

Region Midtjylland

**Oplæg til proces omkring udarbejdelsen af servicestrategi for
Region Midtjylland**

Bilag

**til Regionsrådets møde
den 24. oktober 2007**

Punkt nr. 9

Notat om mulig tilrettelæggelse af processen frem til vedtagelsen af servicestrategien for Region Midtjylland

1. Baggrund og indledning

I forbindelse med Forretningsudvalgets drøftelse den 18. september af et oplæg til udarbejdelsen af en servicestrategi for Region Midtjylland blev administrationen anmodet om at udarbejde et notat, der beskriver mulighederne vedrørende tilrettelæggelsen af processen.

Dette notat vil beskrive fordele og ulemper ved forskellige modeller for tilrettelæggelsen af processen - særligt i relation til følgende to aspekter:

- Afholdelsen af lukkede vs. eksterne/offentlige møder
- Det politiske indhold og den politiske inddragelse i forhold til servicestrategiens oversigt over indsatsområder.

2. Interne vs. eksterne/offentlige møder:

I den politiske beslutningsproces i Region Midtjylland holdes der overordnet set – udover de egentlige udvalgs- og rådsmøder – to typer af møder: Lukkede temamøder for Regionsrådets medlemmer og offentlige møder eller høringer, hvor borgere, organisationer, presse mv. er inviterede.

Formålet med de lukkede temamøderne for Regionsrådet har været at skabe debat i Regionsrådet om de principielle linier i politikkerne og skabe mulighed for – og gode rammer for – videnopbygning blandt Regionsrådets medlemmer om de faglige emner, som regionen og Regionsrådet beskæftiger sig med.

Formålet med de offentlige temamøder har været af forskellige karakter, men som oftest har møderne haft karakter af høringer eller borgermøder, hvor regionen har ønsket at få tilbagemeldinger på et udspil fra de berørte parter.

Et lukket temamøde om servicestrategien/udbudspolitikken giver mulighed for, at Regionsrådet – forud for udarbejdelsen af et egentligt forslag til udbudspolitik og udbudsplan, kan drøfte de generelle principper, som kan danne grundlag og give retningslinier for administrationens videre arbejde. Dvs. at der kan drøftes retning og politisk indhold *forud for* at forslaget til politikken/strategien færdiggøres og sendes til høring i MED-systemet og forud for den egentlige behandling i Regionsrådet.

Et lukket temamøde giver også mulighed for at fokusere på Regionsrådets rolle og ansvar i relation til emnet. Fokus på Regionsrådets rolle og ansvar – bl.a. i relation til administrationen - vil typisk ikke være af borgerrettet eller offentlighedens interesse. Derfor vil et offentligt møde/en offentlig høring skulle have en anden karakter og dermed tjene et andet formål. Offentlige høringer er bedst egnede, når der foreligger et forslag, som kan drøftes, og når der er klart hvilke målgrupper, der kan være interesserede.

Det bør samtidig indgå i overvejelserne, hvilken signalværdi der vil være i at høre offentligheden forud for egne medarbejdere.

På baggrund af ovenstående og den tidligere drøftelse i Forretningsudvalget kan der opstilles følgende to modeller for processen:

- 1) Der afholdes et lukket temamøde i november, og der er mulighed for afholdelse af et evt. offentligt møde parallelt med høringen i MED-systemet primo 2008
- 2) Der afholdes en offentligt møde i november, hvor et diskussionsoplæg til udbudspolitik og udbudsplan (og evt. øvrige indsatsområder i servicestrategien) drøftes.

Administrationen anbefaler den første model, idet den giver mulighed for en mere uformel dialog mellem administrationen og Regionsrådet i relation til retning og principper for udbud forud for høringen og den endelige beslutning.

Såfremt der ønskes afholdt et offentligt møde, anbefaler administrationen, at dette holdes med baggrund i et gennearbejdet udspil, snarere end i forhold til et foreløbigt diskussionsoplæg, som vil være tilfældet med model 2. Det er ligeledes særdeles vigtigt at holde sig for øje, hvilket formål et evt. offentligt møde/høring skal tjene (som ikke kan blive opfyldt alene gennem handlingerne i Regionsrådet), samt hvem der kunne tænkes at være målgruppen herfor. Det er i denne sammenhæng vigtigt at overveje, om der er tale om en egentlig høring eller et offentligt møde, idet det er afgørende med målrettet indhold og godt fremmøde for at arrangementet skal blive en succes.

