

Supplerende notat til udbudsstrategien



Dato 28.02.2011

Lone Kibsgard

Tel. +45 8828 5403

Lone.kibsgaard@stab.rm.dk

Sagsnr. 1-30-78-1-07

Administrative ressourcer ved udbud af driftsopgaver og skøn over hospitalernes servicefunktioner

Der er som konsekvens af høringssvarene og drøftelserne på temamødet i regionsrådet d. 11. oktober 2010 udarbejdet vedlagte supplerende notat.

Notatet beskriver nogle elementer i det administrative ressourceforbrug ved udbud, og understøttes af tre konkrete eksempler:

- Transportanalysen
 - o Som eksempel på omkostninger ved en udredning af et driftsområde
- Vaskeriudbud
 - o Som eksempel på estimerede omkostninger ved et udbud, som er under udarbejdelse
- Udbud af lønsystemet
 - o Som eksempel på opgjorte skønsmæssige omkostninger ved et gennemført udbud

Derudover indeholder notatet et forsøg på (ud fra eksisterende datakilder) at give en skønsmæssig størrelsesorden af nogle af serviceområderne (understøttende funktioner) set i forhold til mængden af udliciterede opgaver på de samme områder.

Servicefunktionerne er defineret som rengørings/service-medarbejdere, køkken/kantinedrift, teknisk afdeling, vaskeri, apotek og øvrig.

Administrative omkostninger ved udbud

Analyse- og beslutningsproces

Ressourcetrækket i analysefasen afhænger især af detaljeringsgraden og omfanget af udbuddet, organiseringen af kortlægningsarbejdet og beslutningsprocessen samt involvering af brugere og det politiske niveau.

Udbudsprojekter organiseres forskelligt og har derfor forskellig grad af involvering. Derudover er der forskelle i, hvor mange organisatoriske enheder og personer, der skal involveres i analyserne og i beslutningsprocessen.

Typisk er der både udbudsprojektgrupper og styregrupper, ligesom processen løbende afrapporteres i diverse ledelsesfora og i det politiske system. Er projekterne lokale (omfatter kun én driftsenhed) er der styregruppe og projektgruppe. Er projektet regionalt vil der ofte både være en overordnet projektorganisering og en lokal organisering, for at sikre processen.

Udbudsproces og kontrolbud

Udbudsprocessen er inddelt i flere faser jævnfør nedenstående:

- Udarbejdelse af udbudsmateriale
- Selve udbudsprocessen, herunder annoncering, spørgsmål fra mulige leverandører m.v.
- Tilbudsevaluering
- Eventuel politisk behandling/godkendelse
- Kontraktindgåelse
- Opfølgning på kontrakt (controlling)

For at give mulighed for at driften selv kan byde på en opgave, kan der udarbejdes kontrolbud. Kontrolbud er en forholdsvis ressourcetung opgave bl.a. fordi store dele af udbudsprocessen skal gennemføres og der er krav om, at de medarbejdere, der er involveret i kontrolbuddet ikke må være en del af organiseringen på selve udbuddet. Dette er en udfordring både i forhold til ressourceforbruget og den fagkompetence, der er behov for både i udbud og kontrolbud (personsammenfald). Det kan bl.a. af den grund blive nødvendigt at trække på forholdsvis omkostningstunge eksterne konsulenter, for at kunne løfte opgaven ressourcemæssigt.

Implementering og opfølgning

Implementering af opgaven hos leverandøren er leverandørens ansvar. Men det er vigtigt, at der er en løbende dialog med regionen og styring af implementeringsprocessen via definerede proces- og resultatmål.

I forhold til at opnå sikker drift og styring af omkostninger i forbindelse med en udlicitering, er det vigtigt at egne opgaver afvikles. Der kan også være tale om, at der er opgaver, som skal implementeres internt bl.a. på baggrund af kontrakten med den eksterne leverandør. Administrative omkostninger i tilknyttede funktioner i forhold til den udliciterede opgave bør ligeledes indregnes.

Ressourcetræk i forhold til en eventuel virksomhedsoverdragelse af regionens medarbejdere bør ligeledes tages med.

Uagtet i hvor høj grad opgaver udliciteres, skal der være afsat (medregnet) ressourcer til en medarbejder i regionen, som er ansvarlig for, at der er den nødvendige kommunikation mellem kunde og leverandør, at der følges op på aftalte proces- og resultatmål, at opgaveløsningen udvikler sig i overensstemmelse med de forandringer, der løbende sker hos kunder m.v.

Eksempler på administrative ressourcer i 3 cases

- transportanalysen, udbud af vaskeri og udbud af lønsystem

Nedenstående er eksempler på tre forskellige stadier i et udbudsforløb.

Eksempel 1

Udredning af transportanalysen	Timer	Kr.
Personale og timeforbrug centralt	3.500	800.000
Personale og timeforbrug decentralt	<i>(ikke estimeret)</i>	
Eksterne ressourcer		50.000
I alt		850.000

Første eksempel omhandler selve ressourcetrækket til udredning af området, hvor tid og ressourcer overvejende er brugt på interviews af brugerne i driften, dataindsamling og data behandling, mødeaktivitet, udarbejdelse og behandling af rapporten m.v.

