



FREDENSBORG
KOMMUNE

Kontraktstyring i Fredensborg Kommune

SKI Årsdage 2023
København 24/1 - Aarhus 26/1



ÉN KOMMUNE – FEM UNIKKE STEDER
• FREDENSBORG • HUMLEBÆK • NIVÅ • KOKKEDAL • LANDET

Fredensborg Kommune



FREDENSBORG
KOMMUNE



N NIVAAGAARDS
MALERISAMLING

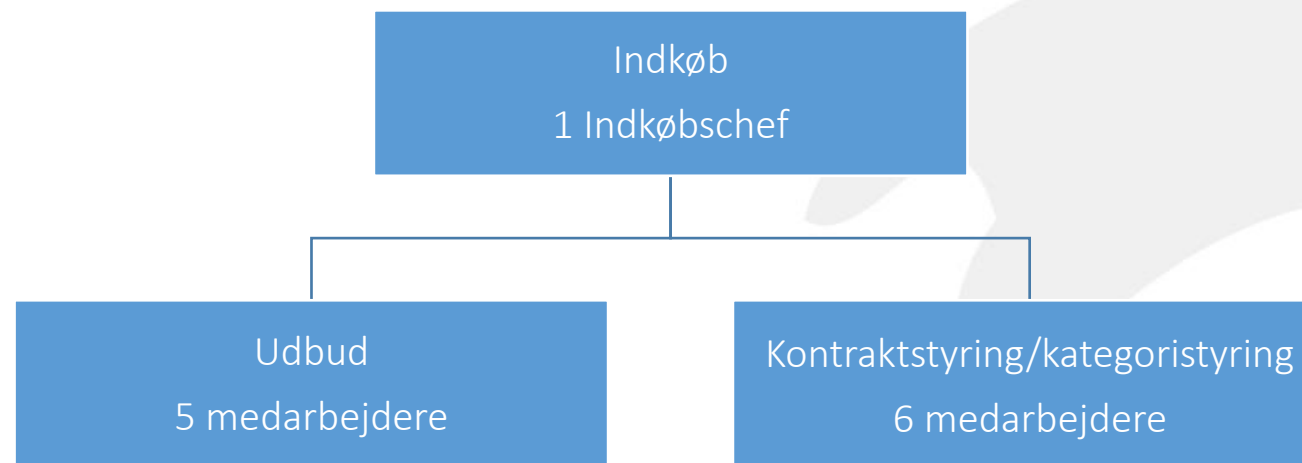


Antal indbyggere i Fredensborg Kommune: 41.713

ÉN KOMMUNE – FEM UNIKKE STEDER
• FREDENSBORG • HUMLEBÆK • NIVÅ • KOKKEDAL • LANDET



Indkøbsfunktionen i Fredensborg Kommune – Hvem er vi?



- ❖ Indkøbschef Jennifer Nyhus Brethvad
- ❖ Chefkonsulent og koordinator for udbud Karoline Bromose
- ❖ Category manager Rikke Kusk Nygaard





Kontraktstyringskoncept fra Fredensborg Kommune

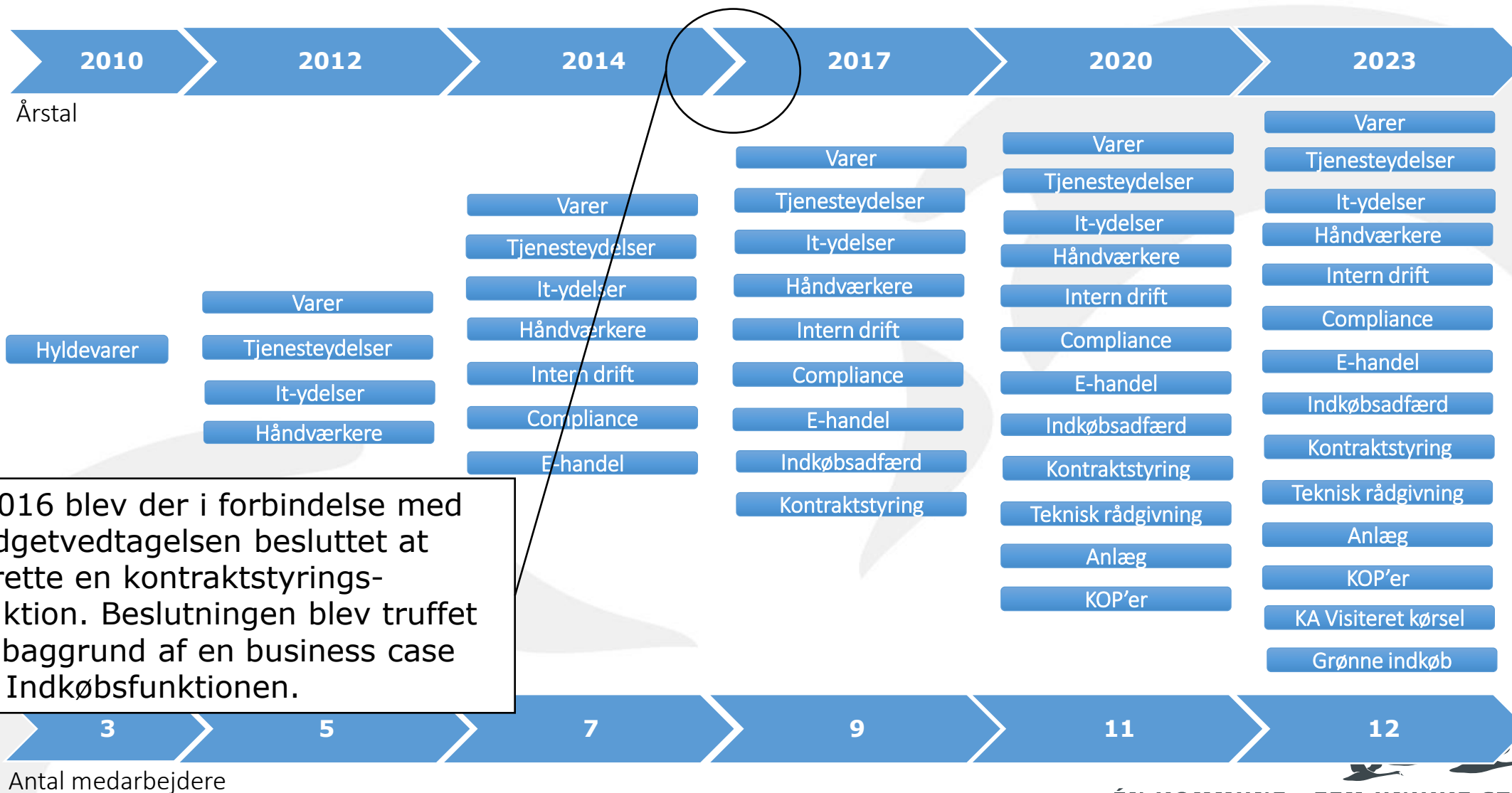
KL's oplæg for kontraktstyring er bygget op omkring Fredensborg Kommunes kontraktstyringskoncept.

Derudover har vi blandt andet præsenteret konceptet for mange forskellige kommuner og indkøbsfællesskaber, ministerier, Økonomistyrelsen, SKI m.fl.





Udviklingen på indkøbsområdet i Fredensborg Kommune



I 2016 blev der i forbindelse med budgetvedtagelsen besluttet at oprette en kontraktstyringsfunktion. Beslutningen blev truffet på baggrund af en business case fra Indkøbsfunktionen.





Indkøbsfunktionens arbejdsområder

Indkøbsfunktionen rådgiver indenfor og faciliterer analyser, kategoriopsummeringsprojekter, indkøbsadfærd, udbud, kontraktstyring og kategoristyring i hele organisationen:

Varer f.eks. el-biler og andre køretøjer, vingaver, kontorartikler, fødevarer, hjælpemidler, røngtenapparat mm.

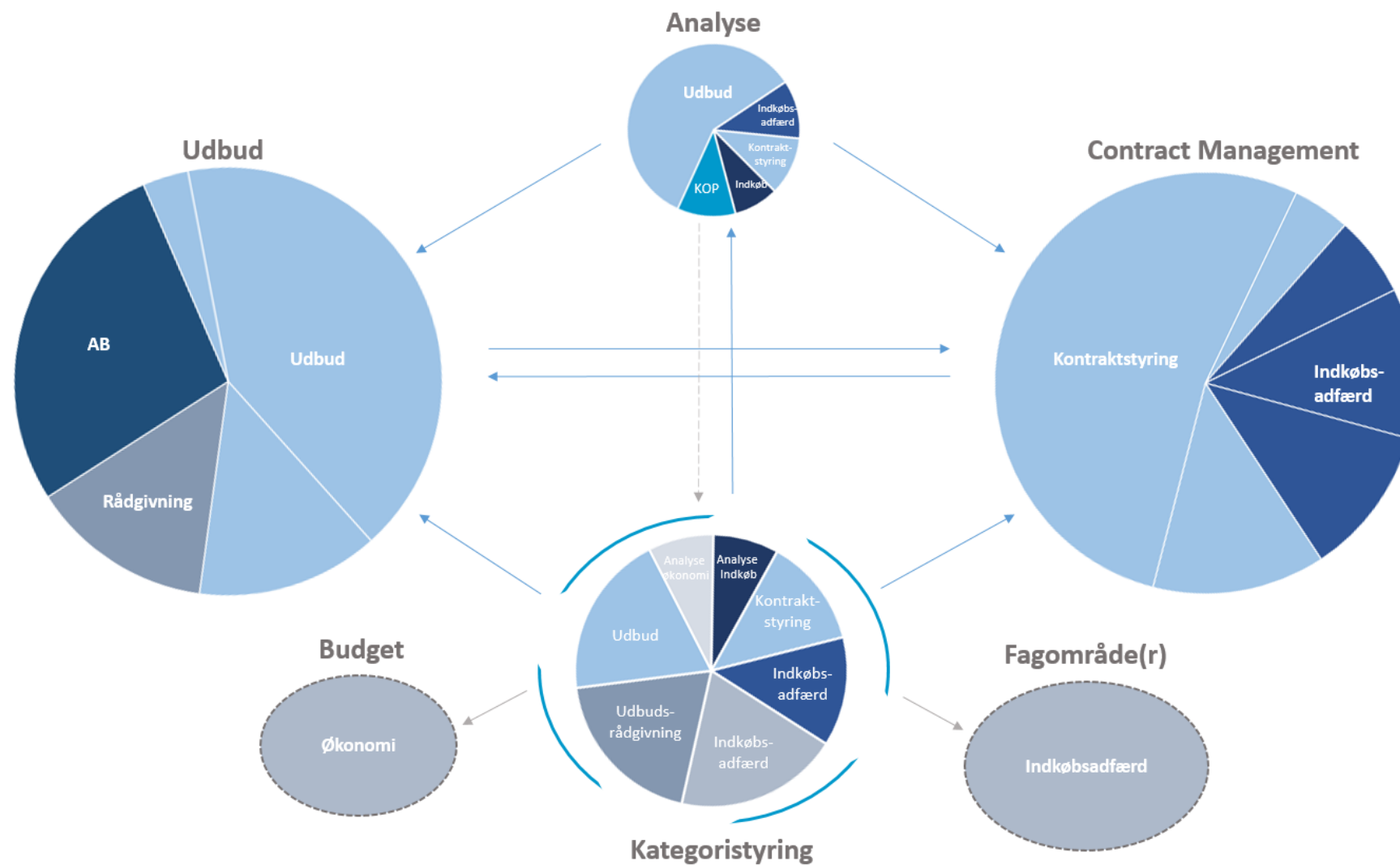
Tjenesteydelser f.eks. danskundervisning, mentorstøtte, anden aktør, hjemmepleje, vikarer, rengøring, pædagogisk støtte i eget hjem, ledsagerordninger, dagbehandling, STU, botilbud, grøn vareudbringning, mentorordninger, supervision, befordring, specialundervisning mm.

