

UDBUD AF SOCIAL- OG SUNDHEDSFAGLIGT TILSYN

**Ældre- og Handicapforvaltningen
&
Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen,
Aalborg Kommune**

Vilkår og proces for tilbudsindhentning

Juni 2016

Frist for tilbud

26. august 2016 kl. 12:00

Indholdsfortegnelse

1	Indledning	3
1.1	Udbuddets karakter	3
1.2	Udbuddets omfang	3
1.3	Ordregiver	3
2	Udbudsmodellen	4
2.1	Udbudsmodellen.....	4
2.2	Kontraktperioden	4
3	Beskrivelse af udbudsprocessen	4
3.1	Tidsplan for udbudsprocessen.....	4
3.2	Spørgsmål vedr. udbudsmaterialet	4
3.3	Aflevering af tilbud	5
3.4	Formkrav	5
4	Udbudsmateriale	7
4.1	Oversigt over udbudsmaterialet	7
5	Udbudsbetingelser	7
5.1	Generelle udbudsbetingelser	7
5.2	Øvrige udbudsbetingelser	8
6	Tildeling	8
6.1	Tildelingskriterier	8
7	Baggrundsinformation	8
7.1	Ældre- og Handicapforvaltningen, Aalborg Kommune	8
7.2	Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen	9

1 Indledning

1.1 Udbuddets karakter

Ældre- og Handicapforvaltningen og Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen i Aalborg Kommune har besluttet at gennemføre et udbud af opgaver vedr. social- og sundhedsfagligt tilsyn på plejehjem, dagtilbud på handicapområdet, skole- og behandlingstilbud, visse børneinstitutioner, private pasningsordninger og enkelte tilbud med mentorordning efter Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats. Opgaven, der første gang var udbudt i 2007 og genudbudt i 2011, sendes således i genudbud.

Aalborg Kommune har i henhold til Servicelovens §§ 148a, 151 og 151a pligt til at føre tilsyn med, at de kommunale opgaver efter henholdsvis § 46 (støtte til børn og unge med særlige behov), §§ 83, 83a (personlig pleje, praktisk hjælp, mad og rehabilitering), § 85 (handicapstøtte) og § 86 (træning) i Serviceloven samt § 31b (mentor-ordning) i Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats løses i overensstemmelse med de afgørelser, der er truffet og i henhold til kvalitetsstandarderne på området.

Der skal hvert år foretages mindst ét tilsyn på kommunens tilbud omfattet af ovennævnte bestemmelser. Disse tilsyn vil enten være anmeldte eller uanmeldte.

Ud over tilsynsopgaverne under Serviceloven, Dagtilbudsloven og Lov om Aktiv Beskæftigelsesindsats omfatter udbuddet tilsyn af plejehjem og botilbud på sundhedsfaglige ydelser. Det er en prioritet for Aalborg Kommune, at byder kan varetage tilsyn på plejehjem efter sundheds- og servicelov i et og samme tilsyn. Det sundhedsfaglige tilsyn ønskes afgivet som en mulig tilkøbsydelse på plejehjem og botilbud.

Herudover ønske bud på option på tilsyn med medicin håndtering samt option på tilsyn med private pasningsordninger efter Dagtilbudsloven.

Social- og sundhedsfagligt tilsyn er en ydelse, der er omfattet af Udbudslovens afsnit III gældende for udbud af f.eks. sociale tjenesteydelser, hvorfor kommunen ikke er forpligtiget til at afholde et EU-udbud. Kommunen er alene forpligtet til dels at benytte ikke-diskriminerende tekniske specifikationer og dels at offentliggøre i EU-tidende efter indgåelse af kontrakt.

1.1.1 Formål med udbuddet

Den nuværende aftale om opgaven udløber pr. 31. december 2016, og derfor sendes opgaven i udbud. I den forbindelse har Aalborg Kommune særligt fokus på at skabe fortsat stabilt og tilfredsstillende sundheds- og socialfagligt tilsyn med de berørte tilbud. Formålet er endvidere, at skabe mest mulig værdi for pengene for borgerne, herunder at der kommer yderligere fokus på, at arbejde systematisk med at udvikle kvaliteten af ydelserne, der leveres til borgerne. Herudover skal tilsynet understøtte overførelse af viden om bedste praksis mellem parterne for bl.a. at optimere driften og skabe nye løsninger for brugere og medarbejdere.

