

# KL

› AKTIV OG MÅLRETTET KONTRAKTSTYRING  
OKTOBER 2018

# UDNYT POTENTIALIALET I DIN KONTRAKT GENNEM AKTIV OG MÅLRETTET KONTRAKTSTYRING

INSPIRATIONSMATERIALE





## Udnyt potentialet i din kontrakt gennem aktiv og målrettet kontraktstyring

© KL

1. udgave, 1. oplag 2018

Produktion: Kommuneforlaget A/S

Design: e-Types

Foto: Colourbox

KL

Weidekampsgade 10

2300 København S

Tlf. 3370 3370

kl@kl.dk

www.kl.dk

 @kommunerne

 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830389

ISBN 978-87-93668-50-8-pdf

# INDHOLD

<b>INDLEDNING</b> .....	<b>4</b>	<b>05 / SKAB OVERBLIK OVER ORGANISATIONENS KONTRAKTER</b> .....	<b>14</b>
<b>01 / VURDER DIN KOMMUNES KONTRAKTSTYRINGSMODENHED OG PRIORITER INDSATSER HEREFTER</b> .....	<b>6</b>	<b>06 / FÅ STYR PÅ AKTIVITETER OG ARBEJDSGANGE FRA KONTRAKT-INDGÅELSE TIL KONTRAKTUDLØB</b> .....	<b>16</b>
<b>02 / SYNLIKGØR GEVINSTERNE VED KONTRAKTSTYRING</b> .....	<b>8</b>	<b>07 / TYDELIGGØR HVEM DER HAR MANDAT TIL OG ANSVAR FOR HVILKE AKTIVITETER I KONTRAKTPERIODEN</b> .....	<b>19</b>
<b>03 / FÅ KONTRAKTSTYRING FORANKRET PÅ ALLE NIVEAUER</b> .....	<b>10</b>	<b>DEFINITIONER</b> .....	<b>23</b>
<b>04 / TAG STILLING TIL, HVILKE KONTRAKTER OG LEVERANDØRER DER ER VIGTIGST FOR KOMMUNEN</b> .....	<b>12</b>		



# INDLEDNING

Kommunerne har hentet betydelige effektiviseringsgevinster på indkøbsområdet de seneste år. En stor del af gevinsterne er hentet ved at opnå bedre priser på varer og tjenesteydelser, men gevinsterne høstes også gennem smartere tilrettelæggelse af de processer, der er forbundet med at købe ind. Et element heri er at sikre kontraktstyring af de kontrakter, kommunen har.

Det er nemlig først, når man løbende følger op på og aktivt styrer sine kontrakter,

at man høster det fulde potentiale ved at indgå kontrakter med eksterne parter. For man kan indgå nok så mange gode kontrakter, men det er ikke meget værd, hvis parterne ikke overholder kontrakten. Kontraktstyring er således et værktøj til at sikre, at de kerneopgaver, som den enkelte kontrakt indgår i og er med til at understøtte, løftes bedst muligt. Det handler både om at følge op på, om kommunen får det aftalte produkt eller ydelse til den aftalte pris, den aftalte kvalitet og til aftalt tid. Men det handler også om gennem lø-

bende kontraktstyring at minimere konflikter med leverandøren og have et afsæt for at optimere kontrakten på sigt, så det fremadrettet udelukkende er de væsentligste kontraktvilkår, der indgår i kontrakten. Arbejdet med en kontrakt stopper således langt fra efter en endt udbudsforrentning eller tilbudsindhentning.

En kontrakt mellem en kommune og en privat leverandør vil typisk omhandle levering af et produkt(er) og/eller ydelse(r), men kan også vedrøre et lejemål eller

en samarbejdsaftale på et område. Der foreligger en kontrakt hver gang en kommune køber ydelser eller produkter hos en ekstern part mod betaling. En kontrakt kan både være mundtlig og skriftlig og bør være et aktivt redskab, der ligger til grund for en løbende opfølgning og styring med henblik på, at alle elementer i kontrakten opfyldes som aftalt. På den måde sikres det i sidste ende, at man lykkes med at varetage kerneopgaven.

Kontraktstyring kommer ikke af sig selv. Det kræver vedvarende ledelsesfokus og viden samt kompetencer på tværs af hele organisationen at sikre god kontraktstyring.

### **Kommunerne har et bredt samarbejde med private leverandører**

En gennemsnitskommune modtager fakturaer fra ca. 3.500 leverandører på årsbasis og modtager lige over 100.000 fakturaer om året. Det drejer sig om alt fra køb af fødevarer, proteser og pladser til udsatte borgere på bo- og opholdssteder. I nogle tilfælde vil der være tale om et enkeltstående indkøb, mens der i andre tilfælde vil være tale om længerevarende kontraktforløb. Ligesom en kommune typisk har aftaler med den samme leverandør om flere forskellige opgaver.

Kontrakter i en kommune indgås på forskellige niveauer. Mens nogle kontrakter tilvejebringes på tværs af alle kommuner gennem SKI (Staten og Kommunernes Indkøbsservice), indgås andre kontrakter i indkøbsfællesskabet eller af kommunens centrale indkøbs- og udbudsfunktion. Andre kontrakter igen indgås af den enkelte fagforvaltning eller institution. Uafhængigt af på hvilket niveau kontrakten indgås er det afgørende, at der tages stilling til, hvem i organisationen der har ansvaret for at følge op på kontrakten, og at vedkommende har mandat ud i organisationen til at løfte kontraktstyringsopgaven. Kontraktstyring er en kompetence og faglighed i sig selv. Det betyder,

at medarbejdere med kontraktstyringsopgaver på tværs af hele organisationen skal klædes på til at løfte denne opgave.

For nogle kontrakter gælder, at de udelukkende anvendes af et mindre antal medarbejdere i organisationen, det kan fx være køb af en afgrænset konsulentopgave eller køb af et individuelt forløb for en borger på beskæftigelsesområdet. I den situation vil kontraktstyringsopgaven nemt kunne placeres. For andre kontrakter gælder det, at en stor del af medarbejderne på tværs af organisationen har berøring med kontrakten. Det gælder særligt for kontrakter vedrørende rammeaftaler på forskellige typer af varer, som fx forbrugsartikler, fødevarer eller kontorartikler. For denne type af kontrakter vil der løbende være et træk på aftalen i hele organisationen, og kontraktstyringsopgaven kan dermed blive sværere at placere, da mange forskellige medarbejdere har den daglige dialog med leverandøren.

Der ligger en kæmpe stor opgave i at følge op på, styre og have dialog med sine leverandører, hvis alle kontrakter og leverandører skal følges på samme niveau. Analyser af kommunernes fakturadata viser, at en gennemsnitskommune sam-

arbejder med kommunens 500 største leverandører om ca. 90 pct. af kommunens indkøbsvolumen. Det understøtter, at hvis ressourcerne skal bruges bedst muligt, kræver det, at der aktivt tages stilling til, hvilke kontrakter og leverandører der skal følges tæt, og hvilke kontrakter og leverandører der ikke i samme grad skal følges aktivt op på.

### **Stigende fokus på kontraktstyring**

Der er på tværs af kommunerne et stigende fokus på behovet for kontraktstyring. For at understøtte denne udvikling og den enkelte kommunes praktiske arbejde med kontraktstyring har KL i samarbejde med en række kommuner udarbejdet dette inspirationskatalog om kontraktstyring. I tillæg til inspirationskataloget er der to konkrete værktøjer, der kan fungere som en hjælp i kommunernes praktiske arbejde med kontraktstyring. Inspirationskataloget og værktøjerne er udarbejdet på baggrund af arbejde og erfaringer i kommunerne, herunder særligt Fredensborg Kommune, hvor man har valgt at opprioritere kontraktstyring.

Inspirationskataloget er udarbejdet som led i implementeringen af den fælleskommunale indkøbsstrategi.

### **› FØLGENDE OVERORDNEDE ANBEFALINGER INDGÅR I INSPIRATIONS-KATALOGET:**

- › Vurder din kommunes kontraktstyringsmodenhed og prioriter indsatser herefter
- › Synliggør gevinsterne ved kontraktstyring
- › Få kontraktstyring forankret på alle niveauer
- › Tag stilling til, hvilke kontrakter og leverandører der er vigtigst for kommunen
- › Skab overblik over organisationens kontrakter
- › Få styr på aktiviteter og arbejdsgange fra kontraktindgåelse til kontraktudløb
- › Tydeliggør hvem der har mandat til og ansvar for hvilke aktiviteter i kontraktperioden

# 01 / VURDER DIN KOMMUNES KONTRAKTSTYRINGS- MODENHED OG PRIORITER INDSÆTSE HEREFTER

Alle kommuner gennemfører kontraktstyring i en eller anden grad. Men der er forskel på, i hvilket opfang kontraktstyringen er sat i system, og hvilke aktiviteter og indsætter der tænkes sammen med det at følge op på sine kontrakter. Er der fx udelukkende tale om fakturakontrol, og/eller foretages der løbende dialog med leverandøren om milepæle og udvikling i kontraktperioden samt evaluering ved kontraktens udløb.

