

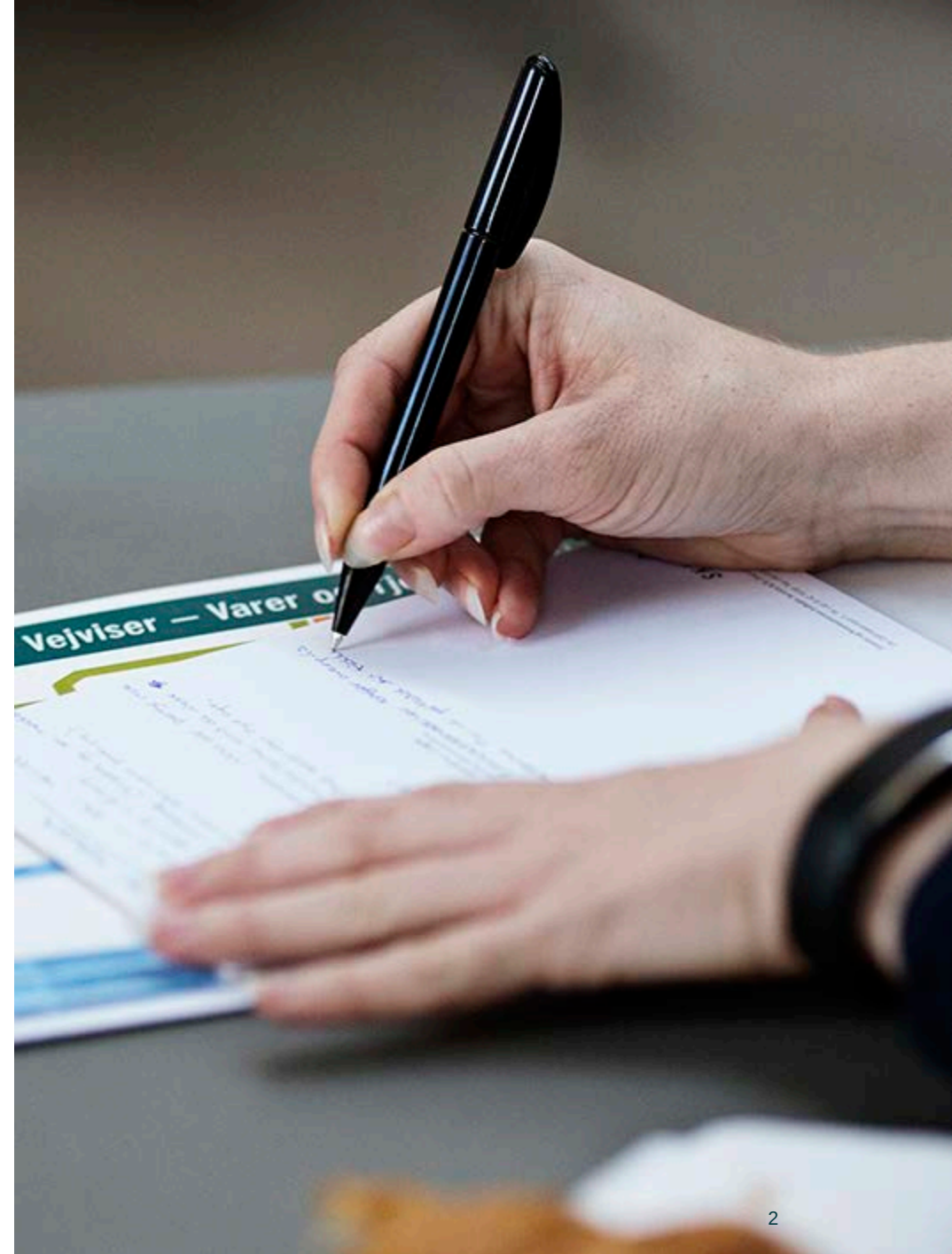
Kontraktstyring og indkøb i praksis

APVU-Landsmøde 2021

Februar 2018

Hvordan får I mest relevant input de næste 2 timer?

