

DREJEBOG FOR KOMMUNAL KONTRAKT- OG LEVERANDØRSTYRING

KOMBIT VIDENCENTER

Version 2.0

Indholdsfortegnelse

BAGGRUND OG UDFORDRINGER.....	4
Behov for fokus på kontrakt- og leverandørstyring	6
Kommunernes it-indkøb påvirkes af eksterne faktorer.....	8
GRUNDMODEL FOR KOMMUNAL KONTRAKT- OG LEVERANDØRSTYRING	10
Funktioner.....	11
Roller og rollebeskrivelser	14
Rollebeskrivelse: Systemejer	17
Rollebeskrivelse: Forvaltnings-it-kordinator	18
Rollebeskrivelse: Digitaliseringschef	19
Rollebeskrivelse: Arkitekturansvarlig.....	20
Rollebeskrivelse: It-indkøber	21
Rollebeskrivelse: Kontraktstyringsansvarlig (contract manager)	22
Rollebeskrivelse: It-controller.....	23
Rollebeskrivelse: It-sikkerhedsansvarlig	24
Styringsorganer	25
Styringsorgan: Digitaliseringsudvalg	27
Styringsorgan: Porteføljeudvalg	28
Styringsorgan: Arkitekturudvalg	30
Styringsorgan: Projektstyregrupper.....	31
Styringsorgan: Leverandørstyringsudvalg.....	32
Styringsorgan: It-sikkerhedsudvalg	33
IT-ANSKAFFELSE I FASER	34
PRAKTISKE EKSEMPLER I CASEKOMMUNER	36
Næstved Kommune.....	37
Svendborg Kommune.....	40
Favrskov Kommune.....	43
IMPLEMENTERINGSMULIGHEDER I KOMMUNER	45
Decentral styring.....	46
Central styring	48
EN LEVERANDØRSTRATEGI - ER DET NOGET, KOMMUNER HAR?	49
Én-leverandørstrategi (single sourcing)	49
Flerleverandørstrategi (multi sourcing).....	51
BEST PRACTICE BESLUTNINGSMODEL.....	53
IMPLEMENTERINGSGUIDE	56
Niveauer for kontrakt- og leverandørstyring.....	56
Redskaber	58
Leverandøroverblik: Kontraktregistrering	58
Leverandøroverblik: Aktivitetsoverblik.....	59
Leverandøroverblik: System- og kontraktsoverblik	61

Kontraktstyring: Leverandørsegmentering	62
Kontraktstyring: Proces for leverandørsamarbejde	63
Kontraktstyring: Samarbejdsorganisation	64
Compliance-styring: Faktureringsprocedure	65
Compliance-styring: Forbrugsmonitorering	66
Performancestyring: Leverandørevaluering	67
APPENDIKS	69
Definitioner	69
Gode råd om it-leverandørstyring	70
Gode råd om kontrakter	72
Gode råd om at skabe overblik over kontraktportefølje	75
Gode råd om kontraktstyring	77
Gode råd til udbudsplanlægning og processer	79

BAGGRUND OG UDFORDRINGER

Det kommunale it-landskab har undergået og undergår fortsat store forandringer. I stadigt stigende grad leveres it fra flere leverandører, samtidig spiller den hastige teknologiske udvikling, hvor cloud erstatter den sædvanlige serverdrift også ind på kommunale it-anskaffelser. Brugen af den fælleskommunale infrastruktur med dens funktionalitet og data vinder større og større indpas, kravene til it-sikkerhed kommer mere og mere i fokus grundet ny lovgivning på området, og det øgede krav om at åbne it-arkitekturen op spiller også en rolle.

Den enkelte kommunes digitaliserings- og it-strategier påvirkes ligeledes af en række eksterne faktorer, såsom de fællesoffentlige og fælleskommunale digitaliseringsstrategier samt de årlige Økonomiaftaler. På samme tid stiller det fælleskommunale monopolbrud nye krav til kommunerne som kunder. Nu bliver de ejere og skal navigere i et flerleverandørmarked.

Ofte står de kommunale it-afdelinger og forvaltninger desuden over for en række interne udfordringer, der kan svække kommunernes forhandlingsposition over for – og styring med – it-leverandører.

Første version af Drejebogen

KOMBIT igangsatte i 2011 et samarbejde med Accenture og PwC, hvor man foretog en række analyser i Næstved Kommune, Svendborg Kommune og Favrskov Kommune med det formål at afdække, hvordan den kommunale it-leverandørstyring kan optimeres i indkøbsprocessen og kontraktperioden. På baggrund af analyserne udarbejdede KOMBIT og Accenture en model for kommunal leverandørstyring samt et antal gode råd om leverandør- og kontraktstyring.

Den overordnede anbefaling var, at kommuner med fordel kunne eksplicit definere funktioner, roller og styringsprocesser omkring it-kontrakter, -indkøb og -udbud, da dette ville give mulighed for mere struktureret kontraktstyring og it-controlling, men også for at samle opgaverne i kommunen, hvor kompetencer hertil er størst. Alle konklusioner, anbefalinger m.v. blev samlet i en rapport; Drejebog for Kommunal leverandørstyring (ver. 1), som blev publiceret i 2012.

Opdatering af Drejebogen

I 2017 genbesøgte KOMBIT Videncenter casekommunerne fra den oprindelige Drejebog, med det formål at opdatere konklusioner, observationer og gode råd, så Drejebogens indhold bliver mere relevant og ajourført i forhold til det nuværende organisatoriske setup og de ændrede aftale- og it-mæssige forudsætninger.

For i højere grad at sikre en direkte videndeling mellem kommunerne, er der i denne version af Drejebogen blevet indarbejdet flere kommunale eksempler på processer, dokumentationskrav, strategier, konkrete kontrakt- og leverandørstyringsværktøjer m.m.

Denne opdaterede version skal ikke sidestilles med en række retningslinjer eller paradigmer. Men skal ses som en opremsning af konkrete kommunale organisationsmodeller med deres umiddelbare fordele og ulemper. Drejebogen indeholder dog fortsat en række bud på tiltag, som kan være med til at

minimere mulige risici. Vi har så vidt muligt søgt at underbygge og eksemplificere disse bud på tiltag med kommunale eksempler.

Drejebogens indhold

Først beskrives **behovet for fokus på leverandør- og kontraktstyring i kommunerne**. Dernæst beskrives **nationale og kommunale strategiers betydning** for kommunal it og indkøbsprocesser.

I det efterfølgende afsnit introduceres og gennemgås en **grundmodel for kommunal kontrakt- og leverandørstyring**, der illustrerer en mulig praksis for kontrakt- og leverandørstyring. Grundmodellen er beskrevet på et højt detaljeringsniveau. Modellen udgør et fundament for de efterfølgende eksempler på god praksis i kommuner og de generelle implementeringsmuligheder.

Herefter beskrives **praktiske eksempler på implementering og anvendelse af leverandørstyring**; hvordan har casekommunerne grebet leverandørstyring an?

De indsamlede bedste praksis eksempler beskrives i en række **generelle implementeringsmuligheder**, som den enkelte kommune med fordel kan lade sig inspirere af.

Som en del af guiden er der desuden opstillet **en række redskaber** og **gode råd til leverandør- og kontraktstyring**, som i et vist omfang er overlappende.

Behov for fokus på kontrakt- og leverandørstyring

Kommunernes generelle leverandør- og it-landskab ændrer sig. Bl.a. har det igangværende monopolbrud resulteret i, at der er flere leverandører af varierende størrelse inden for forskellige forretningsområder på det kommunale marked, som kan sikre, at kommunale it-løsninger bliver udviklet, driftet og vedligeholdt. Dette betyder, at der er en risiko for, at en kommunes omfattende aftaleportefølje ikke bygger på samme standarder.

Det faktum, at kommunerne forsat er i den situation, at der er begrænsede ressourcer i deres organisation, til at kunne stille egne krav til leverandøren og til at følge op på deres leverancer gør, at der er et behov for fokus på kontrakt- og leverandørstyring. Samtidig stilles der gennem arbejdet med den kommunale rammearkitektur krav til leverandørers og kommuners anvendelse af standardiserede arkitekturprincipper, såvel som infrastrukturelementer. Der er derfor også behov for fortsat fokus på vedligeholdelse af organisationen og processerne for kommunens it-indkøb.

Øget fokus på it-sikkerhed

Det øgede fokus på it-sikkerhed har også været med til at gøre det aftalemæssige setup yderligere komplekst. De øgede organisatoriske samt aftale- og dokumentationsmæssige krav til kommunerne som dataansvarlige ses tydeligt hos en del af casekommunerne. Krav som også vil få mere og mere indflydelse på kommunernes fokus i forhold til kontrakt- og leverandørstyring. Den øgede fokus på sikkerhed betyder også, at ny faglighed kommer til at vinde indpas i organisationen. Helt konkret er nye roller opstået, hvor it-sikkerhed, behandling af persondata og kontrol får en central plads.

Det der ikke har ændret sig er, at kommunernes it forsat skal understøtte en meget kritisk og kompleks opgaveløsning. Driftssikkerhed, tilgængelighed og it-sikkerhed er således af yderste vigtighed for kommunerne, hvorfor kontrakt- og leverandørstyring i høj grad også handler om at sikre, at kommunen kan yde den service, som de forventes at kunne levere.

Udfordringer for kommunal kontrakt- og leverandørstyring

Nogle kommuner møder i dagligdagen udfordringer, som gør, at muligheden for en effektiv leverandør- og kontraktstyring er vanskeliggjort. Udfordringerne kan være mange og forskellige, men kan bl.a. være resultat af:

- At der er uklar ansvarsfordeling, uklare processer, roller og manglende overblik over kommunens it-kontrakter, det samlede it-budget, -udbud og -indkøb
- At der mangler overblik over centrale rettigheder og pligter i de enkelte kontrakter, samt over de i kontrakterne indarbejdede processer, eksempelvis i forhold til ændringshåndtering, transition, kontrol af databehandler osv.
- At der mangler overblik over de datamængder, der flyder mellem kommunens it-løsninger
- At styring af det samlede kædeansvar mellem leverandørerne kan være svært gennemskueligt

- At kommunens ønskede leverandør- og kontraktstyring ikke er klart defineret eller kendt af de relevante medarbejdere. Dette er især en udfordring i de kommuner, hvor leverandørstyrings- og kontaktansvaret er placeret flere steder i organisationen
- At der fortsat er en manglende gennemsigtighed i pris- og reguleringsmodeller, såvel som indsigt i opfølgingsmuligheder og rapporteringsmekanismer, hvilket kan være med til at reducere kommunens muligheder for performanceovervågning, opfølgning med og evaluering af leverandører samt fremskrivning af it-budgettet
- At kommunens muligheder for at foretage alternative leverandørvalg kan være reducerede grundet en kompleks it-arkitektur med begrænset gennemsigtighed, hvilket kan svække kommunens forhandlingsposition og mulighed for at hjemtage ejerskabet til egen digitalisering.

Kommunernes it-indkøb påvirkes af eksterne faktorer

Nationale og kommunale strategier

Kommunernes handlemuligheder er påvirket af både nationale og kommunale strategier – såsom den fællesoffentlige digitaliseringsstrategi, den fælleskommunale digitaliseringsstrategi og Økonomiaftalerne. For at efterleve de fælles visioner og målsætninger i disse strategier, kan kommunerne med fordel støtte sig til principperne i **den fælleskommunale Rammearkitektur**, der er udarbejdet med udgangspunkt i de fællesoffentlige og fælleskommunale digitaliseringsstrategier. Rammearkitekturen og it-arkitekturprincipperne sigter bl.a. efter at skabe øget konkurrence på leverandørmarkedet, nedbryde monopoler, samt sikre lettere adgang til og deling af data, bl.a. gennem de fælleskommunale infrastrukturelementer. Disse fælleskommunale initiativer vil på sigt understøtte kommunernes muligheder for at konkurrenceudsætte enkelte systemer og hjemtage styringen af egen systemportefølje.