2. Politisk indhold og inddragelse i relation til servicestrategiens indsatsområder

Oplægget til udarbejdelsen af servicestrategi for Region Midtjylland lægger op til, at servicestrategien udgør en paragraf, der beskriver indsatsområderne (i relation til kvalitet- og effektivitetsudvikling) i de forskellige planarbejder og initiativer, der er igangsat i regionen.

Derudover lægges der op til særligt at fokusere på de nye initiativer servicestrategien medfører – udbudspolitikken og udbudsplanen.

Hele Region Midtjyllands organisering samt udkast til ledelses- og styringsgrundlag er bl.a. bygget op omkring et fokus på kvalitet- og effektivitetsudvikling, hvorfor dette indgår som en naturlig og væsentlig del af de igangsatte plan- og strategiarbejder i de forskellige sektorområder og stabe. Der er i det forgangne år arbejdet hårdt for at komme i mål med en lang række af disse strategier for at have en politisk målsætning og holdepunkt i det fremadrettede arbejde.

I regi af disse forskellige koncernstrategier og -planer køres der desuden en særskilt proces for både politisk og offentlighedens inddragelse. Man bør i den sammenhæng altid nøje overveje, hvilket formål det har (og hvor vidt det er hensigtsmæssigt) at holde flere offentlige møder om samme emne.

Initiativer i relation til kvalitets- og effektivitetsudvikling indgår ligeledes i det netop vedtagne budgetforlig vedrørende budget 2008, hvor der bl.a. er fokus på udvikling af bedre arbejdsgange.

Servicestrategien foreslås altså at udgøre paraplyen for arbejdet med kvalitet- og effektivitetsudvikling, hvor indsatsområderne fra de allerede vedtagne/igangsatte plan- og strategiarbejderne beskrives kortfattet, mens ressourcerne bruges på udarbejdelsen af de nye politikker og tiltag lovgivningen stiller krav om i relation til servicestrategien (udbudspolitik og udbudsplan).

Bevæggrunden herfor er bl.a., at der – udover regionens egne igangsatte initiativer på områderne – forventes en lang række tiltag, der vil være styret fra statslig side. Et eksempel herpå er den til Regionsrådet tidligere fremsendt opstilling af opgaver i medfør af kvalitetsreformen samt hele implementeringen af den danske kvalitetsmodel på sundhedsområdet (og formentligt på socialområdet på et senere tidspunkt).

Oplæg til udarbejdelsen af servicestrategi for Region Midtjylland.

1. Indledning

Formålet med dette notat er at præsentere et forslag til, hvorledes servicestrategien, herunder den tilknyttede udbudspolitik, for Region Midtjylland kan udformes og hvordan processen kan tilrettelægges.

I henhold til Indenrigs- og Sundhedsministeriets vejledning om servicestrategi og opfølgingsredegørelse beskrives i det følgende først de helt overordnede lovgivningsmæssige rammer for servicestrategien. I forlængelse heraf skitseres Regeringens kvalitetsreform efterfulgt af en vurdering af, hvilken betydning denne kan få for servicestrategien. Dernæst præsenteres et forslag til overordnet metode og indhold i servicestrategi og udbudspolitik, hvorefter følger et forslag til den politiske og administrative proces i relation til udarbejdelsen af servicestrategien, samt tidsplanen herfor. Herunder beskrives også processen omkring udarbejdelsen af oversigt over, hvilke opgaver regionen påtænker at sende i udbud i valgperioden 2007-2009.

2. Lovgrundlaget bag servicestrategien

I lov om regioner fremgår det, at regionerne er forpligtet til inden udgangen af 2007, at udarbejde en servicestrategi, som skal redegøre for, hvilke områder regionen vil have fokus på i de kommende års arbejde med kvalitets- og effektivitetsudvikling i regionens opgavevaretagelse, og hvilke initiativer den vil tage i anvendelse i dette arbejde. Et eksempel herpå kunne være at sende en vare eller tjenesteydelse i udbud med det formål at undersøge, om f.eks. en privat kan levere bedre kvalitet for færre penge i ydelserne til regionens borgere.

Ved behandlingen af servicestrategien fastlægger regionen selv, hvor detaljeret strategien skal udformes. Den fastlægger ligeledes selv, hvilke overvejelser og informationer den vil lægge til grund for

Dato 3.10.2007

Rasmus Fuglholt/

Lisbeth Hoffmann Thomsen

Tel. +45 8728 5404

rasmus.fuglholt@stab.rm.dk

Side 1

udvælgelsen af de konkrete indsatsområder og initiativer.