IT systemer f.eks. helpdesk-system, projektstyringssystem til anlæg, it-system til handicappede børn og unge, økonomi- og lønsystem, jobcentersystem mm.

Bygge/anlæg – AB18-komplekset f.eks. oprensning af skydebane, flydebroer, tennisbaner, cricketbane, idrætshal, svømmehal, skolebyggeri, bygherrerådgivere, totalrådgivere, udretning af vandløb mm.



Indkøbsfunktionen i Fredensborg Kommune





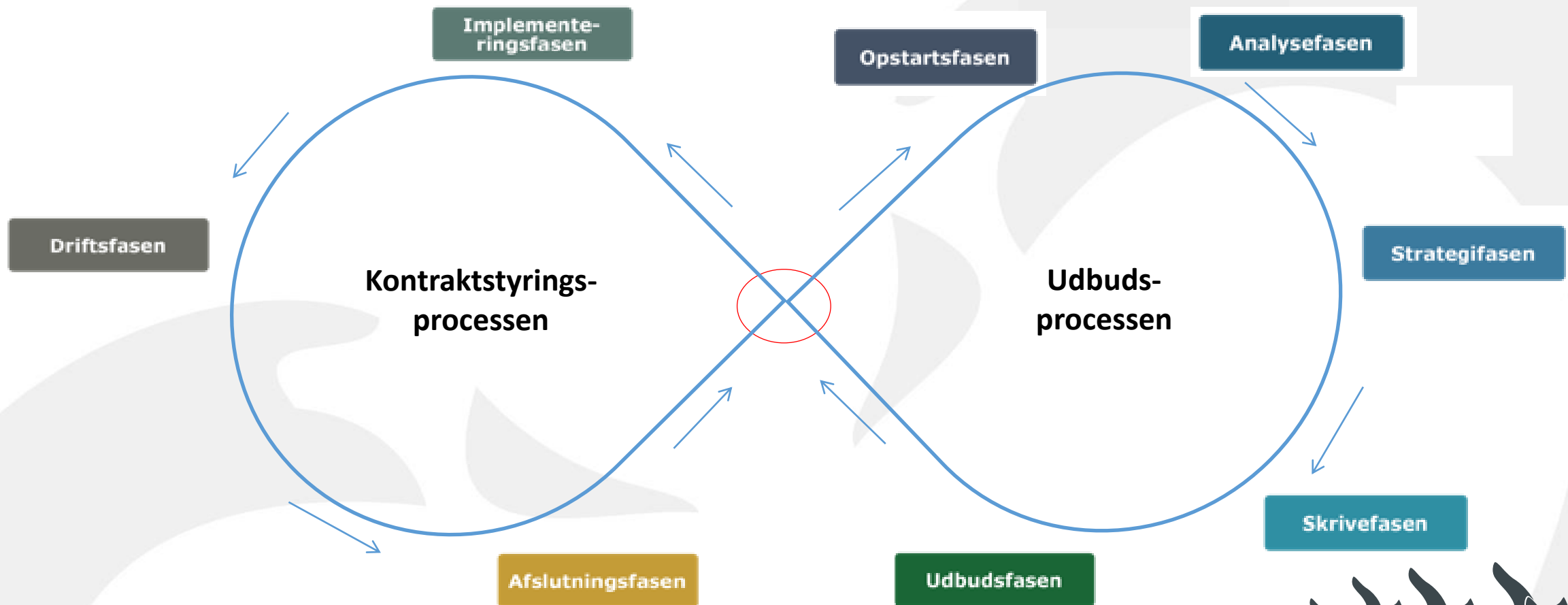
Formålet med indkøbsfunktionen

Sikre at fagområdernes indkøbsmæssige behov dækkes bedst, billigst og bæredygtigst i hele livscyklus:

- *Udbud, der sikrer værdiskabende tilbud og langtidsholdbare og bæredygtige kontrakter*
- *Kontraktstyring, som sikrer maksimal værdi af de indgåede kontrakter*
- *Inspirere og udfordre fagområderne til at skabe de bedst mulige løsninger*
- *Vores udbuds- og kontraktstrategier i de enkelte indkøb fokuserer på at understøtte fagområderne i at lave nogle gode indkøb i forhold til pris, kvalitet og bæredygtighed på indkøbstidspunktet og i hele den efterfølgende driftsfase/levetid.*
- *Og der er en tæt sammenhæng ift. det at lave gode indkøb og samspillet mellem udbud og kontraktstyring igennem hele indkøbsprocessen med egnedskriterier, tildelingskriterier, krav og vilkår i kontrakten, implementering og drift.*

