**Referat IKA netværk – Contract Management**

**Dagsordens:**

|  |  |
| --- | --- |
| 1. 10-10,30 | Velkommen og bordet rundt |
| 1. 10,30-11,00 | Sådan er vi organiseret på Aarhus Universitet i Indkøb v/Indkøbschef Mogens Toft |
| 1. 11,00-11,10 | *Kort pause* |
| 1. 11,10-12,10 | Sådan ser ledelsesrapporter ud hos Aarhus Kommune v/Sandras Enevoldsen. Jeppe Deleuran Kristensen og Rasmus Lillelund Lovring |
| 1. 12,10-12,50 | *Frokost* |
| 1. 12,50-13,50 | Redskaber til implementering af aftaler v/Dennis Palmqvist (eller kollega) fra SKI |
| 1. 13,50-14,00 | *Kort pause* |
| 1. 14,00-14,45 | Opsummering af kursus i contract management |
| 1. 14,45-15,00 | Opsamling og næste møde |

1. **Velkommen og bordet rundt**

Morten bød velkommen og introducerede dagens program.

Deltagere:

Helle – VIA Aarhus

Merete – Esbjerg Kommune

Tina – Hjørring Kommune

Line – Hjørring Kommune

Søren – Herning Kommune

Pernille – Varde Kommune

Pia – Fredericia Kommune

Sandra – Aarhus Kommune

Morten – Aarhus Universitet

Verner – VIA Aarhus

Jens-Christian – Sønderborg Kommune

Garry – Hvidordre Kommune

Janni – Silkeborg Kommune

Lone – Mariagerfjord Kommune

Dennis – SKI

Hjørring Kommune

Hjørring Kommune

1. **Indkøb AU – Mogens Toft indkøbschef**

**Lidt om AU**

Kort introduktion til AU som organisation.

* Bredt ud over et større geografisk område.
* Skal favne indkøb på alle områder.
* 11.500 ansatte.

Tidligere ingen begrænsning for hvem der reelt måtte købe ind. Indkøb skal favne bredt både indkøb til forskning og undervisningen.

Organisationshierarkiet på AU er ledet af forskningsledelsen på de enkelte institutioner. Beslutningerne træffes på institutionerne, som har et særligt fokus på deres kerneopgaver.

Finansieringen understøtter organisationsopbygningen. Forskerne søger selv en del midler til deres forskning. Indkøb finansieres af de forskellige institutioner med en procentdel – indkøb er en service enhed for samtlige institutioner som betaler for dette blandt andet af disse søgte midler.

* **Indkøb på AU**

**Handleplan:**

* Øge aftaledækning
* Systemunderstøttelse
* Decentral forankring
* Ledelsesmæssigt fokus

Understøtte kerneopgaven på alle planer.

Indkøb er opdelt i tre forskellige teams.

* Strategisk – ansvar for aftaledækning
* Operationelt – understøtter forskernes løbende behov
* Team analyse og kontraktstyring – ledelsesinformation og procesunderstøttelse

Fokus er at arbejde med aftaledækning. Udarbejdelse af rammeaftaler. Aftaledækning på 45%. Ønsker at øge denne dækning. Compliance på 80% på nuværende tidspunkt. Stort potentiale på e-handel, hvilket de særligt ønsker at have fokus på.

Væsentlige indsatser

* Decentral forankring – få de enkelte institutioner med
* Kontraktstyring – er ved at flytte nogle opgaver fra udbudskonsulenterne til den respektive kontraktstyrer. For at sikre denne opdeling foretages en opdeling af samtlige processer som forekommer ved en kontrakt. Ved overdragelsen skal udbudskonsulenterne overdrage deres kontrakt og i samarbejde med kontraktstyren afklare, hvilke aktiviteter kontrakten bør have. Anvender ikke et specifikt IT-system til overdragelsen.
* **Decentral forankring (decentral organisering)**

Det handler ikke bare om hvordan vi implementerer indkøb, men også fokus på hvem implementerer vi til?

Brug for at favne bredt på indkøbsområdet, da forskningen skal understøttes. Derfor skal der en del aftaler til således forskerne føler de har frit valg, samt at de altid har de vare de skal bruge til deres forskning.

