



Bilag 4. Model og business case for samlet kontraktstyring

1. Etablering af samlet kontrakt- og licensstyring i Koncernservice

En samling af ansvaret for kontrakt- og licensstyring for kommunens it-systemer i Økonomiforvaltningens Koncernservice vil give mulighed for, at Københavns Kommune i højere grad kan udnytte de eksisterende it-kontrakter på tværs af forvaltningerne samt udnytte Københavns Kommunes samlede styrke som indkøber overfor leverandørerne.

Der vil blive skabt et samlet overblik over it- og telefonikontrakterne, som giver mulighed for at mindske udgifterne til leverandørerne, skabe merværdi gennem bedre udnyttelse af kontrakterne, risikominimere blandt andet i forhold til klagesager samt styrke kommunikationen og tillidsforhold mellem Københavns Kommune og leverandørerne.

Ovenstående opnås igennem:

- Bedre overblik i forhold til leverandørerne
- Sikring af køb på eksisterende aftaler og undgå dobbelt køb. Benyttelse af produkter på tværs af Københavns Kommune i stedet for forvaltningsspecifikke produkter
- Indgåelse af tværgående rammeaftaler og sikring af gode priser og vilkår, som er gældende for hele Københavns Kommune
- Ensartet kontraktuelle forhold
- Optimering af ydelsens kvalitet
- Sikring af lovligheden af aftaler ift. udbudsretten og derved undgå klagesager
- Optimering af vilkår i kontrakterne.

I Koncernservice (KS), hvor etableringen af kontrakt- og licensstyring af it-kontrakter er igangværende, er erfaringen, at der opnås direkte økonomiske besparelser gennem fakturakontrol samt optimering af kontrakterne i forhold til behov.

Forudsætninger

En forudsætning for opnåelsen af den fulde effekt ved centralisering af kontraktstyring på it-kontrakterne er etableringen af et stærkt mandat til kontraktstyringsenheden. En yderligere forudsætning for, at der opnås den fulde effekt ved centralisering af kontraktstyring på it-kontrakterne er, at mandatet indebærer, at kontraktstyringen omfatter alle it-kontrakter i Københavns Kommune, herunder kontrakter på tele- og dataområdet samt print- og kopiområdet. Det er essentielt, at alle it-kontrakter og styringen heraf bliver centralt placeret, så der opnås det fulde kontrakt- og leverandøroverblik og Københavns Kommune kan udnytte sine stordriftsfordele til fulde.

Mandatet indebærer, at alle kontrakter skal forbi kontraktstyringsenheden til gennemgang inden kontraktindgåelse. Kontraktstyringsenheden sikrer herved, at der indarbejdes de rette værktøjer i kontrakten til den efterfølgende styring heraf. Kontraktarbejdet inden selve kontraktindgåelsen er en stor del af kontraktstyringen, da det er de endelige kontraktvilkår og udformningen af disse der bestemmer hvorledes en kontrakt kan styres og hvilke effektiviseringer og besparelser der kan gennemføres i en kontrakts løbetid.



Udbuddet af en kontrakt er derfor af bestemmende karakter for den efterfølgende kontraktstyring og effektiv kontraktstyring kræver indflydelse på udbuddet. Idet udbud og den efterfølgende kontraktstyring naturligt hænger sammen, vil en placering af udbudsopgaven centralt hos kontraktstyringsenheden være ønskeligt for at opnå den fulde effekt af kontraktstyringen. Koncernservice opbeholder specialistkompetencer indenfor it-udbud og det falder derfor naturligt at opgaven placeres der på sigt. Dette ligger dog ikke indeværende forslag.

En foreløbig løsning er, at forvaltningerne efter egen beslutning placerer den afgrænsede udbudsopgave for de forpligtende aftaler på it-område hos kontraktstyringsenheden efter nærmere aftale. Ved denne løsning arbejdes der hen mod en samlet proces for udbud og kontrakt- og licensstyring på it-området og der sikres et samlet overblik på it-området samt øget sikkerhed for opnåelsen af de løbende effektiviseringer og besparelser.

Opgave- og ansvarssplit vedrørende kontraktstyring

Ved etablering af kontraktstyring for alle kommunens it- og telefonkontrakter vil Koncernservices opgave omfatte det kontraktuelle, som bl.a. indebærer opbyggelsen og fastholdelsen af kontrakt-overblikket, opfølgning på kontrakten i forhold til effektiviserings- og besparelspotentialer, ad hoc rådgivning i kontraktens vilkår, advisering om kontraktens skæringsdatoer herunder udløb, opkrævning af bod, fakturakontrol, bistand ved løsning af tvister etc. Koncernservice vil derudover kunne facilitere forvaltningerne i forhold til viden om samarbejde med leverandørerne. Koncernservices opgave består ikke i ikke i behovsafdækningen, da kontraktstyring først er relevant når behovet er opstået og afdækket. Rådgivning i forhold til hvorledes ydelsen kan anskaffes, genforhandling, udbud (eksklusiv udbud af forpligtende it-aftaler) samt større tvistløsning og forhandling er ikke en del af Koncernservices opgave, da det er omfattende processer, som kræver særskilte procedurer. Forvaltningerne kan dog ved egen beslutning placere sådanne opgaver i hos kontraktstyringsenheden efter nærmere aftale.