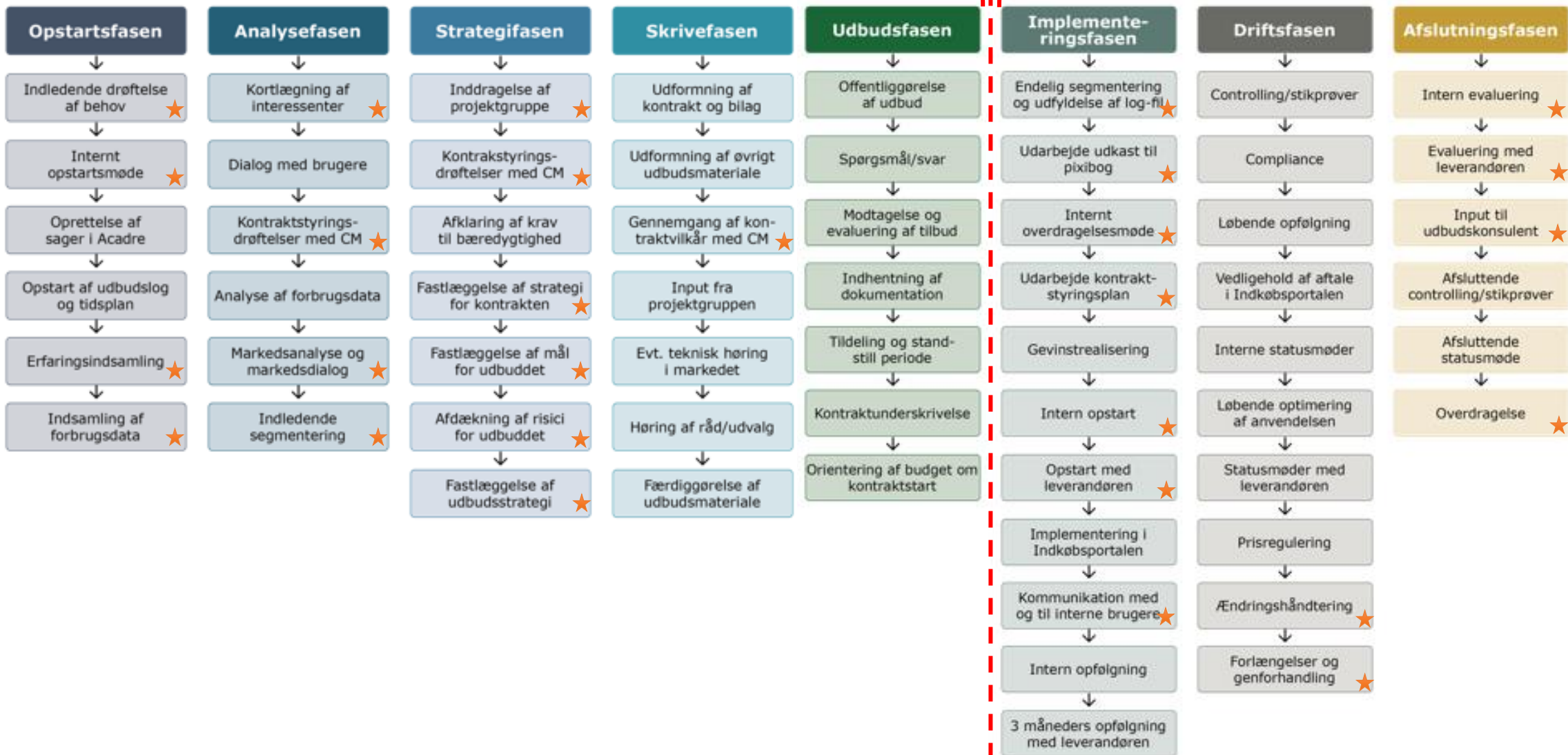


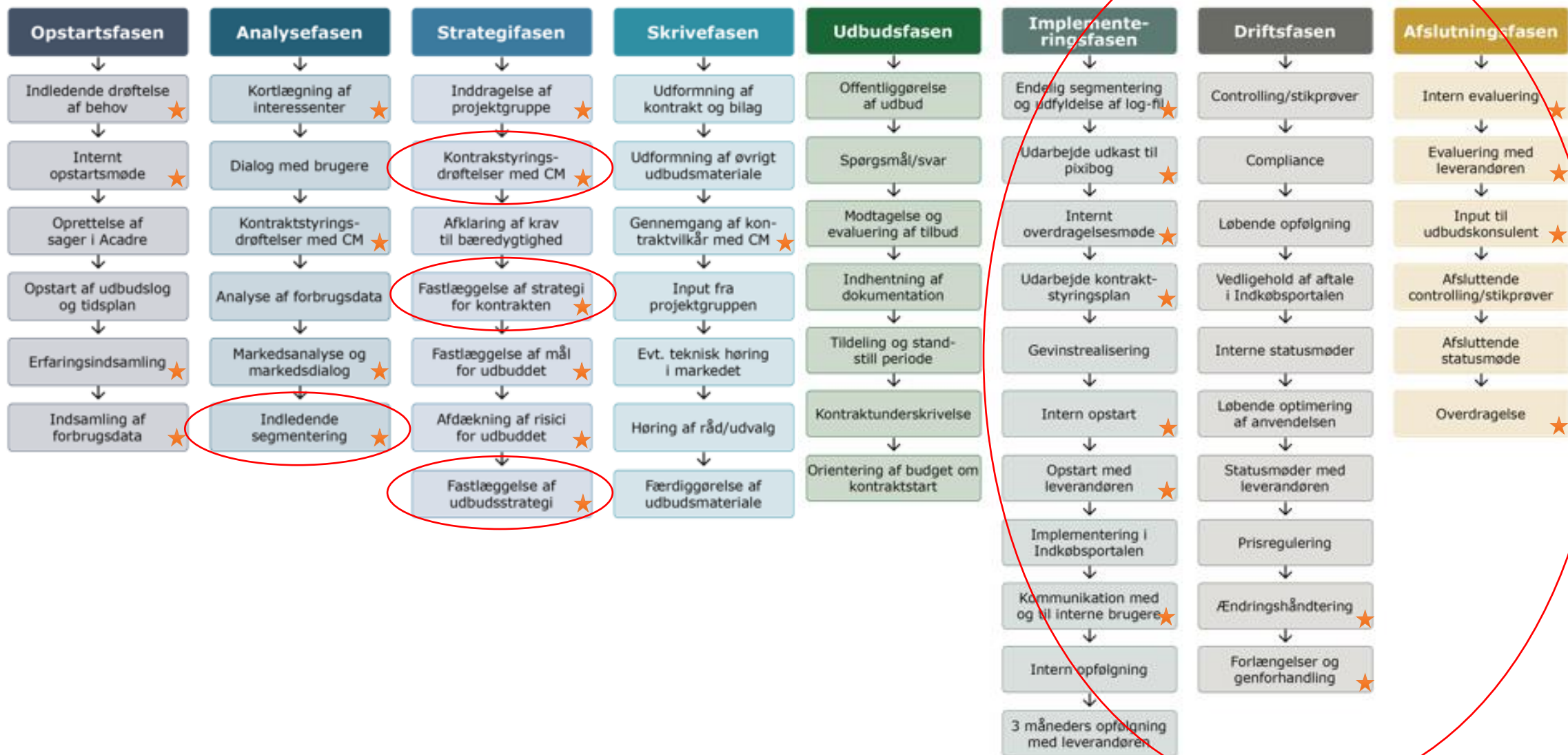
Indkøbsprocessens 8 faser i Fredensborg Kommune

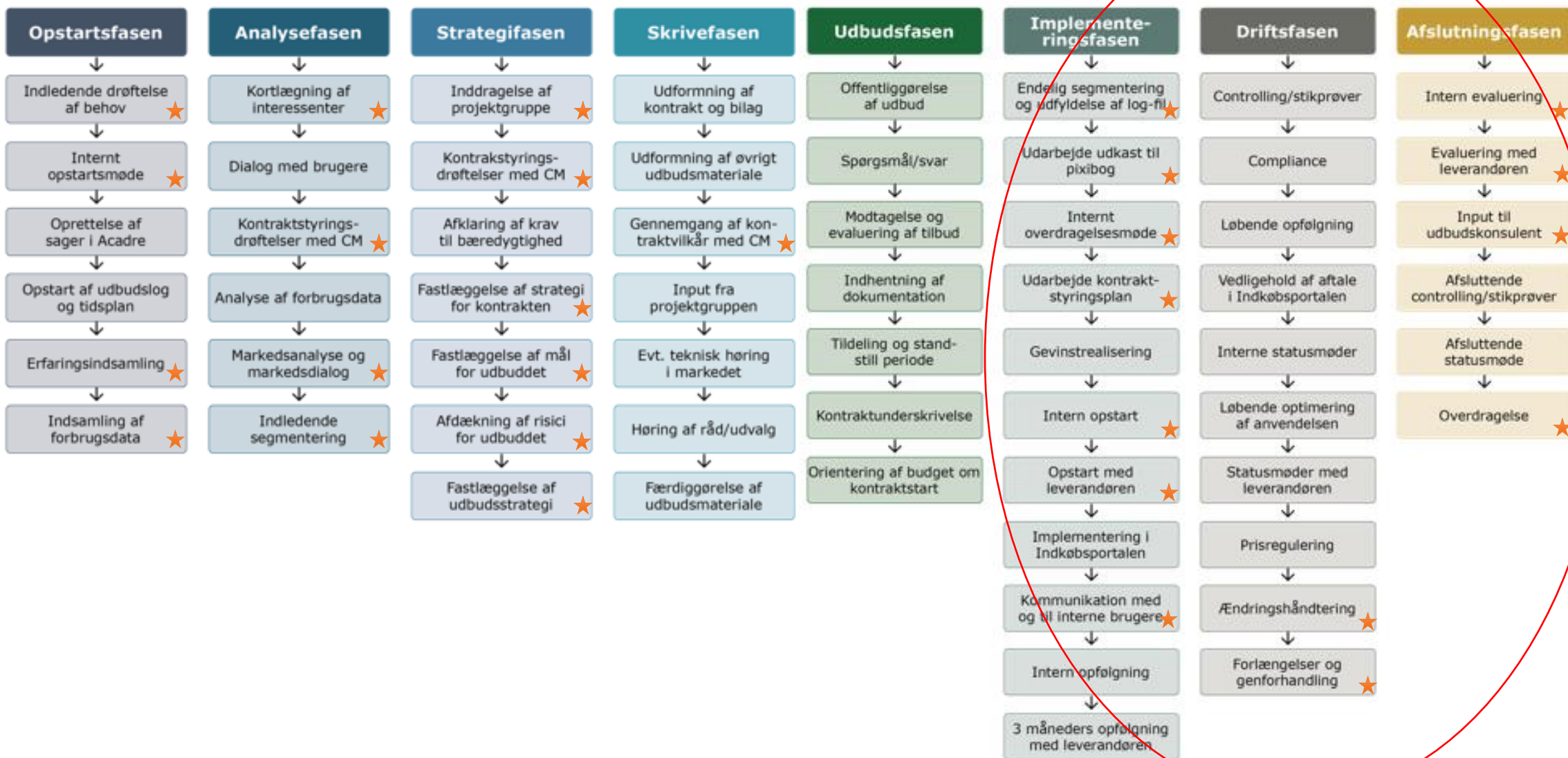


Udbudsprocessen

Kontraktstyringsprocessen









Strategi for kontraktstyring i Fredensborg Kommune

Definition:

“Kontraktstyring er en tværgående, forretningsunderstøttende disciplin, som sikrer den værdiskabelse, der ligger i at kunne anvende Kommunens kontrakter aktivt og styre Kommunens leverandørrelationer ensartet og effektivt.”

I Fredensborg Kommune siger vi, at kontraktstyring er en ledelsesdisciplin på linje med personaleledelse.

Kontraktstyring er en vigtig forudsætning for, at organisationen foretager bæredygtige indkøb, idet rigtigt meget afhænger af den adfærd, som indkøberne og leverandøren har i driftsfasen/levetiden.



Segmentering af kontrakter

- Formålet med segmentering af kontrakterne er at prioritere ressourcer til de kontrakter, hvor det skaber mest mulig værdi.
- Resultatet af segmenteringen afgør, hvorledes kontrakterne håndteres og styres – der er handlingsplaner for hvert segment.
- Segmentering sker indledende inden udbud og endeligt efter kontraktindgåelse. Alle kendte kontrakter segmenteres.