Udbudslovgivning

Kommunernes anskaffelse af it-løsninger er underlagt nogle lovmæssige krav bl.a. udbudslovgivningen. Dette betyder, at kommunerne som udgangspunkt skal konkurrenceudsætte løsninger. Dette kan ske via indkøb over SKI-aftaler eller gennem egne udbud. Der kan dog være begrænsede ressourcer til at gennemføre egne udbud. Anskaffelser og den efterfølgende leverandørstyring er i høj grad påvirket af de krav, som kommunen stiller til sig selv og til leverandører i indkøbsprocessen. For at lette arbejdet med at sætte it-systemer i udbud, kan kommuner – som en del af den strategiske leverandørstyring – med fordel afstemme egne projekter og udbudsplaner med strategiske fælleskommunale initiativer.

Informationssikkerhed

Øget fokus på sikkerhed, kontrol og relevante aftalegrundlag vedrørende informationssikkerhed har betydning for kommuners indkøb og efterfølgende leverandørstyring, da kommunerne skal sikre leverandørernes efterlevelse af krav til informationssikkerhed. Grundet kravene til kommunerne som dataansvarlig, påvirkes kommunens interne organisering og kontrolprocesser.

Fælleskommunale it-samarbejder

Bl.a. i erkendelse af, at der er knappe ressourcer til rådighed i kommunerne til leverandørstyring, har kommuner etableret **en række it-samarbejder**, som gennem fælles anskaffelser mindsker ressourcetrækket på den enkelte deltagende kommune. Dette er også en af bevæggrundene for etableringen af KOMBIT, der anskaffer it-løsninger på vegne af kommunerne. KOMBIT sikrer bl.a. en kontinuerlig dialog med markedet, som også styrker den enkelte kommunes forhandlingskraft over for leverandørerne både i forhold til indkøb og senere drift. Fælles anskaffelser kan desuden resultere i mere fordelagtige priser. Fælles anskaffelser har en naturlig indvirkning på de deltagende kommuners leverandørstyring og kravsætning, da en forudsætning for samarbejde er fælles retningslinjer.

Strategiske fælleskommunale initiativer

Fælleskommunale initiativer i bl.a. KL og KOMBIT søger at gøre det lettere og billigere for kommuner at indkøbe it-systemer og ydelser ved at fremme standardisering og sikre et flerleverandørmarked.

Økonomisk pres

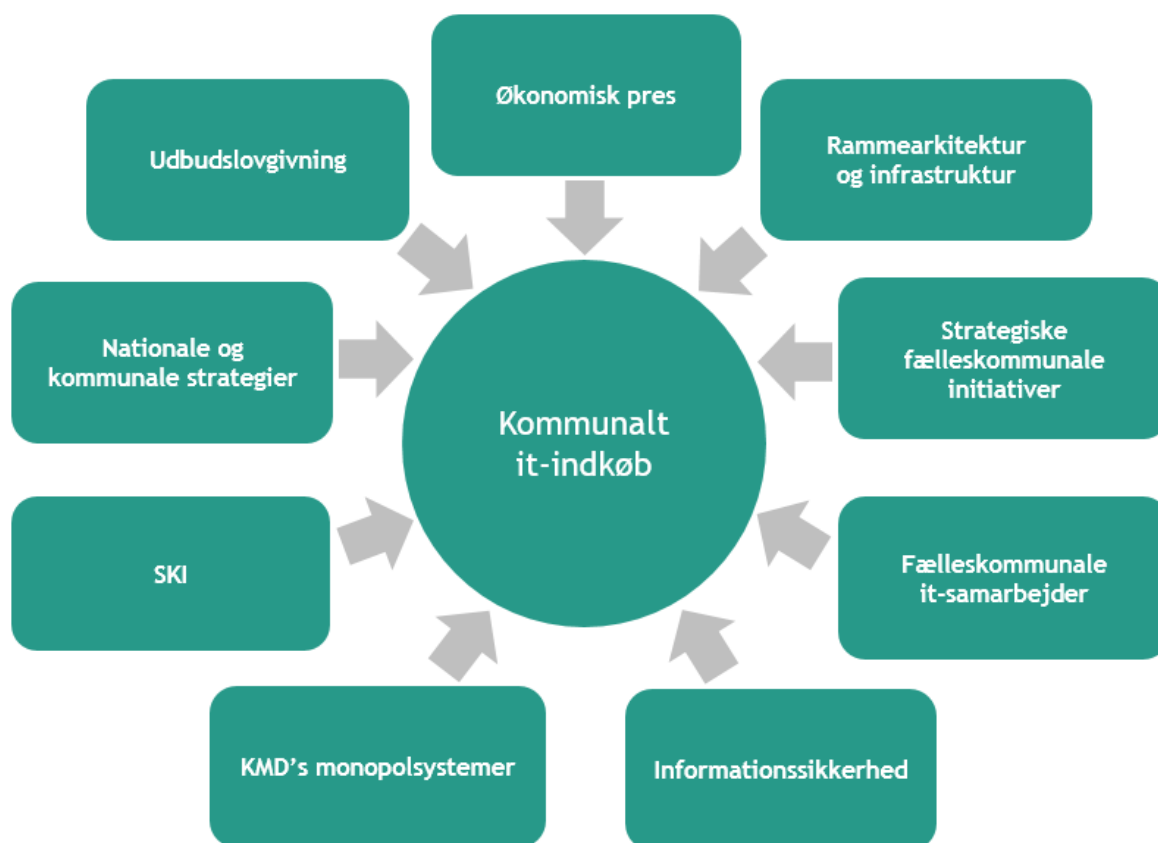
Økonomien er presset i kommunerne, hvilket betyder begrænsede ressourcer til at foretage investeringer på it-området, og kan betyde begrænsede ressourcer til leverandørstyring.

SKI

SKI bidrager til at afløfte kommuners udbudsforpligtelser ved at udforme rammeaftaler – både forpligtende og uforpligtende, for anskaffelse af it-løsninger. Da der er tale om rammeaftaler, er råderummet for leverandørstyring inden for disse ikke skræddersyet til den enkelte kommune.

KMD's monopolsystemer

KMD har af historiske årsager et de facto monopol på en række it-løsninger, hvilket betyder, at kommunerne befinder sig i en vanskelig forhandlingsposition.



Figur: Eksterne påvirkninger af kommunalt it-indkøb

GRUNDMODEL FOR KOMMUNAL KONTRAKT- OG LEVERANDØRSTYRING

Som en del af den første version af Drejebogen, blev der udarbejdet en grundmodel, der beskriver de funktioner, roller og styringsorganer, der er nødvendige for at opretholde og understøtte god it-kontrakt- og leverandørstyring i en kommune. Modellen er udformet som en idealmodel, der kan og skal tilpasses til den enkelte kommunes organisering og specifikke behov – den skal altså ikke nødvendigvis implementeres i sin helhed. Modellen er baseret på principper fra Accentures bedste praksis funktionsmodel, og kan anvendes i hele kontraktperioden.

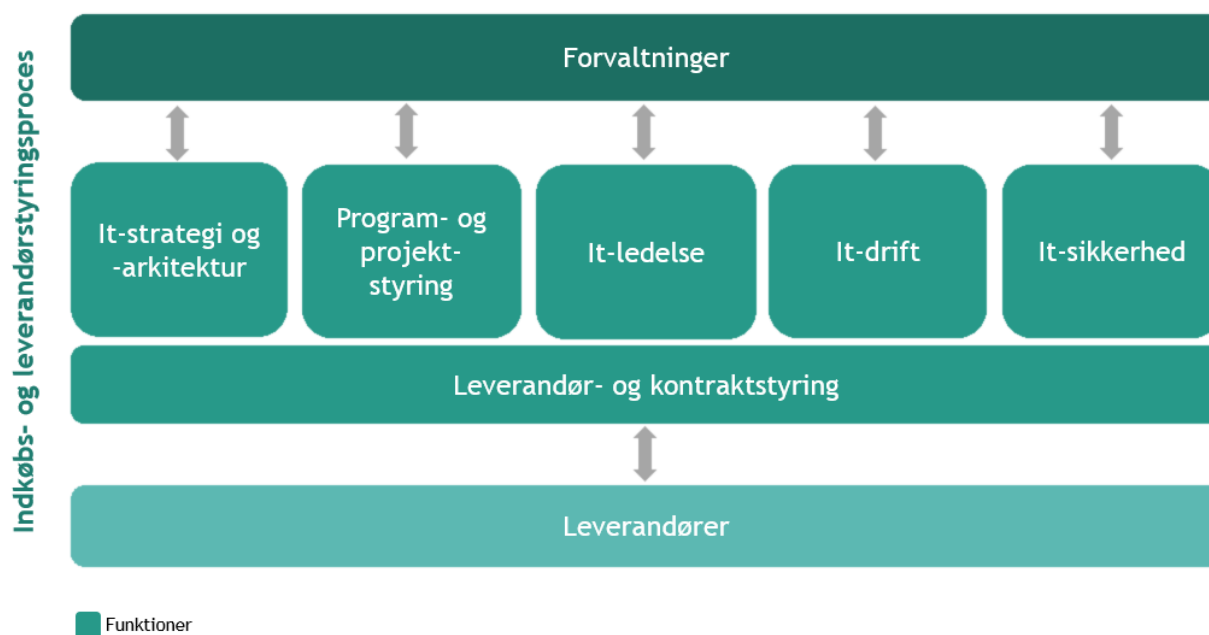
Idet alle kommuner er forskellige, er modellen udarbejdet i samarbejde med og på baggrund af erfaringer indhentet fra flere kommuner. Modellen baserer sig således på analyser foretaget i efteråret 2011 i Næstved Kommune og Favrskov Kommune og i efteråret 2012 i Svendborg Kommune, samt analyser foretaget i de samme tre casekommuner i sommer og efterår 2017. Analyserne havde til formål at afdække leverandørstyringen i kommunerne og tydeliggøre udfordringerne. Selve modellen med tilpasninger til en kommunal kontekst er udarbejdet til dels i efteråret 2012 i et samarbejde mellem KOMBIT og Accenture, og senere tilpasset af KOMBIT Videncenter i vinteren 2017.

I forbindelse med tilpasningen i 2017, blev beskrivelserne af og antallet af elementer i modellen tilpasset og enkelte nye roller tilføjet, for bedre at afspejle den nuværende organisering i de tre casekommuner.

Det skal bemærkes, at funktioner, roller og styringsorganer er en repræsentation af opgaveområder, ansvar og beslutninger, som en kommune bør sikre bliver fordelt. Der er tale om en idealmodel og der kan være mange forskellige måder at organisere en kommunes indkøb, kontrakt- og leverandørstyring på i praksis. Kommunen skal derfor ikke nødvendigvis oprette de præcise funktioner, roller og styringsorganer, men derimod sikre, at opgaverne og ansvarsområderne er dækket i den eksisterende organisation.

Funktioner

Funktionerne beskriver den overordnede organisering for en kommunes it-indkøb, kontrakt- og leverandørstyring.



