

# GJØR RETT TILTAK OG BRUK TID PÅ DE RETTE KONTRAKTENE

---

Jostein Engen, DFØ

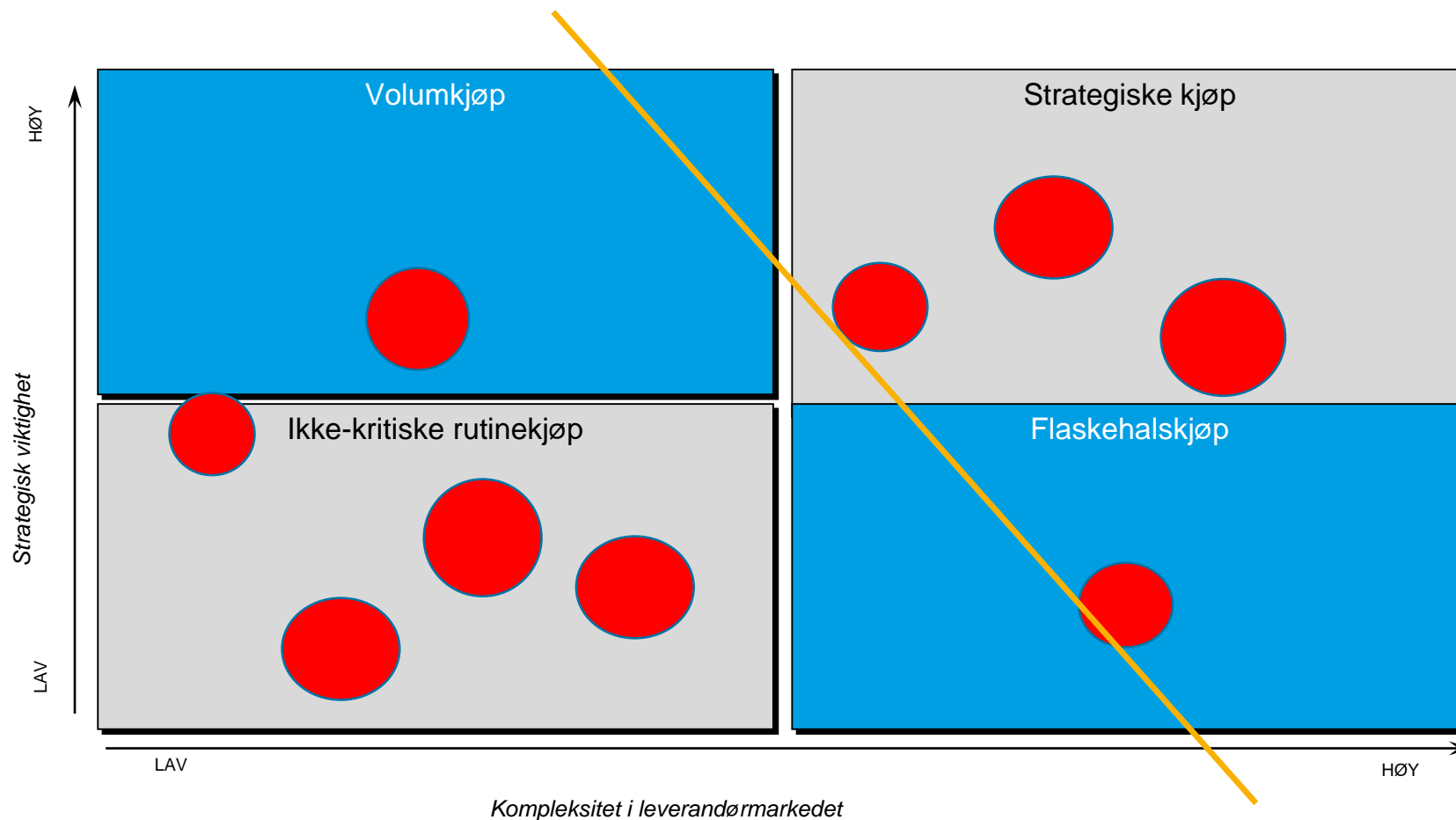
# Agenda

- Grupper kontraktporteføljen
- Definer involverte roller med ansvar
- Oppfølgingsaktiviteter
- Oppfølging av kontraktkrav
- Oppfølging av kvalifikasjoner
- Risiko
- Forbruksanalyser
- Sanksjoner
- Eksempel

