



## **Evaluering af udbud i relation til HOD - økonomi**

### **Har udbuddene medført en besparelse for kommunen?**

Med det formål at sammenligne prisen på kommunens egen opgaveløsning med prisen på de udbud, der er blevet foretaget i relation til den helhedsorienterede driftsstrategi, er der udarbejdet kontrolberegninger for hvert enkelt udbud.<sup>1</sup> De samlede resultater af disse kontrolberegninger fremgår af nedenstående tabel.

Tabel 1:

	Total i kr.
Forvaltningens direkte omkostninger	27.926.172
Forvaltningens indirekte omkostninger	9.757.757
<b>Forvaltningens kontrolberegnet pris</b>	<b>37.683.929</b>
Udlanceret pris	29.477.900
Følgeomkostninger:	6.725.099
- Omkostninger der ikke falder bort	
- Omkostninger til kontraktstyring	1.719.000
<b>Besparelse</b>	<b>-238.070</b>

Kilde: Forvaltningens egne beregninger baseret på forventede omkostninger for 2010.

De direkte omkostninger dækker over omkostninger, der kan henføres direkte til en given aktivitet. For vejdrift er der eksempelvis tale om lønnen til vejarbejderen samt materialeforbrug i form af for eksempel asfalt. De indirekte omkostninger kan derimod ikke henføres direkte til den pågældende aktivitet. Der er her tale om fællesudgifter til administrationsbygninger, regnskabsydelser, IT, HR og lignende. Opgørelsen af direkte omkostninger vil som oftest være eksakte, hvorimod det er nødvendigt at estimere en fordeling for de indirekte omkostninger. Til brug for fordeling af indirekte omkostninger fra forvaltningens administrative centre er anvendt den til HODen tilknyttede ABC-model.

Det fremgår af tabellen, at den udlancerede pris ligger under forvaltningens kontrolberegnet pris. Men når der tages højde for følgeomkostningerne, viser det sig, at udlanceringerne er nogenlunde omkostningsneutrale for forvaltningen.

Begrebet 'omkostninger der ikke falder bort' dækker over indirekte omkostninger, som umiddelbart ikke er mulige at spare væk efter en udlancering. Eksempler på sådanne omkostninger har i dette tilfælde været andelen af løn til centerchefer, sekretariater, administrationsbygninger, regnskabsydelser og lignende. For disse

<sup>1</sup> Udarbejdelsen af kontrolberegningerne er foretaget i henhold til Indenrigs- og Sundhedsministeriets 'Budget- og Regnskabssystem for kommuner' kapitel 9.3 Vejledning om omkostningskalkulationer.

**Center for Ressourcer**  
Økonomistyring

Islands Brygge 37  
Postboks 442  
2300 København S

Telefon  
3366 5966

Direkte  
3366 5918

E-mail  
ZM76@tmf.kk.dk

omkostninger vil det enten gøre sig gældende, at omkostningerne slet ikke er direkte påvirket af udbuddene, eller at omkostningerne er springvist lineære, og størrelsen af udbuddene ikke har medført spring. Disse spring er individuelle for hver enkel omkostningstype. Eksempler på indirekte omkostninger, der er bortfaldet efter udbuddene, er omkostninger til driftsbygninger samt delvist afskrivninger på materiel.

Generelt gør sig gældende, at myndighedsopgaven og borgerkontakten er den samme efter en udlicitering. Dette medfører, at besparelser på det administrative område, særligt administrative kapacitetsomkostninger, derfor er ekstra svære at gennemføre. Udlicitering kan endvidere ligefrem have den modsatte effekt på administrationen, da der opstår et behov for ekspertise på udbudsområdet både i forbindelse med indgåelse af kontrakt med ekstern leverandør, men også i forbindelse med løbende opståede tvivlsspørgsmål med leverandør. Udbuddene i relation til HOD har ikke medført ekstra ansættelse af et sådant administrativt personale - øges licitationsgraden, vurderes behovet dog stærkt stigende flere steder i forvaltningen.

Der gennemføres også i 2011 og frem en række større effektiviseringer og besparelser på administration i forvaltningen. Alene i budgettet for 2011 er der indarbejdet administrative besparelser for over 28 mio. kr. i forvaltningen som helhed. På længere sigt vil de indirekte omkostninger i kontrolberegningerne derfor falde. Den del af disse besparelser, der kan henledes til udliciteringerne i relation til HOD, vurderes minimal.

Udbuddene har medført en række nye omkostningstyper. Dette er primært følgeomkostninger til tilsyn og kontrol med den eksterne leverandør.

Samlet set viser kontrolberegningerne, at priser på forvaltningens egen udførelse af opgaverne ligger over den udliciterede pris. Når følgeomkostningerne inddrages, er det ikke økonomisk muligt at afgøre hvilken løsning, der er mest fordelagtig for kommunen.

### **Transaktionsomkostninger**

For at kunne leve op til den helhedsorienterede driftsstrategi, har forvaltningen gennemført en række udbud. Der har været en række omkostninger forbundet med afholdelsen af disse udbud, som ikke indgår i kontrolberegningerne, da de ikke falder hvert år. Det værende sig omkostninger til afholdelse af licitation, ekstern konsulentbistand og lignende. I alt vurderes udbuddene i relation til HOD at have kostet forvaltningen kr. 1.186.000.<sup>2</sup>

### **Øvrige iagttagelser**

Når et område udliciteres, så vil det som oftest påvirke rentabiliteten i

<sup>2</sup> Opgjort inklusiv forbrug af forvaltningens egne timer.

negativ retning på kort sigt. Det tager ofte tid at få nedbragt de indirekte omkostninger. Gennem løbende optimering af forvaltningens indirekte omkostninger i form af eksempelvis effektiviseringer indenfor administrationsbygninger kan rentabiliteten hæves igen på længere sigt.

Desuden er det sværere at holde produktiviteten oppe i mindre produktionsenheder. Derfor bør der, inden eventuelle yderligere udbud, gøres overvejelser omkring minimumsgrænser for, hvor stor omsætningen i de enkelte driftscentre skal være, for at det ikke bliver urentabelt at bibeholde egne produktionsenheder.

Det er endvidere mere fleksibelt ved nedskæringer eller kraftige omprioriteringer, at foretage større ændringer på områder der er udliciteret. Her kan kontrakten genforhandles, hvorimod det på egne områder ofte vil kræve afskedigelser og tilpasning af produktionsapparat.