Figur: Funktioner i Grundmodellen

Grundmodellen indeholder seks funktioner, der hver har specifikke formål og ansvarsområder:

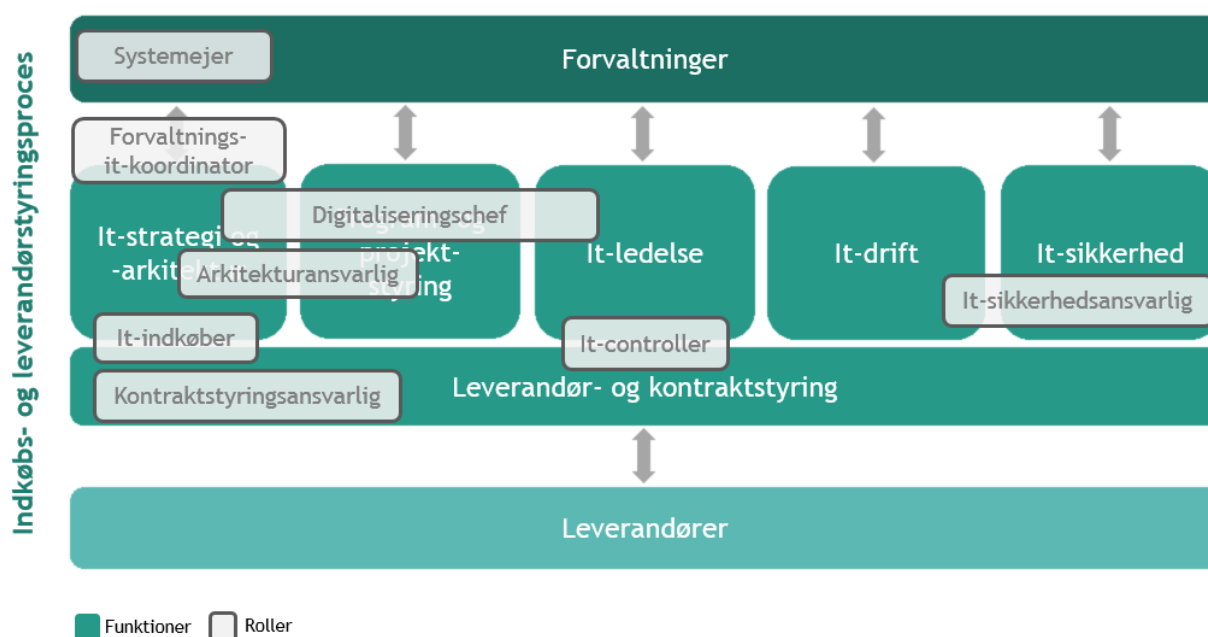
Funktion	Beskrivelse
It-strategi og -arkitektur	I funktionen stemmes digitaliseringsstrategi, it-strategi (kommunens samlede strategi for it-anvendelse fra overordnet budgettering til anvendelse af platform, netværk osv.) og it-arkitektur overens med forvaltningers prioriteter, så det sikres, at forvaltningers/kommunens behov og prioriteter understøttes på både kort og langt sigt. Det sikres, at it-ressourcer anvendes hensigtsmæssigt, så forvaltningers krav og efterspørgsel til it opfyldes på effektiv vis. Funktionen identificerer og dokumenterer derfor forvaltningers behov, herunder indsamler feedback for at involvere forvaltninger i udviklingen af it-landskabet. Funktionen arbejder på at skabe overblik, samt at sikre sammenhæng og genbrug på tværs af kommunen. Funktionen kan komme med forslag til hvordan it kan hjælpe forretningen og sikrer efterlevelse af kommunens arkitekturprincipper.
Program- og projektstyring	I denne funktion varetages opgaver i forbindelse med nye initiativer og udvikling af nye it-løsninger for at sikre højest mulig værdi for forvaltninger, mens omkostninger og risici minimeres. Dette gøres i overensstemmelse med digitaliseringsstrategien, it-strategien og it-arkitekturen.
It-ledelse	Funktionen håndterer ledelsen af it-ressourcer, performanceovervågning af it-services samt økonomistyring og budgetlægning i it-afdelingen.
It-drift	Funktionen understøtter den daglige drift af og/eller styring af leverandørers drift af it-infrastruktur og -løsninger. Herunder sikres kvalitet og effektivitet såvel som løbende forbedringer. I samarbejde med forvaltninger definerer funktionen minimumskrav til f.eks. opetid/tilgængelighed og serviceniveauer. Funktionen samarbejder tæt med Leverandør- og kontraktstyring for at sikre, at information om driften kan anvendes i styringen af kommunens leverandører. I driftsperioden skal det bl.a. sikres, at kontraktens SLA'er og OLA'er efterleveres.
It-sikkerhed	I funktionen samles viden om kommunens sikkerhedsmæssige setup og forpligtelser i henhold til lovgivning. Funktionen sikrer, at der er etableret en sikkerhedsorganisation i kommunen og at der er udarbejdet standarder, som kan anvendes ved indkøb og efterfølgende opfølgning på leverandørers efterlevelse af sikkerhedskrav. Funktionen kan understøtte organisationens sikkerhedsprocesser og sikre awareness blandt kommunens medarbejdere.

Leverandør- og kontraktstyring (contract management)	I funktionen etableres den overordnede sourcing-strategi og tilhørende rammeværk for kommunens leverandør- og kontraktstyring. Det sikres, at it-systemer bliver indkøbt på ensartet vis på baggrund af specialiseret viden om sourcing, produkter, kommunal it-arkitektur samt dyb forretningsindsigt. Funktionen kan herudover være hjemsted for udarbejdelse af it-udbud. Funktionen indeholder den daglige styring af kontrakter og samler overblik over kontrakter på it-systemer og -ydelser. Herudover foretages opfølgning med og performanceovervågning af leverandører, og det sikres, at serviceniveauer overholdes. I funktionen foretages løbende vurdering af it-porteføljen, og kontraktændringer, -opsigelse og konfliktløsning håndteres.
---	--

Roller og rollebeskrivelser

Grundmodellen indeholder roller med beskrevet ansvar i forbindelse med de definerede funktioners formål og ansvarsområder. Rollerne er beskrevet, så en person kan varetage én eller flere roller afhængigt af den enkelte kommunes organisering af indkøb, leverandør- og kontraktstyring. Rollerne er ligeledes beskrevet, så deres tilhørsforhold også kan tilpasses den enkelte kommune; f.eks. kan en kontraktstyringsansvarlig være placeret i en it-afdeling, i en kommunes indkøbsafdeling eller decentralt i forvaltningerne.

Rollerne skal forstås som en række ansvarsområder, der kan og bør varetages i den eksisterende organisation.



Figur: Funktioner og roller i Grundmodellen

Modellen opererer med otte roller, der hver har specifikke formål og opgaver:

Rolle	Beskrivelse - fremgår også af de efterfølgende rollebeskrivelser
Systemejer	Systemejere har det forvaltningsmæssige ansvar for it-systemer, og i nogle kommuner fungerer de som kontraktansvarlige for deres respektive systemer. Systemejerrollen er i disse kommuner ofte også ansvarlig for controlling og leverandørstyring. De er forvaltningens repræsentanter over for it-afdelingen.
Forvaltnings-it-kordinator	Forvaltnings-it-kordinator sørger for, at det arbejde, der udføres i it-afdeling/indkøbsafdeling, er i overensstemmelse med forvaltningens krav til og behov for it-understøttelse. Dette sikres bl.a. via koordinering med It-indkøberen, der varetager indkøbsprocessen.
Digitaliseringschef	Digitaliseringschefen er ansvarlig for udarbejdelse af digitaliseringsstrategi og it-strategi og har det overordnede ansvar for it og digitalisering i en kommune.
Arkitekturansvarlig	Den Arkitekturansvarlige er ansvarlig for definere kommunens arkitektur, herunder it-arkitekturprincipper, og sørger for, at disse stemmer overens med de fælleskommunale arkitekturprincipper og at de understøtter forvaltningernes/kommunens visioner og it-mål på kort og lang sigt. Rollen er endvidere ansvarlig for at vedligeholde overblikket over arkitekturen og tilhørende handlingsplaner. I en kommunal kontekst kan en Arkitekturansvarlig have forskellige titler og ressortområder.
It-indkøber	It-indkøberen skal sikre, at it-indkøb og udbud udføres på en måde, så kommunens samlede it-portefølje udvikles hensigtsmæssigt og i overensstemmelse med kommunens digitaliseringsstrategi, it-strategi og it-leverandørstrategi.
Kontraktstyringsansvarlig (contract manager)	Den Kontraktstyringsansvarlige er den centrale person i den daglige forvaltning af kontrakter og forholdet til leverandører – i nogle kommuner er en centralt placeret enhed/person ansvarlig for kritiske tværgående løsninger, mens kontraktstyringsansvaret for mindre, fagspecifikke løsninger kan være placeret hos decentrale Systemejere.
It-controller	It-controlleren er ansvarlig for det økonomiske element af kontraktstyringen og er bl.a. ansvarlig for overvågning af overholdelse af fakturering i henhold til kontrakter samt løbende omkostningsvurdering af it-porteføljen.

It-sikkerhedsansvarlig	Den It-sikkerhedsansvarlige står for praktisk håndtering og implementering af kommunens it-sikkerhed og har ansvar for udarbejdelse af sikkerhedsprocesser, sikkerhedskrav til kontrakter og krav til efterfølgende opfølgning på leverandørers efterlevelse af sikkerhedskravene.
-------------------------------	--

Rollebeskrivelse: Systemejer

Beskrivelse		
<p>Systemejere er typisk fagligt ansvarlige for et forvaltningsmæssigt område, og de har det forvaltningsmæssige ansvar for givne it-systemer og i nogle tilfælde også økonomisk, leverandør- og kontraktstyringsansvar. Systemejere er således forvaltningernes repræsentanter over for it-afdeling/indkøbsafdeling. Når forvaltninger har ønsker til indkøb af nye it-systemer og -ydelser, er det Systemejerne, der skal arbejde sammen med Forvaltnings-it-kordinator for at sikre, at indkøb sker i overensstemmelse med relevante digitaliseringsstrategier.</p>		
Ansvar		
<ul style="list-style-type: none"> • Formidle forvaltningernes krav til og efterspørgsel af it • Arbejde sammen med Forvaltnings-it-kordinator om at afstemme digitaliseringsstrategi og it-strategi med forvaltningernes behov • Arbejde sammen med It-indkøber ved indkøb (f.eks. ved udbud eller SKI-anskaffelse) • Sikre, at serviceniveau løbende tilpasses fagligt behov med Kontraktstyringsansvarlig • I nogle kommuner har Systemejere ansvar for kontrakt- og leverandørstyring, og følger op på leverandørernes leverancer og drift af løsninger • Sikre, at kommunen har det korrekte antal licenser, og at disse anvendes effektivt • Evt. budgetansvar 		
Viden/kompetencer		
<ul style="list-style-type: none"> • Beslutningsbemyndigelse på forvaltningers vegne • Dybdegående kendskab til specifikke forvaltningsområder • Overordnet forståelse for strategisk planlægning inden for it og digitalisering • Erfaring med indsamling, definerings og prioritering af behov • I en decentral beslutningsmodel bør kendskab til udbudslovgivning eksistere i Systemejers rolle (såfremt Systemejeren selv driver indkøb, udbud og genudbud) 		
Målsætninger	Understøttede funktioner	Mulige placeringer
<p>Forvaltningernes behov tydeligt kommunikeret til it-afdeling/indkøbsafdeling.</p> <p>Leverandør- og kontraktstyring sikret i forhold til forvaltningernes krav.</p> <p>Budgettet overholdt.</p>	<p>It-strategi og –arkitektur</p> <p>It-drift</p>	<p>Forvaltninger</p> <p>It-afdeling/indkøbsafdeling</p>