# Kategoristyring – også viktig for kontraktsoppfølging

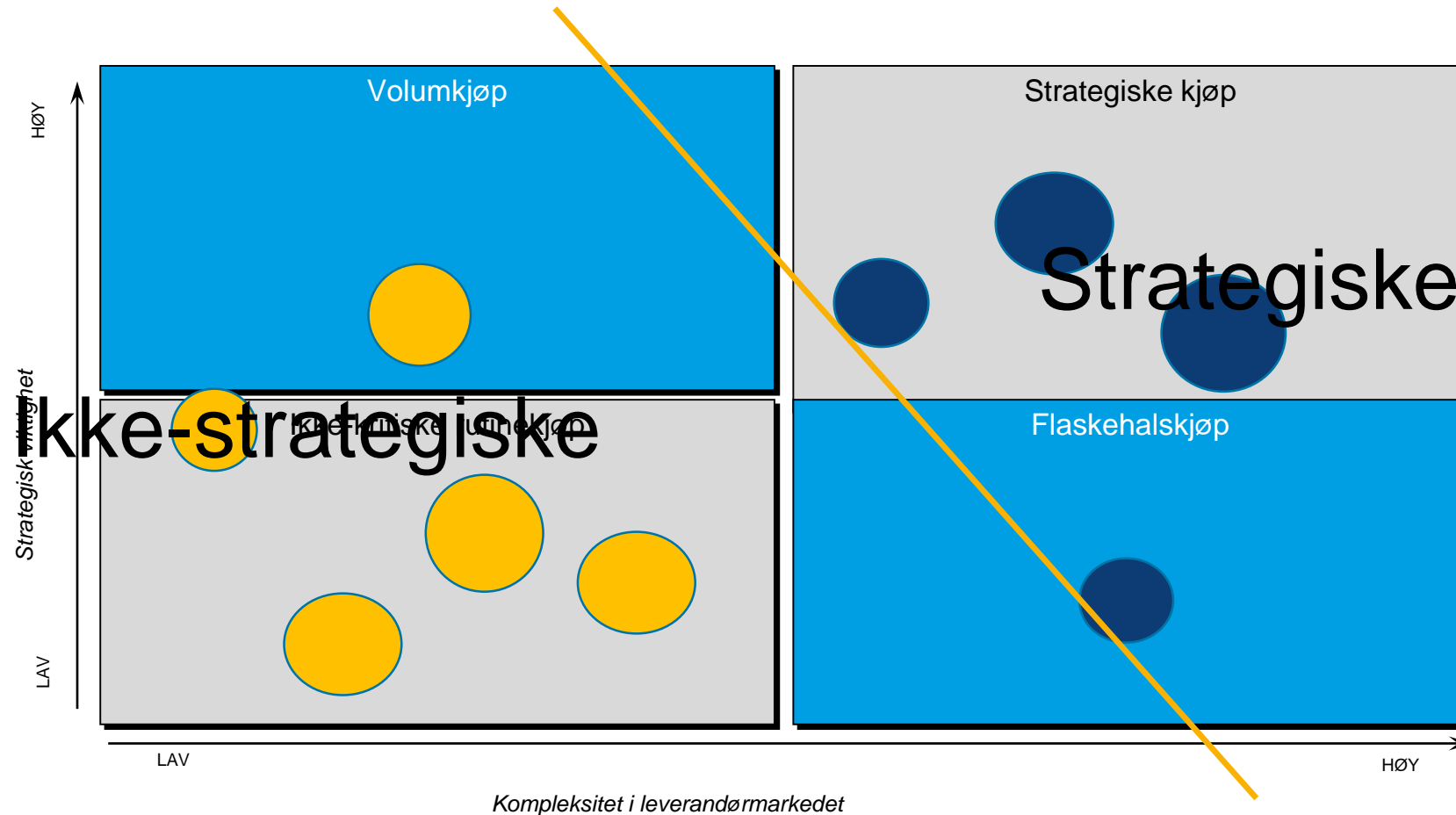


# Grupper kontraktporteføljen i en Kraljic-matrise



Det bør differensieres på hvordan de ulike kontraktene skal følges opp!