Regionen skal således udvælge de konkrete indsatsområder samt angive en arbejdsplan, hvor det beskrives hvilke initiativer den overvejer at tage i anvendelse inden for hvert område, og hvornår den inden for det enkelte indsatsområde agter at behandle initiativerne.

Servicestrategien skal i henhold til bekendtgørelsens § 1, stk. 2, indeholde fire elementer:

1. en oversigt over indsatsområder
2. en angivelse af, på hvilke områder regionen påtænker at anvende udbud
3. en arbejdsplan
4. en udbudspolitik

En nærmere beskrivelse af lovgrundlaget kan ses i bilag 1.

2.1 Kvalitetsreformen

Regeringen har nedsat et ministerudvalg om kvalitet i den offentlige sektor, der i løbet af sommeren 2007 skal offentliggøre en strategi med forslag til konkrete initiativer inden for en række områder, som kan fremme kvaliteten i den offentlige service.

Strategien skal i første række fokusere på kvaliteten af den offentlige service på velfærdsområdet, dvs. ældre-, børne- og sundhedsområdet. Men strategiens konkrete initiativer skal så vidt muligt kunne finde anvendelse på tværs af de nævnte områder og vil efterfølgende kunne udbredes inden for andre offentlige serviceområder, f.eks. trafik-, skole- og socialområdet.

Der er gennemført i alt fem temamøder under følgende overskrifter:

- Frit valg, brugerinddragelse og personligt ansvar (30. november 2006)
- Sammenhængende service - med respekt for borgerne (11. januar 2007)
- Klare mål og ansvar for resultater (8. februar 2007)
- Nytænkning, konkurrence og mest kvalitet for pengene (22. marts 2007)
- Ledelse, medarbejderinddragelse og motivation (19. april 2007).

Kvalitetsreformen kan forventes at få en effekt i forhold til indsatsområderne i servicestrategien, idet det må forventes, at nogle af Regeringens initiativer i denne sammenhæng vil være love/bekendtgørelser mv., hvori man forpligter kommuner og regioner til at opfylde forskellige krav.

I forbindelse med kvalitetsreformens 3. tema: "Klare mål og ansvar for resultater", har man drøftet et forslag om, at der skal udarbejdes kvalitetsstrategier, hvori kommuner (og formentlig også regioner) skal opstille nogle få klare kvantitative målsætninger for hvert serviceområde – målsætninger, der skal være et udtryk for den udvikling politikerne ønsker for servicen i en flerårig periode. Sammen med en kort angivelse af veje til at nå målsætningerne, skal målsætningerne udgøre en kvalitetsstrategi for den enkelte kommune. Kvalitetsstrategierne foreslås at erstatte servicestrategierne, som udarbejdes i dag.

Kommunerne skal følge op på målene, og hvert år orientere borgerne om status for realiseringen heraf.

Indenrigs- og sundhedsministeriet kan ikke oplyse nærmere om det forventede indhold af ovenstående forslag i forbindelse med regeringens kvalitetsreform, men kan oplyse at arbejdet med at konkretisere dette ikke var igangsat umiddelbart inden sommerferien, og at det er uvist, hvornår det sker. Regeringens udspil til kvalitetsreformen blev offentliggjort 21. august 2007. Der er ikke umiddelbare tegn på stillingtagen til en ændring af servicestrategien i udspillet, men et konkret forslag hertil kan fremkomme i forbindelse med udmøntningen af reformen.

Alt dette taler for, at Region Midtjyllands servicestrategi i vidt omfang udarbejdes på baggrund af allerede iværksatte initiativer. Øvrige tiltag foreslås udarbejdet i overensstemmelse med Indenrigs- og Sundhedsministeriets signaler om kvalitetsreformens konsekvenser, således at der i tilrettelæggelsen af servicestrategien tages højde for, at denne i forbindelse med kvalitetsreformens ikrafttræden muligvis kan blive erstattet af en kvalitetsstrategi, hvori man skal opstille klare kvantitative målsætninger for hvert serviceområde.

3. Forslag til overordnet metode og indhold i servicestrategien

Hensigten med servicestrategien er at skabe klarhed om Regionsrådets mål og om, hvilke veje Regionsrådet vil anvende til at nå disse mål.

I Region Midtjylland arbejdes der i en lang række forskellige sammenhænge med regionens mål og midler til at nå disse mål, så arbejdet hermed er for længst igangsat og på en række områder også afsluttet. Dette målarbejde sker eksempelvis i en række sektorplaner og samarbejdsaftaler med kommunerne, som er oplistet nedenfor. Rammen for disse arbejder udgøres af regionens udkast til ledelses- og styringsgrundlag.