Rollebeskrivelse: Forvaltnings-it-kordinatorator

Beskrivelse		
<p>Forvaltnings-it-kordinatoratoren sørger for, at det arbejde, der udføres i it-afdelingen, er i overensstemmelse med forvaltningernes krav til it. Rollen er således central i forhold til at sikre, at forvaltningernes behov for it indsamles og dokumenteres – og at de tilsvarende initiativer i it-afdeling/indkøbsafdeling dækker disse behov. Et væsentligt element i arbejdet er indsamling og dokumentation af erfaringer og krav til fremtidige udbud og genudbud, bl.a. fra Systemejere. Rollen genererer herudover værdifuldt input til udarbejdelse og vedligeholdelse af digitaliseringsstrategien.</p>		
Ansvar		
<ul style="list-style-type: none"> • Overordnet ansvar for at sikre, at forvaltningers prioriteter afstemmes med digitaliseringsstrategien • Definition og vedligeholdelse af kommunens OLA'er (Operation Level Agreement - se definition i appendiks), der formaliserer samarbejdet imellem it-afdelingen og forvaltninger og beskriver leverede ydelser • Samarbejde med it-afdelingen og forvaltninger om prioritering af projekter og initiativer; herunder indsamling af krav og erfaringer fra forvaltninger såvel som samarbejde med It-indkøber i forbindelse med anskaffelser • Skabe indbyrdes forståelse af forvaltningernes behov og it-afdelingens begrænsninger; herunder skabe gennemsigtighed i budgetmæssige forhold. Desuden sørge for, at der er sammenhæng mellem forvaltningernes forventninger og serviceniveauer 		
Viden/kompetencer		
<ul style="list-style-type: none"> • Stærke kommunikations- og præsentationsevner • Erfaring med prioritering af projekter • Stærk brugerfokus • Erfaring med at skabe og vedligeholde relationer • Kendskab til gældende udbudslovgivning 		
Målsætninger	Understøttede funktioner	Mulige placeringer
<p>Forhold til forvaltningerne vedligeholdt, så forvaltningerne får værdi fra it.</p> <p>Kommunen har anskaffet it-løsninger, der understøtter forvaltningernes behov.</p>	<p>It-strategi og -arkitektur</p> <p>It-drift</p>	<p>It-afdeling</p> <p>Indkøbsafdeling</p>

Rollebeskrivelse: Digitaliseringschef

Beskrivelse		
<p>Digitaliseringschefen er ansvarlig for udarbejdelsen af kommunens digitaliseringsstrategi, og har det overordnede ansvar for it og digitalisering i kommunen. Rollen er leder for it-afdelingen, og skal stå til ansvar over for forvaltningerne og kommunaldirektøren. Tvister, leverandørforhandlinger m.v. kan eskaleres fra Kontraktstyringsansvarlig eller Systemejer til Digitaliseringschefen.</p>		
Ansvar		
<ul style="list-style-type: none"> • Udvikle og vedligeholde digitaliseringsstrategien i overensstemmelse med forvaltningernes behov samt nationale og kommunale digitaliseringsstrategier • Leder for alle it-funktioner, overordnet ejerskab af alle it-ydelser og vedligeholdelse af it-systemer • Forme it-afdelingen i forhold til organisering, roller og ansvar • Overordnet ansvar for kommunens it-drift 		
Viden/kompetencer		
<ul style="list-style-type: none"> • Stærk it-erfaring (løsninger og infrastruktur) og erfaring med den kommunale sektor • Evne til at oversætte forvaltningers behov til en vision for kommunens it • Erfaring med strategisk planlægning • Ledelseserfaring 		
Målsætninger	Understøttede funktioner	Mulige placeringer
<p>It-ydelser leveret, så de møder forvaltningernes behov.</p> <p>Alle OLA'er og SLA'er (vigtige leverancer i driftsperioden) er overholdt.</p> <p>Kommunen har levet op til nationale strategier og lovgivning.</p>	<p>It-strategi og -arkitektur</p> <p>Program- og projektstyring</p> <p>It-ledelse</p> <p>It-drift</p>	<p>It-afdeling</p>

Rollebeskrivelse: Arkitekturansvarlig

Beskrivelse		
<p>Den Arkitekturansvarlige er ansvarlig for at definere kommunens arkitektur, herunder it-arkitekturprincipper, og sørger for, at disse stemmer overens med de fælleskommunale arkitekturprincipper, og at de understøtter forvaltningernes/kommunens visioner og it-mål på kort og lang sigt. Rollen er endvidere ansvarlig for at vedligeholde arkitekturoverblikket og de tilhørende handlingsplaner. Når nye it-systemer indkøbes, skal den Arkitekturansvarlige sikre, at kommunens krav til målarkitektur er indarbejdet i aftalen.</p>		
Ansvar		
<ul style="list-style-type: none"> • Bidrage til udvikling og vedligehold af digitaliseringsstrategien i samarbejde med Digitaliseringschefen • Udstikke retningen for kommunens it-arkitektur i overensstemmelse med fælleskommunale arkitekturprincipper og kommunens vision og strategi på kort og lang sigt • Udarbejde handlingsplaner for it-arkitekturen samt arkitekturstandarder og -principper • Arbejde sammen med It-indkøberen for at sikre overholdelse af kommunens arkitektur, relevante standarder m.v., når der indkøbes • Arbejde sammen med andre kommuner og KOMBIT, når der arbejdes på fælleskommunale arkitekturinitiativer, herunder Rammearkitekturen 		
Viden/kompetencer		
<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til arkitekturrammeverker, koncepter og god praksis • Erfaring med strategisk planlægning • Kendskab til den kommunale rammearkitektur • Væsentligt kendskab til den kommunale sektor og kommunal it 		
Målsætninger	Understøttede funktioner	Mulige placeringer
<p>Målarkitektur er i overensstemmelse med forvaltningers behov.</p> <p>Handlingsplaner er i overensstemmelse med arkitektur.</p> <p>Opdateret overblik over kommunens it-arkitektur og systemlandskab.</p>	<p>It-strategi og -arkitektur</p> <p>Program- og projektstyring</p>	<p>It-afdeling</p>

Rollebeskrivelse: It-indkøber

Beskrivelse		
<p>It-indkøberen driver indkøbsprocessen og skal sikre, at it-indkøb og udbud udføres på sammenhængende og lovlige vis. Rollen skal sikre, at den samlede it-portefølje udvikles hensigtsmæssigt og i overensstemmelse med kommunens digitaliseringsstrategi og målarkitektur. Afstemning med forvaltningernes krav og behov til it, herunder SLA'er og OLA'er, sker via samarbejde med Forvaltnings-it-koordinator og Kontraktstyringsansvarlig. Det er også hos It-indkøberen, at tværkommunale initiativer forankres, hvilket inkluderer eksempelvis kommunale indkøbs- og udbudsfællesskaber.</p>		
Ansvar		
<ul style="list-style-type: none"> Etablering af den overordnede it-leverandørstrategi med udgangspunkt i digitaliseringsstrategien Ansvar for vedligehold af udbudsplan; herunder deltagelse i udbudsprocessen og sikring af overholdelse af arkitekturstandarder i samarbejde med den Arkitekturansvarlige. Dette dækker også vurderingen af integrationsmæssige udfordringer og omkostninger ved implementering af nye it-systemer og konsekvenser heraf for det fremtidige it-landskab Koordinering med rådgivere og konsulenter om arbejdet med indkøb Samarbejde med KOMBIT, SKI samt fælleskommunale indkøbs- og udbudsfællesskaber for at sikre kommunens indflydelse, og forestå koordinering med disse Erfaringsudveksling om leverandører på fælleskommunalt niveau Markedsdialog – se f.eks. KOMBITs dogmeregler for og ideer til leverandørdialog 		
Viden/kompetencer		
<ul style="list-style-type: none"> Eksperter i indkøb af teknologi og i kontraktforhandling Kendskab til gældende udbudslovgivning Erfaring med leverandørstrategi Kendskab til it-arkitektur og digitaliseringsstrategier 		
Målsætninger	Understøttede funktioner	Mulige placeringer
<p>It-porteføljen udviklet i overensstemmelse med it-arkitekturprincipper og digitaliseringsstrategi.</p> <p>Kommunen har overholdt sin udbudsforpligtelse.</p>	<p>Leverandør- og kontraktstyring</p> <p>It-strategi og -arkitektur</p>	<p>It-afdeling</p> <p>Indkøbsafdeling</p>

Rollebeskrivelse: Kontraktstyringsansvarlig (contract manager)

Beskrivelse		
<p>Den Kontraktstyringsansvarlige er den centrale person i den daglige forvaltning af kontrakter og forholdet til leverandører. Dette inkluderer performanceovervågning og opfølgning på SLA'er og OLA'er, men også håndtering af kontraktændringer og konfliktløsning. Den Kontraktstyringsansvarlige har således det samlede overblik over it-porteføljen, og skal dermed arbejde tæt sammen med It-controlleren, der har det økonomiske overblik over it-porteføljen. Der kan i rollen Systemejer også være et kontraktstyringsansvar – i disse tilfælde bør der sikres et godt samarbejde mellem den centrale kontraktstyring og decentrale kontraktansvarlige.</p>		
Ansvar		
<ul style="list-style-type: none"> • Overordnet ansvar for kontraktstyringsfunktionen og den daglige forvaltning af kontrakter • Opbygge og vedligeholde et centralt register over it-kontrakter • Performanceovervåge leverandører – dette sker med input fra forvaltninger, f.eks. fra Systemejere • Sikre, at it-systemer leveres som specificeret, samt at leverandører overholder SLA'er og OLA'er • Indsamle og dokumentere læringspunkter og erfaringer med kontraktstyring i forhold til den enkelte leverandør eller kontrakt 		
Viden/kompetencer		
<ul style="list-style-type: none"> • Ekspert i kontraktforhandling og -styring • Erfaring med at håndtere leverandørrelationer 		
Målsætninger	Understøttede funktioner	Mulige placeringer
Kontraktstyring foretaget systematisk og læringspunkter dokumenteret løbende.	Leverandør- og kontraktstyring It-strategi og –arkitektur It-drift	It-afdeling Indkøbsafdeling Forvaltninger

Rollebeskrivelse: It-controller

Beskrivelse		
<p>It-controlleren skal sikre, at kontering af ydelser fra leverandører sker ensartet på tværs af kontrakter og fagområder - samt løbende afstemme fakturerede beløb mod kontrakter. Dette gælder både overvågning af leverandørers fakturering, men også, at kommunen ikke indkøber uden for kontrakt. Rollen er yderligere ansvarlig for at skabe det samlede økonomiske overblik over it-porteføljen, og har dermed mulighed for at lave løbende omkostningsvurdering heraf. Med udgangspunkt i dette overblik gives input til ansvarlige for budgetplanlægning i forhold til at forudsige ændringer i faste it-omkostninger. Herudover er It-controlleren central i forhold til at skabe gennemsigtighed i it-omkostninger for forvaltninger og It-ledelsen, samt til brug for intern afregning.</p>		
Ansvar		
<ul style="list-style-type: none"> • Sikre overholdelse af kontrakter (compliance-styring) i forhold til leverandører og forvaltninger • Sørge for ensartet kontering af it-indkøb og afstemme fakturerede beløb i forhold til it-kontrakter. Dette kan eksempelvis gøres ved at udarbejde en model for bogføring samt en konteringsinstruks til f.eks. decentrale Systemejere og sikre dens overholdelse • Skabe samlet økonomisk overblik over it-porteføljen og lave løbende omkostningsvurdering heraf; herunder give input til budgetplanlægning • Skabe gennemsigtighed i it-omkostninger for forvaltninger 		
Viden/kompetencer		
<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til controlling-værktøjer • Erfaring med regnskabsstyring 		
Målsætninger	Understøttede funktioner	Mulige placeringer
<p>Redegjort for alle finansielle transaktioner relateret til it.</p> <p>Der er betalt i henhold til kontrakt.</p>	<p>Leverandør og -kontraktstyring</p> <p>It-strategi og -arkitektur</p>	<p>It-afdeling</p> <p>Indkøbsafdeling</p> <p>Økonomiafdeling</p> <p>Forvaltninger</p>