Eksempel 2

Udbud af vaskeriudbud til Regionshospitalet Viborg og Hospitalsenheden Vest	Timer	Kr.
Personale og timeforbrug centralt		400.000
Personale og timeforbrug decentralt	<i>(ikke estimeret)</i>	
Eksterne ressourcer		
I alt		400.000

I eksemplet med vaskeriudbuddet forventes de interne administrative og juridiske ressourcer primært at blive anvendt til planlægning af processen, mødeaktivitet, udarbejdelse af udbudsmateriale og kravspecifikation, koordinering af processen samt koordinering i

forhold til de involverede hospitaler m.v. I forbindelse med selve udbuddet skal der afsættes ressourcer til spørgsmål/svarperioden, evaluering af tilbud, håndtering af eventuelle klager samt kontraktindgåelse.

De involverede hospitaler vil få en betydelig opgave med at definere brugerkrav herunder beklædningstyper og antal, organisation, arbejdsgange og procedurer, krav til rapportering og opfølgning mv. Endvidere foreligger der en betydelig opgave i forbindelse med implementeringen. Ressourceforbruget på hospitalerne er ikke medregnet i eksemplet, da eksemplet udelukkende er en vurdering af de centrale administrative omkostninger. Dertil skal ressourcer til et eventuelt kontrolbud tilføjes.

Eksempel 3

Udbud af løn- og personaleadministrative systemet	Timer	Kr.
Personale og timeforbrug centralt	412	100.000
Personale og timeforbrug decentralt	(ikke estimeret)	
Eksterne ressourcer		430.000
I alt		530.000

Det sidste eksempel omhandler udbud af lønsystemet, og viser hvad der skønsmæssigt blev brugt af tid og penge på udbuddet.

Hvad koster en advokatgodkendelse?

Fælles for mange udbudsforretninger, er involvering af eksterne konsulenter. Graden af involvering er som tidligere nævnt forskellig alt afhængig af udbuddets omfang og detaljeringsgrad m.v., men hvis der eksempelvis ønskes et advokatstempel af et udbud kan regionen vælge en ekstern juridisk rådgivning i mindre omfang, hvor advokaten har kvalitetssikret det udbudsmateriale regionen har udarbejdet. Dialogen har alene været skriftlig med regionens udbudsjurist, og har omhandlet bemærkninger til det udarbejdede materiale, til spørgsmål og svar, evalueringsnotat og afgørelser.

Prisen for en advokatgodkendelse vil typisk ligge i omegnen af 20.000-40.000 kr.

Hospitalernes servicefunktioner

I det følgende afsnit er det forsøgt ud fra eksisterende datakilder, at give en fornemmelse af størrelsesforholdet på en række områder. Denne skønnede service fordeling er derudover sat i forhold til den indberettede mængde af udliciterede opgaver på serviceområdet.

I det følgende er der et skøn over de samlede udgifter til service funktionerne på de somatiske sygehuse i 2009. Skønnet over udgifterne til service funktionerne er baseret på hospitalernes fordelingsregnskaber.

Der er i forhold til de nedenstående beregninger en hvis usikkerhed i forhold til talstørrelserne, som følge af at organiseringen på hospitalerne er forskellige, samt at økonomisystemet er tilpasset daglig drift og ikke muligheden for at beregne udgifterne for bestemte serviceområder. I tabellen er der desværre indsat en vurdering til udliciterede servicefunktioner, der er baseret på hospitalernes indberetninger til oversigten over hvad hospitalerne har udliciteret. Indberetningen blev forelagt regionsrådet på temamødet den 11. oktober 2010. Mængden af de udliciterede serviceopgaver er et mindstebeløb, idet der i en række tilbagemeldinger ikke var anført beløb.

Som det fremgår af den nedenstående tabel 1 er de samlede udgifter til service området mellem 1.500 mio. kr. og 1.750 mio. kr., hvoraf der som mellem 100 og 200 mio. kr. er udliciteret – svarende til ca. 10 % af service funktionerne.

Tabel 1: De udliciterede service funktioner i 2009 i forhold til de samlede udgifter hertil i 2009

	Samlet udgifter til servicefunktionerne på det somatiske område i kr. mio.	Løn af de samlede udgifter til servicefunktioner på det somatiske område i kr. mio.	Heraf udliciteret i kr. mio. minimum*
Serviceafdeling (herunder bl.a. rengøring, portør og sengeredning)	450-550	400-450	50-75
Køkken / Kantinedrift	150-200	75-125	10-25
Teknisk funktioner	350-450	200-300	10-25
Vaskeri	100-150	50-75	25-75
Apotek ekskl. medicin	100-150	75-125	0
Øvrige	300-400	150-200	5-25
I alt	1400-1600	900-1100	100-200

Kilde: *Udliciteret* konkret forespørgsel på hospitalerne vedr. udliciterede driftsopgaver i 2009. *De samlede udgifter til servicefunktionerne* er baseret på fordelingsregnskaber for 2009, dog er i forhold til Århus Universitetshospital, Århus Sygehus benyttet et konkret skøn fra hospitalets Økonomi- og Regnskabsafdelingen.