En vurdering af, hvor moden man som organisation er i forhold til kontraktstyringsopgaven, er et godt afsæt for at skabe ledelsesfokus og i fællesskab at sætte fokus på kontraktstyring. På den måde skabes et fælles billede af, hvor man er i dag, hvilket kan være et afsæt for at rette fokus mod:

- Hvor man gerne vil bevæge sig hen
- Hvad man gerne vil have ud af indsættelsen
- Hvor mange ressourcer man er villig til/har mulighed for at investere i en øget indsættelse på området, herunder behovet for systemunderstøttelse af kontraktstyringsopgaven

Som led i vurderingen af organisationens modenhed i forhold til kontraktstyring kan følgende spørgsmål indgå:

Strategisk niveau:

- Har top- og driftsledelsen fokus på kontraktstyring?
- Har vi en strategi for vores kontraktstyring?
- Har vi defineret mål for det, vi gerne vil opnå med vores kontraktstyring?

- Har vi taget stilling til organiseringen af kontraktstyringsopgaven?
- Har vi dedikerede kontraktstyringsressourcer centralt og/eller decentralt?

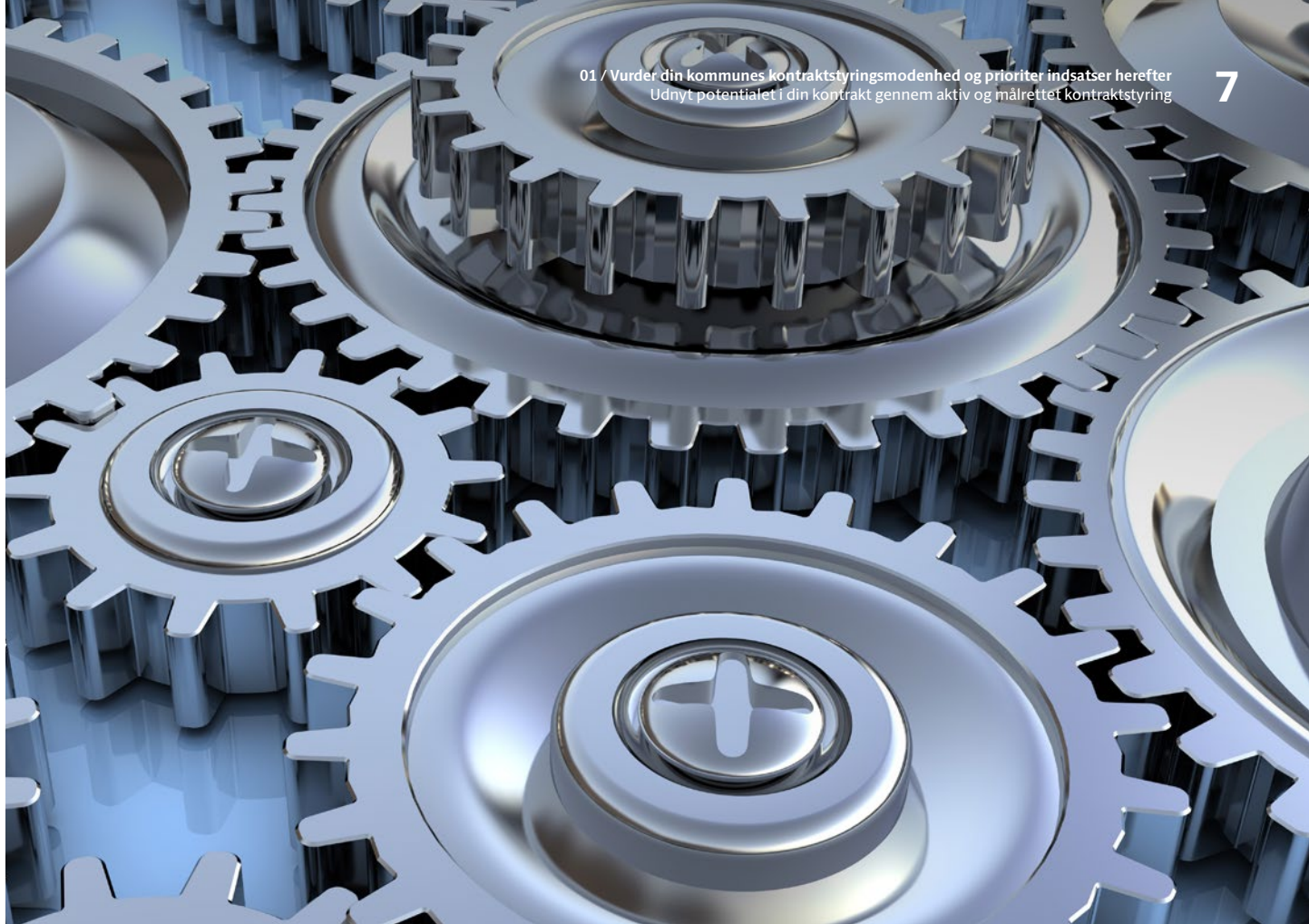
Taktisk niveau:

- Har vi beskrevet vores kontraktstyringsprocesser?
- Har vi taget stilling til roller og ansvar i forhold til kontraktstyring på tværs af organisationen?
- Har vi foretaget en risikovurdering af vores kontrakter?

Operationelt niveau:

- Har vi et overblik over alle kontrakter i organisationen?
- Er vores kontraktstyringsprocesser udbredt til hele organisationen?
- Har vi løbende dialog med vores vigtigste leverandører?
- Er relevante ledere og medarbejdere på alle niveauer klædt på til at løfte kontraktstyringsopgaven?
- Har relevante ledere og medarbejdere mandat til at løfte ansvaret for kontraktstyring?

I Fredensborg Kommune har man arbejdet med at skabe et billede af kommunens modenhed i forhold til kontraktstyring. Som led heri har kommunen udviklet et modenhedsanalyse-skema. I skemaet skelnes der jf. nedenfor mellem seks niveauer for, hvor moden en organisation er i sin kontraktstyring.



### › Forskellige modenhedsniveauer i forhold til kontraktstyring

1) Ad hoc	2) Basis	3) Struktur	4) Professionel	5) Tværgående	6) Integret
Intet ledelsesfokus.	Begrænset ledelsesmæssigt fokus.	Ledelsen anerkender kontraktstyringsfunktionen.	Ledelsen ser kontraktstyringsfunktionen og dens opgaver som en kerneopgave.	Ledelsen ser kontraktstyring som en kerneopgave og involveres på ad hoc basis.	Ledelsen har stort fokus på kontraktstyring og er involveret i nogle initiativer på området.
Ingen formelle, standardiserede processer/procedurer.	Gradvis etablering af processer/procedurer.	Der er etableret standard processer/procedurer for de kritiske kontrakter.	Omfattende processer/procedurer for indgåelse og opfølgning på alle kontrakter.	Procedurer for indgåelse, opfølgning og afslutning af alle kontrakter er etableret.	Processer/procedurer er implementeret i hele organisationen.
Ingen systemunderstøttelse.	Systemer anvendes på basisniveau.	Kontraktstyringssystem anvendes systematisk, men udnyttes ikke fuldt ud.	Kontraktstyringssystem anvendes systematisk, men udnyttes ikke fuldt ud og er integreret med få andre systemer.	Kontraktstyringssystem anvendes optimalt, og er integreret til andre relevante systemer.	Kontraktstyringssystem anvendes systematisk, udnyttes optimalt, og understøtter hele kontraktens livscyklus samt er integreret med andre relevante systemer i organisationen.

Af værktøjet "Værktøj til modenhedsanalyse ift. kontraktstyring", som er udviklet af Fredensborg Kommune, fremgår skema til vurdering af organisationens modenhed i forhold til kontraktstyring. Her kan organisationens modenhed vurderes på forskellige parametre, så som ledelsesfokus, værktøjer og procedurer mv. Med afsæt i skemaet kan vurderingen af organisationens modenhed ligge højt på et parameter og lavere på et andet.

Skemaet kan fungere som internt dialogværktøj og være et afsæt for at prioritere og tilrettelægge indsætter og fokusområder fremadrettet. I den sammenhæng er det vigtigt at være opmærksom på, at det ikke nødvendigvis er optimalt for alle kommuner at befinde sig på niveau 6. Det optimale niveau for den enkelte kommune vil afhænge af de forudsætninger, i form af afsatte ressourcer og investeringer, der er for at løfte kontraktstyringsopgaven.

# 02 / SYNLIGGØR GEVINSTERNE VED KONTRAKTSTYRING

Det er afgørende at beskrive de konkrete gevinster, der er forbundet med kontraktstyring for at skabe ledelsesfokus, ejerskab og incitamenter til at udbrede og implementere kontraktstyring i hele organisationen.