Rollebeskrivelse: It-sikkerhedsansvarlig

Beskrivelse		
<p>Den It-sikkerhedsansvarlige står for praktisk håndtering og implementering af kommunens it-sikkerhed og har ansvar for udarbejdelse af sikkerhedsprocesser, sikkerhedskrav til kontrakter og krav til efterfølgende opfølgning på leverandørers efterlevelse af sikkerhedskravene.</p> <p>For at sikre, at kommunens sikkerhedsprocedurer kan fungere uafhængigt af enkeltpersoner, kan der til rollen etableres en funktionspostkasse, der kan tilgås af flere i tilfælde af ferie eller sygdom.</p>		
Ansvar		
<ul style="list-style-type: none"> • Udarbejdelse og vedligehold af interne sikkerhedsprocesser • Udarbejdelse og vedligehold af sikkerhedskrav til brug i kommunens kontrakter • Sikre udarbejdelse af revisionserklæringer/kontrolattester, der opfylder kommunens krav • Udarbejdelse af procedurer for opfølgning på leverandørers sikkerhedsforpligtelser • Løbende tilsyn med leverandører • Ansvarlig for overholdelse af lovgivning, processer og intern audit • Awareness-tiltag i kommunen • Rapportering om sikkerhedshændelser til ledelse og Databeskyttelsesrådgiver 		
Viden/kompetencer		
<ul style="list-style-type: none"> • Kendskab til lovgivning • Teknisk kendskab til it-sikkerhed 		
Målsætninger	Understøttede funktioner	Mulige placeringer
<p>Kommunens forpligtelser er overholdt.</p> <p>Kommunens leverandører og deres underleverandører har overholdt deres forpligtelser.</p>	<p>Sikkerhed</p> <p>Leverandør og -kontraktstyring</p> <p>It-strategi og -arkitektur</p> <p>It-drift</p>	<p>It-afdeling</p> <p>Juridisk afdeling</p> <p>Forvaltninger</p>

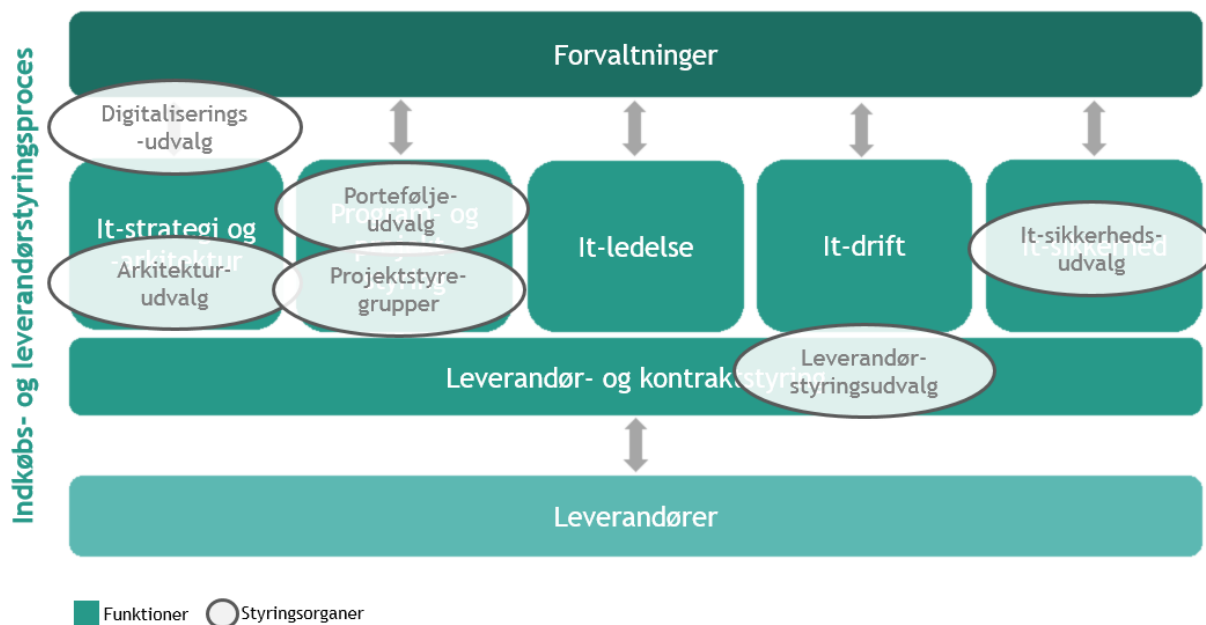
Informationssikkerhed og ISO27001

Der er udarbejdet **en fællesoffentlig rejsefortælling om funktioner, roller og ledelse** i forbindelse med arbejdet med informationssikkerhed og ISO27001.

KL har desuden udarbejdet **en drejebog om informationssikkerhedsaktiviteter**, der kan anvendes i arbejdet med at øge informationssikkerheden i den enkelte kommune.

Styringsorganer

Modellen indeholder en række styringsorganer. På de efterfølgende sider er beskrevet formål, ansvar, modtagne input og genererede resultater for de enkelte styringsorganer. Afhængigt af en kommunes organisering kan flere styringsorganer slås sammen i ét eller flere udvalg, der varetager det samlede ansvar. Ligesom rollerne dækker styringsorganerne dermed over hvor i organisationen, beslutninger træffes, uden at der nødvendigvis skal oprettes et fysisk udvalg per styringsorgan.



Figur: Funktioner og styringsorganer i Grundmodellen

Modellen opererer med seks styringsorganer, der hver har specifikke formål og ansvarsområder:

Styringsorgan	Beskrivelse - fremgår også af de efterfølgende rollebeskrivelser
Digitaliseringsudvalg	Har til formål at sætte retningen for kommunens digitalisering igennem digitaliseringsstrategien.
Porteføljeudvalg	Har til formål at sikre overensstemmelse mellem digitaliseringsstrategi/leverandørstrategi og kommunens it-systemportefølje og it-projektportefølje. Herudover skal udvalget sikre den løbende vurdering af it-porteføljen og igangsætte projekter for at forbedre denne. Udvalget er herudover overordnet ansvarlig for kommunens it-udbudsplan.
Arkitekturudvalg	Har til formål at sætte retningen for it-arkitekturen, udarbejde arkitekturprincipper og -standarder i overensstemmelse med fælleskommunale arkitekturprincipper og -standarder, samt sikre overholdelse af disse. Arkitekturudvalget holder desuden øje med nye teknologiske muligheder i markedet.
Projektstyregrupper	Har til formål at godkende faser og leverancer i projekter og skal styre risici og problemer, der opstår. Herudover er Projektstyregrupper ansvarlig for enkelte indkøb og dermed fastsættelse af SLA'er og OLA'er – i samarbejde med It-indkøber og Kontraktstyringsansvarlig. Nødvendigheden af projektstyregrupper er afhængigt af projekters størrelse, så mindre forbedringsprojekter behøver eksempelvis ikke en.
Leverandørstyringsudvalg	Har til formål at sætte de overordnede rammer for leverandørstyring og krav til leverandører, samt performanceovervåge og styre disse på tværs af kontraktporteføljen – herunder sikre, at der er sammenhæng mellem SLA'er og OLA'er på tværs af løsninger. Leverandørstyringsudvalget har overblik over de økonomiske bindinger til kommunens leverandører. Afvigelser kan eskaleres og der indgås i dialog med leverandører for at løse konflikter.
It-sikkerhedsudvalg	Har til formål at sætte rammerne for kommunens egen efterlevelse af lovgivning om informationssikkerhed, samt for kontrol af leverandørernes efterlevelse af lovgivning og kommunens sikkerhedskrav. It-sikkerhedsudvalget er ansvarlig for udarbejdelse og vedligehold af kommunens it-sikkerhedspolitik og supplerende it-sikkerhedsregler, samt for at sikre awareness blandt kommunens medarbejdere.

Styrets organ: Digitaliseringsudvalg

Formål	Digitaliseringsudvalget har til formål at sætte retningen for kommunens digitalisering igennem digitaliseringsstrategien.
Deltagere	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaliseringschef • Forvaltnings-it-kordinator • Arkitekturansvarlig • Forvaltningsdirektører eller forvaltningschefer
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens vision og strategi • Fællesoffentlig digitaliseringsstrategi • Fælleskommunal digitaliseringsstrategi • Økonomiaftaler
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Godkendt digitaliseringsstrategi
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Igangsætter, følger op på og godkender kommunens digitaliseringsstrategi
Eskalering	Eskalering fra: Porteføljeudvalg Eskaleres til: Kommunaldirektør
Hyppighed	Mødes 4-6 gange årligt samt ved eskalering af konflikter

Styrets organ: Porteføljeudvalg

Formål	<p>Har til formål at sikre overensstemmelse mellem digitaliseringsstrategi/leverandørstrategi og kommunens it-systemportefølje og it-projektportefølje. Herudover skal udvalget sikre den løbende vurdering af it-porteføljen og igangsætte projekter til at forbedre denne. Udvalget er herudover ansvarlig for it-afdelingens udbudsplan. Forvaltningen af den eksisterende portefølje (eller dele heraf relateret til enkelte forvaltningsområder) kan eventuelt skilles ud i et Change Advisory Board (CAB), der håndterer beslutninger om ændringer.</p>
Deltagere	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaliseringschef • Forvaltnings-it-kordinator • Arkitekturansvarlig • It-controller • Kontraktstyringsansvarlig • It-indkøber • Systemejer
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Forslag til nye projekter og investeringer • Prognose for tilgængelighed af ressourcer • Samlet økonomisk overblik over it-porteføljen • anbefalinger til vurdering af it-porteføljen • Kommunens digitaliseringsstrategi • Kommunens leverandørstrategi • KOMBITs udbudsplan • Fælleskommunal Rammearkitektur
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Godkendte projekter og udbudsplan • Fremadrettet tidsplan for projekter og indkøb • Løsninger på eskalerede konflikter fra projekter • Finansielle beslutninger om strategiske initiativer og it-indkøb
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Vurdere, prioritere og godkende it-investeringer og it-indkøb, samt godkende en udbudsplan • Sikre, at investeringer er i tråd med digitaliseringsstrategi og leverandørstrategi • Facilitere løsning af modstridende prioriteter på tværs af fagområder • Overvåge leverancen af projekter • Løbende vurdere it-porteføljen • Beslutte nødvendige ændringer til den eksisterende it-portefølje

Eskalering	Eskalering fra: <ul style="list-style-type: none">• Projektstyregrupper• Leverandørudvalg• It-indkøber Eskaleres til: Digitaliseringsudvalg
Hyppighed	Mødes 8-10 gange årligt samt ved eskalering af problemer i projekter.

Styrets organ: Arkitekturudvalg

Formål	Har til formål at sætte retningen for it-arkitekturen, godkende arkitekturprincipper og -standarder i overensstemmelse med fælleskommunale arkitekturprincipper og -standarder, samt sikre nødvendig kommunikation om og opbakning til, at disse efterleves i organisationen. Arkitekturudvalget holder desuden øje med nye teknologiske muligheder i markedet. Udvalget skal have det samlede overblik over kommunens it-landskab.
Deltagere	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaliseringschef • Arkitekturansvarlig • It-indkøber • Forvaltnings-it-koordinator (efter behov) • (Repræsentanter fra organisationen efter behov)
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaliserings- og leverandørstrategi • Godkendt udbudsplan • Nye teknologiske udviklingsmuligheder i markedet • Fælleskommunal Rammearkitektur • Projektets arkitekturbeskrivelser og væsentlige beslutninger
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Vision og målsætning for it-arkitektur • Godkendelse af arkitekturprincipper, -standarder, -tjeklister og -retningslinjer • Godkendelse af arkitekturvalg i projekter • Forslag til nye projekter og investeringer
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Godkende vision og målsætning for it-arkitektur • Godkende arkitekturprincipper, -standarder, -tjeklister og -retningslinjer • Vurdere og rådgive om projektets overholdelse af arkitekturprincipper etc. • Igangsætte og følge op på overvågning af markedet for nye teknologiske udviklingsmuligheder • Rådgive om udviklingsmuligheder
Eskalering	<p>Eskalering fra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektstyregrupper • Arkitekturansvarlig <p>Eskaleres til: Digitaliseringsudvalg</p>
Hypighed	Mødes 8-10 gange årligt samt ved eskalering af problemer i projekter.