# Grupper kontraktporteføljen i en Kraljic-matrise



Det bør differensieres på hvordan de ulike kontraktene skal følges opp!

# Roller og ansvar – ikke-strategiske leverandører

Rollen bekles av: = Ledelse = Fagmiljø = Anskaffelser = Anskaffelser/Fagmiljø		HUKIB: H = Hovedansvarlig for planlegging, fremdrift og oppfølging U = Utførende K = Konsulterende I = Informeres B = Beslutte		Premissgiver	Behovseier	Kontraktseier	Kategoriansvarlig	Fagansvarlig	Prosessdriver	Konkurransansvarlig	Jurist	Kontraktforvalter anskaffelser	Kontraktforvalter fag
Prosess	Dokumenter/Aktiviteter												
<b>FASE 3: STRATEGISKE LEVERANDØRER</b>													
Kontrakts og leverandøroppfølging	Utarbeide kontrakts- og leverandøroppfølgingsdokumentet						H					U	U
Kontrakts og leverandøroppfølging	Fylle ut skjema roller og ansvar intern og hos leverandør					H						U	U
<b>Oppfølging og kontraktskrav</b>													
Oppfølging kontraktskrav	Leverandøroppfølging (dok) / Servicehåndbok							K				K	HU
Oppfølging kontraktskrav	Måling og rapportering (eks. SLA)							K				K	HU
Oppfølging kontraktskrav	Kontrollere krav til sikkerhet i kontrakten (eks revisjoner)												HU
Oppfølging kontraktskrav	Kontrollere oppfyling av Samfunnsansvar (fylle ut krav til samf.ans i kontrakten som skal følges opp )											K	HU
Oppfølging kontraktskrav	Dokumentere oppfølging HMS krav som skal følges opp i kontrakten)											K	HU
<b>Annen oppfølging I</b>													
Risiko	Avdekke risiko elementene i kontrakten i risikokart (samt tiltak)					H						U	K
Forbruksanalyser	Analysere om reelt forbruk er i tråd med forventning					H		K				U	K
<b>Oppfølgingsmøter</b>													
Operative møter	Gjennomføring							U				I	HU
Taktisk/ kommersielle møter	Gjennomføring							U				HU	U
Mål for oppfølgingsmøter	Tabell med definering av mål ved de ulike oppfølging					H		U		U		U	U
Møtereferater / erfaringsdokumentasjon	Lage erfaringsdokumentasjon og tilgjengeliggjøre*rolle som ansvarlig for møtene, se over.					H		U				U	U
<b>Annen oppfølging II</b>													
Sanksjoner	Gjennomføre sanksjoner i tråd med kontrakt										K	H	U
Kontraktsendringer	Gjennomføre evt. identifiserte endringer i tråd med kontrakt (jurist)										K	H	I
Opsjoner	Utløsning av opsjon				B	B	K				K	H	K
Dokumentasjon av leverandøroppfølging	Tilgjengeliggjøre erfaringsdokumentasjon (dok i mal og el.ark)						H	U				U	U

# Oppfølgingsaktiviteter

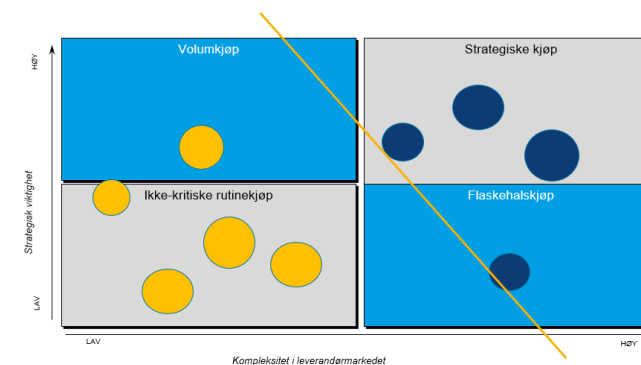
## Ikke-strategisk kontrakter

### *Operativt nivå:*

- Fagmiljøet følger opp daglig drift knyttet til bestillinger, leveranser o.l.

