



Til Beskæftigelses- og Integrationsudvalget

01-09-2010

Notat om omkostninger og gevinster ved udbud

Sagsnr.
2010-114962

Beskæftigelses- og Integrationsudvalget bestilte på mødet d. 14. juni 2010 et notat om omkostninger og gevinster ved udbud, herunder business cases og evalueringer af udbud. Dette notat har til formål at redegøre for, hvordan Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen arbejder hermed.

Dokumentnr.
2010-520561

Sagsbehandler
Thorsten Faber Flugt

Opgørelse af omkostninger og gevinster ved udbud

Forud for indstillinger om gennemførelse af udbudsforretninger overvejer Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen i alle tilfælde, om det kan betale sig at udbyde en given opgave, eller under hvilke forudsætninger det kan betale sig. Omfanget af disse overvejelser – der ofte tager form af en eller flere business cases - varierer imidlertid afhængigt af den konkrete opgaves karakter. Forvaltningen anbefaler således ikke et udbud, med mindre dette på et nøgternt og gennearbejdet grundlag vurderes at give gevinster i form af bedre kvalitet i borgerbetjeningen og/eller økonomiske besparelser for kommunen.

Ressourceforbruget til hver enkelt udbudsproces varierer og afhænger fx af, om opgaven har været udbudt før, således at erfaringer fra første udbudsrunde kan lægges til grund ifm. genudbuddet. Ændret lovgivning eller erfaringer med driften af det tidligere udbud kan dog betyde, at opgaven skal udbydes på en anden måde end tidligere, hvilket indebærer, at udbuddet bliver mere kompliceret at gennemføre.

I nogle tilfælde er der primært tale om de administrative omkostninger, der knytter sig til selve udbudsforretningen. Der vil således typisk være behov for at inddrage en projektleder (ofte deltidstilknyttet) samt relevante medarbejdere i centralforvaltningen og i de decentrale enheder, der har ekspertise i forhold til opgavens løsning. Disse inddrages fx i projekt- eller følgegrupper. Herudover kommer omkostninger til advokatbistand eller andre konsulenttydelser.

I andre tilfælde er et udbud tillige en del af et organisatorisk forandringsprojekt, der medfører, at der skal ændres mere eller mindre grundlæggende i den måde, mange af forvaltningens medarbejdere arbejder på. Som det er tilfældet med andre forandringsprojekter, kan en udbudsforretning således også medføre betydelige transaktionsomkostninger.

Ovennævnte omkostninger ses naturligvis i forhold til de gevinster, som forventes realiseret i forlængelse af udbuddet. Sådanne gevinster kan være økonomiske besparelser, men også bedre kvalitet i borgerbetjeningen fx i form af større variation og tilpasning til borgernes individuelle behov og forudsætninger samt bedre beskæftigelseseffekter i

Kontor for Økonomi

1592 København V

Telefon
3317 3420

E-mail
sh31@bif.kk.dk

www.kk.dk

forvaltningens borgerrettede tilbud. Det er forvaltningens erfaring, at de to typer af gevinster ofte går hånd i hånd, det vil sige at et udbud på én gang kan medføre besparelser og bedre borgerbetjening.

Hertil kommer, at alternativet til et udbud – i de fleste tilfælde kommunal egenproduktion – i visse tilfælde ikke er et realistisk alternativ, fordi kommunen ikke har en relevant produktionskapacitet og fordi det vil være ekstraordinært omkostningsfyldt og/eller risikofyldt at opbygge en sådan.

Eksempler på omkostninger og gevinster ved udbud

Et eksempel på *en mindre udbudsforretning* er forvaltningens udbud af rengøring og vinduespudsning (2009). Udbuddet blev gennemført som en del udmøntningen af budget 2009 (BIU-mødet d. 28/4 2008, pkt. 2), og rationalet var et ønske om at samle ydelserne hos en enkelt leverandør med henblik på opnåelse af en besparelse som følge af stordriftsfordele.

Udbudsforretningen var forankret i Centralforvaltningen (1 projektleder, ca. 1/4 årsværk) med ad hoc inddragelse af en række andre medarbejdere (skønnet i alt yderligere 1/4 årsværk). Hertil kommer bl.a. advokatomkostninger. De skønnede engangsomkostninger til udbuddet fremgår af tabellen herunder:

Omkostninger (kr. eks. moms)	
Løn (inkl. overhead)	300.000
Advokatomkostninger	75.000
Øvrige	5.000
I alt	380.000

Aftalen muliggør imidlertid en samlet besparelse på op til 1,7 mio. kr. årligt på de berørte adresser i forhold til de hidtidige aftaler. Forvaltningen vurderer, at der med aftalen realiseres en besparelse på mere end 1 mio. kr. årligt.