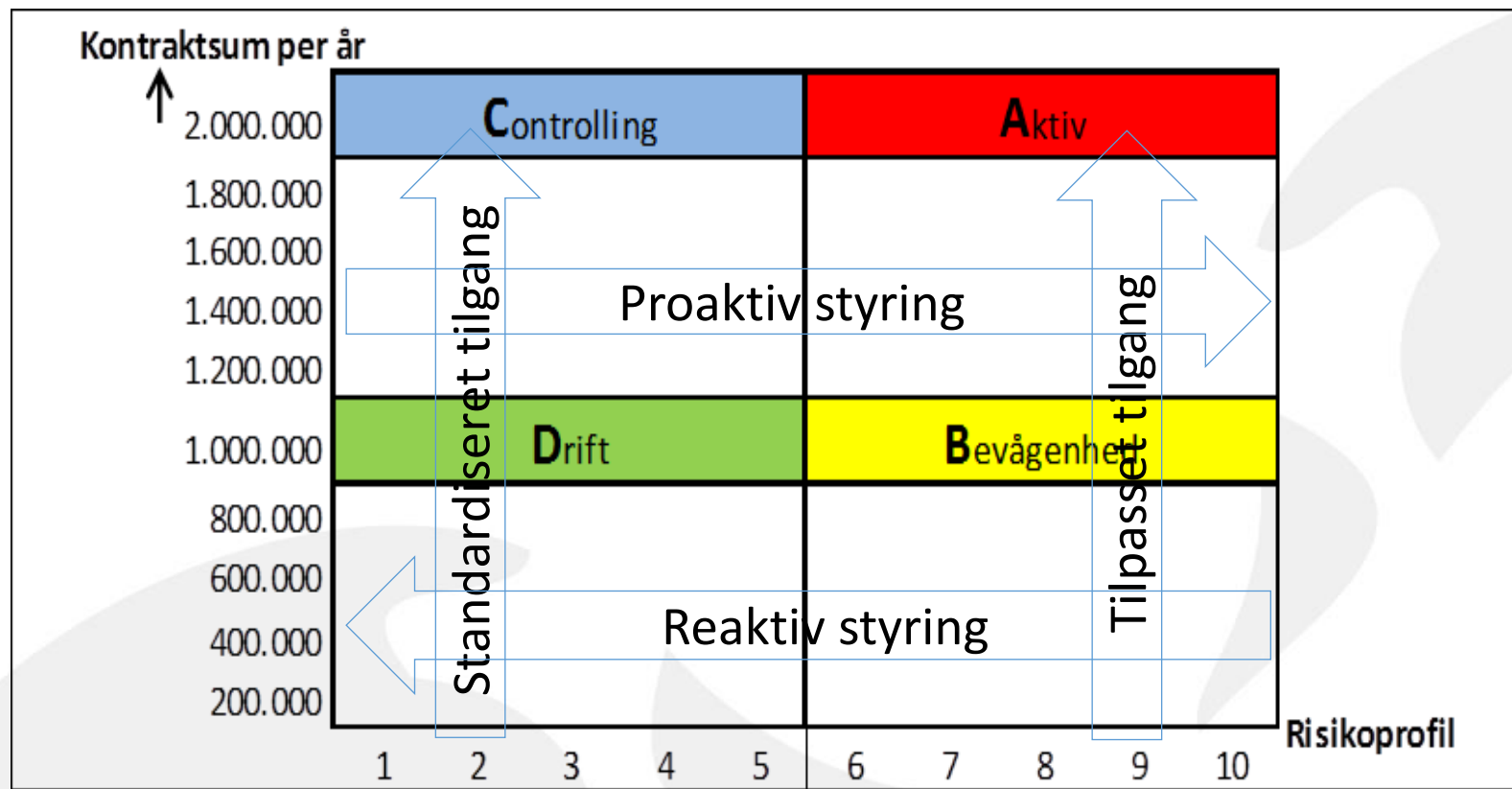


Formålet med drøftelse af segmentering i forhold til kontraktvilkår

- Sikre sammenhæng mellem udbudsstrategi, udbudsproces, tildelingskriterier, kontraktgrundlag og kontraktstyring
- En rigtig god kontrakt i en forkert kontekst = en dårlig kontrakt
- At få lavet kontrakter, som passer til brugen af ydelsen, herunder kontraktstyringen.
- At anvende risikoparametre i segmenteringen til at håndtere de forskellige risici på en hensigtsmæssig måde
- At sætte de rette mål for den enkelte kontrakt bl.a. for compliance, kvalitet, leverangssikkerhed mv. jf. tidligere drøftelser



Introduktion til segmenteringsværktøjet



Risiko vurderes ud fra 6 parametre

- Politisk bevågenhed
- Økonomisk risiko
- Leveringssikkerhed
- Ydelsens kompleksitet
- Markedet/leverandøren
- Bæredygtighed

Eksempler på segmentering af kontrakter



C

- Forbrugsartikler
- Voksenbleer
- Genbrugshjælpemidler (største)
- Computere
- AV udstyr
- Biblioteksmaterialer
- Datakommunikation/WAN
- Fødevarer
- Stomiprodukter

A

- Rengøring
- Danskundervisning
- Hjemmepleje
- Mentorstøtte
- Beskæftigelsesindsats over for ikke-vestlige kvinder
- Vikarer til ældreområdet
- Rottebekæmpelse
- Arbejdsbeklædning

D

- Sygeplejeartikler
- Børnebleer
- Kontorartikler
- Elevatorservice
- Forsikringsmægler
- Genbrugshjælpemidler (mindre)
- Rengøringscontroller
- Indkøbsordning til borgere i eget hjem
- Begravelser

B

- Revision
- Anden aktør



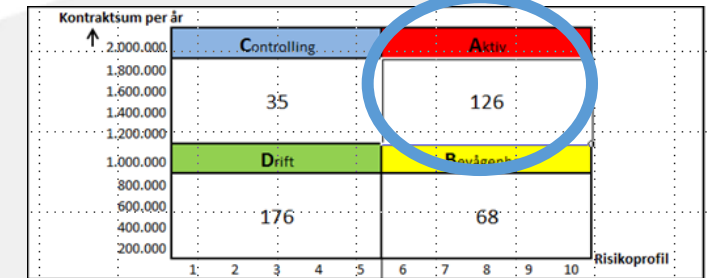
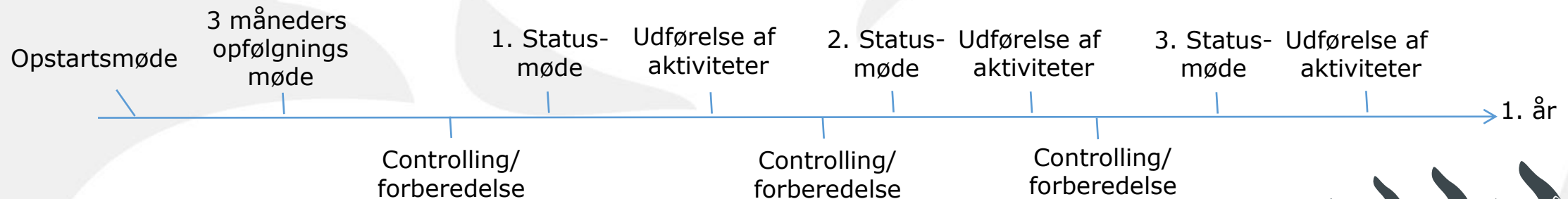
Beskrivelse af tilgangen til segment A

Kontraktstyring af A kontrakter sker indenfor fastlagte rammer, men *tilpasses* undervejs ift. kontraktens bestemmelser og kendte risici.

Fokus er ofte på forebyggelse af risici og styring af kendte risici, med henblik på at opnå den ønskede værdi hurtigst muligt.

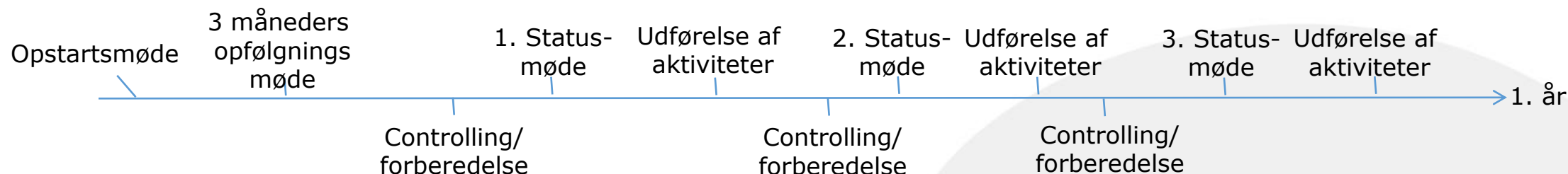
Kontraktstyringen af A kontrakter vil være *proaktiv*, da kontraktsummen vurderes som høj.

Følgende handleplan er koblet til kontrakter i A segmentet





Uddybning af handleplan til A segmentet



Opstartsmøde

- Præsentation af deltagere samt leverandør
- Præsentation af Fredensborg Kommune samt roller og ansvar
- Gennemgang af kontrakt og kravspecifikation
- Kontraktstyringsforløb
 - Orientering om forventet kontraktstyringsforløb og baggrund herfor (segment)
 - Hvordan sikrer vi i fællesskab, at vi får det bedste samarbejde og dermed den bedste ydelse
 - Hvilke rapporteringer skal leveres fra Leverandøren
 - Hvordan håndteres resultatet af rapporteringer
- Opsamling og booking af næste møde

Controlling

- Forberedelse til statusmøder
 - Hvor meget købes på aftalen?
 - Hvor meget købes udenfor aftalen?
 - Hvilke ydelser/produkter købes udenfor aftalen?
 - Betaler vi de rette priser?
 - Betaler vi for ydelser der er inkl. i
 - Fakturatjek
- Organisationens indkøbsadfærd
 - Købes varerne/ydelsen hos den rette leverandør?
 - Købes de rigtige produkter?

Statusmøde

- Velkommen
- Gennemgang af aktioner fra sidste møde
- Status på anvendelse af aftalen jf. Controlling resultater
 - Hvor meget købes på aftalen
 - Køber der ydelser/varer udenfor aftalen
- Status på anvendelse af aftalen jf. kontraktvilkår
 - Sociale klausuler
- Opfølgning på rapportering
- Hvordan kan begge parter få mere ud af aftalen?
- Evaluering af samarbejde
- Afslutning og opsamling – gennemgang af aktionsliste

Læse kontrakt

Endelig Pixibog

Kontrakta dm.

Plan for styring

Gevinstrealisering

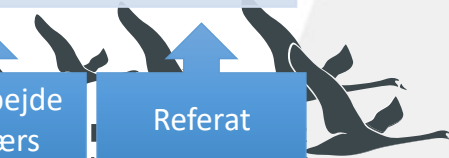
Ændring af adfærd

Dialog med brugere

Indhente data

Samarbejde på tværs

Referat



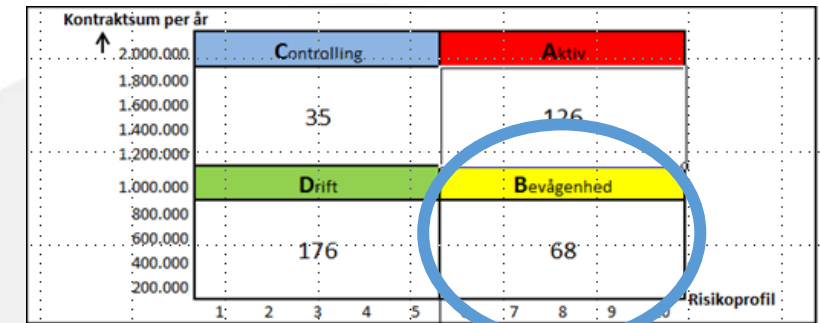
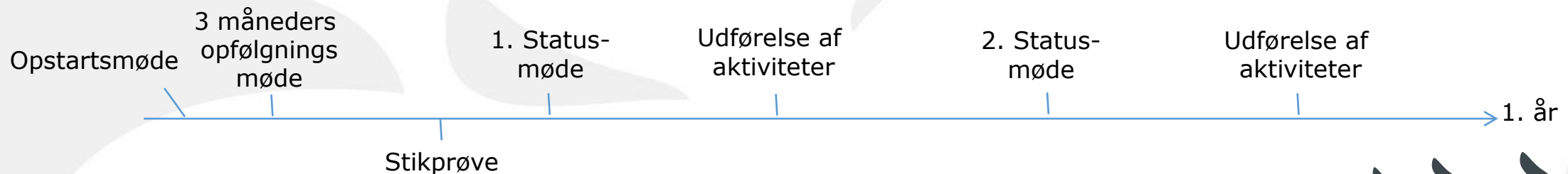
Beskrivelse af tilgangen til segment B

Kontraktstyring af B kontrakter sker indenfor fastlagte handleplaner, men *tilpasses* undervejs ift. kontraktens bestemmelser og kendte risici.