- Hvad interesserer jer ift. styring af kontrakter?
- Har I indkøbs- og aftale-relaterede spørgsmål – og hvilke?
- Hvor meget fylder bæredygtighed på jeres skoler?
- Spørgsmål til SKI – stort som småt

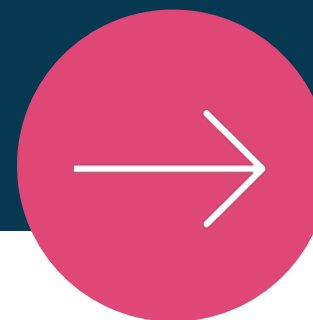


Hvad kan vi i fællesskab komme omkring?

- Hvorfor er kontraktstyring vigtig?
- Kontraktstyring – definition, disciplin og modenhedsmodel
- Hvilke praktiske opgaver samt processer og arbejdsgange indeholder kontraktstyring som faglig disciplin?
- Hvordan sikres en værdiskabende kontraktstyring i dagligdagen på jeres institutioner med færrest mulige ressourcer?
- Kort om kontraktstyring i SKI, herunder proces, roller og ansvar
- Hvilke værktøjer kan understøtte kontraktstyring?
- Grønne indkøb og bæredygtighed – hvorfor og hvordan?



Kontraktstyring



Hvorfor er det vigtigt, at vi har styr på vores kontrakter?

- Har vi styr på skolens kontrakter – også dem, som ligger hos pedellen, en uddannelsesleder eller hos rektor?
- Kontrakter en vigtig brik i styringen af økonomien på en skole
- Derfor er det vigtigt, at kontrakterne kendes af dem, som arbejder med økonomi og regnskab på skolerne
- Kontrakter, der ikke indgås, opsiges eller forlænges rettidigt, kan påføre skolen store og unødvendige udgifter
- Uden en skarp kontraktstyring får skolen ikke realiseret det økonomiske potentiale og den værdi, som enhver kontrakt repræsenterer
- Uden styring af kontrakterne er udbud og det at indgå aftaler blot en økonomisk og procesmæssig omkostning, hvor skolen ikke får realiseret potentialet
- En omhyggelig og målrettet kontraktstyring = penge, som kan "plukkes"



Kontraktstyring – en mangeartet disciplin



Praktisk

- Opbevaring
- Kontrakterne op af skuffen og registreres
- Systemer
- Styr på relevante milepæle
- Forlængelse mv.



Proces/arbejdsgange

- Forankring i organisationen
- Roller og ansvar beskrevet (disponent cntr. kontraktejer)
- Alle der har en kontaktflade med leverandørerne
- Fokus på kontraktens business case
- Forandringsprojekt

Contract Management Maturity Model

Forskellige modenhedsniveauer indenfor samme organisation er ikke ualmindeligt

Niveau 1: Ad Hoc

- Papirbaseret, ustrukturerede elektroniske dokumenter, manuelle processer, isolerede systemer.



Niveau 2: Basic

- Elektronisk håndtering af dokumenter, e-mail, ad hoc processer, internt organiseret folderstruktur.



Niveau 3: Struktureret

- Elektronisk søgbar metadata, standardiseret workflow, elektronisk opbevaring.



Niveau 4: Integreret

- Avanceret søgning på klausuler, avanceret workflow, validering afstemt med forretningsbehov.



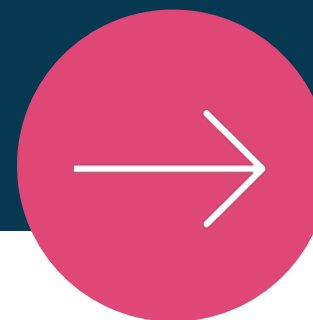
Niveau 5: Optimeret

- Fuld digital understøttelse, fortsat procesforbedringsindsatser i relation til standarder og dokumentation, komplet livscyklus.



Kilde: [Measuring Contract Management Process Maturity](#)