Forvaltningernes opgave ligger i selve leverandørstyringen på egne it-systemer. Det indebærer overordnet set løbende styring af samarbejdet med leverandøren, der eksempelvis kan være opfølgning på tidsplan, gennemførelse af tests, opfølgning på servicemål etc.

Kontraktstyring kræver et stærkt samarbejde mellem den enkelte kontraktejer og kontraktstyringsenheden i Koncernservice, så der opbygges et kendskab og en historik, som giver det fulde leverandøroverblik og mulighed for at realisere mulige gevinster. Den endelige beslutningskompetence vedrørende systemet og kontrakten ligger sammen med systembudgettet, som vil ligge i den relevante forvaltning.

I praksis skal alle originalkontrakter og tilhørende dokumenter opbevares hos Koncernservice, og alle kontrakter skal forbi Koncernservice til gennemgang inden kontraktindgåelse. Koncernservice vil være forpligtet til at have det fulde leverandøroverblik. Det afføder omvendt en forpligtelse for forvaltningerne til at indberette væsentlige ændringer i kontrakten til Koncernservice, såsom nye indkøb på gamle aftaler, leverandørens misligholdelse af kontrakten, manglende overholdelse af servicemål etc. Koncernservice kan herved facilitere, at der arbejdes med kontrakterne på tværs af



forvaltningerne, hvorved Københavns Kommune agerer som én virksomhed overfor leverandørerne og opnår de fulde stordriftsfordele.

Implementering af kontraktstyringssystem

Koncernservice arbejder på at få færdigudviklet et kontraktstyringssystem, som skal understøtte processerne for kontraktstyringen digitalt. Systemet vil blive anvendt til at registrere kontrakter med alle relevante oplysninger såsom kontraktnummer og navn, kontraktens indhold, indgåelse/udløb af kontrakten, al relevant dokumentation, al relevant historik etc. Dette vil være med til at skabe et klart overblik over Københavns Kommunes kontraktportefølje på it-området samt bibeholde dette fremadrettet.

2. Økonomiske konsekvenser af forslaget

Effektiviseringspotentialet estimeres til ca. 10-12 % af den samlede kontraktsum. I Københavns Kommune vurderes det, at ca. 200 mio. kr. i årlige betalinger til it- og telefonileverandører på nuværende tidspunkt ligger udenfor det kontraktstyrede område i Koncernservice. En estimeret gevinst vil således ligge på ca. 20-25 mio. kr. Dette understøttes af de erfaringer, der hidtil er gjort med kontraktstyring i Koncernservice.

Direkte økonomiske gevinster

De direkte økonomiske gevinster kan defineres som én til én identificerbare gevinster, der kan fremkomme ved at udføre fakturakontrol, undgå dobbeltkøb, undgå autoforlængelse, opkrævning af bod, gennemførelsen af besparelspotentialer herunder opsigelse af eksisterende kontrakter med det formål at indgå nye, bedre og billigere kontrakter. Der er ikke en en-til-en sammenhæng mellem de eksisterende kontrakters størrelse og de direkte besparelser der kan høstes ved kontraktstyring. Potentialitet afhænger, hvordan de enkelte kontrakter er udformet og om de udnyttes i fuld grad.

En stor del af de direkte økonomiske gevinster er udgjort af de proaktive økonomiske gevinster, hvorved der forstås en gevinst som opnås inden en fejl er indtruffet og/eller inden et beløb er betalt. Dette kan f.eks. bestå i forhindring af dobbeltkøb, forhandling af bedre priser, forhindring af uretmæssige krav samt forhindring af fejlfakturering. En proaktiv gevinst er således forhindring af en merudgift om denne er budgetteret med eller ej.

Risikominimering

Risikominimering er også en del af gevinsten ved samlet kontrakt- og licensstyring. Koncernservice har i den forbindelse udviklet en risikomodel, som kan kapitalisere risici ved en kontrakt. Modellen er opbygget således, at kontrakten før indgåelse analyseres ud fra de i modellen opstillede risikofaktorer. Modellen kapitaliserer risici ved kontrakten samt afdækningsmulighederne, så det kan vurderes om risici skal afdækkes yderligere eller accepteres. Modellen giver derved et stærkt beslutningsgrundlag inden kontraktindgåelse. Modellen kan også bruges til at give et risikobillede af de eksisterende kontrakter og opstille afdækningsmuligheder for at minimere denne risiko.

Kapitaliseringen af risici og afdækningsmulighederne er skønnet og bliver først reel, hvis risikoen indtræder og risiciene afdækkes. Risikominimering er dog en essentiel del af kontrakt- og licenssty-



ring, da der bør handles proaktivt frem for at ”brandslukke”, og det er vigtigt at kapitalisere gevinsten herved.