Som konsekvens heraf foreslås, at en del af redegørelsen om servicestrategien er en overordnet oversigt, der kortfattet beskriver disse forskellige arbejder. Forslag til disponering og metode i redegørelsen om servicestrategien gennemgås i det nedenstående.

3.1 Ledelses- og styringsgrundlag – den måde vi arbejder med kvalitet og effektivitet

Region Midtjylland har udarbejdet et udkast til et ledelses- og styringsgrundlag, som bl.a. indeholder en model for, hvordan Region Midtjylland arbejder med kvalitet og effektivitet i regionens opgavevaretagelse. Meget af dette er sammenfattet i en ledelses- og styringsmodel, som er baseret på dialog mellem de respektive ledelseslag i organisationen og mellem ledelse og medarbejdere, en dialog som er resultatfokuseret og så vidt muligt faktabaseret. Denne ledelses- og styringsmodel udgør rammen for Region Midtjyllands samlede virksomhed og indgår i indsatsen for at optimere regionens potentiale som offentlig serviceyder for regionens borgere. Ledelses- og styringsgrundlaget kan således betragtes som værende rammen for servicestrategien.

Herudover afspejler Region Midtjyllands organisation også et målrettet arbejde med både kvalitet- og effektivitetsudvikling bl.a. i kraft af Center for arbejdsgange og logistik samt organisatoriske enheder der arbejder med kvalitet (herunder kvalitetsafdelingen).

3.2 Indsatsområder

Vejledningen om servicestrategi fastlægger fire elementer som servicestrategien skal indeholde. Det første element er en oversigt over indsatsområder, hvor regionen i løbet af valgperioden vil iværksætte initiativer til udviklingen af kvalitet og effektivitet.

Følgende arbejder er identificeret, som beskæftiger sig hermed:

1. Sundhedsplan,
herunder
 - Hospitalsplan
 - Akutplan
 - Palliativ plan
 - Kræftområdet
 - Speciallægepraksisplan
 - Almen praksisplan
 - Præhospitalsplan
 - Kvalitetsstrategi på sundhedsområdet
2. Sundhedsaftaler med kommunerne
Herunder bl.a.
 - Generel aftale om indsatsen for mennesker med sindslidelser
3. Psykiatriplan
4. Rameaftaler med kommunerne på socialområdet
5. Regional udviklingsplan
Herunder
 - Strategi for jordforureningsarbejdet
 - Samarbejdsaftale vedrørende den kollektive trafik
6. Erhvervsudviklingsstrategi
-
7. Servicemål (arbejdet med etableringen af servicemål i hele organisationen/på alle sektorområder – jf. bl.a. de materielle forudsætninger i budgetbemærkningerne)
8. Personalepolitikken (hvor fokusområdet forventes at blive ledelse – udvikling og uddannelse)
9. Ny teknologi
Herunder bl.a.
 - EPJ
 - InfoRM
 - e-login
10. Ny-anlæg
Herunder bl.a.
 - Det nye Universitetshospital og det nye hospital i vest.
11. Budgetforliget for budget 2008
Herunder
 - Hensigtserklæringerne
 - Nedsættelsen af politiske udvalg til at drøfte en række af ovenstående initiativer.

Oplistingen af ovenstående arbejder er sket med baggrund i en sondering i organisationen i forhold til hvilke plan- og strategiarbejder, der indgår som en del af servicestrategien. Som en naturlig konsekvens af ledelses- og styringsgrundlaget har de mange igangsatte initiativer i forbindelse med opstarten af regionen haft et naturligt fokus på det der virker – herunder den faglige og brugeroplevede kvalitet. Udkastet til ledelses- og styringsgrundlaget (og hele Region Midtjyllands organisering) er netop bl.a. bygget op omkring et fokus på kvalitet- og effektivitetsudvikling, hvorfor dette indgår som en væsentlig del af de mange plan- og strategiarbejder.

Denne oplisting er dynamisk og vil blive løbende tilpasset frem til den endelige vedtagelse, såfremt der identificeres/igangsættes yderligere initiativer, der relaterer sig hertil.

Denne tilgang – med inddragelse af de ovenfor nævnte planer og dokumenter, som har snitflader med servicestrategien – er en paraplymodel, hvor man i servicestrategien kortfattet oplister de mål og midler, der er indenfor de forskellige planarbejder mv., og som bidrager til arbejdet med kvalitets og effektivitetsudvikling i regionens opgavevaretagelse. Der udarbejdes en fælles skabelon til brug for de kortfattede beskrivelser, hvor fokus alene skal være på de serviceområder, som bidrager til kvalitets- og effektivitetsudviklingen. De kortfattede beskrivelser af planarbejderne skal indeholde formål, oplisting af indsatsområder, tidsplan samt overvejelser om, hvorledes opfølgning kan ske. Det kan overvejes om politikerne blandt de forventeligt mange indsatsområder i ovenstående planarbejder, skal udvælge nogle særlige fokusområder.

