓ **Dialog**

Öppenhet och kommunikation mellan kommunen och näringslivet ska prägla upphandlingsarbetet. Upphandlingsfunktionen svarar upp på och tar egna initiativ till forum för exempelvis informationsutbyte och utbildningar.

✓ **Trovärdighet och affärsetik**

Förmågan att etablera och vidmakthålla förtroende före, under och efter upphandlingsförfaranden är viktig för kommunens långsiktiga samverkan och partnerskap med leverantörer och utförare. I detta är köptrogenhet och delaktighet i tecknade avtal centralt. Kommunen ska ha en ändamålsenlig struktur för att säkerställa avtalstroheten.

✓ **Upphandling för lärande**

Upphandlingsförfaranden bör generera mervärde genom ökad medvetenhet om kostnader och kvalitet inom verksamheten.

3.3 Affärsprocesser

(Med affärsprocesser avses här all verksamhet där kommunen bedriver kommersiell försäljnings- eller uthyrningsverksamhet av varor, tjänster och andra nyttigheter.)

I fråga om affärsprocesser råder väsentlig skillnad mellan kommunen och dess bolag, med hänvisning till bolagens skyldighet att i konkurrens med marknaden svara mot kraven på affärsmässighet enligt aktiebolagslagen. Bolagen spelar samtidigt en viktig roll för samhällsnyttan. För hållbar och långsiktig samhällsnytta måste kontinuerliga avvägningar göras med utgångspunkt från de värden som anges i ägardirektiv och övriga styrande dokument.

Kommunens skyldigheter, mål och samhällsuppdrag är i övrigt omfattande. Gråzoner kan uppstå i fråga om vilka verksamheter och förfaranden som kan snedvrida eller hämma konkurrensen i strid med lagstiftningen. Öppenhet

och benägenhet att minska och förebygga eventuella konfliktytor mellan kommun och näringsliv i dessa frågor ska främjas.

Kommunens affärsprocesser ska kännetecknas av:

✓ **Analys för det allmännas och företagens bästa**

Kommunen ska ha god lokal marknadskännedom inom de områden där affärsverksamhet påbörjas, bedrivs eller avvecklas. Beslut om och utvärdering av affärsverksamhet ska ta hänsyn till skillnaden mellan kommunens och företagens förutsättningar att bedriva näringsverksamhet, samt inbegripa en analys av effekter på snedvriden konkurrens eller hämmande av konkurrentryckets styrka. Även långsiktiga förutsättningar för att åstadkomma medborgarnytta ska ingå i analysen.

✓ **Förankring med näringslivet**

Undanträngnings- eller snedvridningseffekter kan vara svåra att kartlägga. Detta ställer höga krav på kommunens avvägningsförmåga. Dialogen och öppenheten med näringslivet måste därför värnas i dessa frågor så att beslut om affärsverksamhet så långt som möjligt är förankrade.

✓ **Socialt ansvar**

Motiven för affärsverksamhet ska vara externa och försvarbara från allmän synpunkt, det vill säga verksamheten ska tillgodose samhällsliga intressen. I detta avseende intar kommunens sociala ansvar en central betydelse.

✓ **Uppföljning och insyn**

Kommunens ska regelbundet följa upp och kunna särredovisa verksamheternas intäkter, kostnader och övriga resultat.

4 Utvärdering och ansvar

Policyn används som underlag för vägledning och utvärdering av eventuella nya dokument som äger koppling till nämnda processer.

Kommunstyrelsen har ansvaret för att:

- initiera erforderliga förändringar av policyn
- svara för tillämpningsanvisningar och/eller riktlinjer samt besluta om förändringar i dessa
- agera tolkningsföreträdare
- policyn realiserar och att uppföljning och utvärdering sker
- intern kontroll sker av styrning och ledning i förhållande till dokumentet