Der er først og fremmest en række direkte økonomiske gevinster forbundet med at gennemføre kontraktstyring. Her er tale om gevinster i form af fx:

- Fejlfakturering
- Fejlagtig opkrævning af gebyrer
- Manglende rabatter
- Manglende prisregulering
- Anvendelse af bodsbestemmer (fx ved forsinkelser eller misligholdelse)
- Opsigelse af kontrakter ved aftaleoverlap

De direkte økonomiske gevinster kan synliggøres og opgøres i den enkelte kommune ved, at der i praksis gennemføres fakturakontrol på én eller flere kontrakter og kommunikeres om gevinster til topledelsen og til ledere i fagforvaltningen og de centrale ledere.

Derudover giver kontraktstyring også anledning til at se på, hvordan man som organisation bruger kontrakten, hvilket kan betyde, at der kommer øget fokus på, i hvilket omfang de enkelte aftaler anvendes, og hvilket behov der eventuelt er for et større eller mindre sortiment eller anden aftaledækning. Øget aftaleanvendelse bidrager til, at potentialet ved den indgåede aftale indfries og udgør således også en gevinst.

Som det andet er der en række indirekte økonomiske gevinster forbundet med kontraktstyring. Det drejer sig om merværdi, der kan være vanskeligere at kapitalisere, fx:

- Minimering af misligholdelse og konflikter
- Kvalitetsforbedringer
- Anvendelse af alle kontraktens bestemmelser
- Bedre dialog med leverandøren
- Øget leverandøringagement
- Optimering af fremtidige kontrakter gennem justering af aftalevilkår

## › BUSINESS CASE PÅ ETABLERING AF KONTRAKTSTYRINGSFUNKTION I FREDENSBORG KOMMUNE

På baggrund af en business case blev det i maj 2016 besluttet at etablere en kontraktstyringsfunktion i Fredensborg Kommune.

Business casen lagde til grund, at man ved at ansætte to årsværk i form af en contract manager og en controller kunne opnå gevinster svarende til 3 mio. kr. årligt og faktiske effektiviseringsgevinster på 2 mio. kr., når lønudgiften til de to årsværk blev indregnet. Udgangspunktet var således, at kontraktstyringsfunktionen skulle kunne tjene sin egen løn hjem og mere til.

Business casen tager afsæt i et konservativt skøn for opnåelsen af effektiviseringsgevinster. Det er således lagt til grund, at der kan opnås effektiviseringsgevinster gennem strategisk kontraktstyring svarende til 1 pct. af den potentielle kontraktbelagte, årlige indkøbsvolumen på minimum 365 mio. kr. Til sammenligning peger aktører i markedet for kontraktstyring på, at der kan opnås gevinster på mellem 5-20 pct. som følge af øget kontraktstyring.

Forudsætningen i business casen var, at man det første fulde år, hvor kontraktstyringsfunktionen var i drift, udelukkende ville have investeringsudgifter i form af udgiften til to årsværk. Mens der først i det andet fulde år ville kunne hentes effektiviseringsgevinster.

Business casen skelner mellem direkte og indirekte gevinster. Mens de direkte gevinster i form af generelt lavere priser i kontraktens løbetid, anvendelse af bodsbestemmelser mv. kan hjemtages centralt, vil der være en række direkte gevinster i form af fejlfakturering, fejlløbetid mv., som tilfalder de decentrale enheder. Samtidig kan der opnås en række indirekte gevinster i form af bedre kontraktoversigt, kvalitetsforbedringer i kontrakterne, bedre leverandørdialog mv.

Med henblik på hurtigt at kunne dokumentere resultater som følge af øget fokus på kontraktstyring kaster mange sig over fakturakontrol. På sigt bør der dog ikke være de store direkte økonomiske gevinster forbundet med fx fakturakontrol, da



løbende dialog med leverandøren om fejlfakturering mv. over tid bør afspejles i færre fejl. En investering i udbredelse og implementering af kontraktstyring bør således ikke udelukkende bunde i ønsket om at høste direkte økonomiske gevinster, men i et ønske om at få mest muligt ud af sine kontrakter i bred forstand, så de kerneopgaver, som kontrakten er knyttet til, løftes optimalt. Samtidig handler kontraktstyring om hele tiden at være klædt på til at optimere sine kontrakter, så de passer til kommunens aktuelle behov og prioriteringer.

#### › FOKUS PÅ FAKTURAKONTROL I FÆLLESINDKØB FYN

I Fællesindkøb Fyn har man sat systematisk fokus på fakturakontrol. Alt fakturadata for indkøbsfællesskabets kontrakter analyseres minimum én gang om året. Analyserne omfatter både priskontrol og fakturakvalitetskontrol. Det er en contract manager, der er ansvarlig for at gennemføre fakturakontrollen, og strategien har været at starte med de kontrakter, der blev omsat mest på for derefter at se på de mindre kontrakter. Tre måneder efter en kontrakt er indgået gennemføres fast fakturakontrol, så eventuelle fejl hurtigt kan rettes til.

I 2016 har Fællesindkøb Fyn gennem pris- og gebyrkontrol hentet gevinster svarende til lige under 1 mio. kr., mens der i 2017 er hentet gevinster for op imod 600.000 kr. Dertil kommer gevinster i form af:

- › Bedre dialog med leverandørerne
- › Større indsigt i leverandørernes udfordringer med aftaleimplementering og fakturering
- › Bedre feedback fra egen organisation og leverandørerne
- › Bedre datakvalitet

Fællesindkøb Fyn anbefaler som led i arbejdet med fakturakontrol, at:

- › Grundlaget for contract managerfunktionen fastlægges:
- › Hvordan håndteres krediteringer i praksis
- › Hvem skal modtage krediteringerne
- › Ansvarsfordeling mellem udbudskonsulent og contract manager
- › Det fastlægges, hvilke informationer der skal gemmes i forbindelse med fakturakontrol:
- › Hvordan skal fakturakontrol afrapporteres
- › Hvordan holder man styr på, hvilke kontrakter man har analyseret, og for hvilken periode de er blevet analyseret.

Et systematisk arbejde med kontraktstyring i hele organisationen vil endvidere betyde, at kontrakter administreres ensartet, og man vil som kommune i højere grad fremstå som én kunde overfor leverandørerne og som en professionel samarbejdspartner. Derudover vil det være en anbefaling, hvis man ønsker at arbejde systematisk med kontraktstyring at skabe et overblik over sine kontrakter jf. nedenfor. Et bedre kontraktoverblik kan således være en sidegevinst ved at arbejde med kontraktstyring og være et afsæt for at styre sin samlede kontraktportefølje.

#### › Tabellen sammenfatter de forskellige typer af gevinster, der kan være forbundet med kontraktstyring.

Direkte økonomiske gevinster	Indirekte økonomiske gevinster	Øvrige gevinster
› Fejlfakturering	› Minimering af misligholdelse og konflikter	› Fremstå som én kunde over for leverandørerne
› Fejlagtig opkrævning af gebyrer	› Kvalitetsforbedringer	› Agere som en professionel samarbejdspartner
› Manglende rabatter	› Udnyttelse af alle kontraktens bestemmelser	› Bedre kontraktoverblik
› Manglende prisregulering	› Bedre dialog med leverandøren	› Bedre intern dialog om og feedback på kommunens kontrakter
› Anvendelse af bodsbestemmer (fx ved ligholdelse)	› Øget leverandørogagement	
› Opsigelse af kontrakter ved aftale-overlap	› Optimering af fremtidige kontrakter gennem justering af aftalevilkår	

Det er relevant at overveje, hvor i organisationen eventuelle gevinster forbundet med kontraktstyring skal realiseres. I forhold til de indirekte økonomiske gevinster, der kan være vanskelige at opgøre, vil det være oplagt, at disse gevinster tilfalder det enkelte fagområde. Omvendt kan de direkte økonomiske gevinster både høstes centralt og decentralt (fagforvaltning eller institution). Her kan det fx overvejes, om gevinsten skal tilfalde den enhed, hvad enten der er tale om en central eller decentral enhed, hvor kontraktstyringsopgaven er placeret og dermed bruger ressourcer på at hente gevinsten. Ligesom udgangspunktet for at realisere gevinsten kan afhænge af, hvor i organisationen kontrakten er indgået. Alternativt kan gevinsten deles mellem det centrale og decentrale niveau gennem fx en 50/50-model eller en 25/75-model.

Idet det ved aftaleindgåelse er vanskeligt at forudsige omfanget af fx fejlfakturering og behovet for at udnytte bodsbestemmelser mv., kan det være mindre oplagt at tage gevinsterne forbundet med kontraktstyring "up-front" i budgettet. Ønskes det at hjemtage gevinster ved kontraktstyring "up front", vil der således skulle foretages et skøn, eksempelvis på baggrund af egne tidligere erfaringer eller andres. Skønnet kan eventuelt have en aftagende profil over årene, hvis det antages, at øget fokus vil resultere i færre fejlfaktureringer mv.