Kontraktstyring i SKI

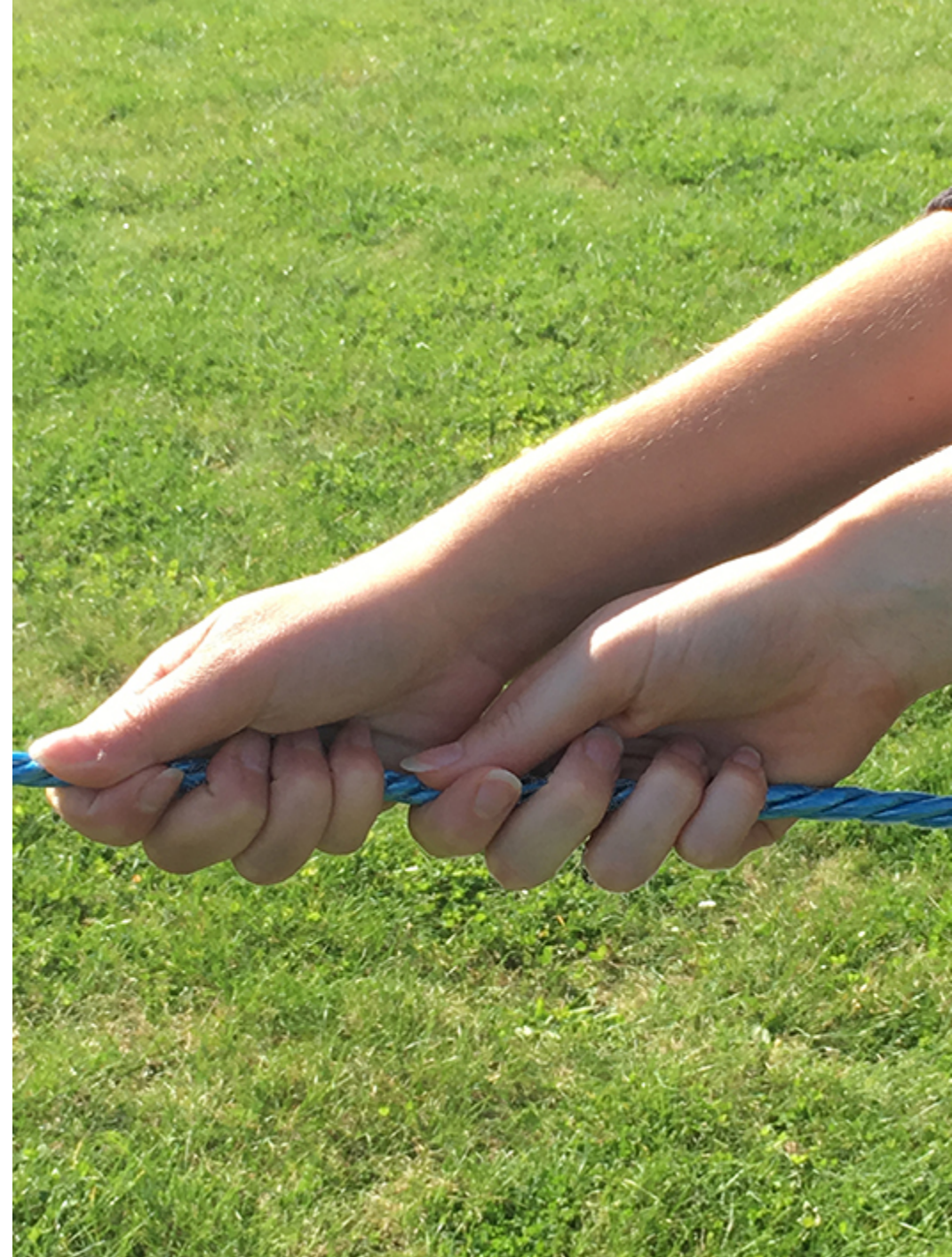


Drift: Kontraktstyring



Fokus på kontraktstyring i SKI

- Det gode leverandørsamarbejde – hvordan etableres og fastholdes det?
 - Fokus på tæt dialog med leverandører ved implementering af aftaler
 - Løbende dialog i aftaleperioden
- Værktøjer/skabeloner for kontraktstyring i driften
 - I SKI arbejder vi på at etablere/udvikle skabeloner og værktøjer til brug for institutionernes kontraktstyring.
 - Anvender SKI Aftalesystem til styring af deadlines (pris & sortimentsopdateringer)
- Erfaringer med positive incitamenter?
 - I stedet for bod – evt. ekstra betaling ved overholdes af SLA mål etc ?