Styrets organ: Projektstyregrupper

Formål	Projektstyregrupper har til formål at godkende faser og leverancer i projekter og skal styre risici og problemer, der opstår. Nødvendigheden af Projektstyregrupper er afhængigt af projekters størrelse, så mindre forbedringsprojekter behøver eksempelvis ikke en.
Deltagere	<ul style="list-style-type: none"> • Projektleder • Forvaltnings-it-kordinator • Systemejer (afhængigt af projekt) • Leverandører (afhængigt af projekt)
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Projektomfang og tidsplan • Status for projekt • Risici og afhængigheder for projekt • Budget for projekt • Ressourcebehov for projekt
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Godkendelser af faser og leverancer i projekter • Statusrapporter for projekter til Porteføljeudvalg • Afbødningsplaner for risici • Eventuelle forespørgsler for yderligere ressourcer
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Sikre, at projekter overholder tidsplaner og budgetter • Vurdere og godkende ændringer af scope • Håndtere status, omkostninger og faser i projekter • Ansvarlig for udarbejdelse af enkelte udbud • Ansvarlig for enkelte indkøb og dermed fastsættelse af SLA'er og OLA'er – i samarbejde med It-indkøber og Kontraktstyringsansvarlig
Eskalering	<p>Eskalering fra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektleder • Forvaltnings-it-kordinator <p>Eskaleres til:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontraktstyringsansvarlig • Porteføljeudvalg
Hyppighed	Mødes afhængigt af projekters udformning og tidsplan.

Styrets organ: Leverandørstyringsudvalg

Formål	Leverandørstyringsudvalget har til formål at sætte de overordnede rammer for leverandørstyring og krav til leverandører, samt performanceovervåge og styre disse på tværs af kontraktporteføljen – herunder at sikre, at der er sammenhæng mellem SLA'er og OLA'er på tværs af løsninger. Leverandørstyringsudvalget har overblik over de økonomiske bindinger til kommunens leverandører. Afvigelser kan eskaleres og der indgås dialog med leverandører for at løse konflikter.
Deltagere	<ul style="list-style-type: none"> • Kontraktstyringsansvarlig • It-controller • It-indkøber • Øvrige repræsentanter fra indkøbsafdeling såsom udbudskonsulenter og jurister efter behov • Systemejere (afhængigt af central/decentral beslutningsmodel)
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Leverandørstrategi • Statusrapporter – herunder opfølgning på leverancer under kontrakter • SLA'er og OLA'er • Fælleskommunale erfaringer
Output	<ul style="list-style-type: none"> • anbefalinger til vurdering af it-porteføljen til Porteføljeudvalg • Korrigerende handlinger over for leverandører • Dokumentation af erfaringer med kontrakter og leverandører til deling på fælleskommunalt niveau og internt i kommunen
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Sætte de overordnede rammer for leverandørstyring • Løbende performancestyring af leverandører • Holde løbende opfølgingsmøder med leverandører • Definere og igangsætte korrigerende handlinger over for leverandører • Indsamling af læringspunkter og erfaringer med kontrakter og leverandører til fremtidige indkøb
Eskalering	<p>Eskalering fra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontraktstyringsansvarlig • It-controller • Forvaltnings-it-koordinator • Systemejer (i tilfælde af utilfredsstillende leverance fra leverandører) <p>Eskaleres til:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Porteføljeudvalg • Digitaliseringschef
Hyppighed	Mødes 8-10 gange årligt og ved eskalering af konflikter med leverandører.

Styrets organ: It-sikkerhedsudvalg

Formål	Har til formål at sætte rammerne for kommunens egen efterlevelse af lovgivning om informationssikkerhed, samt for kontrol af leverandørernes efterlevelse af lovgivning og kommunens sikkerhedskrav.
Deltagere	<ul style="list-style-type: none"> • Digitaliseringschef • It-sikkerhedsansvarlig • Kontraktstyringsansvarlig • Arkitekturansvarlig (efter behov) • Evt. Systemejere (afhængig af organisering af kontraktansvar)
Input	<ul style="list-style-type: none"> • Revisionserklæringer og andre kontrolrapporter • Lovgivning • Anbefalinger fra KL og Datatilsynet • Registrerede sikkerhedshændelser • Anmeldelser til Datatilsynet • Opfølgning på intern sikkerhedsaudit • Udeståender i forhold til leverandører
Output	<ul style="list-style-type: none"> • Forslag til it-sikkerhedspolitik • Forslag til supplerende it-sikkerhedsregler • Awareness-materiale/kampagner rettet mod medarbejdere • Proces for håndtering af sikkerhedshændelser • Justering af interne kontroller
Ansvar	<ul style="list-style-type: none"> • Kommunens efterlevelse af lovgivning • Opfølgning på leverandørers efterlevelse af lovgivning • Vedligehold af kommunens it-sikkerhedspolitik • Etablering af sikkerhedsorganisation i kommunen
Eskalering	<p>Eskalering fra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kontraktstyringsansvarlig • Systemejere • Leverandørstyringsudvalg <p>Eskalering til: Kommunaldirektør</p>
Hypighed	Mødes 4 gange om året og ved behov, f.eks. ved sikkerhedshændelser.

IT-ANSKAFFELSE I FASER

I det følgende beskrives hvordan grundmodellens roller kan være involveret i de enkelte faser i anskaffelsen af it-løsninger. Anskaffelsesforløbet er inddelt i fire faser: Idé, Analyse, Indkøb og Drift af kontrakter.



1. Idé-fase

Procesejer (drivende rolle i fasen): Systemejer

Idéer til anskaffelser opstår eksempelvis på baggrund af:

- Behov i forvaltninger via Systemejer
- Ny lovgivning eller input fra fællesoffentlige og -kommunale digitaliseringsstrategier via Digitaliseringschef
- Nye teknologiske muligheder via den Arkitekturansvarlige
- Input fra kommunale indkøbs- og udbudsfællesskaber via It-indkøber

Ideen forankres hos den Systemejer, der efterfølgende er fagligt ansvarlig for systemet, i et tæt samarbejde med Forvaltnings-it-kordinator.

2. Analysefase

Procesejer: Forvaltnings-it-kordinator

Forvaltnings-it-kordinator driver behovsanalysen, der kan udmunde i en kravspecifikation. Dette sker i samarbejde med Systemejer for at sikre forvaltningens indflydelse på det endelige produkt.

Den Arkitekturansvarlige inddrages for at sikre overholdelse af arkitekturprincipper og -standarder samt bidrage med input fra markedsundersøgelser.

Førend en detaljeret foranalyse og kravspecifikation udarbejdes, er det It-indkøbers ansvar i samarbejde med indkøbsafdelingen at koordinere erfaringer, læringspunkter og udbudsplan med fælleskommunale indkøbs- og udbudsfællesskaber samt andre fælles initiativer, herunder KOMBITs udbudsplan. Dokumenterede læringspunkter og erfaringer fra tidligere udbud anvendes i videst muligt omfang. Udbudsmateriale kan dog ikke altid genbruges uden tilpasning til ændrede forhold i forvaltninger.

It-sikkerhedsansvarlig inddrages for at sikre, at lovgivningens og kommunens sikkerhedskrav indgår i kravspecifikationen.

3. Indkøbsfase

Procesejer: It-indkøber

Indkøbsprocessen drives af It-indkøber, der enten er placeret i, eller samarbejder med, indkøbsafdelingen. Eventuelt udbudsmateriale udarbejdes af It-indkøber med input fra Forvaltnings-it-koordinator, den Arkitekturansvarlige, den It-sikkerhedsansvarlige og It-controller. På den måde sikres både opfyldelse af forvaltningers behov, sammenhæng i it-arkitekturen, betalingsmodeller og sikkerhedskrav.

I udarbejdelsen af eventuelt udbudsmateriale er det vigtigt at indtænke it-arkitektur og udforme exit-strategi, så overdragelighed sikres og fremtidig afhængighed af leverandører mindskes. Herudover forbedres udbudsmaterialet og kontrakter ud fra indsamlede læringspunkter fra driften af tidligere kontrakter, så kommunens position over for og styring med leverandører forbedres.

4. Drift af kontrakter

Procesejer: Kontraktstyringsansvarlig

Efter udbuddet eller indkøbet er gennemført, overgår kontrakten til den Kontraktstyringsansvarlige, der løbende skal performanceovervåge leverandører, sikre overholdelse af serviceniveauer og håndtere kontraktændringer og konflikter. Med input fra It-controlleren og eventuelt Systemejere skabes et samlet overblik over it-porteføljen. It-controlleren bidrager herudover med at sikre ensartet kontering, afstemme fakturaer med kontrakter, give input til budgetplanlægning og sikre, at indkøb ikke foretages uden for aftaler.

Den Kontraktstyringsansvarlige og Leverandørstyringsudvalget dokumenterer læringspunkter, erfaringer og uhensigtsmæssige kontraktforhold for at forbedre fremtidige udbud og dele erfaringer på tværs af kommuner. Disse erfaringer fødes ind i analyse- og indkøbsfaserne af fremtidige it-anskaffelsesprojekter.

Kommunale eksempler på it-anskaffelser

I Fredericia Kommune har de udviklet **en digital indkøbsguide**, der guider medarbejdere igennem anskaffelsesprocessen og sikrer inddragelse af relevante aktører. Som en del af guiden, skal der udfyldes **et arkitekturbilag**, der skal godkendes, inden der kan indgås kontrakt med en it-leverandør.

Favrskov Kommune er ved at overgå til at anvende **OS2kravmotor** i forbindelse med anskaffelser.

PRAKTISKE EKSEMPLER I CASEKOMMUNER

I det følgende beskrives hvordan casekommunerne (Næstved Kommune, Svendborg Kommune og Favrskov Kommune) har organiseret deres kontrakt- og leverandørstyring.

I den første version af Drejebogen (fra 2012) var der en tydelig forskel på, hvordan de tre kommuner havde organiseret deres kontrakt- og leverandørstyring. Næstved Kommune havde en meget decentral organisering, hvor de decentrale systemejere i centrene sad med en stor del af beslutningsansvaret samt ansvaret for at styre leverandører. Favrskov havde derimod en langt mere centraliseret organisering, hvor beslutninger i høj grad blev taget i it-afdelingen. Forvaltningerne blev dog inddraget for at sikre den tværgående koordinering samt optimering. Svendborg havde en "kombi-model", hvor en del af beslutningsansvaret og ejerskabet af it-systemer ofte lå i forvaltningerne, mens udbud og leverandørstyring i høj grad skete med involvering fra it-afdelingen og udbudsteamet.

I 2017 ser casekommunernes organisering af indkøb, kontrakt- og leverandørstyringen mere ensartet ud. For alle de tre kommuner ses nu en mere tydelig central placering af selve indkøbsfunktionen, mens ejerskabet af den enkelte kontrakt og ansvaret for kontrakt- og leverandørstyringen i driftsperioden ligger hos systemejere, som organisatorisk er placeret i forvaltningerne. Favrskov Kommune har dog fortsat en meget tydelig centraliseret leverandør- og kontraktstyringsfunktion, som også foretager næsten alle it-indkøb for kommunen.

Næstved Kommune

Kommunen har nu en mere kombineret kontrakt- og leverandørstyringsmodel, hvor dele af indkøb foretages decentralt og andre dele mere centralt. Systemejere i forvaltningerne sidder med ansvar for den tekniske indsigt i forretningssystemerne. De juridiske ressourcer er placeret centralt i Digitaliserings- og indkøbsfunktionerne. It-indkøb, der foretages centralt, sker altid med input fra forvaltningernes it-ansvarlige.