Herudover foreslås det, at Region Midtjylland som et konkret indsatsområde arbejder for at få etableret servicemål indenfor alle de forskellige sektorområder, der bygges på ensartede principper og er på ensartede niveauer.

3.3 Arbejdsplan

Som det andet element skal hvert indsatsområde i forlængelse heraf indeholde en beskrivelse af, hvilke initiativer Regionsrådet overvejer at tage i anvendelse, og hvornår dette planlægges at ske.

Servicestrategien skal derfor omfatte en arbejdsplan for, hvornår Regionsrådet inden for det enkelte indsatsområde forventer at behandle de valgte initiativer.

Tidsangivelsen i arbejdsplanen bør give et realistisk indtryk af, hvornår det kan forventes, at initiativerne vil blive behandlet i Regionsrådet og eventuelt sat i værk på det enkelte indsatsområde og – hvor det er relevant – hvornår resultater herfra kan forventes.

Se bilag 1 – ad 3. for eksempler på hvilke værktøjer vejledningen om servicestrategi skitserer, der kan tages i brug i denne forbindelse.

3.4 Udbudspolitik

Som et tredje element skal servicestrategien også indeholde en udbudspolitik. Udbudspolitikken skal jf. bekendtgørelsen indeholde en beskrivelse af de overordnede retningslinier for:

1. valg af leverandør, kravspecifikationer og betingelser ved udbud
- herunder hvem der har kompetence og ansvar for at gennemføre udbud
2. kontrolbud, herunder omkostningskalkulationer
3. kvalitetsopfølgning
4. beslutningsproceduren i forbindelse med udbud
- herunder hvornår der sker politisk inddragelse og hvordan.
5. inddragelse af personale
6. anvendelsen af sociale klausuler

Derudover foreslås udbudspolitikken at indeholde retningslinier og principper for, hvilke typer af opgaver man må sende i udbud (kerneydelse, serviceopgaver, andre tjenesteydelser mv.) idet opgavetyperne også må forventes at relatere sig til kompetencefordelingen (hvis kerneydelser skal sendes i udbud, kunne beslutningskompetencen hertil eksempelvis forventes at ligge højere end ved andre tjenesteydelser).

Øvrige principper for udbud skal også fremgå af politikken. Eksempelvis et ønske om at udbud i videst muligt omfang skal foretages fælles mellem enhederne, såfremt der ikke er tale om institutionsspecifikke udbud.

I relation til den politiske inddragelse, jf. ovenstående punkt 4, så kan selve udbudsprocessen opdeles i følgende faser:

1. Politisk afklaring/inddragelse
2. Planlægning af udbudet (heriblandt brugerinddragelse)
3. Udarbejdelse af udbudsmaterialet
4. Udbudsrunder
5. Valg af leverandør
6. Implementering

Det er vigtigt, såfremt der er behov for politisk afklaring, at denne ligger forud for at udbuddet planlægges og annonceres, da det ikke er muligt med reel politisk indflydelse efterfølgende jf. EU's udbudsregler.

Det skal i denne forbindelse afklares, om der skal være nogle generelle kriterier for om et udbud først skal afklares politisk, f.eks. en beløbsgrænse eller selve indholdet i udbuddet. Alternativt vil det være en individuel vurdering ved hvert udbud.

Det skal også fremgå, om Region Midtjylland som supplement til behandling på et offentligt hospital, vil sende kerneydelser i udbud på klart afgrænsede og udvalgte områder – det vil først og fremmest sige de somatiske sundhedsydelse, hvor udrednings- og behandlingsopgaver til specialpraktiserende læger og privathospitaler i større omfang kunne overvejes udliciteret (jf. også hensigtserklæringen desangående i forbindelse med budgetforliget for budget 2008).¹

¹ I Sundhedsloven står, at regionerne kan løse opgaven selv eller købe sig til det hos andre. Regionerne må dermed godt lave konkrete udbud på kapacitetsaftaler (når blot patienten endnu ikke er nået til det frie sygehusvalg) – dvs. på områder hvor man kan *forudse*, at man ikke har kapacitet nok. Dermed kunne man være med til at skabe konkurrence Side 6

3.5 Udbudsplan

Endelig skal servicestrategien som det fjerde indeholde en udbudsplan, dvs. hvilke tjeneste- og serviceydelser (herunder evt. kerneopgaver) Region Midtjylland påtænker at sende i udbud i valgperioden 2007-2009.