SKI's kontraktstyring af rammeaftaler



SKI's kontraktstyring af rammeaftaler

Aftalejura – bistand til fortolkning af rammeaftalen

- Besvarelse af juridiske spørgsmål til rammeaftaler - fx:
 - Kan en leverandør opdatere sit sortiment med en given vare
 - Kan der ske overdragelse af rammeaftalen i forbindelse med fusion
 - Kan en leverandør udskifte en støttende enhed
 - Er en leverandør forpligtet til at udskifte et produkt
 - Har en leverandør overtrådt loyalitetsforpligtelsen
 - Opfylder det tilbudte produkt mindstekrav i rammeaftalen

Ved ændringer i sortimentet udarbejdes en indstilling, der godkendes, hvorefter relevante systemer opdateres

Udstilling

Der udarbejdes en indstilling, der godkendes, hvorefter relevante systemer opdateres

sortimentet i en given tidsperiode under de samme betingelser, både med og uden e-katalog

Sortimentsopdatering

Opdatering af sortimentet i en given tidsperiode under de samme betingelser, både med og uden e-katalog

Aftaleforlængelse

Når en aftale skal forlænges, udarbejdes en indstilling, der godkendes, hvorefter relevante systemer opdateres



Vedligeholdelse af e-katalog

Løbende opdateringer

SKI's kontraktstyring af rammeaftaler - kvalitetskontrol af e-kataloger



Skolens kontraktstyring af leveringskontrakter – det daglige samarbejde med leverandøren



Når SKI går ind i kontraktstyringssager



En dansk tradition for at løse tingene i fællesskab

- Dialog og mægling er centrale værktøjer – også ifm. tvister
- Først når der ikke er nogen anden vej, tyer vi til juraen
- Fakultative bodsbestemmelser understøtter ønsket om at sætte dialogen først
- Fælles interesse at sikre den gode relation mellem kunder og leverandører på langt sigt

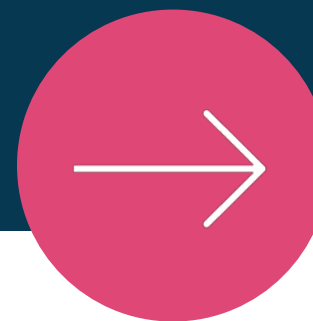


Støttespørgsmål ifbm. gruppedrøftelser

- Hvordan foregår kontraktstyring hos jer på de forskellige skoler?
- Hvilke typer af kontrakter har I på jeres institutioner?
- Hvilke barrierer ser I for en god og effektiv kontraktstyring på jeres institutioner – giv gerne eksempler på nogle ting i jeres styring af kontrakter, som kunne fungere bedre?
- Hvordan kunne disse barrierer overvindes og håndteres i praksis?
- Er der forskel på jeres arbejde med at styre forskellige typer af kontrakter? – f.eks. Indkøbsaftaler kontra driftskontrakter mv.
- Hvordan ser kontraktstyring ud i den perfekte verden på jeres institutioner?
- Hvad er jeres oplevelse af ledelsesopbakning til kontraktstyring på jeres institutioner?
- Er kontraktstyringen samlet et sted på jeres institutioner – eller ligger den decentralt hos f.eks. It-ansvarlige, bygningsansvarlige mv.
- Hvilke værktøjer anvender I i kontraktstyringen i dag - f.eks. Excel, Aquola eller andet CM værktøj?



Grønne og bæredygtige indkøb



Grønne indkøb på programmet

1. Politiske ambitioner
2. Indkøb i et grønt perspektiv
3. Effekt?
4. Adfærd – potentialet i driften



Klima og bæredygtighed – præmis for fremtidens offentlige indkøb

- FN's 17 Verdensmål har skabt politisk bevidsthed
- Bæredygtige tiltag indarbejdes i indkøbspolitikker
- Øget politisk fokus og prioritering:
 - "Klimavalgkamp"
 - Ny klimalov (bred opbakning)
 - EU's Engangsplastdirektiv
 - Strategi for grønne offentlige indkøb udrulles
- Øget efterspørgsel på rådgivning om- og volumen på det bæredygtige indkøb
- DI's udspil "Grønne offentlige indkøb uden unødige omkostninger"



Ambitionen

- 70% reduktion af Danmarks udledning af drivhusgasser i 2030 (i forhold til niveauet for 1990)
- Offentligt indkøb repræsenterede i 2019 12 mio. ton
- Godt 4 mio. ton blev udledt i Danmark
- Strategien skal også bidrage til realisering af FN's verdensmål
- Strategien forpligter i første omgang alene Staten
- Grøn omstilling i 3 spor
 1. Nu og her
 2. Langsigtet
 3. Vejledning og værktøjer