### *Taktisk nivå:*

- Avtaleansvarlig i anskaffelser og fagleder gjennomfører kontraktsmøter med leverandør basert på innspill fra operativ gjennomføring.



## Strategisk kontrakter

### *Operativt nivå:*

- Fagmiljøet følger opp daglig drift knyttet til bestillinger, leveranser o.l.

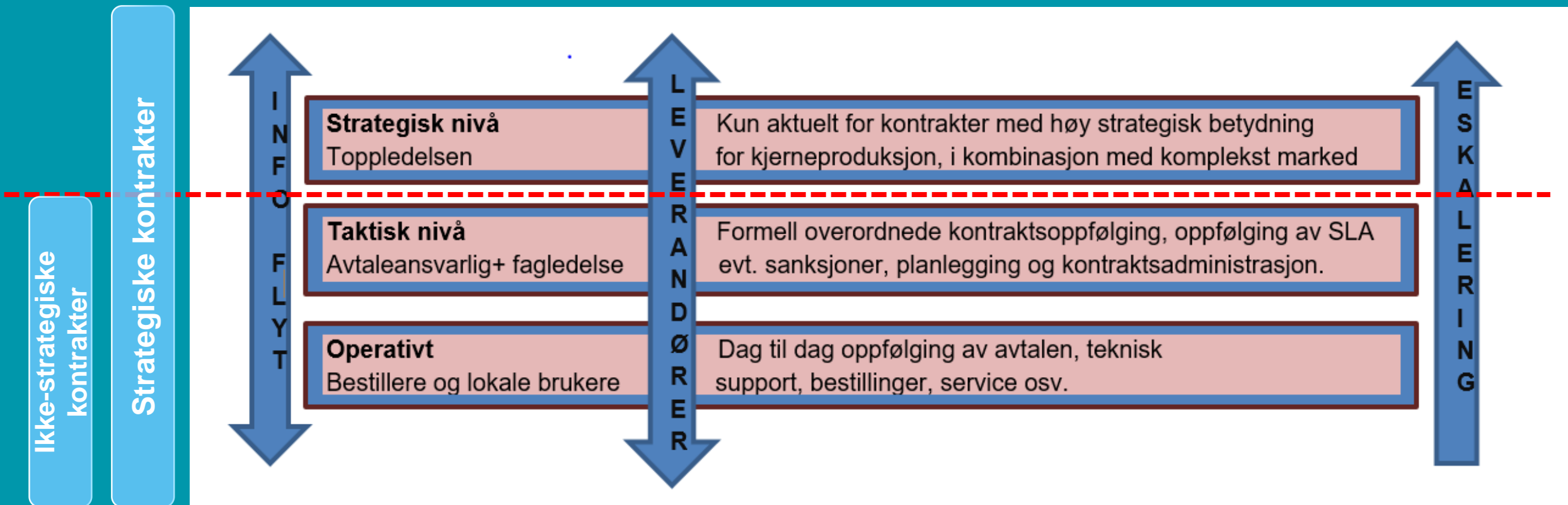
### *Taktisk nivå:*

- Avtaleansvarlig i anskaffelser og fagleder gjennomfører kontraktsmøter med leverandør basert på innspill fra operativ gjennomføring.

### *Strategisk nivå:*

- Toppledelsen/ledelsen i virksomheten deltar på strategiske møter med toppledelsen hos leverandøren. Fokus på kontrakt og strategisk videreutvikling.

# Oppfølgingsaktiviteter





# Vurdere behovet for oppfølging av kontraktkrav

- Håndbok for strategiske anskaffelser
- Måling og rapportering
- Sikkerhet
- Samfunnsansvar
  - Sosiale og etiske krav
  - Lønns- og arbeidsvilkår
  - Miljø og klimakrav
  - Krav om lærlinger
  - HMS
- Revisjoner