Svendborg Kommune

Kommunen har med en ændret strategi, organiseret hele deres kontrakt- og leverandørstyring i en organisation direkte under kommunaldirektøren. Store dele af it-budgettet, såsom infrastruktur, licenser samt serverdrift er også centraliseret. Systemejere er dog fortsat organisatorisk placeret i forvaltningerne, og er første niveau i forhold til leverandørstyring. Tværgående it-systemer ligger centralt, mens fagsystemer ligger decentralt med budgetansvar hos systemejere. Budget- og beslutningsansvar følges ad.

Favrskov Kommune

Kommunen har fortsat en forholdsvis central beslutningsmodel, hvor it-indkøb og leverandørstyring foretages af it-afdelingen, der som udgangspunkt også har et budgetansvar. Forvaltningernes systemejere deltager i analysefasen inden et faktisk indkøb foretages. Forvaltningerne skal være med til at sikre, at indkøb giver forretningsmæssig værdi. Leverandørstyring sker som udgangspunkt også med forvaltningernes deltagelse, men det er kommunens contract manager, der har det overordnede ansvar for kontrakt- og leverandørstyring.

Næstved Kommune

Borgere:	ca. 82.800
Ansatte:	7.200-7.300
PC-brugere:	2.500-3.000
Ansatte i it-afdeling:	25



Leverandørstrategi

Næstved Kommune har mange leverandører efter en best-of-breed-strategi, som dog ikke er formaliseret. Kommunen ønsker imidlertid fremadrettet at mindske antallet af leverandører ved at anskaffe løsninger, der favner bredere i funktionalitet og dermed også i anvendelsesområder.

Det er overordnet set samme leverandør, som kommunen bruger til at udvikle og drifte en løsning. Kommunens bevæggrund for at vælge samme leverandør til både udviklings- og driftsleverancer er, at kommunens leverandørfelt mindskes og at det er lettere at fastsætte et ansvar, hvis der skulle opstå udfordringer, eks. i overgang fra udvikling til drift. Kommunen står dog også selv for drift af enkelte løsninger og ønsker at hjemtage større dele af den outsourcete drift.

It-indkøb og -leverandørstyring

I Næstved Kommune, er der sket organisatoriske ændringer siden første version af Drejebogen. Næstved har sammen med Vordingborg og Faxe Kommuner etableret en fælles indkøbsfunktion, for at mindske ressourcetrækket på den enkelte kommune. Med tiden vil den fælles indkøbsfunktion skulle inddrages i alle anskaffelser. I forbindelse med disse organisationsændringer, er de i gang med at definere anskaffelsesprocessen fremadrettet, så der er klar, formaliseret ansvars- og rollefordeling.

Kommunen har nedsat et Digitaliseringsforum, som skal godkende it-anskaffelser af en vis størrelse. Dette forums ansvar kan sidestilles med styringsorganet Porteføljeudvalg i grundmodellen. Efter godkendelse, kan indkøbsfunktionen starte anskaffelsesprocessen. Mindre anskaffelser, som ikke kræver godkendelse, skal ikke forbi indkøbsfunktionen.

Hvis en decentral enhed ønsker at anskaffe en løsning, kan de tage kontakt til indkøbsfunktionen, der hjælper dem med anskaffelsen – efterfølgende leverandørstyring er oftest den indkøbende centrale enheds ansvar. Det er ligeledes den anskaffende enhed, der via sit budget betaler for løsningens udvikling og drift.

Kommunen har systemejere placeret både centralt og decentralt, afhængig af hvor en løsning anvendes mest. Systemejere er kontraktstyringsansvarlige og står for leverandørkontakten. Som oftest varetages systemejersrollen af en centerchef. Der er ikke altid sammenfald mellem kontraktstyringsansvarlige og den ansvarlige for betaling. Kommunen har ikke etableret fælles guidelines for contract management og systemejernes kontraktstyring.

Løsninger anskaffes gennem SKI-aftaler eller egne udbud, hvis der ikke findes en passende løsning på en SKI-aftale. Kommunen anskaffer f.eks. cloud-løsninger via SKI. Næstved Kommune er desuden med i fælleskommunale it-samarbejder om digitalisering og indkøb, bl.a. Digitaliseringsforening Sjælland, OS² og FUS (Fællesudbud Sjælland).

Der arbejdes på at få etableret et centralt overblik over kommunens kontraktportefølje i **KITOS**.

Organisering og styring i it-afdelingen

Næstved Kommunes it-afdeling er placeret centralt i organisationen. Afdelingen består af en driftsdel, som tager sig af bl.a. serverdrift, og servicedesk funktion. Hvert center i kommunen har typisk 1-2 lokale it-administratorer.

I Center for Politik og Udvikling sidder kommunens digitaliseringskonsulenter, der fungerer som centerkontaktpersoner for fagområderne i forvaltningerne. De fungerer som en form for bindeled mellem centrene (forretningsområderne) og de centrale støttefunktioner som it-afdelingen, indkøb, digitalisering m.fl. – disse konsulenter kan sidestilles med grundmodellens Forvaltnings-it-koordinator.

Kommunens digitaliseringsteam varetager desuden understøttelse af kommunens digitaliseringsstrategi.

Koordinering mellem indkøbsfunktionen og it-afdelingen sker på statusmøder.

It-arkitektur

Ansvar for kommunens it-arkitektur varetages i fællesskab af it-afdelingen og digitaliseringsenheden, jf. grundmodellens funktion It-strategi og -arkitektur. Der arbejdes på at få etableret et overblik over systemlandskabet i KITOS.

Ved udbud, vedlægges et arkitekturbilag med oplysninger om snitflader. Kommunens digitaliseringsstrategi udstikker retningen for udvikling af systemlandskabet, og ved nyanskaffelser lægges der vægt på standardisering gennem rammearkitektur og anvendelse af fælleskommunale infrastrukturelementer.

Sikkerhed

Der er etableret en sikkerhedsorganisation. I forbindelse med Databeskyttelsesforordningen, er kommunen ved at se på sine sikkerhedsressourcer og søger bl.a. en databeskyttelsesrådgiver. Kommunen er ligeledes ved at se på sin proces ved sikkerhedshændelser.

Ved anskaffelser, samarbejder den indkøbende enhed med it-afdelingen om at beskrive sikkerhedskravene til løsningen. Denne beskrivelse overdrages til indkøbsfunktionen. Kommunens it-afdeling varetager således rollen som It-sikkerhedsansvarlig. Der følges op på leverandørers efterlevelse af sikkerhedskrav gennem revisionserklæringer og gennem opfølgning på leverancer i databehandleraftaler. Kommunens juridiske afdeling inddrages i dette arbejde.

licenser

Kommunen køber licenser gennem SKI-aftaler og har i sin organisation en ansvarlig for vedligehold af licenser.

Svendborg Kommune

Borgere:	ca. 58.600
Ansatte (antal hoveder):	ca. 5.300
PC-brugere:	ca. 3.500
Ansatte i: IT-afdelingen (18) Udbud (6) Analyse og Digitalisering (10)	I alt 34



Leverandørstrategi

Svendborg Kommune har ikke formuleret en leverandørstrategi, men vælger sine leverandører på baggrund af krav til kvalitet og pris. Kommunen har enkelte dominerende leverandører, der har ansvar for leverancer af de mere kritiske løsninger, som er centrale for kommunens opgaveløsning.

Kommunen har i vid udstrækning valgt at outsource drift, og anvender så vidt muligt cloud-løsninger. Som udgangspunkt er det samme leverandør, der leverer udviklings- og driftsleverancer til en given løsning.

It-indkøb og -leverandørstyring

Svendborg Kommune køber løsninger via SKI-aftaler og via egne udbud. Kommunen er fleksibel i forhold til udbudsform, og vælger den løsning, der er mest hensigtsmæssig i forhold til det kommende udbud. Det er dog kommunens erfaring, at der kan være et betydeligt ressourcemæssigt træk i forbindelse med gennemførelse af egne udbud.

Kommunen har ikke et samlet it-budget, da budgetansvaret er placeret enten decentralt eller centralt, afhængig af hvor den enkelte løsning anvendes. Kommunen ser en fordel i denne opdeling, da det giver et større ansvar for anskaffelser, når det er den enkelte enhed, der selv skal betale for en ny løsning. Systemejerrollen er derfor typisk placeret decentralt og systemejeren overtager ansvaret for driftskontrakten. Med undtagelse af de større tværgående løsninger, sker leverandørstyring og driftsopfølgning således decentralt, men systemejerne kan søge rådgivning og hjælp hos Stab for Økonomi, IT og Digitalisering.

IT-kontrakter registreres i KITOS, der er et digitalt kontraktstyringsværktøj, som understøtter kommunens leverandør- og kontraktstyring.

Kommunen deltager i fælleskommunale samarbejder om digitalisering og indkøb, bl.a. i regi af OS² og KomUdbud.

Organisering og styring i it-afdelingen

Siden første version af Drejebogen, er organisationen af Svendborg Kommunes it-afdeling blevet ændret. De tre afdelinger Udbud, Analyse og Digitalisering samt IT, der er de primære aktører i kommunens leverandørstyring, er nu samlet i Stab for Økonomi, IT og Digitalisering under kommunaldirektøren. Denne sammenlægning er sket for at understøtte samarbejde mellem de tre ovennævnte afdelinger og derigennem hjælpe resten af organisationen med udbud, valg af løsning og leverandørstyring. Den brede viden, som er samlet i funktionen, forventer kommunen vil resultere i et bedre beslutningsgrundlag og rådgivning af organisationen.

For at den nye organisering kan levere dette, er kommunen opmærksom på, at det er nødvendigt med en klar rolle- og ansvarsfordeling mellem de tre afdelinger, så der sikres en optimal koordinering og at den samlede organisation ikke oplever uklarhed i rådgivningen. Koordinering mellem de tre afdelinger sikres gennem løbende dialog og møder.

Stab for Økonomi, IT og Digitalisering inddrages ved anskaffelser og sparrer med den forvaltning, der ønsker at anskaffe en løsning. Forvaltningerne skal definere deres behov til en løsning. Beslutning om anskaffelse kan træffes på forskellige niveauer, f.eks. af en fagchef, en projektstyregruppe eller en systemejer. Efter anskaffelse overdrages kontrakten til forvaltningens systemejer. Typisk varetages rollen som systemejer af den budgetansvarlige, som oftest er en fagchef.

It-afdelingen har kontrakt- og budgetansvar for kommunens større tværgående løsninger. I stabsfunktionen sørges der for leverandør- og kontraktstyring i forhold til disse løsninger. De decentrale systemejere har ansvar for leverandør- og kontraktstyring i forhold til deres fagsystemer, og det understøttes aktivt af stabsfunktionen.

It-arkitektur

Stab for Økonomi, IT og Digitalisering sørger for overblik over kommunens it-arkitektur/-landskab, jf. funktionen It-strategi og -arkitektur. Ved anskaffelser, skal forvaltningerne efterleve kommunens arkitekturprincipper og der vedlægges en teknisk beskrivelse af it-landskabet til udbudsmaterialet. F.eks. skal der trækkes data fra Serviceplatformen, hvor det er muligt.

Sikkerhed

Svendborg Kommune har en I-sikkerhedsleder. Digitaliseringsstyregruppen (tidligere Digitaliseringsudvalg) er Svendborg Kommunes I-sikkerhedsudvalg. Kommunens sikkerhedsorganisation vil blive gentænkt i forhold til Databeskyttelsesforordningen. I Svendborg Kommune arbejdes der efter ISO27001-principper.

I It-afdelingen sidder der desuden it-partnere, som indgår i it-projekter og som sørger for at få teknisk sikkerhed tænkt ind ved anskaffelser.

Leverandørers efterlevelse af sikkerhedsforpligtelser påses gennem enten revisionserklæringer, ledelserklæringer eller statusmøder med kommunen. Leverandører indgår underdatabehandlereftaler med underleverandører. I tilfælde af sikkerhedshændelser, er der beskrevet kommunikationsveje i kontrakterne med leverandørerne.