Grønne indkøb for
en grøn fremtid

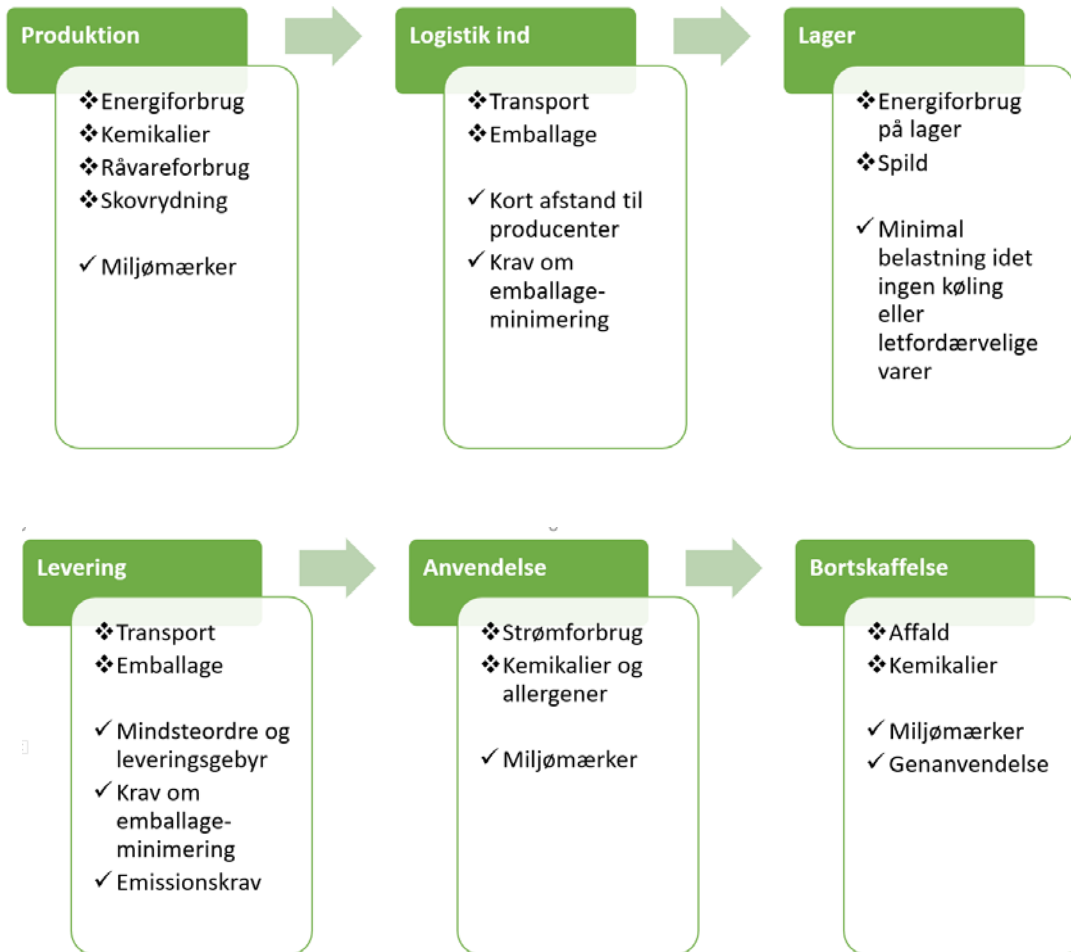
– strategi for grønne offentlige indkøb

Hvilke fokusområder kommer skolerne til at arbejde med?

- Plan for omstilling af den offentlige bilflåde
- Anvendelse af TCO ved evaluering
- Miljømærkede indkøb
- Governancestruktur for godt og grønt indkøb samt kompetenceudvikling
- Fokus på afskovningsfrie og bæredygtigt træ
- Reduktionsmål for udledning af CO₂
- Drift og energiforbrug i bygninger – krav om LED
- Fokus på tekstiler
- Fødevarepolitik (kantine og mødeforplejning)



"Den grønne værdikæde"