Øget decentral indkøbsorganisering for at fastlægge indkøbsrollerne på institutionerne. Hvert institut har en indkøbskoordinator, men de har behov for flere på institutionerne til at være behjælpelig så forskerne understøttes bedst muligt i at købe korrekt ind. Disse kaldes indkøbsansvarlige.

Processen er igangsat. Alle institutioner besøges for at fastlægge deres nuværende indkøb. Herefter vil alle der skal indkøbe blive inviteret til undervisning i indkøb. Hertil ønsker de at informere om at de køber korrekt ind i forhold til udbudsprocessen, samt at de benytter de indkøbsaftaler der indgået.

Kontraktstyringen er decentral, det er deres eget ansvar. Det er dog problematisk for nogle institutioner at få fulgt op på alle aftaler. Derfor har indkøb et fokus på at sikre at de får fulgt op på de aftaler de har indgået.

AU har en hjemmeside med samtlige aftaler.

33% af fakturaerne er udenlandske.

Virkningen ses på de institutioner hvor indkøb har været på besøg.

Mandat i indkøb til at sige i **skal** købe ind på aftalerne. Har ledelsesopbakning fra de enkelte institutioner.

Handler om at videregive ansvaret på institutionerne, for at sikre de følger op på aftalerne. Dette sikres blandt andet ved at præsentere gevinsterne ved at følge op på aftalerne.

1. **Ledelsesrapportering - Rasmus og Jeppe fra Aarhus Kommune**

Håndter rapportering overordnet for kommunen og detaljeret rapportering til hver magistrat.

680 kontrakter centralt.

* Hvordan omsætter indkøb og udbud data til brugbar viden som man kan handle på i Aarhus kommune.

**Forskellige rapporter på indkøb**

* Decentrale indkøbsrapporter
* Leverandørrapporter til Contract Managers.
* Fokusrapporter – kan f.eks. være økologi.
* Priskontrol

**Udfordringer**

* Kompleks organisation, mange decentrale aftaler som indkøb ikke har kendskab til. Skal håndtere små aftaler som kun eksisterer decentralt. Indkøbsanalysesystemet er ikke gearet til den organisation som Aarhus kommune er.

**Nøgletal som arbejdes med: Compliance, e-handel, tilbudsliste og øvrigt sortiment, konkurrenceudsatte områder.**

Øget gevinst hvis vi køber korrekt ind både på compliance 1 og 2. Fordi brugerne herved køber konkurrenceudsatte vare ind. Antallet af fakturaer er vigtigt at have fokus på, da disse er elektroniske og ikke skal håndteres manuelt. I forhold til arbejdet med tilbudslisterne, handler det om at kigge på hvor der handles meget på øvrigt sortiment. Dette er for at undersøge muligheden for at flytte disse indkøb over på tilbudslistevare for at sikre at priserne har været konkurrenceudsatte. Aarhus Kommune begrænser meget anvendelsen af øvrigt sortiment.

**Arbejdsgang**

Økonomikonsulenterne sender rapporter ud til de enkelte magistrater, hvorefter disse bliver bedt om at valider data. Dette sikre at rapporternes data er signifikant bedre og det er muligt at ledelsen kan anvende disse som brugbare værktøjer.

Derudover medvirker disse rapporter en øget kontakt til Contract Managers, blandet andet fordi institutionerne bliver bevidste om, at vi har flere indkøbsaftaler end de enkelte er bekendte med ude decentralt. I disse tilfælde kan den pågældende Contract Manager hjælpe med at informere om vores nuværende aftaler eller eventuelt se på nye områder hvor vi endnu ikke har aftaler.

* Rapporterne skal også synliggøre hvilke mulige gevinster der kan være ved at handle på aftalerne. Disse rapporter videregives til ledelsen, som skal formidle videre til slutbrugerne. Anvendes også internt i afdelingen Contract Managers.
* Øger ekstern interesse for indkøb og de kommer med input til øvrige rapporter som de synes kunne være interessante for deres område. Når hver afdeling selv har valideret data, sikre man at alle stoler på de rapporter som sendes ud, dette sikre at rapporterne er mere valide. De kan aldrig vise 100% det korrekte billede grundet datamængden.
* Anvender KMD SAS. Gennemgår alle rapporter. Omkategoriser nogle områder. Opererer med en bagatel grænse som aftales med de respektive kontaktpersoner i magistratsafdelingen. Når de får data tilbage som er valideret af afdelingen, går de ind og ændre snitfladerne i KMD SAS og i udtrækket.