4. Proces hen imod udarbejdelsen af servicestrategien

4.1 Administrativ proces

Arbejdet med servicestrategien begyndte i foråret 2007 med en række møder mellem Regionsøkonomi, HR og de forskellige sektorområder. Her blev det drøftet, hvordan servicestrategien skulle gribes an, hvilke allerede igangsatte initiativer der beskæftiger sig hermed, relationen til kvalitetsreformen mv.

I den videre administrative proces i efteråret udarbejder sektorområderne (og stabe) relativt kortfattede sammenskrivninger af mål og midler/initiativer, der beskæftiger sig med effektivitets- og kvalitetsudviklingen i de oplyste arbejder i afsnit 3.2 punkterne 1-7. Punkt 8, arbejdet med etableringen af servicemål i organisationen, gennemgås med henblik på etableringen heraf på alle områder samt sikringen af målbarhed og ensartet niveau. Punkterne 9-11 beskrives ligeledes kortfattet og målrettes i forhold til arbejdet med effektivitet og kvalitet.

Udbudspolitikken, som er beskrevet under afsnit 3.4, udarbejdes som et selvstændigt dokument. Regionsøkonomi udarbejder et forslag hertil i samarbejde med Indkøb og Logistik og under inddragelse af sektorområderne.

For så vidt angår udbudsplanen, som er beskrevet under afsnit 3.5, iværksætter administrationen en kortlægning af de regionale enheders respektive forventninger med afsæt i den fælles regionale udbudsplan, som Indkøb og Logistik udarbejder. Dette foreslås at ske gennem en mindre undersøgelse i regionens organisation, hvor det undersøges:

- 1) Hvilke områder/opgaver er i dag udbudt (hvornår udløber kontrakten og forventes genudbud?)
- 2) Hvilke yderligere områder forventer administrationen udbudt i 2007-2009 (heri indgår også arbejdet med fælles udbud af serviceområderne på alle ejendomme i Region Midtjylland, der er igangsat i august 2007).

på markedet og således udfordre privathospitalerne på prisen, når man på forhånd ved, at man ikke kan leve op til behandlingsgarantien – frem for at vente på det frie sygehusvalg, som afregnes til 100 % DRG-værdi.

Der har i regi af et udvalg vedr. vilkår for den udvidede fritvalgsordning på sygehusområdet i regi af Indenrigs- og Sundhedsministeriet været overvejelser om muligheden for at lave *rammeudbud* i forhold til privathospitaler, som kunne benyttes, når de offentlige hospitaler ikke kan nå at behandle indenfor ventetidsgarantien. Der er endnu ikke kommet nogen konklusion på udvalgets overvejelser.

Dette giver et overblik for administrationen over de forventede initiativer fra administrativ side, som politikerne efterfølgende kan drøfte.

Arbejdet med servicestrategien organiseres i regi af en tværgående styregruppe, som består af repræsentanter fra de forskellige sektorområder og relevante stabe.

Arbejdet med udbudspolitikken og -planen sker i et samarbejde mellem Indkøb og Logistik og Regionsøkonomi med inddragelse af sektorområderne, herunder en nedsat styregruppe vedrørende fælles udbud af serviceområderne – vinduespolering, vedligeholdelse af grønne områder, vintervedligeholdelse og p-arealer – på alle ejendomme i Region Midtjylland. Arbejdet med udbudspolitikken og -planen koordineres ligeledes i den tværgående styregruppe.

I september/oktober orienteres der om den igangsatte proces i de relevante ledelsesfora i sektorområderne og stabene. Disse ledelsesfora får ligeledes mulighed for at komme med bemærkninger til et diskussionsoplæg om principperne i udbudspolitikken, som sendes i høring ultimo oktober.