50.55 Kontorartikler 2021 (i drift pr. 1. nov.)

- Tidlig markedsdialog og modning
- Transportkrav ved levering
- Øget sortiment af miljøcertificerede produkter
- Dynamisk opdatering i kontraktens løbetid til mere klimavenlige alternativer (incitament)
- Vægtning af varelinjerne, der understøtter den grønne omstilling
- Fokus på tilbagetagning/genopfyldning
- Strengt krav til miljøoplysninger i e-katalog
- Gebyr ved mindre ordre
- Gebyr ved levering til anvist plads
- Maksimalt 1-2 leveringsdage pr. uge – færre hvis ønskes
- Emballagekrav (plast og pap)

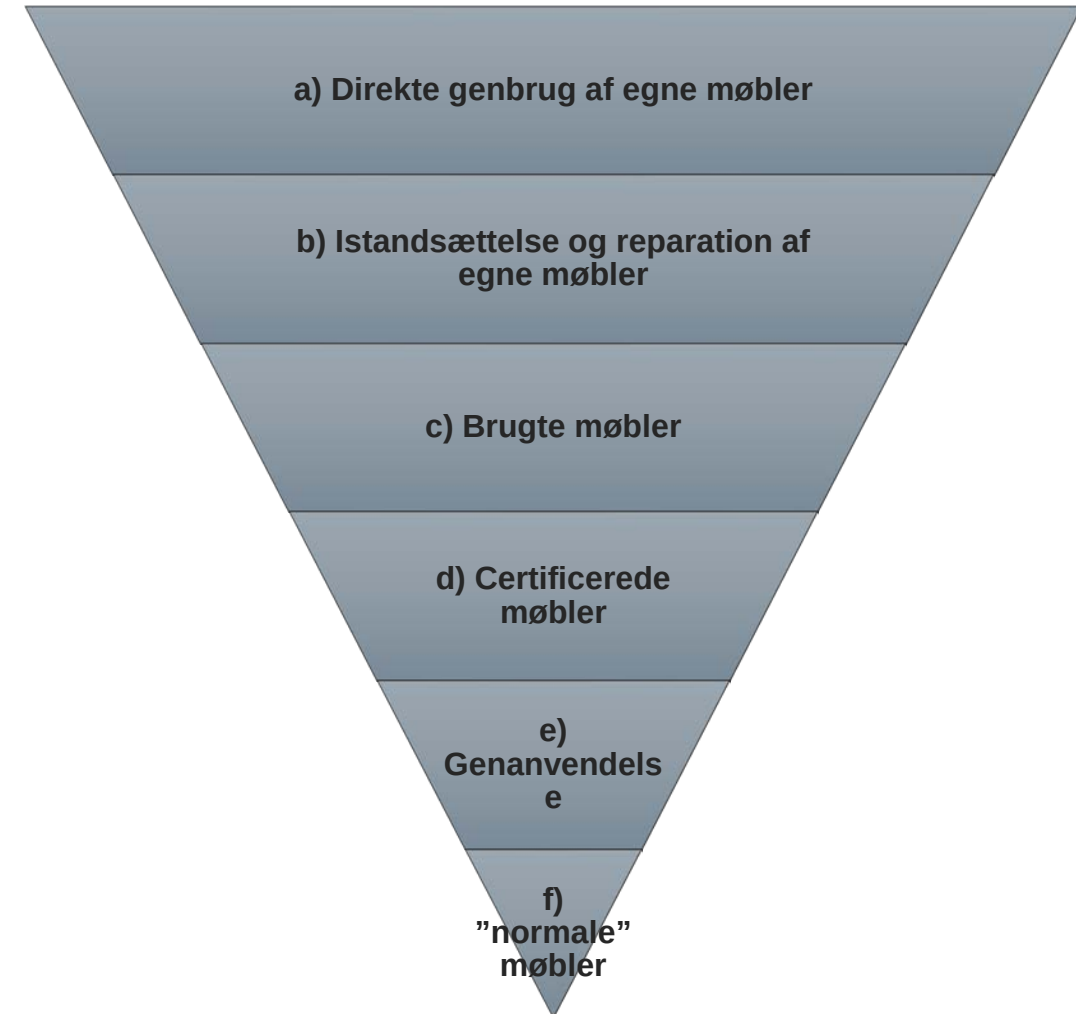


50.31 Møbler (januar 2021)

- Tidlig markedsdialog og modning
- Krav om bæredygtigt træ
- Øget sortiment af miljøcertificerede møbler
 - Fokus på levetid og holdbarhed
 - Krav til genanvendte og genanvendelige materialer
 - Strenge miljø- herunder kemikaliekrav
- Krav til genanvendelig emballage
- Udbud af frivilligt brugt sortiment til 25 % rabat
- Krav om 5 års produktgaranti
- Faciliterer tilbagesalg af kundens brugte møbler
- Leverandør skal mod vederlag forestå ansvarlig kildesortering