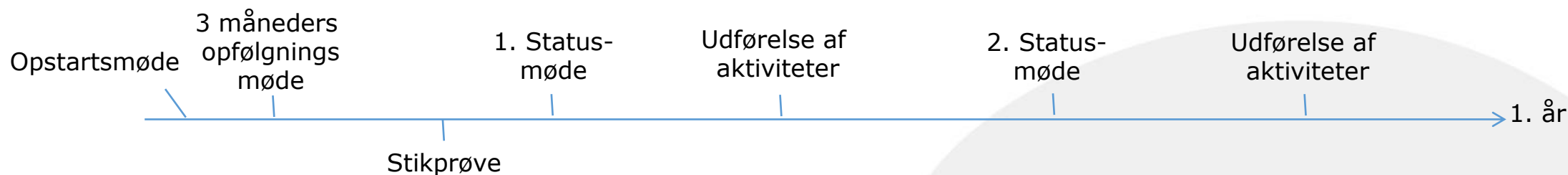
Fokus er på styring af kendte risici, med henblik på at opnå den ønskede værdi.

Kontraktstyringen af B kontrakter vil være *reaktiv* og ad hoc baseret da kontraktsummen forventes at være lav.

Følgende handleplan er koblet til kontrakter i B segmentet:



Uddybning af handleplan til B segmentet



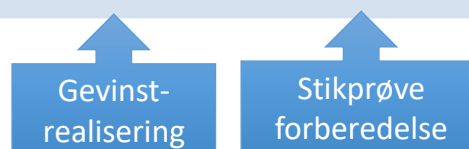
Opstartsmøde

- Præsentation af deltagere samt leverandør
- Præsentation af Fredensborg Kommune samt roller og ansvar
- Gennemgang af kontrakt og kravspecifikation
- Kontraktstyringsforløb
 - Orientering om forventet kontraktstyringsforløb og baggrund herfor (segment)
 - Hvordan sikre vi i fællesskab, at vi får det bedste samarbejde og dermed den bedste ydelse
 - Hvilke rapporter skal leveres fra Leverandøren
 - Hvordan håndteres resultatet af rapporter
- Hvordan sikre vi i fællesskab, at vi får det bedste samarbejde og dermed den bedste ydelse
- Opsamling



Stikprøve

- Leverandørstyring
- Betales de rette priser?
- Betales uberettiget gebyr?
- Organisationens indkøbsadfærd
- Købes varerne/ydelsen hos den rette leverandør?
- Købes de rigtige produkter hos leverandøren?



Statusmøde

- Velkommen
- Gennemgang af aktioner fra sidste møde
- Status på anvendelse af aftalen jf. Controlling resultater
 - Hvor meget købes på aftalen
 - Køber der ydelser/varer udenfor aftalen
- Status på indfrielse af krav
- Hvordan kan begge parter få mere ud af aftalen?
- Evaluering af samarbejde
- Afslutning og opsamling – gennemgang af aktionsliste



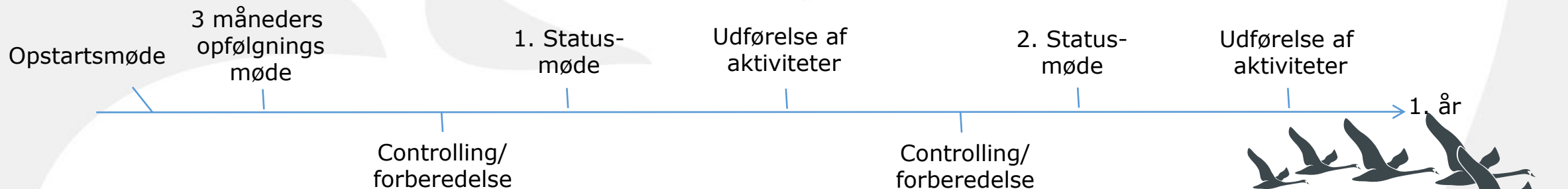
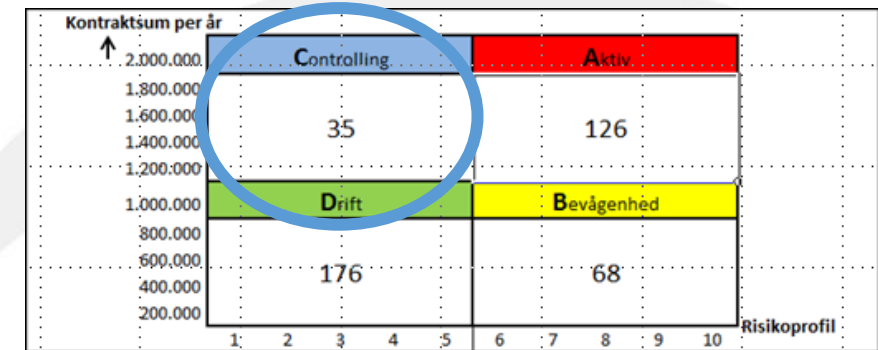
Beskrivelse af tilgangen til segment C

Kontraktstyringen af C kontrakter kan i store træk *standardiseres*, da det er kontrakter, der er forbundet med lav risiko.

C segmentet indeholder mange typer kontrakter, typisk rammeaftaler med mange forskellige produkter på tilbudslistes.

Kontraktstyringen af C kontrakter skal være *proaktiv*, da kontraktsummen vurderes til at være høj.

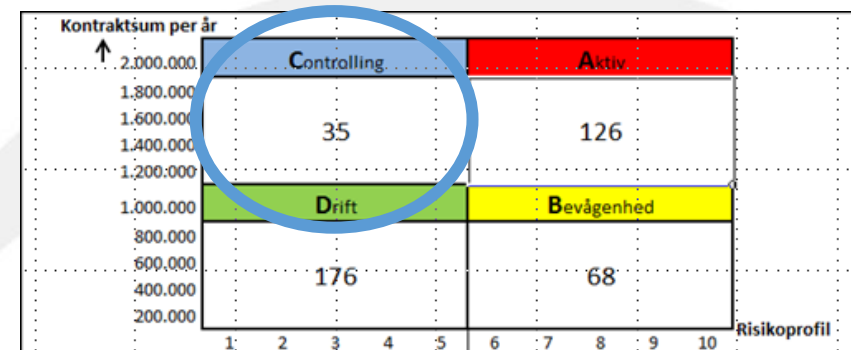
Følgende handleplan er koblet til kontrakter i C segmentet:



Beskrivelse af tilgangen til segment C

Typiske risici ved C kontrakter:

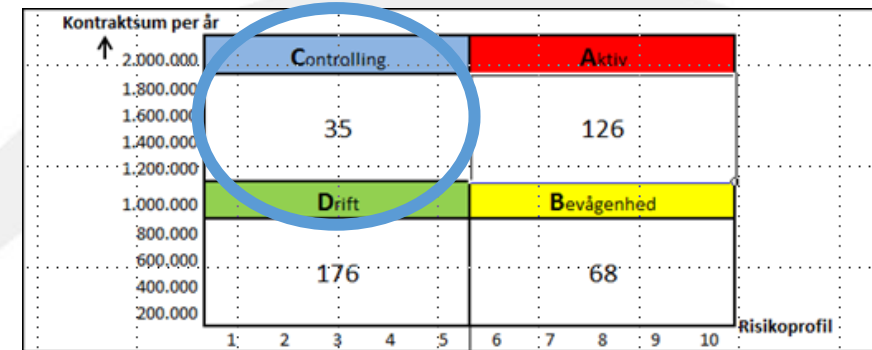
- At organisationen ikke køber produkter som fremgår på tilbudslisterne
- At organisationen ikke køber de bedste, billigste og mest bæredygtige produkter indenfor tilbudslisterne - kan man købe smartere ind indenfor aftalen?
- At organisationen ikke handler hos den rigtige leverandør
- At leverandøren forsøger at sælge produkter udenfor tilbudslisten til organisationen
- At der bliver faktureret forkerte priser
- At der bliver faktureret uberettigede gebyrer
- At organisationen indkøber for små mængder i forhold til aftalens struktur
- Fejl i kataloger jf. krav i kontrakterne



Beskrivelse af tilgangen til segment C

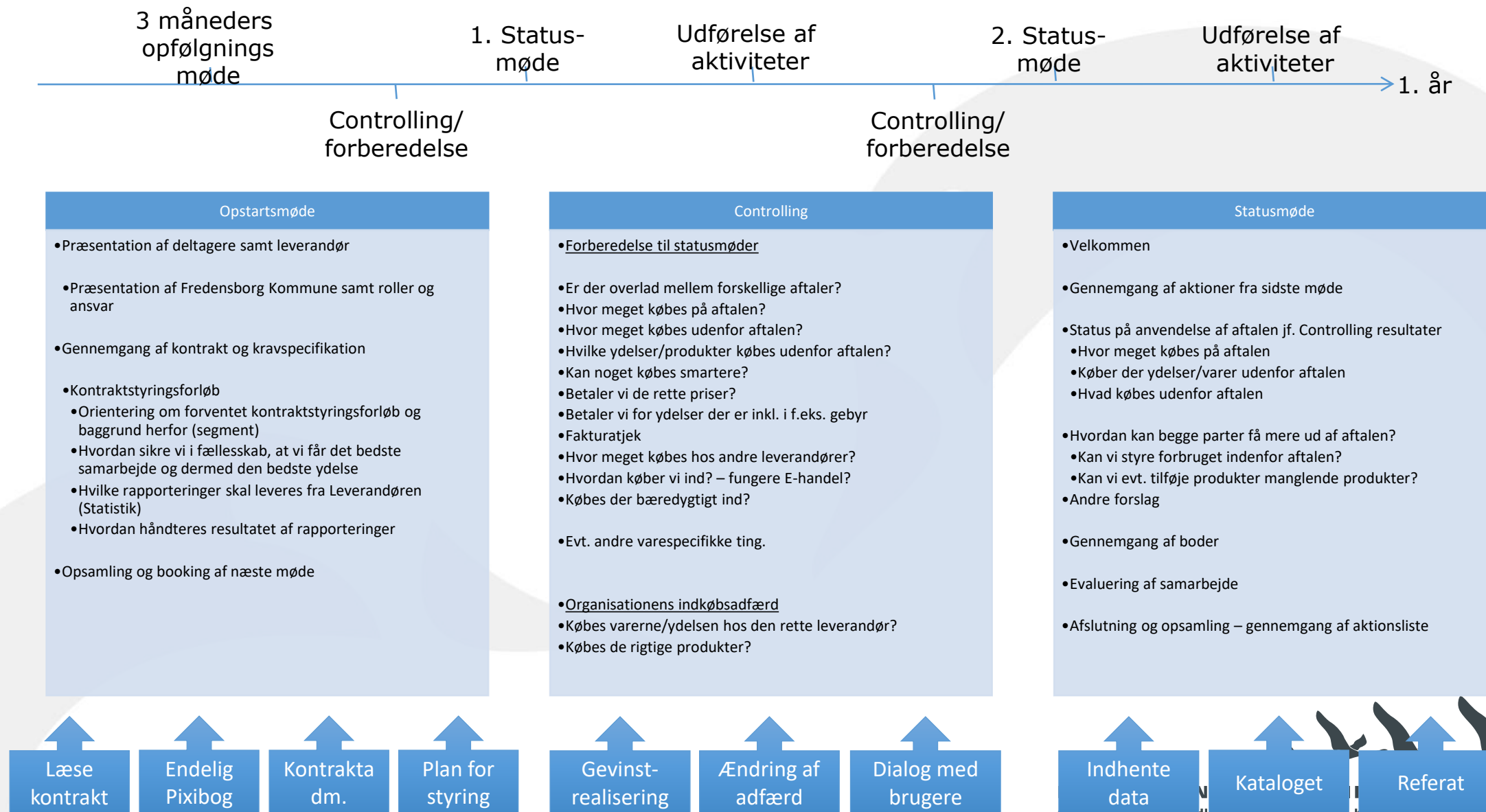
Leverandørrelation ved C kontrakter:

