

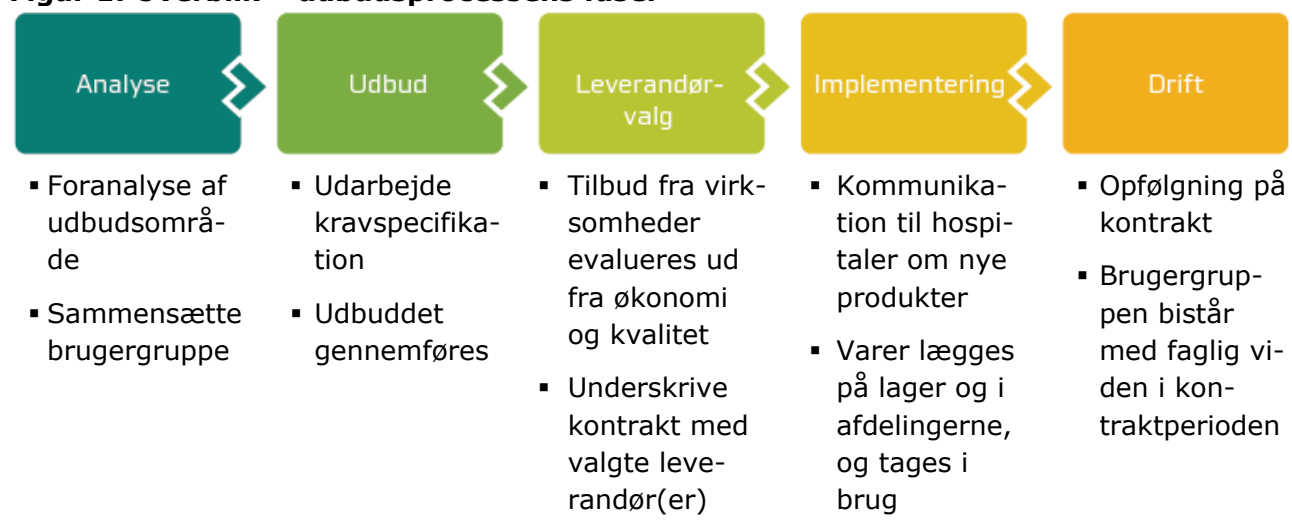
## Udbudsprocessen trin for trin

- ved udbud af varer

Dette notat giver overblik over fremgangsmåden, når vi i Region Midtjylland gennemfører udbud af varer. I Region Midtjylland har administrationen ansvaret for at gennemføre udbud. Opgaven løftes i samspil med hospitalerne og resten af regionen. Udbudsprocessen forløber i fem faser, og hver fase er tilrettelagt, så regionen får varer af den rette kvalitet til den rette pris.

Figur 1 viser overblikket over udbudsfaserne, og notatet er struktureret efter disse og beskriver dem mere fyldestgørende.

**Figur 1: Overblik – udbudsprocessens faser**

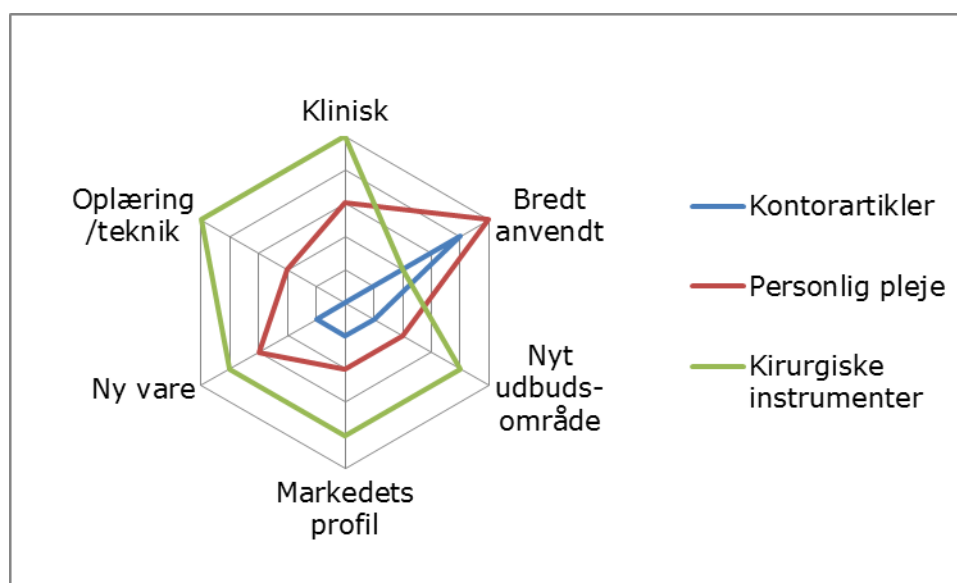


I opstarten af et udbud, fastlægger vi den strategi, som vi vurderer, er den bedste for de produkter, som skal udbydes. I dette arbejde inddrages både logistik, jurister, brugere, leverandører mv. Der tages udgangspunkt i en række kriterier, der bl.a. omfatter, om