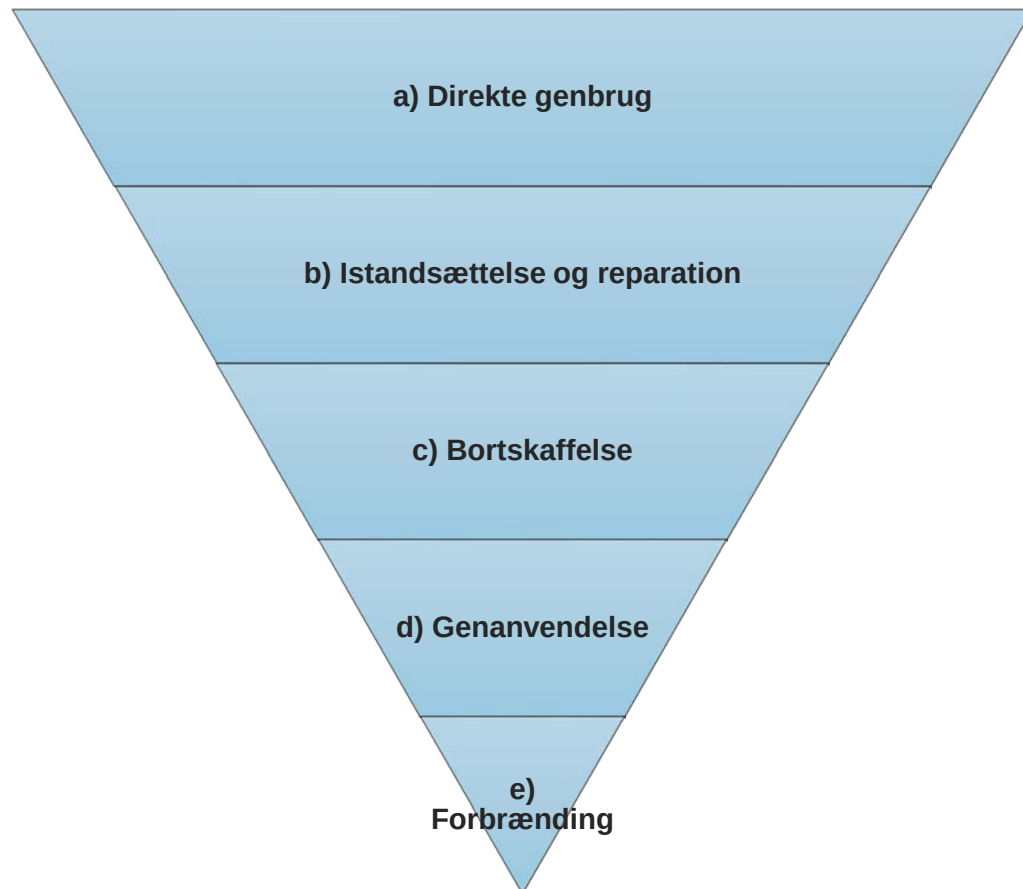
Understøttes bæredygtig *anskaffelse*?



50.31 Møbler (januar 2021) - fortsat



Understøttes bæredygtig *bortskaffelse*?



Gennemgang af aftalen

50.31 - Staten

- A) SKI's aftaleside lægger op til dette
- B) (Kontraktkrav og miljømærker)
- C) Varetages i høj grad selv
 - A) Bortskaffelse
- D) Muligt på aftalen via leverandør