4.2 Politisk proces

Det er vigtigt med politisk inddragelse og forankring af processen, idet servicestrategien er Regionsrådets overordnede formulering af mål og midler i forbindelse med udviklingen af kvalitet og effektivitet i regionens opgavevaretagelse. "Ejerskabet" ligger med andre ord i Regionsrådet. Der foreslås følgende politiske inddragelse:

- 1) Forslag til proces for udarbejdelse af servicestrategi forelægges til politisk godkendelse i september/oktober
- 2) Temamøde for Regionsrådet i november om servicestrategien – herunder udbudspolitik og -plan med særlig fokus på en diskussion af de politiske principper i udbudspolitikken
- 3) Evt. offentligt møde/høring om servicestrategien i perioden januar-marts
- 4) Den samlede servicestrategi behandles endeligt på de politiske møder i maj

4.3 Medarbejderinddragelse

Udbud og udliciteringer kan komme til at berøre forskellige medarbejdergrupper i Region Midtjylland, og derfor er det vigtigt, at medarbejderne inddrages i processen med at udarbejde en servicestrategi – særligt vedrørende udarbejdelsen af udbudspolitikken og udbudsplanen. Der foreslås følgende medarbejderinddragelse:

- 1) Orientering af RMU om den igangsatte proces i september
- 2) Høring i RMU på møde i december
- 3) Høring MED-systemet, umiddelbart efter RMU-behandlingen i december
- 4) RMU høres i april umiddelbart forud for den endelige politiske behandling.

4.4 Kommunikation og formidling

Det skal i den kommende tid overvejes, hvorledes formidlingen af servicestrategien til borgerne gribes an. I samarbejde med Kommunikation skal forskellige markedsføringsstrategier overvejes og drøftes. Dette skal ske i nært samspil med sektorområderne og deres evt. kommunikative tiltag i forbindelse med sektorplaner mv.

4.5 Tidsplan

Nedenfor skitseres den foreslåede tidsplan for arbejdet med Region Midtjyllands servicestrategi.

Forslag til tidsplan for arbejdet med Region Midtjylland servicestrategi

Dato/ periode	Møder i Forretnings udvalg/ Regionsråd	Andre møder	Aktivitet
18 SEP	FU		Forslag til proces til godkendelse. Anmodning om notat om muligheder for tilrettelæggelsen af processen.
SEP/OKT			Orientering om den igangsatte proces i relevante ledelsesfora samt orientering af RMU.
9 OKT	FU		Forslag til proces til godkendelse.
24 OKT	RR		Forslag til proces til godkendelse.
SEP – NOV			Administrationen arbejder på servicestrategi og udbudspolitik – herunder bl.a. et diskussionsoplæg vedrørende udbudspolitikken til drøftelse på Regionsrådets temamøde i november.
NOV	RR		Temamøde, hvor servicestrategi herunder udbudspolitik og -plan drøftes med særlig fokus på diskussion af de politiske principper i udbudspolitikken.
NOV-DEC			Administrationen færdiggør et udkast til servicestrategi og udbudspolitik – bl.a. på baggrund af drøftelserne på temamødet.
DEC-MAR			Høring i MED-systemet.
JAN-MAR			Evt. offentligt møde/høring
APR		RMU	Drøftelse af endeligt forslag i RMU
MAJ	FU		Endelig behandling af den samlede servicestrategi.
MAJ	RR		Endelig vedtagelse af den samlede servicestrategi.

Bilag 1: Præsentation af servicestrategien

I lov om regioner fremgår det, at regionerne er forpligtet til inden udgangen af 2007, at udarbejde en servicestrategi, som skal redegøre for, hvilke områder regionen vil have fokus på i de kommende års arbejde med kvalitets- og effektivitetsudvikling i regionens opgavevaretagelse, og hvilke initiativer den vil tage i anvendelse i dette arbejde.

Hensigten med ordningen er således at skabe klarhed om Regionsrådets mål og om, hvilke veje Regionsrådet vil anvende til at nå disse mål.

Servicestrategien skal i henhold til bekendtgørelsens § 1, stk. 2, indeholde fire elementer:

1. en oversigt over indsatsområder
2. en angivelse af, på hvilke områder regionen påtænker at anvende udbud
3. en arbejdsplan for hvert indsatsområde
4. en udbudspolitik

Regionsrådet skal således bl.a. udpege de konkrete indsatsområder samt udarbejde en arbejdsplan, indeholdende hvilke initiativer regionen overvejer at tage i anvendelse inden for hvert område, og hvornår den agter at igangsætte initiativerne. Et eksempel herpå kunne være at sende en vare eller tjenesteydelse i udbud med det formål at undersøge, om f.eks. en privat leverandør kan levere bedre kvalitet i ydelserne til regionens borgere for færre/de samme ressourcer.

Ved behandlingen af servicestrategien fastlægger regionen selv, hvor detaljeret strategien skal udformes. Den fastlægger ligeledes selv, hvilke overvejelser og informationer den vil lægge til grund for udvælgelsen af de konkrete indsatsområder og initiativer.

De fire elementer servicestrategien skal indeholde gennemgås i det følgende.