Eksempel på rapport i powerpoint.

Resume slide er altid opstarten af rapporten. Kigger hovedagligt på compliance 1, for de enkelte afdelinger. Compliance 2 er kun noget Contract Managers kigger på.

Rapporterne for de enkelte områder – dækker flere led på området. Det vil altid være de store aftaler som vægter hovedagligt i rapporterne. På sundhedsområdet kan det være vikarer og fødevarer, som medvirker hvor de enkelte områder ligger i forhold til hinanden.

Rapporterne kan herefter afføde hvilke områder de vil grave dybere ned i.

Udover compliance anvendes rapporterne til at se på købt udenfor kontrakt.

Ser på hvilke områder der køber mest udenfor kontrakt. Det er interessant, hvilke tilbagemeldinger man får tilbage når rapporterne videregives til områderne. Eksempelvis på sundhedsområdet medførte rapporterne en dialog omkring at aftalen på vikarer ikke kunne dække deres behov, hvilket kunne ses i rapporterne da de anvendte øvrige vikarbureauer. Herefter kan Contract Manageren gå videre med kontrakten for at se på hvordan kontrakten er udfærdiget herunder hvilke betingelser virksomheden skal overholde. I dette tilfælde kan det være at kommunen kan opkræve bod, fordi virksomheden ikke har udvidet deres kapacitet for at opfylde behovet. Contract Manageren har herefter kontakten til leverandøren for at løse problemet.

Økonomikonsulenterne har løbende dialog med de enkelte institutioner hvad de ønsker at få af information i disse ledelsesrapporter.

E-handelsgrad vurderes også i rapporten. Disse rapporter hjælper e-handelskoordinatorerne med at se om nogle områder kunne have brug for yderligere af informationer. E-handelsgraden opgøres på de vare som er mulig at e-handle.

Fokus på størrelsen af fakturaer – kan man samle sin indkøb mere.

Øvrige fokusområder – fødevare er særligt et fokusområde. Fordi der er en besparelse på 18% ved at flytte indkøbet over på aftale vare, fremfor øvrigt sortiment.

Besparelse på e-handel kan ikke altid opgøres i kroner og øre, men kan være mere tid til kerneopgaven.

Pædagogisk indkøb kommer man ikke helt udenom, men derfor skal fødevare heller ikke indkøbes 100% på institutionerne. Det er noget institutionerne skal vægte hvor meget de vil købe ind med brugerne.

E-handel på fødevare viser at fakturastørrelsen forøges. Rapporterne videregives til Contract Managers, som herefter varetager kontakten til områderne.

Arbejder også meget på at kontrollerer gebyrer på aftalerne. Vigtigt at disse registreres korrekt, da eksempelvis betaling for leveringer kan forekomme trods dette ikke er en del af kontrakten. Dette synliggøres for den pågældende Contract Manager på aftalen.

Ledelses informationen handler om at gå ned i detaljerne og ikke blot at kigge på compliance, men at se på områdernes behov.

Rapporterne videregives til økonomikonsulenterne i de enkelte afdelingerne. Hvordan de anvender rapporterne, er op til de enkelte magistrater.

Kigger på tilstrækkelighedsprincippet – hvornår vil man gøre en indsats ud fra rapporternes information. Det handler om hvornår man finder det relevant.

Contract Manager evaluerer også ud fra rapporterne for at se tilbage på om implementeringen kunne have været foretaget anderledes eller om der simpelthen mangler information ude blandt brugerne om aftalerne. Det handler om at videreformidle de vigtigste informationer på aftalen, så de kan købe mere korrekt ind på aftalerne. Derudover handler det om at have fakta på aftalerne og om at have de politiske argumenter med i sine argumentationer.

Videreformidler hvorfor indkøb på aftalerne er mere korrekte selvom det i nogle tilfælde koster mere at købe ind på disse aftaler. Det handler om at vi i kommunen betaler for at sikre de korrekte vilkår i kontrakten og at betalingerne foregår på kommunens vilkår.