- Vi bestræber os på at have en tæt dialog med leverandøren på C kontrakter og forsøger, at lægge meget af ansvaret for overholdelse af kontrakten over til leverandøren.
- På C kontrakterne kan det forventes, at leverandøren leverer data til brug på statusmøder. Det kan ligeledes forventes, at leverandøren kommer med forslag til, hvordan compliance på aftalen kan øges, og hvordan vi kan købe mere bæredygtigt ind.
- Derudover forventes det, at leverandøren i samarbejde med kommunen kommer med forslag til, hvordan kommunen får mest muligt ud af kontrakten.
- SKI er også en samarbejdspartner på rigtig mange C kontrakter, primært omkring katalogarbejde og vedligeholdelse af sortiment på tilbudslisterne.





Uddybning af handleplan til C segmentet



Beskrivelse af tilgangen til segment D

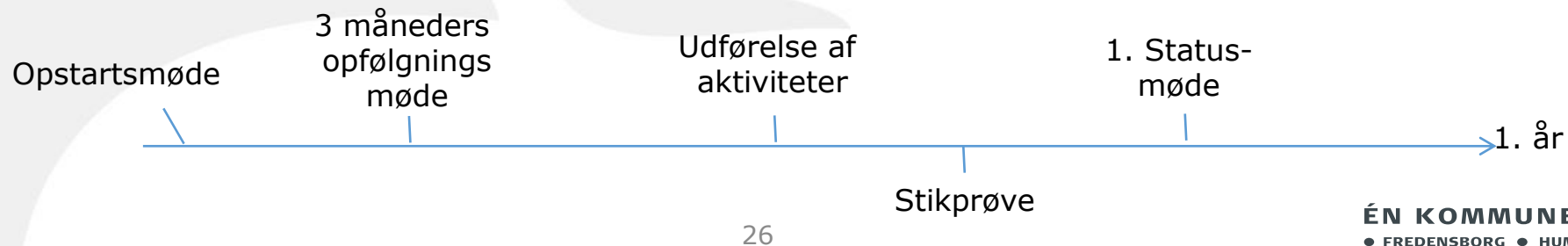
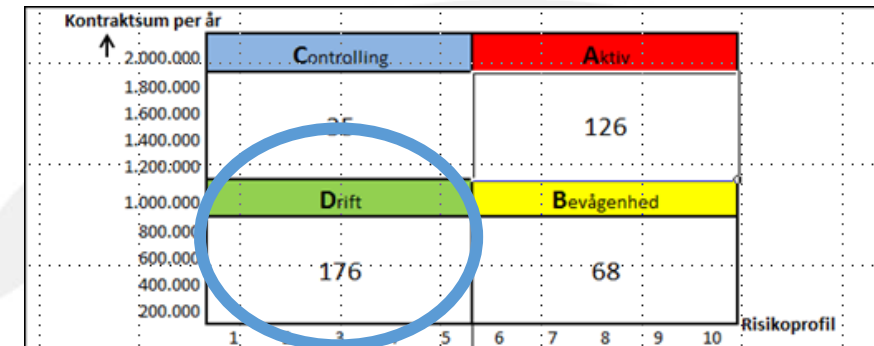
Kontraktstyringen på D kontrakter kan ofte *standardiseres*, da det er kontrakter forbundet med en lav risiko.

Der er ofte tale om kontrakter, som anvendes af relativt få brugere.

Kontrakterne er ofte indgået via tilbudsindhentning.

Kontraktstyringen af D kontrakter vil primært være *reaktiv* da kontraktsummen vurderes som lav.

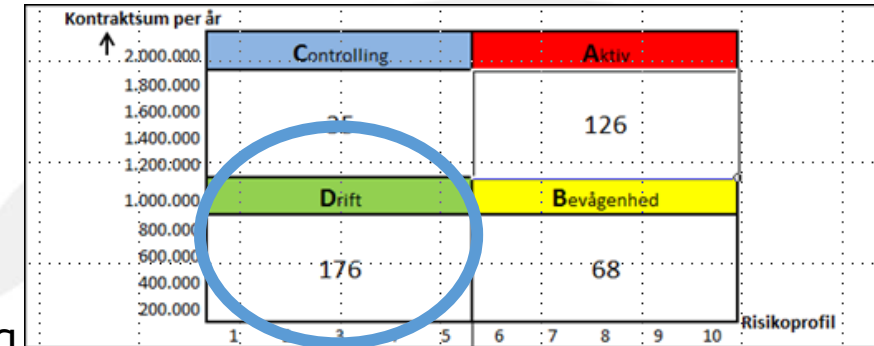
Følgende handleplan er koblet til kontrakter i D segmentet:



Beskrivelse af tilgangen til segment D

Typiske risici ved D kontrakter:

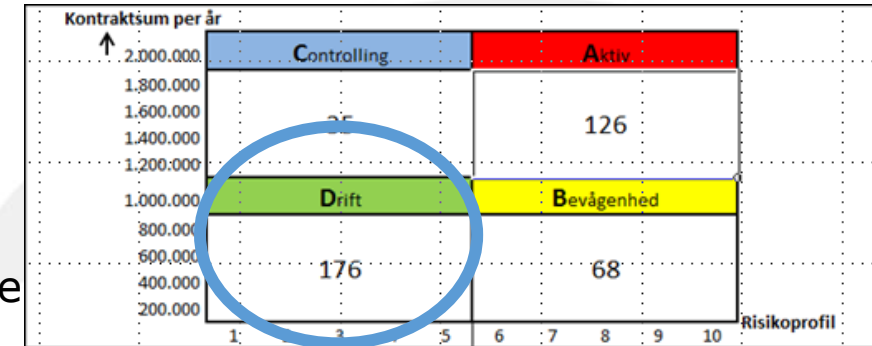
- At organisationen ikke køber produkter som fremgår på tilbudslisterne
- At organisationen ikke køber de bedste, billigste og mest bæredygtige produkter indenfor tilbudslisterne – kan man købe smartere ind indenfor aftalen?
- At organisationen ikke handler hos den rigtige leverandør
- At leverandøren forsøger at sælge produkter udenfor tilbudslisten til organisationen
- At der bliver faktureret forkerte priser
- At der bliver faktureret uberettigede gebyrer
- At organisationen indkøber for små mængder i forhold til aftalens struktur
- Fejl i kataloger jf. krav i kontrakterne



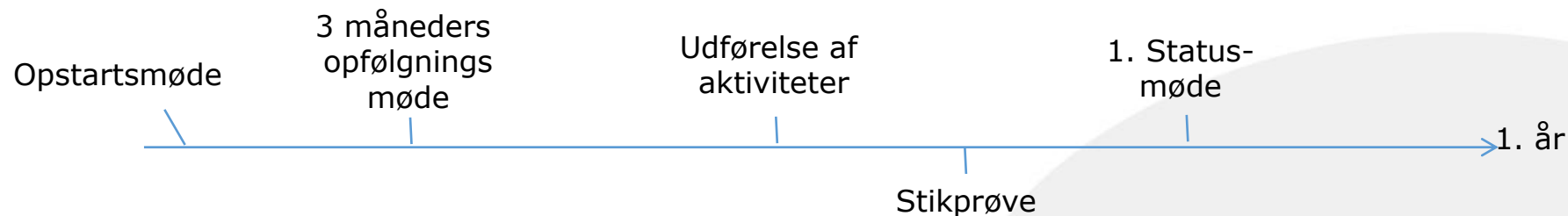
Beskrivelse af tilgangen til segment D

Leverandørrelation ved D kontrakter:

- Vi bestræber os på at have en god dialog med leverandøren på D kontrakter og forsøger, at lægge meget af ansvaret for overholdelse af kontrakten over til leverandøren og fagområdet.
- På D kontrakterne kan det forventes, at leverandøren leverer data til brug på det årlige statusmøde. Det kan ligeledes forventes, at leverandøren kommer med forslag til hvordan compliance på aftalen kan øges, og hvordan vi kan købe mere bæredygtigt ind.
- Derudover forventes det, at leverandøren i samarbejde med kommunen kommer med forslag til, hvordan kommunen får mest muligt ud af kontrakten.
- SKI er også en samarbejdspartner på rigtig mange D kontrakter, primært omkring katalogarbejde og vedligeholdelse af sortiment på tilbudslisterne.



Uddybning af handleplan til D segmentet



Opstartsmøde

- Præsentation af deltagere samt leverandør
- Præsentation af Fredensborg Kommune samt roller og ansvar
- Gennemgang af kontrakt og kravspecifikation
- Hvordan sikre vi i fællesskab, at vi får det bedste samarbejde og dermed den bedste ydelse
- Opsamling

↑
Læse kontrakt

↑
Endelig Pixibog

↑
Kontrakta dm.

Stikprøve

- Leverandørstyring
- Betales de rette priser?
- Betales uberettiget gebyr?
- Overholdes krav til fakturering?
- Organisationens indkøbsadfærd
- Købes varerne/ydelsen hos den rette leverandør?
- Købes de rigtige produkter hos leverandøren?