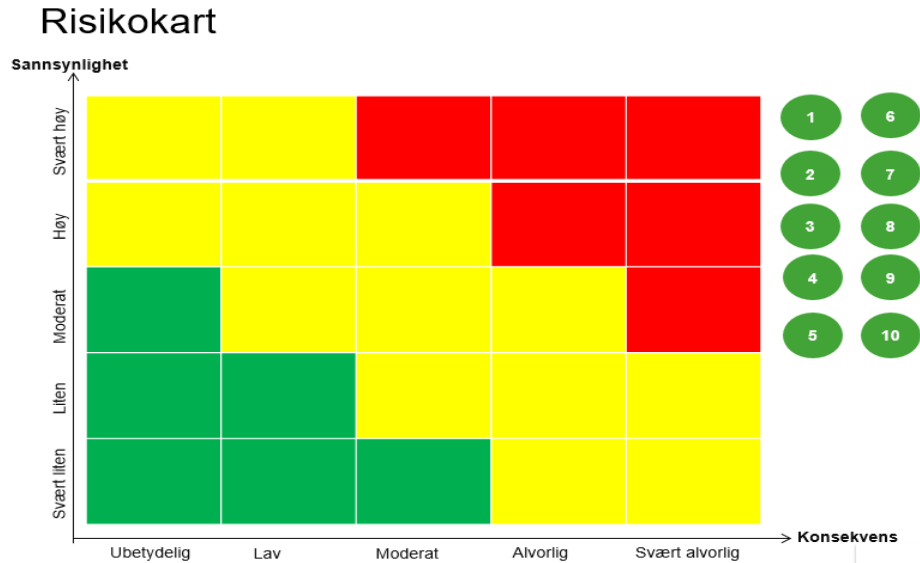
# Oppfølging av kvalifikasjonskrav

Leverandører som har kontrakt med virksomheten har bevist at de oppfyller kvalifikasjon- og kontraktskrav ved avtaleinngåelsen.

Som en del av strategisk leverandøroppfølging kan virksomheten årlig sikre at leverandørene fortsatt tilfredsstillter kvalifikasjonskravene. Det betyr at virksomheten selv sjekker kvalifikasjonskravene der hvor de er offentlig tilgjengelige i offentlige registre. Øvrig krav skal leverandøren innlevere årlig i tråd med kontrakt.

**Reduser denne risikoen hos strategiske leverandører!**

# Risiko



ID	Risikoelement	Årsak(er)	Sannsynlighet	Konsekvens	Risikoreduserende tiltak
1					
2					
3					
4					
5					

Det er viktig å analysere hvilken potensiell risiko som er til stede ved den enkelte kontrakt. Dette er særdeles viktig for de strategiske kontraktene som kjennetegnes ofte enten ved høyt volum eller stor risiko. For å kunne identifisere de riktige risikoene er det viktig å ha med riktige ressurser ved utføringen av en risikovurdering. Risikoanalyse bør for strategiske kontrakter vurdere konfidensialitet, integritet, tilgjengelighet, finansiell risiko, omdømmetap, HMS osv. Det er viktig at alle identifiserte risikoer havner innenfor akseptabelt nivå, enten det er med eller uten tiltak.

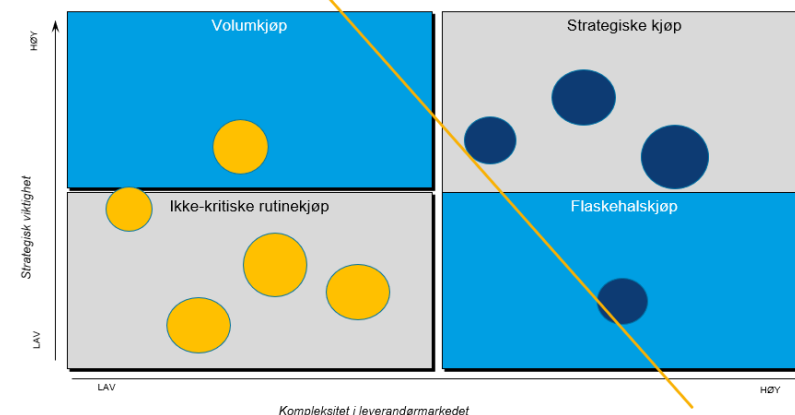
# Forbruksanalyser

For å være i stand til å analysere om reelt forbruk under en kontrakt er i tråd med forventningene er det viktig at *Kontraktsforvalter fag* har tilgang til forbruksanalyser. Analysen viser volum og hva/hvem som er anskaffet på avtalen. Ved større avvik vil det kunne være aktuelt å melde dette videre for å få endringer i kontrakt. Dette kan eksempelvis dreie seg om endring av volumprodukter, sortimentsendringer eller andre kontraktsmessige justeringer som ikke er vesentlige og som kan gjennomføres innenfor kontraktrammene. Man bør også ha et særskilt fokus på når volumene på en rammeavtale nærmer seg utlyst kontraktsverdi.