# 03 / FÅ KONTRAKT- STYRING FORANKRET PÅ ALLE NIVEAUER

Der indgås kontrakter og samarbejdes med leverandører på tværs af hele den kommunale organisation. En række kontrakter indgås af den centrale indkøbs- og udbudsfunktion, samtidig med at en lang række af kommunens kontrakter indgås, uden at den centrale indkøbs- og udbudsfunktion er involveret.

Derfor er det helt afgørende, at kontraktstyringsopgaven prioriteres på tværs af hele organisationen. En af forudsætningerne for at dette lykkes er selvsagt, at topledelsen har fokus på opgaven. I tillæg hertil er det vigtigt, at ledere og medarbejdere, der ikke nødvendigvis har kontraktindgåelse og -opfølgning som kerneopgave, kender værdien af kontraktstyring og er klædt på til denne opgave. Det kan fx ske gennem:

- Målrettet uddannelse af udvalgte ledere og medarbejdere
- Behovsbestemt undervisning
- Etablering af kontraktstyringsnetværk på tværs af kommunen
- Udpegning af ansvarlige for kontraktstyring i hver fagforvaltning og eventuelt på de enkelte institutioner
- Fast "indstationering" fx hver 2. uge af de decentrale kontraktstyrer i den centrale indkøbs- og udbudsfunktion med henblik på videndeling og faglig sparring
- Tydeligt mandat til den/de ansvarlige for kontraktstyringen til at være opsøgende ud i organisationen

Udover at give relevante ledere og medarbejdere de nødvendige kompetencer til at løfte kontraktstyringsopgaven, er det afgørende for at lykkes med sin kontraktstyring, at der er mandat til at løfte kontraktstyringsopgaven på tværs af organisationen. Beskrivelser af kontraktstyringsprocessen og rolle- og ansvarsfordeling kan være med til at understøtte forankring og det daglige praktiske arbejde med at følge op på kontrakter centralt og decentralt samt slå mandatet til at sikre kontraktstyring fast.

Konkret kan der formuleres en strategi og målsætninger, der beskriver formålet med og sætter retningen for kontraktstyringsarbejdet gennem fx beskrivelse af rolle- og ansvarsdeling og konkrete indsatser. Med afsæt i konkrete mål, vil der løbende kunne følges op på kommunens arbejde på området. Der kan både være tale om konkrete mål for de økonomiske gevinster, man vil hente gennem sin kontraktstyring, men også procesmål og mere kvalitative mål. En forudsætning for løbende at kunne følge op på, hvorvidt de opstillede mål nås, er, at der iværksættes aktiviteter og etableres de praktiske rammer, der understøtter dokumentation for udvikling på de enkelte mål.



#### › KONTRAKTSTYRINGSSTRATEGI I FREDERIKSSUND KOMMUNE

Direktionen i Frederikssund Kommune godkendte i 2016 en strategi for kontraktstyring. Strategien indeholder en beskrivelse af formål og visionen med kontraktstyring, roller og ansvarsfordeling ved kontraktstyring, niveauet for kontraktstyring på forskellige typer af kontrakter samt et besparelsesmål.

Fra 2017 er der ansat et årsværk i den centrale kontraktstyringsfunktion, der skal understøtte styring af kontrakterne decentralt og sikre kontraktstyring på omkring 10 af kommunens mest kritiske kontrakter.

Der er fastlagt en plan for, hvordan kommunens kontraktstyringsystem skal udrulles til hele organisationen, startende med kommunens it-kontrakter og dernæst kommunens kontrakter på det tekniske område.

I budget 2017 var der indlagt en besparelse på 1,1 mio. kr. stigende til 3,1 mio. kr. i 2020. Besparelsen er placeret centralt i enheden Udbud og Kontrakt.

Som led i arbejdet med kontraktstyring og eventuel vedtagelse af en kontraktstyringsstrategi anbefaler Frederikssund Kommune:

- › At man overvejer, hvor store besparelser man lægger ind i forhold til kontraktstyring, da fokus hurtigt kan rettes mod bagudrettet fakturakontrol i stedet for proaktiv kontraktstyring.
- › At der er en opmærksomhed hos ledelsen omkring, at gevinsterne ved proaktiv kontraktstyring kan være lette at konstatere, men vanskelige at opgøre og hjemtage i budgetterne.
- › At centralt ansatte kontraktstyringskompetencer ikke kan løfte kontraktstyringsopgaven alene. Det er en opgave for hele organisationen at professionalisere og prioritere kontraktstyring.

#### › FAGSPECIFIKKE KONTRAKTSTYRER I RUDERSDAL KOMMUNE

I Rudersdal Kommune er der igangsat en proces, hvor hvert fagområde skal have en kontraktstyrer ansat. Vedkommende vil være personalemæssigt forankret i fagområdet, og under faglig sparring/ledelse fra indkøbsafdelingen. Der arbejdes også med, at fagområder kan slå sig sammen om en kontraktstyrer, hvis deres forbrugsmønster minder om hinanden.

# 04 / TAG STILLING TIL, HVILKE KONTRAKTER OG LEVERANDØRER DER ER VIGTIGST FOR KOMMUNEN

Kommunerne har en bred opgaveportefølje og samarbejder i forskellig grad med private leverandører om at løfte opgaver i relation til kommunernes kerneopgave. Her kan være tale om rengøringsopgaver eller praktisk hjælp og personlig pleje. Derudover køber kommunerne tusindvis af produkter hos private leverandører for at kunne løfte kerneopgaverne. Det være sig alt fra bleer, it-udstyr til individuelt tilpassede proteser.

Mens nogle kontrakter økonomisk vil være store men vedrøre standardprodukter, kan andre kontrakter have en mindre økonomisk volumen men dreje sig om komplekse opgaver med stor politisk bevågenhed. En økonomisk stor kontrakt, med politisk bevågenhed og stor betydning for driften kræver selvsagt en helt anden bevågenhed og aktiv kontraktstyring sammenholdt med en økonomisk mindre kontrakt, der ikke vedrører en kompleks opgave.

Med henblik på at anvende sine ressourcer bedst muligt bør kontraktstyringsindsatsen i kontraktperioden tilrettelægges med afsæt i, hvilke karakteristika der er ved den enkelte kontrakt. På den måde prioriteres ressourcerne, der hvor der er den største gevinst forbundet med at være proaktiv i sin kontrakt-

styring. Eller sagt på en anden måde – kontraktstyringsopgaven prioriteres, der hvor manglende kontraktstyring kan betyde store økonomiske tab for kommunen, og/eller der hvor kommunen ikke vil blive understøttet i at løfte sin kerneopgave.

Der kan med fordel arbejdes med at definere et antal forskellige kontrakttyper og fastlægges en opfølgingsstrategi med konkrete indsatser afhængigt af, hvilken kontrakttype der er tale om.

Med afsæt i Fredensborg Kommunes arbejde beskrives det på overordnet niveau i det følgende, hvordan der kan arbejdes med at segmentere kontrakter i et antal kontrakttyper på baggrund af udvalgte kriterier, og hvordan de konkrete indsatser i kontraktperioden på baggrund af segmenteringen kan tilrettelægges. I tillæg til dette inspirationskatalog ligger et segmenteringsværktøj, der yderligere kan understøtte dette arbejde. Segmenteringsværktøjet er udviklet af Fredensborg Kommune.

Som led i at segmentere den enkelte kontrakt kan der lægges vægt på kriterierne nedenfor, og den samlede vurdering af kontrakten vil afgøre, i hvilket omfang den enkelte kontrakt prioriteres og håndteres.