Merværdi

Tilførsel af merværdi i kontrakterne handler i høj grad om kvalitetsløft af ydelsen og kontraktens vilkår. Kvalitetsløft af ydelsen opnås ved kontinuerlig opfølgning af ydelsens kvalitet i forhold til pris. Et kvalitetsløft i kontraktens vilkår afføder også et kvalitetsløft af ydelsen, da der vil være bedre styringsværktøjer i kontrakten til benchmark, produktudskiftning og mulighed for ned- og opgradering af behov. Tilførsel af merværdi kan kapitaliseres og udgør en gevinst i form af et kvalitetsløft uden yderligere merudgift. Tilførsel af merværdi vurderes og værdiansættes fra gang til gang af kontraktstyringsenheden i samråd med kontraktejer/systemejer/forvaltningen.

Implementerings- og driftsomkostninger

Kontraktstyring i det omfang, som anbefales foregår ikke systematisk i kommunen i dag. Desuden er der behov for juridiske specialistkompetencer, som der ikke er tilstrækkeligt af på it-området, når man ser på tværs af kommunen. Det er derfor ikke muligt at løfte opgaven ved at flytte eksisterende ressourcer fra forvaltningerne til Koncernservice. Implementeringen forudsætter således en tilførsel af fire årsværk til området i Koncernservice.

Derudover vil der være omkostninger på omkring 150 t.kr. til drift af og licenser til CM-systemet samt en investering i uddannelse af medarbejdere. Det vurderes ikke at være realistisk at realisere et potentiale til budget 2013, men det anbefales, at etablering af kontraktstyringen igangsættes i 2012 og senest er afsluttet medio 2013, hvorefter der igangsættes drift af den nye enheds kontraktstyring. Den præcise indfasning af potentialet i budgetoverslagsårene kendes ikke. Det vil først blive lagt ind i rammerne, når der er identificeret gevinster på konkrete kontrakter frem mod budget 2014. Implementeringsomkostningerne fremgår af nedenstående tabel og foreslås finansieret i forbindelse med budget 2013.

Samlede økonomiske konsekvenser

1.000.kr. (2013 p/l)	2013	2014	2015	2016
Omkostninger				
Engangsudgifter (t. kr.)	500	200	0	0
Driftsomkostninger løn (t. kr.)	2.500	2.500	2.500	2.500
Driftsomkostninger øvrige (t. kr.)	150	150	150	150
Omkostninger total	3.150	2.850	2.650	2.650
Midlertidig driftsudgiftsstigning				
Tilbagebetaling af internt lån, jf. nedenfor	0	1.102	1.102	1.102
Gevinster (foreløbig vurdering)				
Driftsgevinster total (t. kr.)	0	-10.000	-23.000	-23.000
Gevinster total	0	-10.000	-23.000	-23.000
Nettovirkning årlig - driftsudgifter	3.150	-6.048	-19.248	-19.248



Det indstilles at implementeringsomkostningerne i 2013 finansieres af et internt lån til Koncernservice og at implementeringsomkostningerne i 2014 og 2015 samt tilbagebetaling af lånet finansieres af de driftsbesparelser som realiseres. Tilbagebetalingen af lånet sker over tre år med bevillingsmæssige konsekvenser, som beskrevet i bilag 5.

3.0 Overordnet implementeringsplan

I nedenstående oversigt fremgår de overordnede faser i implementeringen

Fase	Opgaver
Afklaringsfase/indsamling af kontrakter (frem mod juni 2013)	Opbygning af kontraktorganisation <ul style="list-style-type: none"> • Single point of contact i forvaltningen • Afklaring af leverandørstyring vs. kontraktstyring
	License Management <ul style="list-style-type: none"> • Afklaring af hvilke kontrakter, der skal samles (udgangspunkt tages i de 10 største leverandører) • Indsamling af relevante kontrakter
	Contract Management <ul style="list-style-type: none"> • Indsamling af samtlige kontrakter
Kontraktkendskab og registrering (afsluttet juni 2013)	Registrering af alle relevante oplysninger i CM-system Opbevaring af originalkontrakter i arkiv
	Opbygning af kontraktkendskab <ul style="list-style-type: none"> • Dialog med brugerne • Indsamling af det til kontrakterne relevante materiale
Analyse og udarbejdelse af effektivisering og besparelsesplaner (afsluttet juni 2013)	Analyse af de indsamlede kontrakter: <ul style="list-style-type: none"> • Vilkår • Indkøbsform (SKI, udbud, annonceret etc.) • Identificering af effektiviserings- og besparelspotentialer • Risikovurdering • Leverandørbillede Udarbejdelse af effektiviserings- og besparelsesplan <ul style="list-style-type: none"> • Indgåelse af (ramme)aftaler på licensområdet Fremlæggelse af effektiviserings- og besparelsesplan samt beslutning
Idriftsættelse af kontrakt- og licensstyring	Implementering af processer <ul style="list-style-type: none"> • Fakturakontrol • Styring af kontrakten i dens levetid • Rapportering • Terminering af kontrakter • Indgåelse af nye kontrakter