29

↑
Gevinstrealisering

↑
Stikprøve forberedelse

Statusmøde

- Velkommen
- Gennemgang af aktioner fra sidste møde
- Status på anvendelse af aftalen jf. Controlling resultater
 - Hvor meget købes på aftalen
 - Køber der ydelser/varer udenfor aftalen
- Hvordan kan begge parter få mere ud af aftalen?
- Evaluering af samarbejde
- Afslutning og opsamling – gennemgang af aktionsliste



Strategisk krav sætning ud fra segmentering



Proaktiv styring

C

- Vi følger op på leverandørens generelle performance og på kommunens interne forbrug
 - Vi følger ikke op på detaljerede vilkår f.eks. leveringstider, da vi ikke er i dialog med alle brugere på C kontrakter
 - Vi følger op samlet set fra kommunen, på compliance fakturering og lignende, og derfor har vi behov for styringsværktøjer indenfor dette, f.eks. bod på fejlfakturering
- Varenumre er en kæmpe hjælp til styring af disse aftaler

A

- Vi har brug for styringsredskaber tilpasset ydelsen, f.eks. for at kunne opretholde kvalitet, effekt, dækning mm. Der kan f.eks. være bonus, bod, reduceret vederlag mm.
- Der bliver fulgt tæt op, så vi kan bedre udføre detaljeret styring
- Vi kan styre på sociale klausuler og etablere samarbejde på tværs i organisationen
- Der kan være behov for sikkerhedsstillelse eller andre garantier

D

- Vi følger som udgangspunkt ikke op på kontrakten, det er fagområdets ansvar
 - Eventuelle boder skal være enkelte, og der følges kun op én gang årligt
 - Vi har f.eks. ikke behov for specifikke compliance mål
 - Vi har f.eks. ikke brug for rapportering af kvalitet eller effekt
- Vi følger som udgangspunkt ikke op på sociale klausuler og andre tilpassede vilkår i kontrakten

B

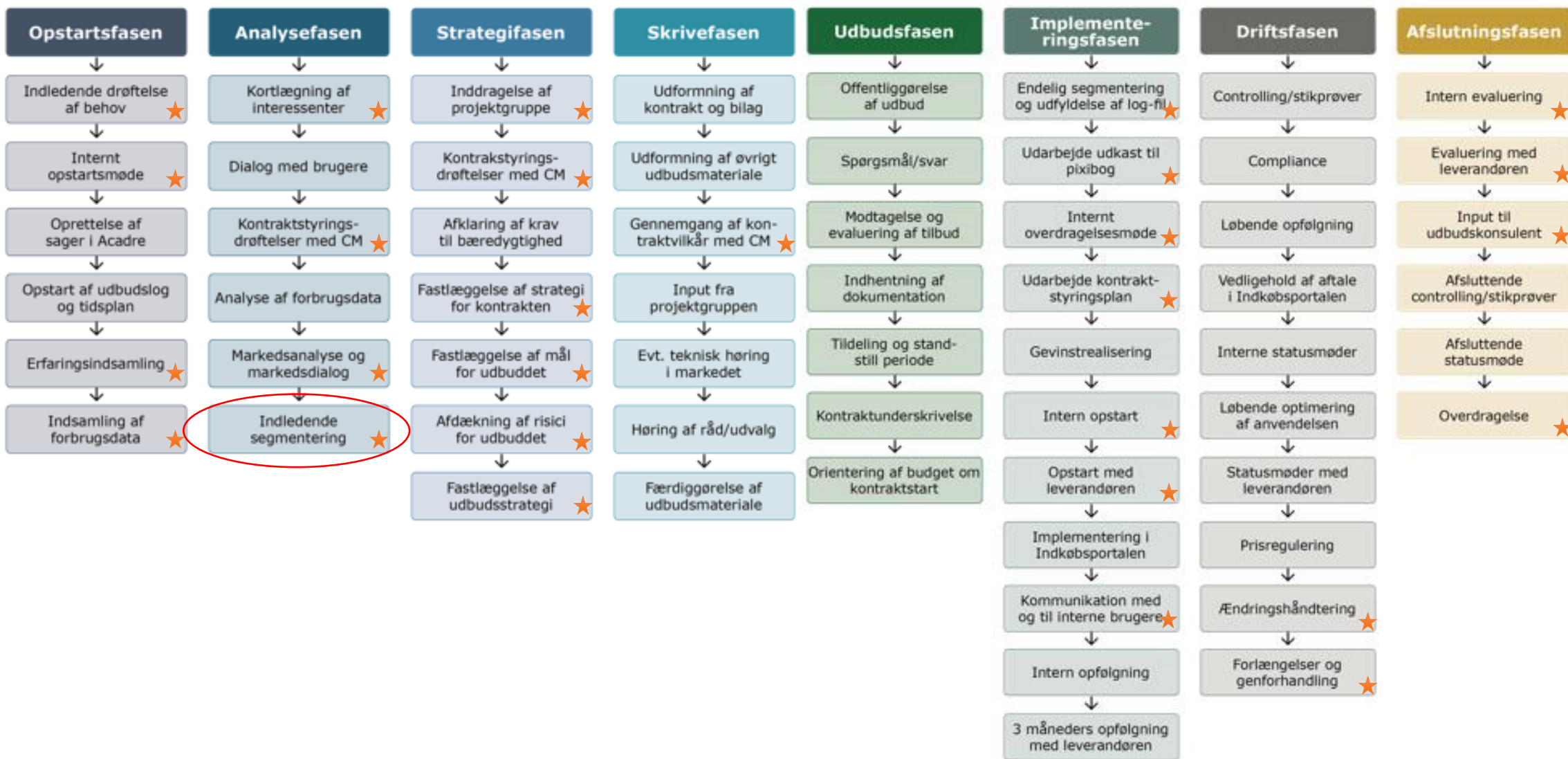
- Der skal etableres et tæt samarbejde med fagområdet, som skal varetage noget af kontraktstyringsopgaven, da indkøbsfunktionens arbejde er reaktivt
- Der ydes rådgivning til fagområdet om kontraktstyring
- Der er brug for få styringsredskaber i kontrakterne, men i mindre grad, end i A kontrakterne. Styringsredskaberne skal være tilpasset varen/ydelsen
- Der følges ikke op på sociale klausuler mm.