### › Kontraktsegmentering i praksis

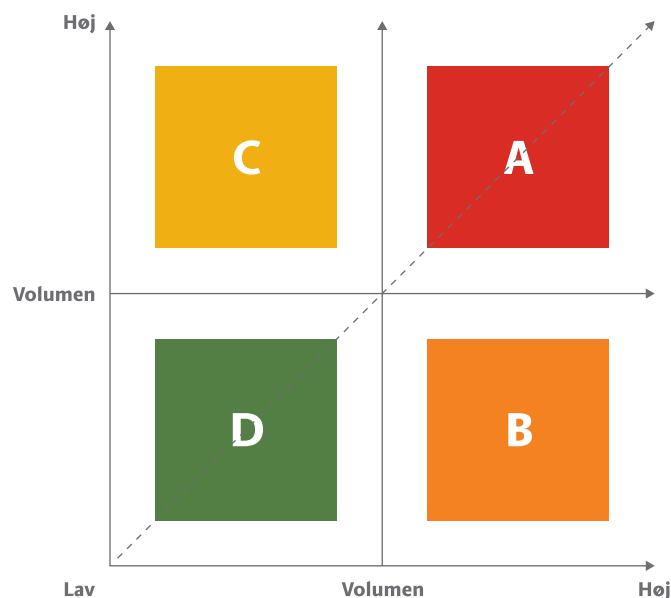
Kriterium	Overvejelser
<b>Volumen</b>	
Kontraktsum	Hvornår har en kontrakt en samlet værdi, der gør kontrakten kritisk for kommunen?
<b>Risiko/kritikalitet</b>	
Økonomi	Hvor stor en økonomisk risiko er der forbundet med kontraktens vare/ydelse, ift., fx: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Afhængighed til andre ydelser</li> <li>› Omkostninger, hvis kontrakten ikke forløber efter planen</li> <li>› Budgetoverskridelse</li> </ul>
Leverandør	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Hvilken erfaring har kommunen med leverandøren?</li> <li>› Hvad kendetegner leverandørens markedsituation (monopol, få aktører, nichemarked mv.)?</li> <li>› Hvad kendetegner leverandørens organisation (størrelse, ressourceanvendelse mv.)?</li> </ul>
Leveringssikkerhed	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Hvor vigtigt er det, at varen/ydelsen bliver leveret til tiden?</li> <li>› Er ydelsen borgernær?</li> <li>› Kan varen/ydelsen let rekvireres andre steder?</li> </ul>
Antal brugere/ordre	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Er der mange brugere, der benytter aftalens varer/ydelser?</li> <li>› Foretages der mange ordre på baggrund af kontrakten?</li> </ul>
Politisk bevågenhed	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Hvor stor interesse er der fra kommunens politikere i kontrakten?</li> <li>› Hvor stor bevågenhed har kontrakten i medierne?</li> <li>› Har kontrakten betydning for: <ul style="list-style-type: none"> <li>› Borgere</li> <li>› Klima/miljø</li> <li>› Lokalt erhvervsliv</li> </ul> </li> </ul>
Kompleksitet i ydelsen	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Skal produktet/ydelsen udvikles specielt til kommunen?</li> <li>› Indeholder kontrakten mange delydelser?</li> <li>› Er kontrakten en blanding af både varer og tjenesteydelser?</li> <li>› Skal varen/ydelsen leveres på mange forskellige leveringsadresser?</li> </ul>
Antal kontrakter (strategisk leverandør)	Hvor mange kontrakter har kommunen hos den pågældende leverandør?

Hvert kriterium kan vurderes på en skala fra 1-10, hvor en score mellem 1-5 er lig med lav risiko, mens en score over 5 og op til 10 er lig med en høj risiko. Med afsæt i en samlet vurdering på tværs af kriterierne og kontraktens samlede værdi gives kontrakten en score, der placerer kontrakten i én af følgende fire kategorier:

- **Aktiv**
- **Bevågenhed**
- **Controlling**
- **Drift**

Matrixen nedenfor giver et billede af, hvordan de fire forskellige kontrakttyper kan placeres i forhold til økonomisk volumen og risikoprofil. A-kontrakter har højeste prioritet og følges tæt, B-kontrakter har ikke en stor økonomisk volumen, men er forbundet med høj risiko, mens C-kontrakter har en stor volumen, samtidig med at denne type kontrakter ikke er forbundet med store risici. Der kunne fx være tale om store kontrakter på køb af varer, der berører mange brugere på tværs af kommunen, og som kræver løbende fakturakontrol. D-kontrakter udgør den gruppe af kontrakter, hvor der prioriteres færrest ressourcer til kontraktstyringen. Kontraktstyringen i forhold til D-kontrakter er således kendetegnet ved at være mere reaktionær.

### › Figur. Fire overordnede kontrakttyper



For hver kontrakttype kan der knyttes en række aktiviteter, der skal gennemføres i kontraktperioden. Disse beskrives yderligere i afsnittet "Få styr på aktiviteter fra kontraktindgåelse til kontraktudløb".

# 05 / SKAB OVERBLIK OVER ORGANISATIONENS KONTRAKTER

Et første skrift på vejen i forhold til at arbejde målrettet med sin kontraktstyring er at få et overblik over de kontrakter, der er indgået i kommunen. Ved at have et overblik over sine kontrakter får man et godt udgangspunkt for at undgå dobbelt kontraktdekning, og der er bedre mulighed for at skabe synergier på tværs af kontrakter.

Et overblik over kommunens kontrakter er endvidere forudsætningen for at kunne segmentere sine kontrakter med henblik på at tilrettelægge kontraktstyringsindsatsen for den enkelte kontrakt med øje for resten af kontraktporteføljen. På nogle områder vil kommunen have flere kontrakter med den samme leverandør. Ligesom der kan være situationer, hvor kommunen har indgået kontrakt med flere leverandører om at løfte den samme opgave/levere det samme produkt. Et samlet kontraktoverblik giver således også mulighed for at tilrettelægge sin kontraktstyringsindsats i forhold til enkelte leverandører, der er part i flere af kommunens kontrakter. Ligesom et overblik giver mulighed for ensrette sin kontraktstyring overfor leverandører, der løfter den samme type af opgaver for kommunen uafhængigt af, hvilken forvaltning eller enhed kontrakten er indgået med.

Det er ikke nødvendigvis en nem opgave at skabe et samlet overblik over kommunens kontrakter, idet der løbende indgås kontrakter på tværs af hele organisationen. Den centrale indkøbs- og udbudsfunktion vil dog typisk have et overblik over de kontrakter, der er indgået fra centralt hold, i det indkøbsfællesskab kommunen indgår i og i regi af SKI. Ligesom mange kommuner har deres it-kontrakter samlet centralt enten i indkøbs- og udbudsfunktionen eller i it-afdelingen.

På sigt kan der arbejdes på at skabe et fuldt overblik over både centralt og decentralt indgåede kontrakter. Her kan fx startes med at se på de kontrakter, der er indgået i én fagforvaltning centralt og decentralt ad gangen. Samtidig kan det også overvejes, om det udelukkende er kontrakter over et vist beløb og/eller en vis længde, der skal indgå i et samlet kontraktoverblik.

## › KONTRAKTSTYRING OG KONTRAKT- OVERBLIK PÅ TVÆRS I LEJRE KOMMUNE

I Lejre Kommune har man igangsat et projekt, der sætter fokus på kontraktstyring på tværs af hele kommunen. Som led heri er der indledningsvist afholdt informationsmøder med alle fagområder for at fortælle om projektet, og fagområderne er samtidig blevet bedt om at sende deres kontrakter til udbuds- og indkøbsfunktionen. Dette med henblik på at få et fyldestgørende overblik over kommunens kontrakter.

### **Kontraktoverblik og systemunderstøttet styring i praksis**

Der findes forskellige systemer, der kan bidrage til at skabe overblik over en organisations kontraktportefølje og understøtte kontraktstyringen i kontraktperioden. Der findes både systemer, som er udviklet til et andet formål end kontraktstyring, men kan anvendes til at samle kontrakter og udbygges med kontraktstyringsmoduler (fx ESDH-systemer), ligesom der findes systemer, der er udviklet særskilt til brug for kontraktstyringsopgaven. Når det kommer til specialudviklede kontraktstyringssystemer, findes der både systemer, der systemunderstøtter kontrakten i hele dens levetid – fra udformning af kontraktskabelon til opfølgning på hændelser i kontraktperioden – til mindre systemer, der kun dækker en lille del af kontraktens levetid, fx udformning af en kontraktskabelon. Dertil kommer, at der kan arbejdes med at skabe kontraktoverblik og løbende registreres i excel.

Den enkelte kommunes modenhed i forhold til kontraktstyringsopgaven kan være udslagsgivende for, hvilke behov og forudsætninger kommunen har for at systemunderstøtte sin kontraktstyring og dermed prioriterer at investere i et særskilt kontraktstyringssystem.

I forbindelse med investering i kontraktstyringssystemer er det væsentligt at tage stilling til, hvilke funktionaliteter systemet skal have, herunder fx:

- Overblik over kontrakter
- Opbevaring af forskellige kontrakt dokumenter og korrespondancer
- Notifikationer
- Workflow og integration til outlook (planlægning af løbende kontraktstyring)
- Rettighedsstyring
- Søgning på tværs af dokumenter
- Eksport af data
- Mulighed for at arbejde direkte i dokumenter i systemet
- Logning af hændelser/aktiviteter på kontrakten i selve systemet
- Logning af hændelser/aktiviteter på kontrakten fra andet device, fx ipad/iphone
- Integration til andre systemer; økonomisystem, indkøbsdataanalyse system, fagsystemer mv.
- Data træk; dashboards, ledelsesrapporter, spend-analyser
- Strukturering af data på tværs af kontrakter
- Kontraktgenerator
- Mulighed for indscanning af kontrakter

I forbindelse med investering i et kontraktstyringsmodul eller et særskilt kontraktstyringssystem er det afgørende at afdække, hvilke løsninger der i forvejen findes på markedet, så der ikke bruges ressourcer på at udvikle moduler eller systemer, der allerede eksisterer.