Ad 1.

I servicestrategien skal regionen udpege de indsatsområder, hvor den i løbet af funktionsperioden vil iværksætte initiativer til udvikling af kvaliteten og effektiviteten i opgavevaretagelsen.

Der ligger således ikke i loven en forpligtelse for regionen til at udpege *bestemte* områder. Regionen fastlægger selv, hvilke indsatsområder der skal inddrages i servicestrategien. Den fastlægger også selv afgrænsningen af de enkelte indsatsområder.

Det er dog et vigtigt formål med servicestrategien, at den giver et overblik over på hvilke områder og hvordan, regionen vil have særlig fokus på at løse opgavevaretagelsen bedre og billigere i løbet af valgperioden.

Ad 2.

I henhold til § 62 stk. 1, 2. pkt., skal regionens servicestrategi indeholde overvejelser om, på hvilke områder regionen i løbet af sin funktionsperiode påtænker at sende opgavevaretagelsen i udbud. Bestemmelsen omfatter udbud af driftsopgaver på alle områder i regionen og ikke

blot i relation til de valgte indsatsområder. Hvis regionen ikke overvejer at sende yderligere opgaver i udbud i funktionsperioden, bør regionen eksplicit nævne dette i servicestrategien.

Regionen kan også overveje at anvende andre former for markedsafprøvning end udbud. F.eks. indgåelse af offentlige-private samarbejdsaftaler eller partnerskaber, indførelse af frit valg mekanismer ud over de lovfastsatte mv. Sådanne andre former for markedsafprøvning vil naturligt kunne indgå i servicestrategien på linie med og i forbindelse med oplysningerne om regionens overvejelser om udbud.

Ad 3.

Inden for hvert indsatsområde skal servicestrategien indeholde en beskrivelse af, hvilke initiativer regionen overvejer at tage i anvendelse, og hvornår dette planlægges at ske.

Det er helt op til den enkelte region at beslutte, hvordan den vil tilrettelægge arbejdet, herunder hvilke initiativer, den vil tage i anvendelse for at opnå de ønskede mål.

Som nogle konkrete eksempler på initiativer til udvikling af kvalitet og effektivitet kan på den ene side peges på etablering af konkurrence på leverandørsiden for de kommunale ydelser. Der kan f.eks. være tale om udbud af opgaver og indgåelse af samarbejdsaftaler med private leverandører.

På den anden side vil der – hvor en markedsafprøvning ikke foretages – kunne iværksættes initiativer til effektivisering af den eksisterende regionale administration gennem økonomiske eller organisatoriske foranstaltninger, som f.eks. kontrakt- resultatstyring og andre former for udvikling af økonomistyringen, efteruddannelse af ledere og medarbejdere, indførelse af ny teknologi eller der kan peges på specifikke analyser såsom benchmarking eller lignende produktivitetanalyser, budgetanalyser samt brugerundersøgelser.

Ad 4.

I henhold til bekendtgørelsens § 2 skal regionen som en del af sin servicestrategi udarbejde retningslinjer for sin anvendelse af udbud i form af en udbudspolitik.

Regionen skal derfor i sin udbudspolitik gøre rede for de overordnede retningslinier, regionen tager udgangspunkt i, når den udbyder driftsopgaver. Udbudspolitikken vil hermed medvirke til at tilvejebringe et overblik over kommunens brug af udbud på tværs af opgaveområder.

Det er regionen selv, der fastlægger, hvor detaljeret udbudspolitikken skal udformes. Det står ligeledes regionen frit for, hvordan den konkret vil udforme sin udbudspolitik. Udbudspolitikken bør dog formuleres på en sådan måde, at der tages højde for behovet for variation fra område til område, således at den kommer til at udgøre en generel ramme for regionens udbud.

I udbudspolitikken fastsættes regionens overordnede retningslinier inden for en række centrale forhold, jf. nedenfor. Det er i den forbindelse vigtigt at understrege, at der med kravet om fastsættelse af en udbudspolitik ikke sigtes til en form for udbudsvejledning eller guide i de konkrete udbudsprocesser i regionen.

Det fremgår af bekendtgørelsens § 2, stk. 2, pkt. 1-6, at udbudspolitikken skal indeholde en beskrivelse af regionens overordnede retningslinier for:

1. valg af leverandør, kravspecifikationer og betingelser ved udbud
2. kontrolbud, herunder omkostningskalkulationer
3. kvalitetsopfølgning
4. beslutningsproceduren i forbindelse med udbud
5. inddragelse af personalet
6. anvendelsen af sociale klausuler