1.2 Udbuddets omfang

Udbuddet omfatter tilsyn efter serviceloven, Lov om aktivbeskæftigelsesindsats, Dagtilbudsloven og/eller Sundhedsloven på omkring 95 tilbud fordelt på Ældre- og Handicapforvaltningen og Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen jf. vedlagte tilbudsliste i bilag F. Derudover er der i Familie- og Beskæftigelsesforvaltning option på omkring 25 tilbud på henholdsvis tilsyn med private pasningsordninger og medicintilsyn.

Udover de omfattede tilsyn, ønsker Aalborg Kommune optioner på tilkøbsydelser af henholdsvis Sundhedsfagligt tilsyn, Medicintilsyn og Tilsyn i private pasningsordninger efter dagtilbudslovens § 78-79. Forvaltningerne tager stilling til, om optionerne ønskes benyttet i forbindelse med kontraktindgåelse med leverandøren.

1.3 Ordregiver

De ordregivende myndigheder er:

Aalborg Kommune
Ældre- og Handicapforvaltningen
Storemosevej 17-21
9310 Vodskov

og

Aalborg Kommune
Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen
Sønderbro 12
9000 Aalborg

2 Udbudsmodellen

2.1 Udbudsmodellen

Udbudsforretningen gennemføres som et offentligt udbud, hvorved alle interesserede leverandører afgiver tilbud.

Aalborg Kommune ønsker gennem udbuddet, at tildele kontrakt til en enkelt privat leverandør med henblik på levering af de udbudte ydelser. Tildeling af leveranceaftalen vil ske på grundlag af det økonomisk mest fordelagtige tilbud.

2.1.1 Implementeringsperiode

Implementeringsperioden vil pågå i perioden primo november og frem til leveranceaftalens ikrafttræden den 1. januar 2017. Aalborg Kommune vil stå til rådighed i det omfang, som leverandøren har behov for, for at kunne imødekomme fuld drift på tilsynsopgaven fra 1. januar 2017.

2.2 Kontraktperioden

Leveranceaftalen løber uopsigeligt indtil 30. juli 2020, hvorefter den af begge parter kan opsiges med 6 måneders varsel til udgangen af en måned. Det betyder, at Leveranceaftalen tidligst kan ophøre den 31. december 2020, og Kommunen ind til denne dato kan bestille leverancer under aftalen.

3 Beskrivelse af udbudsprocessen

3.1 Tidsplan for udbudsprocessen

Aktivitet	Dato
Offentliggørelse	29. juni 2016
Spørgsmål/Svar periode	29. juni – 17. august 2016
Frist for tilbud	26. august 2016 kl. 12:00
Forhandlingsperiode med tilbudsgivere	Primo september 2016
Tildeling af kontrakt	Primo november 2016
Start på kontraktperiode	1. januar 2017

3.2 Spørgsmål vedr. udbudsmaterialet

Hvis tilbudsgiver finder, at udbudsmaterialet er uklart, eller krav og vilkår i materialet er uhensigtsmæssige, skal vi opfordre tilbudsgiver til at gøre Ordregiver opmærksom på dette så tidligt som muligt i processen, i stedet for at tilbudsgiver tager forbehold i selve tilbuddet, jf. afsnit 3.4, punkt

Tilbudsgiveren skal i givet fald søge at afdække eventuelle uklarheder i eller fremsætte ønsker om ændringer til udbudsmaterialet gennem skriftlige spørgsmål til udbud-tilsyn@aalborg.dk.

Spørgsmål vil blive besvaret løbende, i takt med at de modtages og besvarelse kan blive udarbejdet. Der kan forventes svar indenfor 3 hverdage, dog med undtagelse af uge 29 og 30, hvor der ikke kan forventes

svær. Hvis tilbudsgiver ønsker væsentlige præciseringer til eller justeringer af udbudsmaterialet skal spørgsmål herom fremsendes så tidligt som muligt og ikke senere end 17. august 2016.

Relevant korrespondance, herunder indkomne spørgsmål i anonymiseret form med tilhørende skriftlig besvarelse vil kunne ses på <http://www.aalborg.dk/business/for-leverandoerer#Udbud>.

3.3 Aflevering af tilbud

3.3.1 Frist for modtagelse af tilbud

Tilbudsfristen udløber den 26. august 2016 kl. 12.00.

Ordregiver forbeholder sig ret til at afvise tilbud, der modtages efter dette tidspunkt.