- produktet er patientnært,
- produktet er særligt kritisk, f.eks. livsvigtige for patienten ved operation eller efterfølgende, om det benyttes til spædbørn/børn og kræver særlige forhold m.m.,
- produktet er bredt anvendt i regionen,
- der er mange eller få leverandører på markedet,
- regionen selv har været i udbud med det før,
- der forventes særlig oplæring eller lignende ved udbuddets afslutning.

Strategien afhænger med andre ord af, hvor komplekst udbuddet er. Illustrativt kan det ses i figur 2, der viser, hvordan forskellige udbudsområder kan have forskellige profiler. Jo længere inde mod midten et udbud befinder sig på figuren, jo mindre komplekst er det som udgangspunkt, og omvendt jo længere ude i figuren udbuddet befinder sig, jo mere komplekst er det. Der bliver i praksis ikke udarbejdet et edderkoppespind som nedenfor, men figuren kan fungere som en forståelse af den samlede kompleksitet i vurderingen af et udbud. Foranalysen af udbudsområdet er med til at indikere, hvilke opmærksomhedspunkter regionen skal have igennem udbudsprocessen.

**Figur 2: Udbuddets kompleksitet**



Strategien, der bliver lagt på baggrund af ovenstående, er opsummeret i tabel 1, der viser de væsentligste beslutningspunkter for udbudsprocessen. En lang række valg er fastlåste, når først udbuddet er offentliggjort, og forarbejdet, der danner baggrund for strategien, er derfor meget vigtigt.

**Tabel 1: Beslutningspunkter på baggrund af udbuddets kompleksitet**

| Område                                               | Beslutningspunkter for udbuddet                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Foranalyse af vareområdet og opstart af brugergruppe | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvor bred repræsentation i brugergruppen, fagligt og antal afdelinger/hospitaler</li> <li>Afgrænsning af varer der skal i udbuddet, og hvilke der skal laves forhandlede aftaler på</li> </ul> |
| Kravspecifikation og udbud                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mindstekrav leverandører skal leve op til</li> <li>Evalueringskrav</li> <li>Om der sættes minimumsgrænse for kvalitet</li> <li>Vægtning mellem økonomi og kvalitet</li> </ul>                  |
| Leverandørvalg                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvor omfattende afprøvningen af produktet skal være før valget af leverandør. Dette kan være tidsmæssigt, og om det skal være på</li> </ul>                                                    |

|                                     |                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | en eller flere afdelinger/hospitaler                                                                                                                                                                        |
| Implementering af nye varer         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor lang implementeringsperioden skal være</li> <li>• Om udbuddet implementeres samtidig overalt eller et hospital ad gangen</li> </ul>                           |
| Drift og løbende kontraktopfølgning | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan skal regionen lave kontraktopfølgning, og hvilke krav skal der stilles til løbende information, afrapportering eller lignende fra leverandøren.</li> </ul> |

Områderne i tabellen bliver nærmere beskrevet nedenfor i de tilhørende overskrifter.

### Foranalyse og opstart af brugergruppe

Før udbuddet går i gang analyseres:

- Regionens hidtidige forbrug af de varer på det område, udbuddet skal dække.
- Hvilke leverandører og varer der er på markedet.
- Dialog med markedet for at afdække markedets perspektiv på den bedste udbudsform.
- Hvilke produkter der skal udbydes, og hvilke der eventuelt skal laves en forhandlet aftale på.
- Valg af udbudsform, herunder en eller flere leverandører.
- Hospitalerne foreslår medlemmer til brugergruppen.
- Ud fra hospitalernes forslag til brugergrupper sammensættes den endelige brugergruppe.