# Sanksjoner

Virksomhetene bør følge opp alle kontrakter og gjennomføre sanksjoner i henhold til kontrakt i de tilfeller hvor leverandør ikke følger opp sine kontraktsforpliktelser og det er gjenstand for krav om dagbøter eller andre sanksjoner. Sanksjonene skal kreves inn fortløpende i etterkant av operative oppfølgingsmøter.

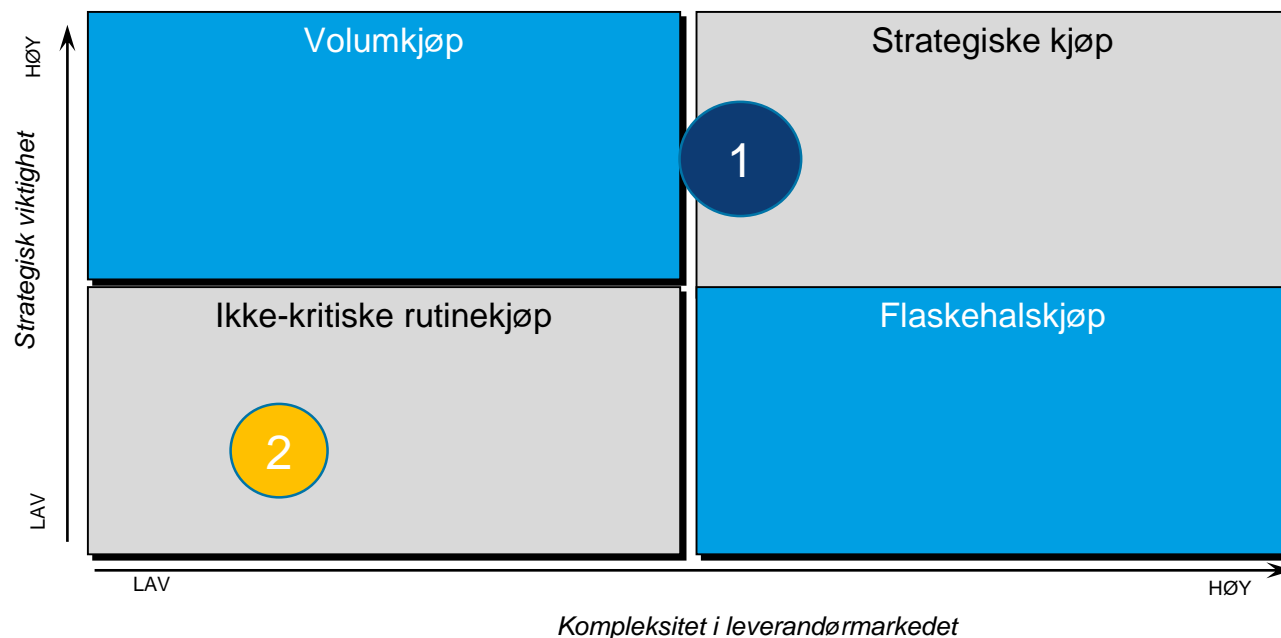
**Prioriter også i hvilken grad sanksjoner kan følges opp. Hvilke kontrakter er viktigst? (Verdi eller risiko)**





# PRAKTISK EKSEMPEL



# Grupper kontraktene



-  - Kontrakt 1 på konsulenter innenfor tjenstedesign defineres som strategisk for virksomheten etter en Kraljic-analyse
-  - Kontrakt 2 på mykpapir defineres som ikke-strategisk for virksomheten etter en Kraljic-analyse