Tilbud skal fremsendes elektronisk pr. mail til udbud-tilsyn@aalborg.dk i to versioner. En version i pdf-format, hvor tilbuddet er underskrevet (og indscannet), og en version i Word/MS Office-format. E-mails med tilbud vil ikke blive åbnet før efter tilbudsfristen, og der henstilles således til, at tilbudsgiver sikrer, at alle tilbudsdokumenter er udformet korrekt og vedhæftet e-mailen.

Tilbudsgiver kan alternativt fremsende eller aflevere sit tilbud i to eksemplarer i lukket kuvert til:

Ældre- og Handicapforvaltningen
Storemosevej 17-21
9310 Vodskov
Att: Louise Weikop

Mærket: "Social- og sundhedsfagligt tilsyn – TILBUD MÅ IKKE ÅBNES"

Hvis tilbuddet afleveres fysisk bedes tilbudsgiver vedlægge tilbuddet elektronisk i Word/MS Office-format på USB, SD-kort eller CD/DVD.

Der vil ikke være mulighed for at overvære åbningen af de indkomne bud, idet prisen ikke er det eneste tildelingskriterium.

Til de tilbudsgivere, hvis tilbud ikke accepteres, vil der blive givet en begrundet forklaring og navnet på den vindende tilbudsgiver. Endelig aftale er først indgået, når forvaltningen har givet accept på et tilbud, og skriftlig kontrakt er underskrevet af begge parter.

3.3.2 Alternative tilbud

Tilbudsgiver er ikke berettiget til at afgive alternative tilbud.

3.3.3 Deltagelse og udgifter herved mv.

Deltagelsen i dette udbud er helt frivilligt og deltagerne afholder egne udgifter i forbindelse med udarbejdelse af tilbud samt eventuelle udgifter i forbindelse med efterfølgende dialog og drøftelser.

3.3.4 Vedståelse

Tilbuddet skal være bindende i tre måneder fra tilbudsfristens udløb.

3.4 Formkrav

For at lette vurderingen af de indkomne tilbud skal tilbudsgivere følge nedenstående disposition:

1. Resumé af tilbuddet, herunder
 - a. Profilbeskrivelse af tilbudsgiver
 - b. Tilbudsgivers erfaring med de udbudte ydelser
 - c. Tilbuddets opfyldelse af Ordregivers behov som præciseret i tildelingskriterierne
 - d. Samlet gengivelse af forbehold
2. Skabelon til besvarelse af udvælgelseskriterier
3. Leveranceaftale

4. Bilag til leveranceaftale
5. Øvrige oplysninger mv.

1. Resumé af tilbuddet

Denne del af tilbuddet skal overordnet beskrive indholdet af de tilbudte ydelser, herunder priser.

Punktet vil ikke indgå i den endelige aftale, men tjener alene til at give Aalborg Kommune et samlet overblik.

1e Samlet gengivelse af forbehold

Eventuelle forbehold over for udbudsmaterialet skal anføres tydeligt i et særskilt afsnit i tilbuddet, som skal have overskriften 'Forbehold'. Der skal være reference til det punkt i udbudsmaterialet som forbeholdet vedrører og forbeholdet skal være skriftligt begrundet. Forbehold skal desuden fremgå af de relevante dele af aftalegrundlaget, jf. nedenfor.

Punktet vil ikke indgå i den endelige aftale, men tjener alene til at give Aalborg Kommune et samlet overblik.

I det omfang, tilbudsgiver ikke udtrykkeligt i tilbuddet tager forbehold over for de enkelte bestemmelser og herunder angiver, hvilken anden konkret formulering af de pågældende bestemmelser, tilbudsgiver vil indgå på, lægges til grund, at tilbudsgiver har accepteret samtlige bestemmelser, således at bestemmelserne vil indgå i den endelige aftale mellem tilbudsgiver og Aalborg Kommune.

Tilbudsgiver skal være opmærksom på, at Ordregiver er berettiget - og kan være forpligtet - til at afvise tilbud, der indeholder væsentlige forbehold til udbudsmaterialet.

2. Skabelon til besvarelse af udvælgelseskriterier

Afsnittet skal indeholde tilbudsgivers besvarelse af de i afsnit 5.1.1 angivne minimumsoplysninger (udvælgelseskriterier). Der er vedlagt en skabelon til denne besvarelse.

3. Leveranceaftale

Leveranceaftalen udfyldes med tilbudsgivers stamoplysninger og vedlægges tilbuddet.