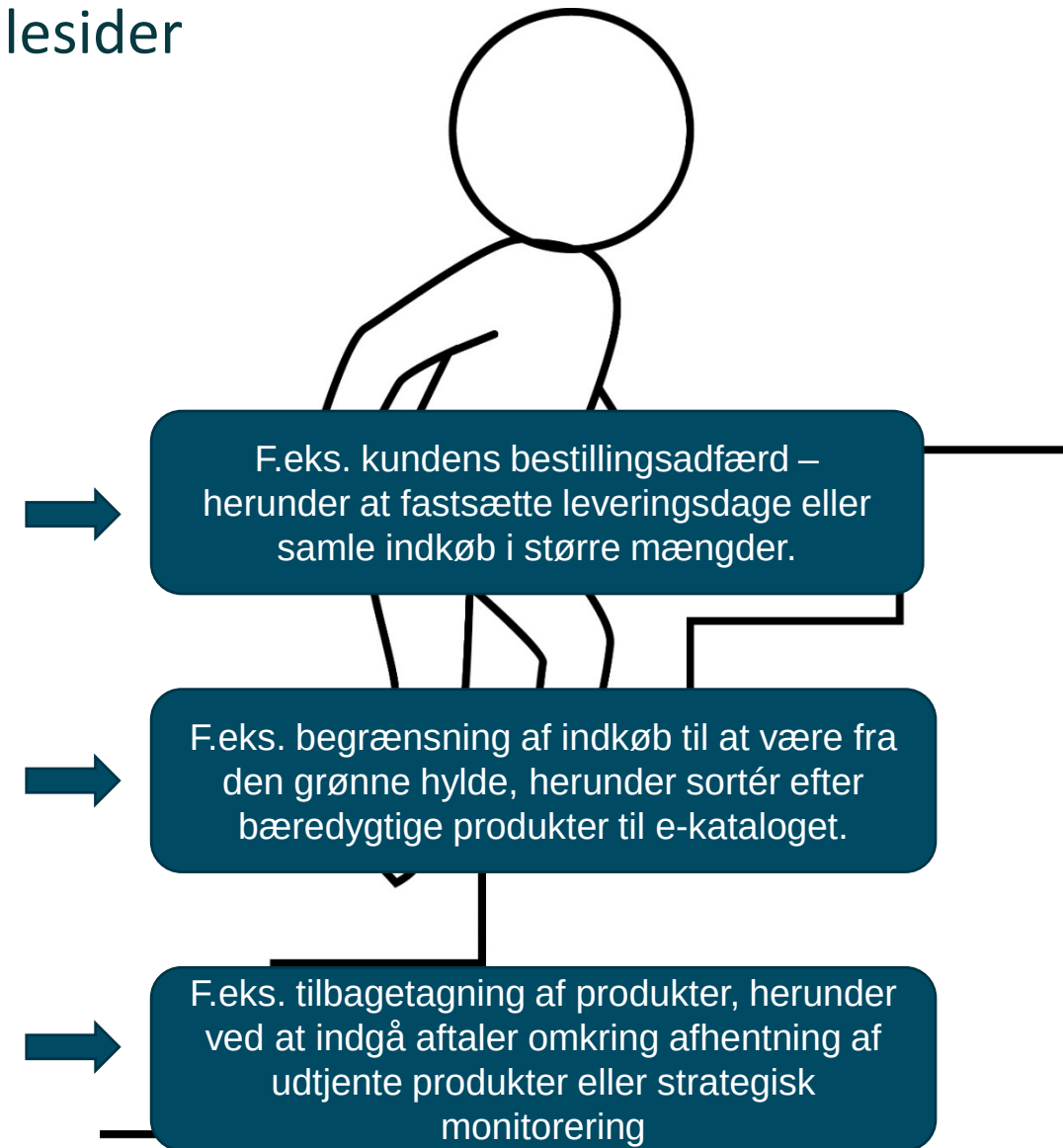
Konkrete handlingsanvisninger på alle SKI's aftalesider

Alle aftaler skal indeholde en 3-trinsskalering af, hvilke bæredygtighedselementer man kan udnytte på aftalen:

Trin 1 – godt begyndt – de tiltag, som er gratis for kunden at implementere og som heller ikke kræver de store ressourcer. Det er samtidig relativt generelle råd, som gælder på tværs af SKI's aftaler

Trin 2 – godt i gang – handler om de konkrete indkøb. Det er de tiltag, der måske koster noget, men som stadig er til at implementere. Fx indkøb af miljømærkede produkter

Trin 3 – godt i mål - de mest ambitiøse tiltag, der ofte vil række ud over den enkelte aftale. Det er tiltag, man kan stræbe efter



Spørgsmål og dialog



Jens Hedegaard Madsen

Kundepartner

jhm@ski.dk

+45 40553863