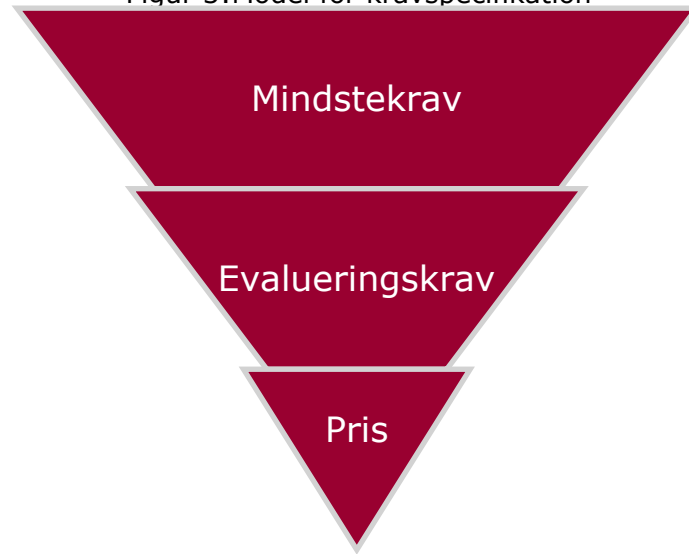
Brugergruppen sammensættes ud fra et fagligt hensyn og ikke et geografisk hensyn. Hvis de produkter, som skal udbydes, anvendes på alle regionens hospitaler, vil brugergruppens sammensætning blive bredere end normalt. Brugergruppen har et stort ansvar igennem hele udbudsprocessen, hvilket er nærmere beskrevet i regionens retningslinje for brugergrupper.

### Kravspecifikation og udbud

Efter nedsættelsen af brugergruppen bliver der i et samarbejde mellem den udbudsansvarlige og brugergruppen udarbejdet et udbudsmateriale. Der er særligt fokus på kravspecifikationen og de relevante punkter til kontrakt- og udbudsbetingelser.

Figur 3 viser, hvordan regionen arbejder med at opbygge krav og konkurrenceparametre (evalueringsskrav) i udbud.

Figur 3: Model for kravspecifikation



### **Mindstekrav**

I kravspecifikationen stilles der mindstekrav, som leverandørerne skal leve op til. Mindstekrav kan for eksempel være krav til objektiv beskrevne funktioner, miljøudledninger regionen ikke ønsker, hygiejnekrav eller ergonomi.

Leverandører, der ikke lever op til mindstekravene, udgår af udbuddet.

### **Evalueringskrav eller konkurrenceparametre**

Evalueringskrav er den type krav, hvor leverandørerne kan have forskellige løsninger og kvalitet, og de krav de dermed kan konkurrere på (konkurrenceparametre). Kravene stilles så objektivt, således konkurrencesituationen bevares, med fokus på det brugerne har behov for.

Når det vurderes at være nødvendigt, er der mulighed for at indsætte en minimumsgrænse for den kvalitet, leverandørerne skal leve op til for at komme i betragtning. Grænsen sættes ved tilfredsstillende (4) i pointskalaen vist i figur 4. Det er ikke muligt at differentiere i niveauet, da alle tilbud, der vurderes tilfredsstillende, opfylder regionens krav til produkterne.

Leverandører, der ikke lever op til minimumsgrænsen, udgår af udbuddet.

**Figur 4: Pointskala for konkurrenceparameter**

| Point | Beskrivelse                                         |
|-------|-----------------------------------------------------|
| 8     | Bedst mulige opfyldelse af kriteriet                |
| 7     | Glimrende/fortrinlig opfyldelse af kriteriet        |
| 6     | God/meget tilfredsstillende opfyldelse af kriteriet |
| 5     | Over middel i opfyldelse af kriteriet               |
| 4     | Middel/tilfredsstillende opfyldelse af kriteriet    |
| 3     | Under middel i opfyldelse af kriteriet              |
| 2     | Mindre tilfredsstillende opfyldelse af kriteriet    |
| 1     | Utilstrækkelig opfyldelse af kriteriet              |
| 0     | Dårlig opfyldelse af kriteriet                      |

### **Pris**

Prisen bliver til sidst medtaget ud fra de indkomne tilbud. Vægtningen mellem kvalitet og pris bliver dog allerede fastlagt, når udbudsmaterialet udsendes, således leverandørerne ved, hvordan regionen bedømmer tilbuddene. I prisen kan flere ting medregnes, som f.eks. indkøbspris, forbrug, levetid, skifteomkostninger (f.eks. oplæring) m.m.