Hvis tilbudsgiver har forbehold til leveranceaftalens bestemmelser, skal dette fremgå tydeligt i form af korrekturmarkeringer i de respektive bestemmelser, hvor tilbudsgiver har angivet, hvilken anden konkret formulering af de pågældende bestemmelser tilbudsgiver vil indgå på. For god ordens skyld skal det præciseres, at sådanne eventuelle forbehold også skal fremgå af listen af forbehold i tilbudsresuméet, jf. afsnit 3.4, punkt 1.d.

4. Bilag til leveranceaftale

Det fremgår af de enkelte udkast og vejledninger til bilag, hvorledes tilbudsgiver skal forholde sig hertil ved tilbudsgivningen.

Eventuelle forbehold over for udkast til bilag skal på samme måde som anført ovenfor i relation til forbehold til leveranceaftalen angives i bilagene med tydelig korrekturmarkering og angivelse af, hvilken anden konkret formulering af de pågældende bestemmelser tilbudsgiveren vil indgå på. Tilsvarende skal sådanne eventuelle forbehold også fremgå af listen af forbehold i tilbudsresuméet, jf. afsnit 3.4, punkt 1.d.

5. Øvrige oplysninger mv.

Tilbudsgiver kan i dette afsnit angive eventuelle øvrige oplysninger mv., som tilbudsgiver ønsker at afgive. Disse oplysninger vil ikke indgå i den endelige aftale, men tjener alene til Aalborg Kommunes orientering.

Yderligere krav til tilbudsgivers udarbejdelse af tilbud fremgår af de enkelte udbudsdokumenter.

4 Udbudsmateriale

4.1 Oversigt over udbudsmaterialet

Det samlede udbudsmateriale består af:

- 1) Udbudsbetingelser
 - a. Bilag I: Skabelon til besvarelse af udvælgelseskriterier
 - b. Bilag II: Tro og loveklæring
 - c. Bilag III: Konsortiumerklæring (udfyldes kun hvis flere virksomheder deltager i fællesskab om at give tilbud)
- 2) Leveranceaftale, med
 - a. Bilag A: Kravspecifikation
 - b. Underbilag A1: Kravliste
 - c. Bilag B: Løsningsbeskrivelse
 - d. Bilag C: Priskatalog
 - e. Underbilag C1: Priser
 - f. Bilag D: Databehandleraftale
 - g. Bilag E: Samarbejdsorganisation
 - h. Bilag F: Omfattede tilsyn

5 Udbudsbetingelser

5.1 Generelle udbudsbetingelser

5.1.1 Oplysninger om virksomheden (minimumskrav)

Tilbudsgiveren skal i forbindelse med tilbudsgivningen fremsende nedenstående oplysninger om virksomhedens formåen:

- 1) Oplysninger om virksomhedens organisation, CVR-nummer, tegningsberettigede, antal ansatte og disses uddannelsesmæssige og faglige kvalifikationer af relevans for ydelserne omfattet af udbuddet
- 2) Tro og love erklæring om at tilbudsgiveren ikke har ubetalt, forfalden gæld til det offentlige jf. lov-bekendtgørelse nr. 336 af 13. maj 1997
- 3) Virksomhedens seneste årsrapport samt nøgletal for de seneste 3 år
- 4) Dokumentation for tilbudsgiverens relevante forsikringsforhold
- 5) Oplysninger om den overenskomst, som tilbudsgivers medarbejdere er omfattet af

Skabelon til besvarelse er vedlagt disse udbudsbetingelser.

5.1.2 Social ansvarlighed

Aalborg Kommune har et socialt ansvar for kommunens borgere. Derfor lægger kommunen vægt på, at de samarbejdspartnere, som kommunen indgår aftaler med, driver virksomhed på socialt ansvarlig vis. Det betyder bl.a. at leverandøren skal sikre, at sine ansatte på opgaven har løn- og arbejdsvilkår, der minimum svarer til de vilkår, som er gældende efter danske overenskomster på området. Social ansvarlighed kan bl.a. også vises ved at have en syge- og fraværspolitik.

5.1.3 Fortrolighed

Materiale, som Aalborg Kommune anvender i forbindelse med disse udbudsbetingelser, er offentligt tilgængeligt, og der stilles derfor ikke krav om fortrolighed i forhold hertil.