Uafhængigt af hvordan man vælger at skabe et overblik over sine kontrakter, kan følgende med fordel registreres for hver kontrakt:

- Kontrakttitel/ID
- Kontraktperiode/udløbsdato
- Leverandør
- Kontraktejer/intern kontaktperson
- Optioner
- Opsigelsesvarsler
- Betalings- og leveringsbetingelser
- Misligholdelses- og bodsbestemmelser
- Milepæle ift. leverancer
- Vurdering af kontrakten ift. risiko
- Løbende hændelser i kontraktperioden
- Løbende leverandørperformance
- Krav/forhold der skal følges op på (fx miljøkrav, sociale klausuler, KPI'er mv.)

Idet kontraktstyringsopgaven potentielt kan løftes på tværs af hele organisationen, og mange brugere kan være i berøring med en kontrakt i dens løbetid, er det afgørende at tage stilling til, hvem der skal kunne tilgå kontraktoverblikket og have adgang til at registrere hændelser i kontraktperioden for den enkelte kontrakt. Samtidig er det vigtigt at sikre, at det er så nemt som muligt løbende at opsamle og registrere hændelser i kontraktperioden.

Begrænses adgangen til at notere hændelser i kontraktens løbetid til udvalgte medarbejdere, er det vigtigt at sikre sig en arbejdsgang, hvor de væsentligste hændelser og erfaringer fortsat registreres med henblik på det fremadrettede samarbejde med leverandøren og udformning af en fremtidig kontrakt på området. Det kan fx sikres ved løbende at tage kontakt til brugerne af aftalerne eller ved at systemunderstøtte at brugere på egen hånd kan indrapportere hændelser i kontraktperioden.

#### › FÆLLES KONTRAKTSTYRINGSSYSTEM I INDKØBSFÆLLESSKABET SPAR 5

I Spar 5 har kommunerne fået fælles indkøbs- og kontraktstyringssystem, som gør det nemt at samarbejde på tværs på en række områder. Som en del af systemet er der lavet en overbygning, som gør, at kommunerne kan se og tilgå hinandens data samt oprette aftaler på vegne af hinanden. På den måde sikres det, at aftaler, som er udbudt i fællesskab, kun skal oprettes én gang og derefter kan deles med de andre kommuner.

I forhold til kontraktstyringsopgaven betyder det:

- › at kun tovholderkommunen foretager den overordnede kontraktstyring af de fælles aftaler på vegne af alle
- › at der kan oprettes en fælles risiko- og handleplanprofil for aftalen (sker i kontraktstyringssystemet)
- › at kontraktstyreren kan tilgå data til brug for kontraktstyringen for alle kommuner (analyse- og fakturadata).

Konkret har tovholderkommunen for det enkelte udbud formelt ansvaret for at tilrettelægge implementering af aftalen og sætte kontrakten op i kontraktstyringssystemet, herunder oprette kontrakt- og metadata, fastlægge risikoprofil og handlingsplan for kontrakten. Det betyder også, at der kun er én, som skal oprette prisbøger, godkende nye prisbøger mv. Tovholderkommunen har endvidere ansvaret for at løse opgaver og problemstillinger, der er af generel karakter for kontrakten, herunder fx tvister der går på tværs af kommuner, opdatering af prisbøger mv. Tovholderkommunen har ligeledes en rolle i at samle op på erfaringer og problemer på tværs af kommunerne mhp. fælles henvendelse ved enslydende udfordringer i de deltagende kommuner.

Overbygningen i systemet giver også let adgang for kommunerne til at sammenligne sig med hinanden, ift. fx aftalebrug, e-handelsgrad, priser mv. Det giver en effektivisering, som kan frigive ressourcer til andet arbejde – både hos kontraktstyrere og e-handelskoordinatorer.

Fælles kontraktstyring vil være mere oplagt at gennemføre på nogle områder end andre. Omfanget af fælles kontraktstyring bør derfor tage form efter de enkelte områder. I Spar 5 er der fokus på effektivisering/frigørelse af ressourcer som følge af det tværkommunale samarbejde og fælles kontraktstyring, således at der opnås en "professionalisering gennem specialisering". Udgangspunktet er, at det er nødvendigt at arbejdsdele i lyset af, at der kommer flere og flere kontraktområder til, samtidig med at kommunerne skal kunne matche leverandørerne/leverandørmarkederne.

# 06 / FÅ STYR PÅ AKTIVITETER OG ARBEJDSGANGE FRA KONTRAKT- INDGÅELSE TIL KONTRAKTUDLØB

Fundamentet for et godt kontraktforløb lægges allerede, inden kontrakten indgås. Kontraktstyringsopgaven kan således ikke ses isoleret fra den proces, der går forud for, at kontrakten underskrives. Inden kontrakten indgås skal man definere, hvad det er for et behov, man gerne vil have opfyldt med kontrakten. Ligesom der alt afhængig af kontraktens økonomiske omfang skal tilrettelægges en proces for tildeling af opgaven til en leverandør. De vilkår, som kontrakten indgås på, vil have betydning for ens muligheder for at agere i kontraktperioden. Er der fx ikke indsat bestemmelser om muligheden for at ophæve kontrakten, vil det være vanskeligt for kommunen at opsige kontrakten, i tilfælde af at leverandøren misligholder kontrakten,

eller kommunens behov bortfalder af den ene eller den anden grund. Det er således afgørende, at kontraktstyring tænkes ind i alle faser af en kontrakts levetid – også i forberedelsen af selve udbuddet eller tilbudsindhentningen.

Der kan skelnes mellem fire overordnede faser i en kontrakts levetid:

- Før kontraktindgåelse
- Implementering af kontrakten
- Kontraktperiode
- Kontraktudløb





#### › Til hver fase kan der knyttes en række aktiviteter jf. nedenfor

Før kontraktindgåelse	Implementering af kontrakten	Kontraktperiode	Kontraktudløb
<ul style="list-style-type: none"> <li>› Tag stilling til indkøbsbehov, og hvilke kontraktstyringsredskaber der bedst understøtter behovet (dialog/incitament, straf/bod, kontrol mv.)</li> <li>› Saml op på erfaringer fra en eventuel tidligere kontraktperiode internt</li> <li>› Få input fra leverandører til opgaveløsning, aftalevilkår og kontraktopfølgning og -styring</li> <li>› Udvælg nødvendige håndtag til at håndhæve kontrakten</li> <li>› Foretag foreløbig risikovurdering af kontrakten</li> <li>› Fastså intern arbejdsdeling og ansvar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Foretag en risikovurdering af kontrakten og læg en strategi for kontraktstyringsindsatsen</li> <li>› Nedbryd og noter væsentlige vilkår og forpligtelser i kontrakten</li> <li>› Orienter organisationen om kontrakten</li> <li>› Afhold internt overleveringsmøde</li> <li>› Afhold opstartsmøde med leverandør</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afhængigt af risikovurderingen for den enkelte kontrakt:</li> <li>› Gennemfør kvantitativ opfølgning på faktuelle/målbare vilkår i kontrakten, gennem fx fakturakontrol</li> <li>› Gennemfør kvalitativ opfølgning på det materielle i kontrakten med afsæt i fx kvalitets- og serviceniveauer, produkt-/ydelsesbeskrivelser og gennem fx tilbagemelding fra brugerne, tilfredshedsundersøgelser, stikprøver mv.</li> <li>› Opgør og følg udviklingen i anvendelsen af aftalen</li> <li>› Afhold løbende møder med leverandøren</li> <li>› Følg løbende op internt på samarbejdet med leverandøren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Evaluere kontraktforløbet med leverandøren</li> <li>› Sikr erfaringsopsamling fra den gennemførte kontraktperiode – centralt og decentralt</li> <li>› Tag stilling til, hvor kontrakten kan optimeres</li> </ul>

I forhold til selve kontraktperioden kan der med afsæt i vurderingen og segmentering af den enkelte kontrakt jf. afsnittet ovenfor fastlægges en plan for kontraktstyringen og leverandørsamarbejdet i kontraktperioden. Nedenfor fremgår eksempler på aktiviteter, der kan ligge til grund for kontraktstyringen af henholdsvis A, B, C og D-kontrakter. Aktiviteterne kan

tilpasses alt afhængigt af den enkelte kommunes ressourcer og aktiviteter i forhold til kontraktstyring i dag. Det afgørende er dog, at aktiviteter i forhold til den enkelte kontrakt er tilpasset karakteristika ved kontrakten, hvilket vil betyde, at kontraktstyringsindsatsen varierer på tværs af kontrakter.