Allerede i udbudsmaterialerne skal det også fremgå, hvordan regionen påtænker, at evalueringen skal foregå. Det er således ikke muligt efter udsendelse af udbudsmateriale og modtagelse af tilbud at lave om på kravene, hverken vedrørende vægtningen eller indholdet i de enkelte krav. Hvis der her afdækkes uhensigtsmæssigheder, skal udbuddet annulleres, og der skal udarbejdes et nyt udbud.

Evalueringen kan foregå på flere måde, herunder bl.a. mulighed for at afprøve produkterne på afdelingerne, mulighed for at leverandøren præsentere de tilbudte produkter, indsendelse af vareprøver, som brugergruppen kan kigge på ved evalueringen m.v.

### **Leverandørvalg**

Efter modtagelse af tilbud fra leverandørerne udarbejdes evaluering af de indsendte tilbud af brugergruppen og den udbudsansvarlige.

Først vurderes det, at de indsendte tilbud er konditionsmæssige og opfylder alle mindstekrav.

Derefter gennemgås leverandørens produkter og evalueres i henhold til fastsatte evalueringskrav. Hvis leverandørerne er inviteret ind til en præsentation af de tilbudte produkter, er der i begrænset omfang mulighed for at stille spørgsmål til leverandøren. Hvis brugergruppen vurderer, at der er behov for en afprøvning af de tilbudte produkter, foretages denne i samarbejde med de udvalgte afdelinger, og på baggrund af krav fra den allerede kendte/fastsatte kravspecifikation.

Leverandørernes tilbud må ikke blive vurderet på andet end det, der står i udbudsmaterialet, ligesom regionen altid skal evaluere tilbuddene, som det er beskrevet i udbudsmaterialet. Denne gennemsigtighed og tydelighed skal sikre, at regionen altid behandler alle leverandørerne ens.

Økonomien evalueres på baggrund af de tilbudte produktpriser. Der arbejdes på muligheden for i højere grad at benytte en helhedsbetragtning på evalueringen af økonomi (TCO), men dette har endnu vist sig særdeles vanskeligt.

### **Implementering af nye varer**

Otte uger inden kontraktstart modtager hospitalerne detaljerede oplysninger om de nye varer, herunder konverteringslister, der viser hvilke af de gamle varer, de nye varer skal erstatte. Hospitalernes indkøbsfunktioner er nøgleaktører, der sikrer, at de nye varer kommer ud til afdelingerne.

Det varierer, hvor omfattende opgaverne med at udskifte varer er. Hvis det er den hidtidige anvendte leverandør, der tildeles kontrakten, er implementeringen rent administrativ i forhold til opdatering af priser m.v. Hvorimod skift af leverandør ofte vil betyde skift af varer, og dermed vil kræve en omfattende implementering, hvor varerne skal udskiftes både i indkøbssystemet og i depoter og skabe.

Ved udskiftning af produkter, der kræver oplæring af personalet, vil leverandøren som udgangspunkt stå for denne. Tilrettelæggelsen sker i et tæt samarbejde med administrationen og hospitalerne.

Implementeringstiden af produkterne på afdelingerne, dvs. oplæring i brug af produkterne varierer meget efter, hvilke produkter der er tale om. Der er således mulighed for kortere og længere implementeringsperiode, ligesom der er mulighed for at implementere ét hospital ad gangen.

Besparelsesberegningerne opgøres efter kontraktunderskrivelse/i implementeringsperioden således, at disse er klar, når implementeringsperioden er afsluttet. Som udgangspunkt bliver besparelserne hentet ind fra de enkelte hospitaler for at opfylde de fælles indarbejdede sparemaal på indkøbsområdet.

### **Drift og løbende kontraktopfølgning**

Når udbuddet er afsluttet, og varesortimentet er opdateret med de nye varer, går vareområdet over i driftsfasen.

I denne fase følger administrationen løbende op på, om vi køber de varer, vi forventede, og om leverandøren yder som lovet. Det varierer fra udbud til udbud, hvor omfattende dialog og eventuelle samarbejds møder, vi har med leverandøren.

Spørgsmål om varerne, bestillinger og levering går i denne fase gennem hospitalernes indkøbsfunktioner. Brugergruppen giver dog faglig rådgivning i hele kontraktperioden til administrationen, hvis der opstår behov for det.

Ca. et år inden udløb af kontrakten igangsættes udbudsprocessen på ny.