Det bemærkes, at den udbudte opgave i dette tilfælde blev vundet af kommunens egen indsats i form af Børne- og Ungdomsforvaltningens Rengøringssektion.

Et eksempel på *en større udbudsforretning* er forvaltningens udbud af aktive tilbud til sygemeldte borgere (BIU-mødet d. 24/9 2009, pkt. 5).

Udbuddet blev iværksat som en del af kommunens implementering af regeringens sygefraværsreform, der bl.a. har til formål at sikre en aktiv linje i kommunernes sygefraværsindsats. Det blev på forhånd vurderet, at kommunen ved at tilvejebringe specialiserede tilbud til kommunens syge borgere kunne sikre kortere sygemeldinger og bedre service til borgerne.

Det blev samtidig vurderet, at kompetencerne til at levere disse specialiserede tilbud ikke var til stede i kommunen, samt at opbygning af sådanne kompetencer ved det givne kapacitetsbehov ikke ville være hensigtsmæssigt - også henset til den bredde og variation i tilbuddene, der er behov for. Budgettet til køb af ydelser under de nye rammeaftaler blev på forhånd skønnet til at blive 100-200 mio. kr. i aftalernes løbetid.

Udbudsforretningen var forankret i Centralforvaltningen med 1 projektleder (ca. 0,8 årsværk) og 4 projektmedarbejdere (skønnet i alt yderligere 1 årsværk) med ad hoc inddragelse af en følgegruppe fra Jobcenter København (ca. 10 involverede). Hertil kommer konsulentbistand til udarbejdelse af målgruppebeskrivelsen, advokatomkostninger og øvrige omkostninger.

De skønnede engangsomkostningerne til sygefraværsudbuddet fremgår af tabellen herunder:

Omkostninger (kr. eks. moms)	
Løn (inkl. overhead)	1.330.000
Konsulentbistand (målgruppebeskrivelse)	210.200
Advokatbistand	86.110
Øvrige	50.000
I alt	1.676.310

Det bemærkes at visse af ovenstående omkostninger med fordel kunne være afholdt uanset udbuddet. Dette gælder fx udarbejdelsen af målgruppebeskrivelsen. Tilsvarende er der ikke skønnet over engangsomkostningerne i forbindelse med alternativt at opbygge kompetencer og kapacitet internt i kommunen.

Gevinsterne ved udbuddet vil afhænge af hvilke resultater, der opnås for borgerne. Forvaltningen har forsøgt at opgøre disse i et antal business cases, der indregner forskellige niveauer af opnåede delvise og fulde raskmeldinger. Disse business cases viser, at der kan opnås besparelser på forsørgelsesudgifterne til sygedagpenge på 60 – 80 mio. kr. om året, hvis der sammenlignes med resultater og aktivering før sygefraværsreformens ikrafttrædelse. Hertil kommer borgernes og arbejdsgivernes gevinster ved en hurtigere raskmelding. Realisering af besparelsen afhænger ikke af, om opgaveløsningen varetages i kommunalt regi eller gennem rammeaftaler med eksterne leverandører.

Evaluering af effekter efter udbud

Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen er en resultatstyret organisation og tilstræber i alle tilfælde at evaluere de resultater for borgerne og kommunen, der er opnået ved en given udbudsforretning.

Dette resultatfokus indebærer fx, at der i en given rammeaftale om tilbud til kommunens sygemeldte eller ledige borgere indarbejdes inci-

tamenter for leverandørerne til at levere resultater for borgerne; disse incitamenter tager bl.a. form af delvis resultatafhængig betaling. Hertil kommer, at forvaltningen løbende følger op på leverandørernes resultater og formidler disse til jobcentrene via den elektroniske visitationsguide, der fungerer som et effektbaseret beslutningsstøtteværktøj for jobcentermedarbejderne. Det betyder, at medarbejderne har mulighed for at visitere til de tilbud, der har de bedste resultater fx i form af borgerens tilbagevenden til beskæftigelse.

Der gennemføres også konsekvent evalueringer også forud for beslutning om forlængelse, genudbud eller eventuelt hjemtagelse af en given opgave til kommunen. Forud for fx genudbuddet af tilbud om for- og revalidering og særlig beskæftigelsesfremmende indsats overfor kommunens ikke-arbejdsmarkedsparede ledige (2008) blev Jobcenter Københavns medarbejdere inddraget i forbindelse med en grundig evaluering og kvalitetsudvikling af leverandørsamarbejdet; dette med henblik på at indarbejde praksiserfaringer i den fremtidige styringsmodel og således i rammeaftalerne.

Efter Beskæftigelses- og Integrationsudvalgets beslutning d. 14. juni 2010 systematiseres evalueringsprocesserne fremadrettet og en evaluering – større eller mindre – vil således altid indgå i politiske beslutningsgrundlag om udbud.