› **Kontrakttypen afgør aktiviteter i kontraktperioden**

Kontrakttype	Aktivitet på årsbasis i kontraktperioden
<b>A-kontrakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Der afholdes opstartsmøde med leverandøren, hvor kommunens kontraktejer deltager.</li> <li>› Der følges kvartalsvis op på noglebestemmelser i kontrakten.</li> <li>› Der foretages controlling i forhold til standardbetingelser i kontrakten kvartalsvis.</li> <li>› Der afholdes statusmøder med leverandøren tre gange årligt. Kontraktejer deltager på et statusmøde én gang årligt.</li> <li>› Leverandøren fremsender på månedsbasis relevant statistik ift. fx kommunens forbrug, leverandørens timeforbrug og afledte økonomiske udgifter.</li> <li>› Der nedsættes en intern kontraktgruppe (kontraktejer, driftsansvarlig/brugere, contract manager og controller), der afholder statusmøder tre gange årligt forud for de kvartalsvise statusmøder med leverandøren.</li> </ul>
<b>B-kontrakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Der foretages stikprøvebaseret controlling af kvantitative og kvalitative kontraktvilkår.</li> <li>› Leverandøren fremsender på månedsbasis/kvartalsvist relevant statistik ift. fx kommunens forbrug, leverandørens timeforbrug og afledte økonomiske udgifter.</li> <li>› Der afholdes interne statusmøder mellem den driftsansvarlige og contract manager to gange årligt.</li> <li>› Der afholdes halvårslige statusmøder med leverandøren.</li> </ul>
<b>C-kontrakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Der foretages fakturakontrol hvert kvartal.</li> <li>› Der følges op på kvalitative kontraktvilkår forud for de halvårslige statusmøder med leverandøren.</li> <li>› Der afholdes halvårslige statusmøder med leverandøren.</li> </ul>
<b>D-kontrakt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Der reageres på ad hoc basis på henvendelser om kontraktuelle problemstillinger.</li> <li>› Der foretages stikprøvebaseret controlling af kvantitative og kvalitative kontraktvilkår.</li> <li>› Der afholdes statusmøder med leverandøren to gange i løbet af kontraktperioden.</li> </ul>

Uafhængigt af hvilken kontrakttype der er tale om, kan følgende fast være omdrejningspunkt for statusmøderne med leverandøren:

- Driftsstatus
- Opfølgning på:
  - Forbrug
  - Fastsatte milepæle og mål
  - Leverancer
  - Leveret kvalitet
  - Fakturering
  - Samarbejdet mellem kommune og leverandør

- Ændringer i servicebehov, lovgivning mv.
- Håndtering af eventuelle uoverensstemmelser
- Aftale om handlinger og forbedringsinitiativer frem imod næste møde
- Fælles udviklingsinitiativer

**Den gode kontrakt**

Hvad der kendetegner den gode kontrakt vil selvsagt afhænge af, hvad der skal indgås kontrakt om. Derfor giver det måske mere mening at tale om den rigtige kontrakt. Der er dog en række faktuelle oplysninger, som altid vil indgå i en kontrakt, så som:

- Kontraktens parter (kontraktejer og leverandør)
- Omdrejningspunktet for og formålet med kontrakten
- Kontraktperiode
- Pris
- Opsigelsesvarsler
- Håndtering af misligholdelse

Derudover er der elementer, som altid bør indgå i en kontrakt. Det drejer sig fx om vilkår for at ophæve kontrakten og adgang til løbende at indhente dokumentation fra leverandøren i kontraktperioden. Dertil kommer beskrivelse af en række milepæle eller udviklingsmål, som der i kontraktperioden løbende vil blive fulgt op på. Her kan fx være tale om, at brugertilfredsheden skal ligge på et vist niveau og hæves over tid, eller at der skal være sket en udvikling fra niveau A til B i kontraktperioden.

Med afsæt i antagelsen om at kommunen betaler for alle krav og vilkår i en kontrakt, er det vigtigt, at de kontrakter man indgår, udelukkende indeholder relevante vilkår og krav. Forstået på den måde at der kun bør indgå krav og vilkår i en kontrakt, som er nødvendige for, at kontrakten opfyldes, for at kunne håndhæve kontrakten, og som man reelt har tænkt sig at følge op på. På den måde undgår man overregulering ved at tilpasse krav og vilkår til det egentlige behov.

Stiller man fx krav om, at en virksomhed skal have lærlinge eller praktikanter ansat, vil det krav formentlig være prissat af leverandøren og indgå i den samlede pris, idet leverandøren påtager sig en risiko i tilfælde af, at kravet ikke kan efterleves. Følger man ikke op på kravet, vil man således have betalt for noget, som man ikke er sikker på, at man får. Idet krav og vilkår i en kontrakt vil være afspejlet i den pris leverandørerne byder ind med, vil manglende opfølgning på disse kunne give en ulige konkurrence blandt leverandørerne, hvis nogle leverandører prisfastsætter med afsæt i, at der ingen konsekvenser er forbundet med ikke at efterleve kontrakten. Dermed er der også et kommercielt aspekt relateret til omfanget af krav og efterfølgende opfølgning.

# 07 / TYDELI GG ØR HVEM DER HAR MANDAT TIL OG ANSVAR FOR HVILKE AKTIVITETER I KONTRAKTPERIODEN

Der findes ikke én rigtig model for at løfte kontraktstyringsopgaven, herunder om opgaven fx bør løftes fra centralt hold eller decentralt. Det vil som oftest afhænge af, hvad der er indgået kontrakt om.

Det afgørende for et godt kontraktforløb er at slå fast, hvem der internt har ansvar for hvad i kontraktperioden, så ansvaret ikke falder mellem to stole, og der reelt ikke sker kontraktstyring i kontraktperioden. Samtidig er det afgørende, at der med ansvaret for kontraktstyringsopgaven følger et mandat, som er kendt i organisationen, så kontraktstyringsopgaven ikke udelukkende kommer til at handle om at få overbevist kollegaer om betydningen af kontraktstyring. Medarbejdere med ansvar for kontraktstyring skal være opsøgende og have mulighed for at få den nødvendige bistand og input fra kollegaer, der er i berøring med den konkrete kontrakt.

Der vil for en lang række af de kontrakter, en kommune indgår, være snitflader i forhold til ansvarsdeling og opgaver mellem den centrale indkøbs- og udbudsfunktion og fagforvaltningerne samt de decentrale enheder.

Der kan fx være tale om en kontrakt vedrørende køb af håndværkerydelser, hvor den centrale indkøbs- og udbudsfunktion er ansvarlig for at indgå kontrakten, mens hele organisationen efter kontraktindgåelse løbende kan købe ind på aftalen. Her vil den enkelte medarbejder eller leder i fagforvaltningen eller på de decentrale institutioner have den daglige kontakt med leverandøren, mens den centrale indkøbs- og udbudsfunktion kan fungere som kontraktholder.

Der kan også være tale om en situation, hvor den centrale indkøbs- og udbudsfunktion bistår en forvaltning med at gennemføre udbud af en opgave. Det kunne fx være praktisk hjælp og personlig pleje til borgere i eget hjem. I den situation vil det være forvaltningen, der er bestiller af opgaven og typisk også kontraktejer, og det vil være vigtigt at tage stilling til, hvordan ansvaret for kontraktstyringen løftes i kontraktperioden.



Samtidig vil der også ofte være eksempler på kontrakter, som er indgået uden forudgående involvering af den centrale indkøbs- og udbudsfunktion. På den baggrund og med afsæt i at der for mange kontrakters vedkommende vil være en bred berøringsflade på tværs af organisationen, er det vanskeligt at forestille sig en situation, hvor al kontraktstyring løftes fra centralt hold. Er der fx tale om en opgave, som kræver indgående fagligt kendskab, vil det være oplagt, at det er en medarbejder med kendskab til fagområdet, der løfter kontraktstyringsopgaven og indgår i dialog med leverandøren. Her bliver det igen afgørende, at den enkelte medarbejder er klædt på til at løfte kontraktstyringsopgaven, så der til trods for, at kontraktstyringsopgaven er placeret hos flere medarbejdere, er gennemgående kompetencer og fastlagte rammer for opgaven. Dette med henblik på at sikre at kontraktstyringen løftes på et vist niveau og foretages ensartet på tværs af organisationen.

I forhold til fordeling af roller, ansvar og opgaver i forbindelse med styring af en konkret kontrakt, kan det overvejes, hvordan kontraktstyringsopgaven løftes:

- Når SKI forestår udbudsprocessen
- Når indkøbsfællesskabet forestår udbudsprocessen
- Når indkøbs- og udbudsafdelingen forestår udbudsprocessen/tilbudsindhentningen
- Når fagområdet/en decentral enhed forestår udbudsprocessen/tilbudsindhentningen

### **Interne roller, ansvar og opgaver i kontraktperioden**

Oversigten nedenfor er inspireret af Frederikssund Kommunes arbejde med at beskrive roller, ansvar og opgaver i forbindelse med kontraktstyring i kommunen. Af oversigten fremgår eksempler på overordnede roller, ansvar og opgaver, der kan tænkes ind i forbindelse med kontraktindgåelse og -opfølgning. Ansvar og opgaver kan tænkes anderledes end beskrevet nedenfor på tværs af de beskrevne roller i den enkelte kommune afhængigt af kommunens interne organisering og kompetencer hos de enkelte medarbejdere. I forbindelse med indgåelsen af en konkret kontrakt er det hensigtsmæssigt, at alle roller og herunder ansvar og opgaver er tildelt en konkret medarbejder. Ligesom det er afgørende, at der er taget stilling til, hvordan eventuelle tvister i kontraktperioden eskaleres, så det sikres, at udfordringer håndteres rettidigt på det rette niveau.