Det handler om at få kontaktpersoner ude på områderne og at de kontakter indkøb ved tvivl spørgsmål. Den øget bevågenhed fra ledelsens side ved videre formidling af rapporterne medvirker at områderne ikke ønsker at skille sig ud og derfor gerne vil foretage deres indkøb korrekt. Dette betyder at ledelsen anvender rapporterne aktivt. Sikre også at aftalerne løbende kan forbedres for at få informationen ude fra slutbrugerne, hvorfor aftalerne kan være problematiske at anvende.

Kontakten sikre også at de decentrale indkøber kontakter Contract Managers hvis de modtager tilbud eller kataloger fra leverandører som vi ikke har aftaler med.

Løbende dialog om rapporterne – de udvikler sig fra gang til gang. Decentralt er der et ønske om at få yderligere af information og ønsker at fokusere på flere områder.

Skaber interaktion mellem slutbruger og Contract manager fordi rapporterne bliver anvendt af ledelsen. Hjælper Contract manager fordi kommentarerne og slutbrugernes tilbagemeldinger hjælper med at blive bedre til at lave aftaler.

1. **Dennis – SKI**

Gennemgang af SKIs materiale, som er tiltænkt Contract Manager. Ønsker at sikre at aftaledokumenterne er mere anvendelige.

Dennis styrede tre omgange af gruppedrøftelser om hhv. ”Godt” og ”Skidt” for hhv. Faktaark, Vejledninger og et kommende visuelt faktaark. Derefter fælles drøftelser af, hvordan de tre slags vejledninger opleves ift. at få indblik i en aftale.

1. **Kursus Contract Management – IKA d. 02-03/10**

Grundlæggende omkring emnerne på kurset.

* Implementering i organisationen, gevinstrealisering af Contract Management

Gevinstrealiseringen kan ses for mange forskellige perspektiver – opsagt i tide, licensaftaler, medarbejder tid.

Synlighed i organisationen som Contract Manager.

Manglede praktiske eksempler – såsom cases.

God gennemgang af processen – bred vidensdeling indenfor emnet.

Eventuelt mere dybdegående kunne være relevant på andre kurser.

1. **Opsamling og næste møde**

**Næste møde afholdes d. 19/3 i Fredericia.**

Et ønske om at møderne afholdes mere centralt, så alle fra hele landet har mulighed for at deltage.

På dagsorden næste gang skal der være valg om ny tovholder i netværket Contract Management.

Emner til næste møde, kan tage udgangspunkt i første udkast fra første møde i tænketanken. Merete fra Esbjerg og Morten Aarhus er koordinatorer til næste møde.

Hermed emner fra første referat:

1. IT understøttelse
2. 2-vejs kommunikation mellem udbudskontor og de driftsansvarlige
3. Processerne før – under – efter kontraktindgåelse (CM-perspektiv)
4. Segmentering af kontrakter / koncept for kontraktstyring (hvad indgår)
5. Erfaringsudveksling mellem CM -> udbud. Roller/kompetencer
6. Implementeringsprojekter. Hvilke krav? Aktivering af leverandør? Opfølgning?
7. CM: IT/beskæftigelses/socialområdet. Ydelser generelt
8. Erfaring fra andre, fx. KLprojekt / IACCM (modenhedsvurdering)
9. Indkøbsadfærd/disponentadfærd
10. LIS – hvad synliggøres (måltal m.m.)
11. Driftsperiode – udbudsproces: innovation, klimastrategi, TCO, grønt m.m. -> værktøj

**Emner til næste gang**

* Exit når kontrakt ophører. Hvordan forholder vi os til dette. Hvordan kommer vi korrekt ud af kontrakten eller hvis denne ophører pludseligt.
* Segmentering – risikovurdering/risikostyring; hvordan gøres dette praktisk. Hvordan gøres dette praktisk. Ressourceallokering i forhold til segmenteringen. Fredensborg kommune har udarbejdet en model til at foretage dette.
* Gode eksempler hvad der er lykkes i de enkelte kommuner – nogle som har fået succes med eksempelvis nogle bodark eller indhentet bod på nogle kontrakter hvor det kunne være relevant for andre.