# Oppfølgingsaktiviteter

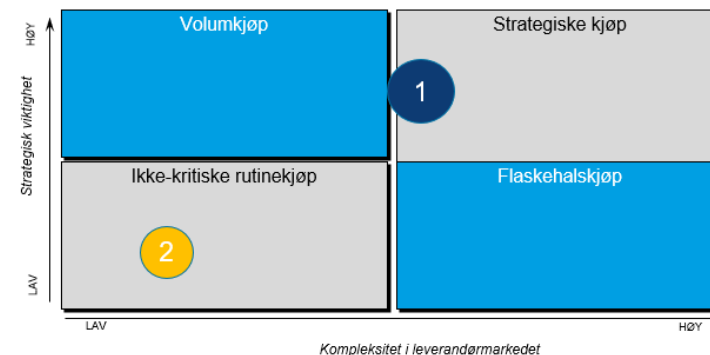
## Kontrakt Mykpaper

### *Operativt nivå:*

- Fagmiljøet følger opp daglig drift knyttet til bestillinger, leveranser o.l

### *Taktisk nivå:*

- Avtaleansvarlig i anskaffelser og fagleder gjennomfører kontraktsmøte med leverandør en gang årlig.



## Kontrakt tjenestedesign

### *Operativt nivå:*

- Fagmiljøet følger opp daglig drift knyttet til bestillinger, leveranser o.l

### *Taktisk nivå:*

- Avtaleansvarlig i anskaffelser og fagleder gjennomfører kontraktsmøter kvartalsvis.

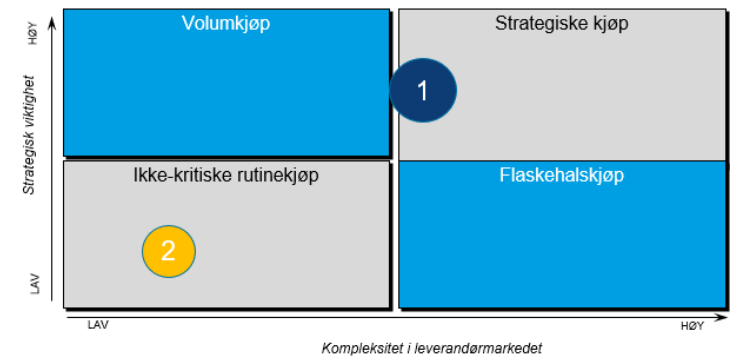
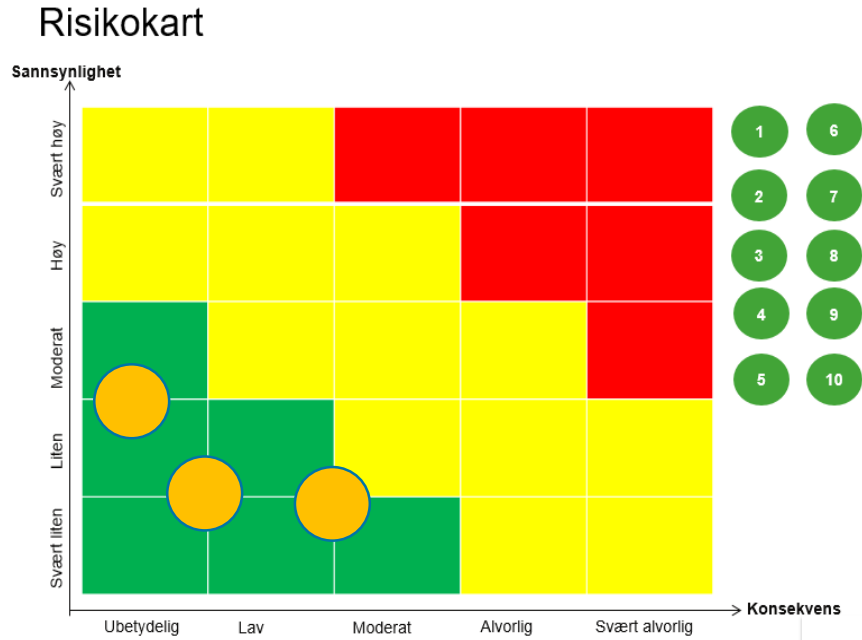
### *Strategisk nivå:*

- Toppledelsen i virksomheten deltar på strategiske møter med toppledelsen hos leverandøren. Møtene avholdes en gang pr. år.