Til hver rolle kan knyttes et ansvar og en række konkrete opgaver. En medarbejder kan sagtens have flere roller og dermed have ansvar for og løfte en række forskellige opgaver som led i kontraktindgåelse og -opfølgning. Dette vil bl.a. afhænge af organiseringen internt i den enkelte kommune, ligesom det vil være afhængigt af den enkelte kontrakt. Fx kan det være forskelligt om controllerkompetencer og kontraktstyringskompetencer er organiseret i økonomiafdelingen eller i den centrale indkøbs- og udbudsfunktion. På samme måde er der i nogle kommuner ikke dedikerede kontraktstyringskompetencer, her kan kontraktstyringsopgaven være placeret hos en udbudskonsulent eller en medarbejder i fagforvaltningen eller på den institution, som har indgået kontrakten.

### › Ansvar og opgaver i kontraktperioden

Ansvar og opgaver	Rolle	Forankring
<p><b>Ansvar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Fagligt og budgetmæssigt ansvar for den givne kontrakt.</li> </ul> <p><b>Opgaver:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Definere behov og krav i kontrakten sammen med driftsansvarlig</li> <li>› Udpege driftsansvarlig</li> <li>› Sikre at kontrakten opfyldes</li> <li>› Håndtere større udfordringer/konflikter i leverandørsamarbejdet i kontraktperioden</li> </ul>	Kontraktejer	Indkøb og udbud/ fagforvaltning/ decentral enhed
<p><b>Ansvar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Daglig driftsansvar for at sikre, at ydelsen leveres i overensstemmelse med kontrakten sammen med contract manager.</li> </ul> <p><b>Opgaver:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Definere behov og krav i kontrakten sammen med kontraktejer</li> <li>› Implementering og drift af kontrakten ift. de aftalte leverancer</li> <li>› Løbende opfølgning på om det leverede stemmer overens med forventninger og krav til ydelsen (kvalitativ opfølgning)</li> <li>› Deltage ved statusmøder med leverandøren</li> <li>› Håndtering af mindre problemer i den daglige drift</li> <li>› Sikre at kvalitetsniveau løbende tilpasses</li> <li>› Informere contract manageren om relevante forhold</li> </ul>	Driftsansvarlig	Indkøb og udbud/ fagforvaltning/ decentral enhed
<p><b>Ansvar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ansvarlig for at gennemføre udbudet/tilbudsinhentningen i overensstemmelse med udbudsloven og sikre inddragelse af relevante interne og eksterne parter.</li> </ul> <p><b>Opgaver:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Tilrettelægge udbudsprocessen</li> <li>› Udarbejde udbudsmateriale</li> <li>› Sikre overdragelse til den driftsansvarlige mhp. implementering</li> </ul>	Udbudskonsulent	Indkøb og udbud/ fagforvaltning
<p><b>Ansvar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Overordnet ansvar for kontraktstyring i samarbejde med den driftsansvarlige, kontraktejer og leverandør.</li> </ul> <p><b>Opgaver:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Løbende samle op på og registrere hændelser i kontraktperioden på tværs af erfaringer fra hele organisationen</li> <li>› Følge op på milepæle, kvalitetsmål og krav i form af fx CSR- og miljøkrav i samarbejde med den driftsansvarlige</li> <li>› Deltage ved statusmøder med leverandøren</li> <li>› Bidrage til løbende at optimere kontrakten i forhold til fremtidige kontrakter på området og den samlede kontraktportefølje</li> <li>› Opfølgning på gevinstrealisering</li> </ul>	Contract manager	Indkøb og udbud/ økonomiafdelingen/ forvaltning/ decentral enhed
<p><b>Ansvar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Løbende ansvar for kvantitativ opfølgning på den enkelte kontrakt.</li> </ul> <p><b>Opgaver:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Understøtte intern anvendelse af kontrakten (compliance)</li> <li>› Håndtere e-kataloger</li> <li>› Gennemføre fakturakontrol</li> <li>› Udarbejde ledelsesinformation og analyser på baggrund af indkøbsdata</li> </ul>	Controller	Indkøb og udbud, økonomiafdelingen/ forvaltning/ decentral enhed



Når der er tale om kontrakter, som går på tværs af kommunen, herunder aftaler der er indgået i det indkøbsfællesskab, kommunen indgår i eller i regi af SKI, kan indkøbs- og udbuds-funktionen med fordel fungere som kontraktejer. Ligesom den enkelte fagforvaltning eller institution kan fungere som kontraktejer i de tilfælde, hvor behovet for at indgå en kontrakt er knyttet til den enkelte fagforvaltning eller institution.

#### › HANDLEPLANER OM KONTRAKTSTYRING MED FAGOMRÅDERNE I ESBJERG KOMMUNE

---

På udvalgte nye og kommende aftaler, som har strategisk betydning for Esbjerg Kommune, indgås der en handleplan mellem udbud- og indkøbsfunktionen og det pågældende fagområde om kontraktstyringsopgaven. Handleplanen indeholder konkrete målepunkter i kontraktperioden, som der skal følges op på.

Notifikationer for de enkelte målinger går til den medarbejder, der er ansvarlig for at udføre opgaven. Det kan være alt fra at følge op på e-handelsgrad, til opfølgning på om leveringsbetingelserne er overholdt.

Handleplanerne er med til at skabe mere synlighed og bevidsthed ude i organisationen i forhold til at sikre løbende opfølgning på de enkelte kontrakter.

Med henblik på at sikre at viden fra driftsperioden opsamles til brug for gennemførelsen af nye udbud, tager udbud- og indkøbsfunktionen kontakt til fagpersonerne og indkøberne for at høre deres erfaringer med den nuværende kontrakt og få eventuelle ideer til kommende udbud. Erfaringer og viden skrives ind i kontraktstyringssystemet (CC Management), så der skabes et overblik over kontraktperiodens udfordringer. Derudover gennemfører udbud- og indkøbsfunktionen kvartalsvise opkald til kontaktpersonerne på udvalgte kontrakter for at følge den praktiske og virkelige udvikling og udnyttelse af kontrakterne.

# DEFINITIONER

## **Kontrakt**

En kontrakt er en gensidig bebyrdende aftale mellem to parter – fx en kommune og en privat leverandør. En kontrakt kan både vedrører levering af produkter eller ydelser, en samarbejdsaftale eller aftale om et lejemål. En kontrakt mellem en kommune og en privat leverandør vil typisk være tidsafgrænset og gælde i en given periode, men kan også omhandle et enkelt stående køb. Der foreligger en kontrakt, hver gang en kommune køber en ydelse eller en vare hos en ekstern part mod betaling. En kontrakt kan både være mundtlig og skriftlig.

## **Kontraktstyring**

Kontraktstyring dækker over den strategiske og løbende administration af kommunens kontrakter. Både den konkrete kontrakt, men også kommunens samlede portefølje af kontrakter med henblik på fx at undgå dobbelt kontraktdekning. Kontraktstyring kan betragtes som en samlebetegnelse for de aktiviteter, der er knyttet til at følge aktivt op på indgåede kontrakter og styre dem i overensstemmelse med formålet med kontrakten og de vilkår, der er beskrevet i kontrakten. Derudover ligger der i kontraktstyring at afdække behovet for fremtidig kontraktdekning.

## **Controlling**

Controlling dækker over aktiviteter, der skal sikre, at leverandøren overholder sine forpligtelser i kontrakten, herunder økonomiske forpligtelser knyttet til fakturering og prisregulering, men også forpligtelser i forhold til andre kontraktvilkår så som miljøkrav, sociale klausuler mv. Derudover kan der ligge i controllingopgaven løbende at følge udviklingen i kommunens forbrug og indkøbsmønstre på den enkelte kontrakt.

## **Leverandørstyring**

Leverandørstyring dækker over den løbende dialog og det samarbejde, der er med kommunens leverandører, herunder styring af og samarbejde med leverandører som kommunen har flere kontrakter med. Løbende opfølgning på leverandørernes økonomiske og andre kontraktuelle forpligtelser udgør et afsæt for den løbende leverandørstyring.

# KL

KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
kl@kl.dk  
www.kl.dk  
 @kommunerne  
 facebook.com/kommunerne

Produktionsnr. 830389  
ISBN 978-87-93668-50-8-pdf