Standardiseret tilgang

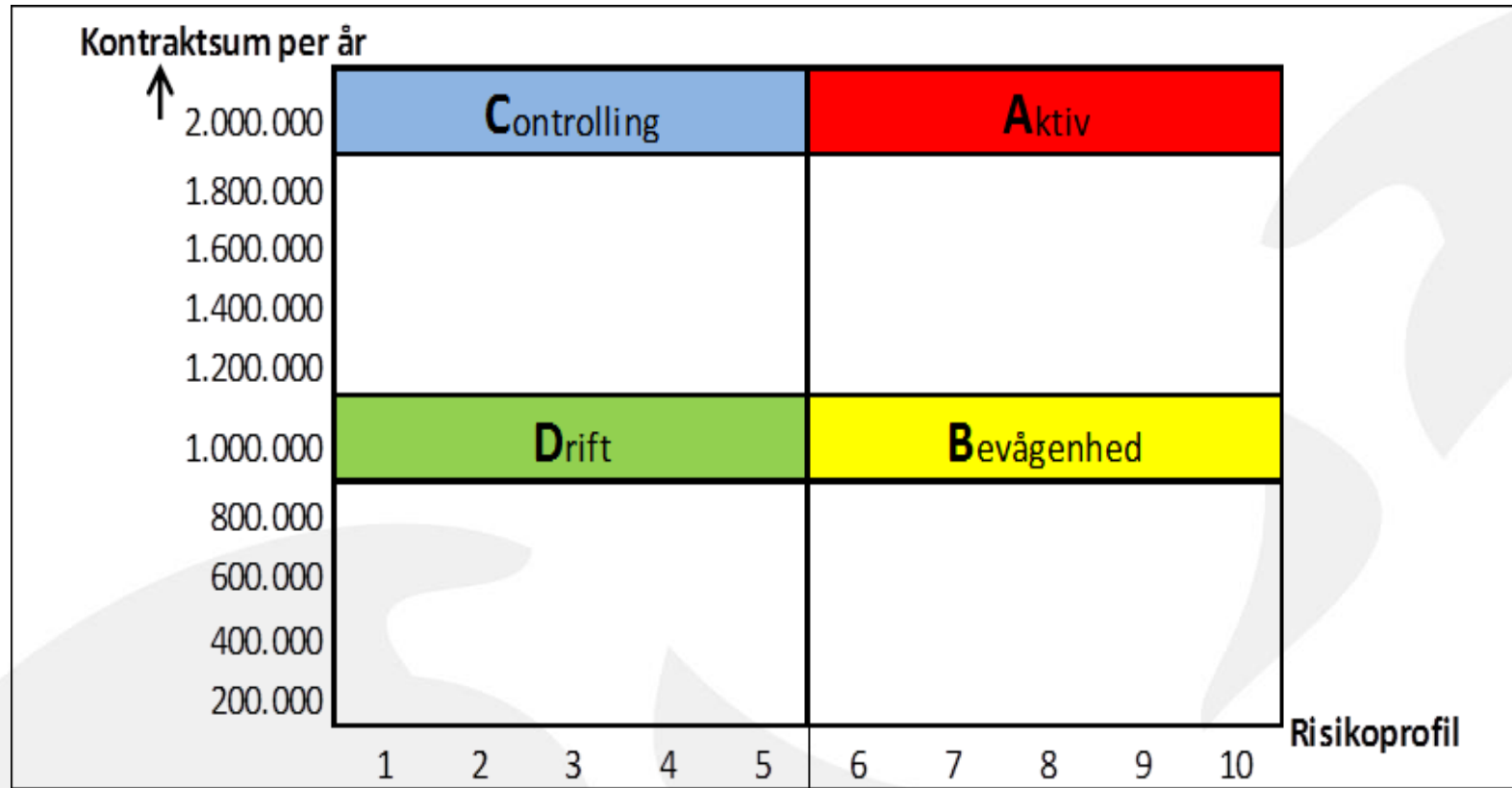
Tilpasset tilgang

Reaktiv styring





Analysefasen - Indledende segmentering



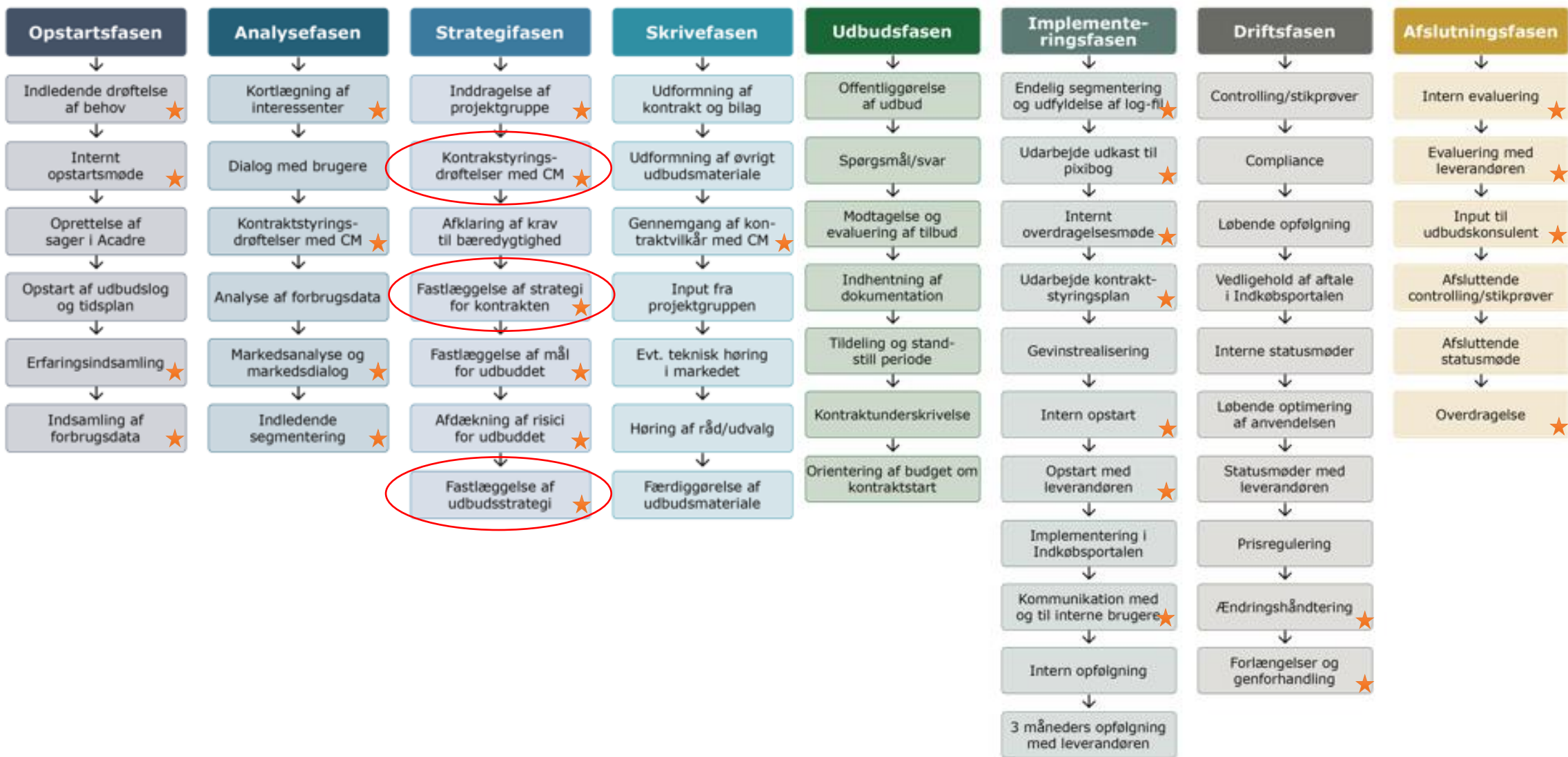
Risiko vurderes ud fra 6 parametre

- Politisk bevågenhed
- Økonomisk risiko
- Leveringssikkerhed
- Ydelsens kompleksitet
- Markedet/leverandøren
- Bæredygtighed

Den indledende segmentering foretages bedst i et samarbejde mellem udbudskonsulent og contract manager.

Hvis en kontrakt vurderes at have en eller flere risikoparametre over 5, skal udbudskonsulenten drøfte håndteringen af denne/disse med contract manager.

Der skal således være kontraktvilkår, som gør dette muligt uagtet om det skal ske proaktivt (A+C) eller reaktivt (B+D) i kontraktstyringen, jf. forventningen til den endelige segmentering.





Strategifasen – Kontraktstyringsdrøftelser med CM

- Drøft konkrete værktøjer til styring af kontrakten
- Hvordan skal samarbejdet være med leverandøren?
- Hvornår er der ikke leveret som aftalt, til tiden og i aftalt kvalitet mv.?
- Hvad betyder fejl og mangler ved ydelsen/produkterne for fagområdet, hvilke konsekvenser har det?
- Hvad skal konsekvenserne heraf være for leverandøren? Afslag, bod mv.?
- Hvornår er øvrige vilkår i kontrakt og bilag ikke opfyldt/efterlevet? Hvad skal konsekvenserne heraf være for leverandøren? Bod, ophævelse?
- Skal der være et e-katalog?
- Drøft evt. opbygning af tilbudslisten med CM (særligt relevant ved rammeaftaler)
- Compliance drøftelser for den nye kontrakt (særligt relevant ved rammeaftaler)





Strategifasen – Fastlæggelse af strategi for kontrakt

- På baggrund af drøftelser med brugerne, evt. drøftelser med markedet, analyse af forbruget og øvrige data, drøftelser med projektgruppen, drøftelser med CM, fastlægges strategien for kontrakten:
 - Hvad er målet med kontrakten?
 - Hvordan skal samarbejdet fungere?
 - Hvad skal der styres på og hvordan?
- Håndtering af risici, afdækket i den indledende segmentering



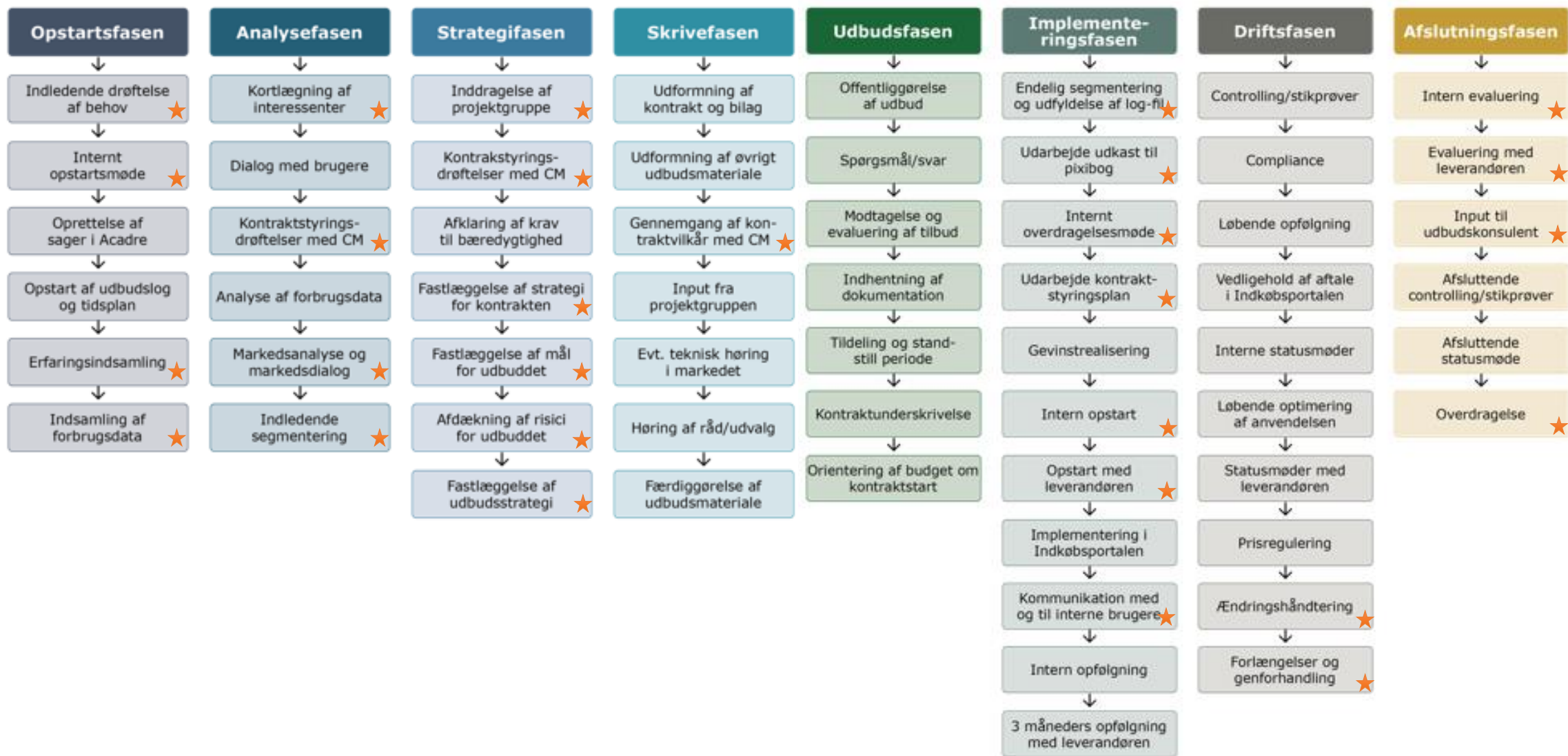


Strategifasen – Fastlæggelse af udbudsstrategi

- Valg af udvælgelseskriterier, krav til egnethed, udelukkelsesgrunde mv. (hvis light, så husk, at der er friere rammer)
 - Hvad skal en leverandør kunne for at kunne løfte opgaven hos os, og hvor erfarne skal de være? (sæt ikke kravene, fordi "vi plejer", men sæt dem, fordi de giver mening ift. det konkrete udbud)
 - Hvordan agerer branchen generelt, er der brodne kar?
- Valg af tildelingskriterie og underkriterier:
 - Hvad er normalt på området?
 - Hvad er vigtigt for os? (drøft evt. med projektgruppen)
 - Drøft med CM - hvis kvalitet vægter meget, så skal det afspejles i kontrakten ift. styringsmuligheder (skab den røde tråd mellem tildelingskriterier og kontraktkrav/styring i kontrakten)

Der indgår også andre overvejelser i fastlæggelsen af udbudsstrategien, men ovenstående er de væsentligste ift. samspillet mellem udbud og kontraktstyring.







Spørgsmål?

Spørgsmål?

Hvilke refleksioner har oplægget givet jer?





Kontakt

Indkøbschef

Jennifer Nyhus Brethvad

jenb@fredensborg.dk

Category manager

Rikke Kusk Nygaard

rkun@fredensborg.dk

Chefkonsulent og koordinator for udbud

Karoline Bromose

kbro@fredensborg.dk