Aalborg Kommune vil kun anvende oplysninger modtaget på grundlag af disse udbudsbetingelser til interne formål i forbindelse med det forventede udbud, og Aalborg Kommune vil behandle tilbud som fortrolige, dog med de begrænsninger, som følger af lovgivningens bestemmelser om aktindsigt.

Endvidere vil Aalborg Kommune efter behov videregive tilbud til eksterne rådgivere, som har påtaget sig sædvanlige fortrolighedsforpligtelser.

I forbindelse med kontaktindgåelse forudsætter Aalborg Kommune, at leverandøren indskærper sine medarbejdere, som deltager i opgaveløsningen, at de er omfattet af tavshedspligt vedrørende personlige oplysninger, som de måtte komme i besiddelse af ved løsning af opgaven, jf. Straffelovens § 152a. Personfølsomme oplysninger skal ligeledes opbevares i henhold til persondataloven.

5.1.4 Aktindsigt

Aalborg Kommune er underlagt de forvaltningsmæssige regler, herunder reglerne om aktindsigt i offentligheds- og forvaltningsloven.

Tilbudsgiver har mulighed for i forbindelse med afgivelse af tilbud at markere/angive, hvilke konkrete dele af tilbuddet tilbudsgiveren opfatter som fortrolige forretningshemmeligheder. Aalborg Kommune er ikke bundet af tilbudsgivers eventuelle angivelser om fortrolighed i forbindelse med en eventuel begæring om aktindsigt, men angivelserne vil indgå som et element i Aalborg Kommunes vurdering af, om og i hvilket omfang der skal gives aktindsigt.

5.2 Øvrige udbudsbetingelser

Tilbuddet skal afgives på dansk.

5.2.1 Forsikring

Leverandøren tegner for alle leverancerne relevante forsikringer så som arbejdsskades-, ansvars-, personskade-, og produktansvarforsikringer. Forsikringsdækning og dækningssummer skal oplyses på opfordring.

5.2.2 Underleverandører

Kommunen accepterer ikke brug af underleverandører.

6 Tildeling

6.1 Tildelingskriterier

Tildeling af leveranceaftalen vil ske på grundlag af det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Aalborg Kommune vil i den forbindelse lægge følgende kriterier til grund, der er angivet med følgende vægtning:

- Pris (40 %)
- Kvalitet (60 %)

I vejledningerne til de enkelte bilag er angivet, hvad der bliver lagt vægt på i den kvalitative tildeling.

7 Baggrundsinformation

7.1 Ældre- og Handicapforvaltningen, Aalborg Kommune

Ældre- og Handicapforvaltningen løser sociale og sundhedsmæssige opgaver for ældre, unge og voksne med handicap. Forvaltningen har desuden ansvar for genoptræning, samværs- og aktivitetstilbud samt giver bo-, støtte- og aktiveringstilbud til ældre og handicappede.

Med borgeren i centrum, sætter vi fokus på rehabilitering, samskabelse og velfærdsteknologi.

Rehabilitering

I Aalborg Kommune fremmer vi borgerens mulighed for at leve en selvstændig tilværelse – det gør vi sammen med borgeren og dennes netværk. Det vil sige, at understøtter borgerens mulighed for at leve et aktivt liv, tage del i lokalsamfundets fællesskaber og træffe sine egne valg

Samskabelse – skabelse og udvikling af velfærd i samarbejde.

I Aalborg Kommune har vi brug for alle gode kræfter, når det gælder om at skabe velfærd og deltagelsesmuligheder for alle borgere.

I netværket og civilsamfundet er en rigdom af ressourcer, som vi kan inddrage i dialog med borgeren. Vi går gerne i dialog med alle, der kan bidrage: Borgeren selv, familien, uformelle netværk, frivillige foreninger, boligorganisationer, sundhedsvæsenet og erhvervslivet. Løsningerne ligger ikke hos en enkelt part, men i et åbent og forpligtende samspil.

Velfærdsteknologi

I Aalborg Kommune er ny teknologi et middel til at skabe uafhængighed, selvbestemmelse og deltagelsesmuligheder.

Hjælpemidler må ikke blive en erstatning for at forebygge og genoptræne. De skal ikke hjælpe os til at leve med lavere færdigheder end vi kunne have haft – men skal understøtte deres bevarelse og træning og kompensere dér, hvor genoptræning ikke er mulig.