# Risiko

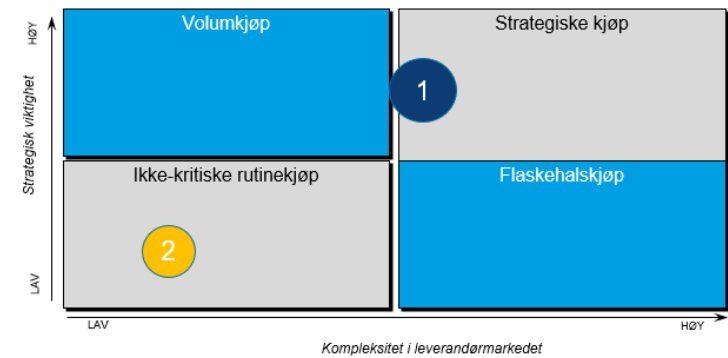
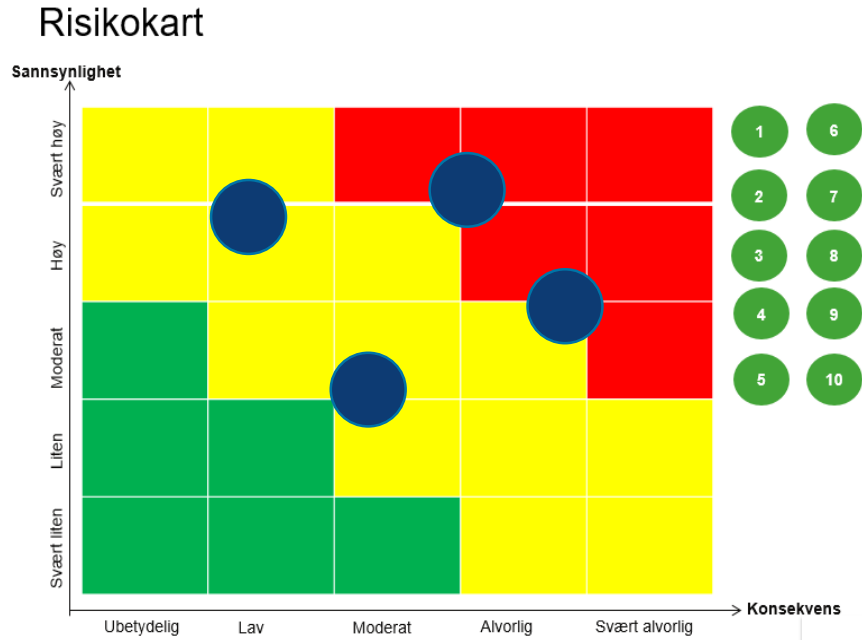
## Kontrakt mykrapir



Som følge av lav risiko er det ikke behov for spesiell oppfølging av risiko i kontrakten.

# Risiko

## Kontrakt tjenestedesign



Som følge av høyere risiko på deler av kontrakten er det behov for oppfølging av enkeltelementer i kontrakten. Det kan eksempelvis være knyttet til tilgjengelighet på ressurser, omdømmetap ved dårlige leveranser e.l.

# Oppfølging - Tjenestedesign

- Oppfølging av lagring av data hos leverandør. Revisjon utføres med en annen virksomhet.
- Oppfølging av bruk av lærlinger
- Årlig oppfølging av kvalifikasjonskrav
- Samarbeid med leverandør for å presentere fremtidige oppdrag for å sikre seg best kompetanse hos leverandør.
- Planlegge markedsdialog med leverandør for oppdatering på fagområdet. Deltakere er både fagmiljø og anskaffelser.



# Vurderinger ved prioritering

- Strategisk viktighet for virksomheten
- Risiko hvis kontrakten ikke leveres som forventet
- Muligheter for gevinstrealisering
- Kronebeløp på kontrakten
- Vurder samarbeid med andre virksomheter på enkelte krav i kontrakten.

**Bruk tiden der dere får mest igjen!**



Direktoratet  
for forvaltning og  
økonomistyring