Forvaltningen beskæftiger 6.500 ansatte. Yderligere information om Aalborg Kommune og Ældre- og Handicapforvaltningen fås på: <http://www.aalborgkommune.dk>

Handlekraftig organisation

Vi vil fortsat udvikle en handlekraftig og åben organisation, der træffer hurtige, klare og meningsfulde beslutninger. I Aalborg Kommune vil vi være fleksible og udvikle vores kerneopgave i dialog med borgeren og med vores interne og eksterne samarbejdspartnere.

Kvalitetsstandarder

Information om kvalitetsstandarder på Ældre- og Handicapforvaltningens område kan findes på følgende links:

<http://www.aalborg.dk/media/3591475/genoptraening-86.pdf>

<http://www.aalborg.dk/media/4017478/hjaelp-til-beboere-paa-plejehjem.pdf>

7.2 Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen

Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen løser en bred vifte af kerneopgaver:

- Pædagogiske dagtilbud for børn i 0-5 års alderen
- Sundhedsfremme og forebyggelse sundhedsområdet
- Indsatser for børn, unge og familier og udsatte voksne med særlige behov
- Vejledning og tilbud på social- og beskæftigelsesområdet
- Bevilling af ydelser
- Job- og uddannelsessøgende vejledes og formidles i job og uddannelse
- Servicering af virksomheder omkring rekruttering, opkvalificering og fastholdelse af personale

Det betyder, at Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen er i kontakt med de fleste borgere på et eller flere tidspunkter i deres liv. F.eks. når vi arbejder med at sikre børn en god start og en god opvækst, når vi hjælper unge videre i uddannelse, og senere når ledige skal i job.

Vi er der, når mennesker oplever svære perioder i deres liv. Vi løfter her en særlig opgave, når vi gennem rådgivning og indsats arbejder med at sætte borgerne i stand til igen at opnå et godt hverdagsliv.

Mission: Vi vil skabe rammerne for et godt hverdagsliv for borgerne og herunder særlige indsatser for dem med svære livsbetingelser.

Vision: Med udgangspunkt i borgernes behov vil vi arbejde inddragende og med udgangspunkt i værdierne: Professionalisme, kompetenceudvikling, engagement og samarbejde/respekt. Forvaltningen vil således kunne måle sig med de bedste – både når det gælder indsatser og resultater.

Vores vision afspejler, at vi aldrig arbejder alene. Først og fremmest gør vi det sammen med borgerne. Rammen for det gode liv forudsætter nemlig, at borgeren er medbestemmende og tager ansvar for eget liv. Forudsætningen for at skabe holdbare løsninger er, at vi inddrager borgeren og sikrer, at borgernes egne ressourcer kommer i spil. Men vi inddrager også uddannelsesinstitutioner, erhvervsliver, arbejdsmarkeds parter, sundhedsvæsenet, frivillige og andre kommunale forvaltninger.

Gode kvalificerede tilbud er ikke bare god service. De forbygger også på den lange bane. Derfor er det vigtigt, at vi fortsætter arbejdet med mål og kvalitetsudvikling i forhold til de enkelte kerneopgaver. Vi skal derfor fortsætte arbejdet med på tværs af organisering at sætte realistiske mål, indrette opgaveløsningen med mest muligt effekt og systematisk følge op på denne.

For at understøtte det langsigtede udviklingsarbejde har forvaltningen opstillet 6 pejlemærker for forvaltningens indsats. Pejlemærkerne er ikke mål i sig selv, men de er hver især forudsætningen og midlet til at opfylde målet om at skabe løsninger, der holder på den lange bane. Der er derfor relevante, uanset hvilken kerneopgave man løser i forvaltningen, og hvor de løses.

De 6 pejlemærker:

- Inddragelse
- Sundhed og trivsel
- Tværfaglig, forbyggende og helhedsorienteret indsats
- Kvalitet og faglighed i opgaveløsningen
- Professionel ledelse
- Digitalisering

Du kan læse mere om de 6 pejlemærker i forvaltningens [Mål og strategier 2016](#):

Yderligere relevant information om forvaltningen generelt samt politikker, udviklingsstrategier m.v.:

[Familie- og Beskæftigelsesforvaltningen](#)

[Børn- og ungepolitik](#)

[Dagtilbud for fremtiden](#)

[Uddannelsesstrategien](#)

[Udviklingsstrategi for børn, unge og familier med særlige behov \(Ny er aktuelt under udarbejdelse til forventet offentliggørelse primo juni 2016\)](#)