Licenser

Licenser indkøbes gennem en leverandør over en SKI-aftale. Kommunen holder styr på licenser gennem kvartalsvise møder med leverandøren og statistikdata fra online-løsninger. De har mulighed for at justere antallet af licenser én gang årligt.

Favrskov Kommune

Borgere:	ca. 48.000
Ansatte:	4.500
PC-brugere:	2.700-2.800
Ansatte i it-afdeling:	21



Leverandørstrategi

Favrskov har haft en strategi om at anvende få leverandører – denne strategi er dog ikke formaliseret. Kommunen har et ønske om at sikre størst mulig sammenhæng og integration mellem sine løsninger. I forbindelse med monopolbruddet og udskiftning af leverandører på de gamle fagløsninger, forventer kommunen at anvende flere leverandører.

It-indkøb og -leverandørstyring

Kommunen køber primært ind på SKI-aftaler. Kommunen køber således idriftsatte løsninger og ikke udvikling. I de anvendte SKI-aftaler, er det samme leverandør, som leverer og drifter løsningerne, men der er stadig enkelte løsninger, hvor kommunen selv står for driften. Cloud-løsninger har i mange år været en del af kommunens indkøbspolitik og de anskaffes ligeledes på SKI-aftaler.

Fælleskommunale infrastrukturelementer er tænkt ind i kommunens indkøb bl.a. gennem SKI-aftalerne. It-afdelingen er ansvarlig for kommunens it-budget. Det betyder, at når en forvaltning ønsker at købe en it-løsning, bliver en del af forvaltningens budget overflyttet til it-afdelingens budget for at betale for løsningen i kontraktperioden. Der er dog enkelte mindre løsninger, hvor forvaltninger selv er budgetansvarlige. Den endelige købsbeslutning træffes af en forvaltningschef. Indkøb er således styret af organisationens behov.

It-afdelingen er ansvarlig for at indgå kontrakt med leverandøren og for at kontrollere og godkende betaling af fakturaer. Det er kommunens contract manager (Kontraktstyringsansvarlige), der er ansvarlig for de kontrakter, som it-afdelingen har indgået. Leverandørstyring sker i et samarbejde mellem forvaltninger og it-afdelingen ved contract manageren. Der er ligeledes et tæt samarbejde med kommunens driftsfolk i forhold til opfølgning på leverandørers driftsmæssige performance.

Udover at finansiere et køb af en løsning inden for rammerne af det eksisterende budget, har forvaltningerne også mulighed for at søge om midler fra puljen i kommunens 'Digitaliseringsbank'. Der tildeles midler fra puljen til projekter, der har en positiv business case, er obligatoriske eller til pilotprojekter.

Kommunen deltager i fælleskommunale it-samarbejder om digitalisering, bl.a. i regi af OS².

Organisering og styring i it-afdelingen

Indkøb er således i høj grad centraliseret – siden første version af Drejebogen er centraliseringen blevet yderligere forstærket. Forvaltninger kan dog selv anskaffe meget små løsninger, men kun hvis de

ikke skal kobles på kommunens netværk eller kobles sammen med kommunens eksisterende it-miljø. Kommunen har nedsat et Change Advisory Board (CAB), der kan sidestilles med grundmodellens Porteføljeudvalg.

It-medarbejdere er organisatorisk placeret i it-afdelingen, mens systemejere er placeret i forvaltningerne. En systemejer er typisk en leder eller funktionsansvarlig.

Kommunen har et centralt overblik over kontrakter for 90 % af det samlede it-budget i KITOS. Contract manager modtager opfølgingsadviser fra KITOS.

Der er tæt samarbejde mellem contract manager og kommunens it-controller, der sikrer, at der faktureres i overensstemmelse med kontrakten.

It-arkitektur

Kommunen arbejder på at få etableret et overblik over eksisterende it-arkitektur og fremtidige bindinger. Sammen med Norddjurs og Syddjurs kommuner, har Favrskov formuleret ti arkitekturprincipper og fået udarbejdet [en video om vigtigheden af, at kontakte digitaliseringsafdelingen inden it-anskaffelse](#). Principperne drøftes kvartalsvist i ledergruppe bestående af repræsentanter fra de tre kommuner – denne gruppe kan sammenlignes med styringsorganet Arkitekturudvalg.

Sikkerhed

Favrskov har en sikkerhedsorganisation (It-sikkerhedsudvalg) bestående af kommunens it-chef, contract manager og databeskyttelsesrådgiver. Contract manager og databeskyttelsesrådgiver sikrer, at sikkerhed tænkes ind i det enkelte indkøb. Kommunen påser, at leverandørerne lever op til sikkerhedsforpligtelser ved bl.a. at indhente revisionserklæringer for de større løsninger. I kontrakterne stilles krav til registrering af underdatabehandlere og af sikkerhedshændelser.

Licenser

Kommunen indkøber licenser gennem SKI-aftaler og holder styr på brugen af dem ved hjælp af et digitalt værktøj.

IMPLEMENTERINGSMULIGHEDER I KOMMUNER

Grundmodellen er som nævnt en idealmodel, som vil skulle tilpasses den enkelte kommunes behov og organisering. Kommunens behov er til en vis grad et resultat af den valgte leverandørstrategi. Graden af decentraliseret styring har betydning for interaktionen med forvaltninger. Typiske risici og muligheder ved forskellige leverandørstrategier og grader af decentral styring er vist nedenfor. Håndtering af leverandører vil dog som udgangspunkt bestå af samme handlingselementer uagtet om kommunen er decentralt eller centralt organiseret.



Decentral styring

I kommuner, som har valgt en organisationsmodel, hvor det decentrale systemejerskab i forvaltninger er stærkt, er der en række ting, man skal være særligt opmærksom på. En sådan organisering har fordele, da det er forvaltningerne, der bedst ved om it-systemer lever op til forventningerne, og om leverandøren leverer den vare, kommunen betaler for. Organiseringen er dog også forbundet med en række risici:

- Forvaltninger har ikke tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til hver især at udfylde rollerne Kontraktstyringsansvarlig og It-controller, hvilket kan betyde, at kontrakt- og leverandørstyring, samt it-controlling ikke foretages systematisk. Hvis det er tilfældet, øges risikoen for at uhensigtsmæssige kontraktelementer ikke identificeres og dokumenteres, hvilket kan betyde, at disse elementer lever videre i fremtidige it-kontrakter. Det kan også ske, at leverandører fejl- eller overfakturerer, og at dette ikke fanges af kommunen.
- Hvis indkøbsbeslutninger foretages uden involvering af it-afdelingen, mindskes kommunens muligheder for at styre og have overblik over it-arkitektur og systemlandskab. Det kan føre til uhensigtsmæssig arkitektur, hvor kommunen har anskaffet løsninger med overlappende systemfunktionalitet, hvilket resulterer i øgede omkostninger til it. Hvis arkitekturen ikke kan styres i ønsket retning, kan kommunen risikere at blive fastlåst i enkelte leverandørers egenudviklede infrastrukturløsninger og dermed bliver det svært for andre leverandører på markedet at byde ind med deres løsninger, som ikke kan anvende denne infrastruktur.
- Mangel på samlet overblik over kontrakter kan betyde, at kontraktforhold og serviceniveauer ikke stemmer overens på tværs af kommunens kontrakter eller på tværs af kontrakter med samme leverandør. Herudover mindskes kommunens muligheder for løbende at kvalitets- og omkostningsvurdere den samlede it-portefølje og den enkelte leverandørs performance på tværs af forvaltninger.

Kommunen har en række muligheder for at afbøde de nævnte risici:

- Kommunen, evt. it-afdelingen, bør sætte rammerne, som forvaltninger kan bevæge sig indenfor. Det kan opnås ved at sikre, at der med systemejerskabet følger retningslinjer for rollens konkrete opgaver og ansvar. Dette kan eksempelvis gøres ved udarbejdelsen af et dokument, der beskriver systemejerskabet tydeligt, og ved at udarbejde håndbøger og procedurer til anskaffelsen af it-systemer. It-afdelingen kan også være sparringspartner for systemejerne og stå klar med rådgivning og hjælp ved behov.

Decentralt systemejerskab i casekommunerne

Ingen af de tre casekommuner har nu en ren decentral organisering af systemejerskabet. De har alle en kombination af decentrale og centrale systemejere.

Der er i alle tre kommuner etableret et tæt samarbejde mellem decentralt placerede systemejere og centralt placerede funktioner, der enten har ansvar for eller understøtter kontrakt- og leverandørstyring.

- It-afdelingen bør eventuelt i samarbejde med indkøbsafdelingen samle overblik over it-kontrakter, og -indkøb ét sted, hvor også den systematiske kontraktstyring og it-controlling foretages. Selve beslutningsansvaret kan stadig ligge decentralt, men det er en essentiel del i professionaliseringen af leverandørstyringen, at specialiserede opgaver er samlet, hvor kompetencer hertil er størst. En anden måde at sikre, at det bliver muligt at vurdere en leverandørs samlede ydelser på tværs af porteføljen, er ved at skabe et overblik over aftaler med de forskellige leverandører og hvem i kommunen, der er kontraktansvarlig/systemejer for de enkelte løsninger – på den måde vil en systemejer, der oplever udfordringer med en leverandør, kunne kontakte systemejere, der samarbejder med samme leverandør, og afdække, om der er tale om generelle eller specifikke udfordringer.
- It-afdelingen bør proaktivt rådgive forvaltninger om it-arkitektur og nye teknologiske udviklingsmuligheder, og de bør stille deres ekspertviden til rådighed. Ved proaktivt at række ud til forvaltninger øges også it-afdelingens indflydelse på udviklingen af it-arkitekturen og -porteføljen.

Central styring

I en centraliseret organisation, hvor størstedelen af it-relaterede beslutninger foretages i it-afdelingen, øges it-afdelingens mulighed for styring med og kontrol over udviklingen af it-landskabet. Samtidig øges mulighederne for systematisk at udføre kontrakt- og leverandørstyring og it-controlling på tværs af porteføljen. En sådan organisering er dog også forbundet med en række risici:

- En centralisering kan betyde, at it-afdelingen træffer beslutninger uden at tage brugeroplevelsen i betragtning. En konsekvens heraf kan være, at it-porteføljen fungerer godt set med it-afdelingens øjne, mens dette ikke nødvendigvis er tilfældet set med forvaltningers øjne.
- Hvis beslutninger foretages centralt i it-afdelingen, er der en risiko for, at forvaltninger ikke inddrages tilstrækkeligt i it-beslutninger. Dette kan betyde, at it-landskabet udvikler sig i en retning, der ikke understøtter forvaltningernes opgavevaretagelse – hvilket i visse tilfælde kan få den konsekvens, at forvaltninger også indkøber uden om it-afdelingen for at få tilgodeset deres brugeres behov for digital opgaveunderstøttelse.
- Såfremt budgettet også er centraliseret, kan det betyde, at forvaltningerne ikke har et incitament til løbende at forbedre arbejdsgange og optimere anvendelsen af it-systemer. Dette kan betyde, at forvaltninger ikke opnår det fulde udbytte af it-systemerne eller mangler incitament til at omkostningsoptimere anvendelsen heraf.

It-afdelingen har en række muligheder for at afbøde de nævnte risici i modellen:

- It-afdelingen bør øge fokus på løbende dialog og tværgående koordinering med forvaltninger via forvaltningernes (f.eks. Systemejerens) deltagelse i Digitaliseringsudvalget og styrkelse af Forvaltnings-it-koordinatorrollen. Dette skal bidrage til at sikre, at arbejdet udført i it-afdelingen er i overensstemmelse med forvaltningers forventninger og krav til udviklingen af it-porteføljen.

Centralisering i casekommunerne

Alle tre kommuner har identificeret risici ved en komplet decentral organisering.

For at afbøde disse, har Næstved Kommune i samarbejde med Faxe og Vordingborg Kommuner etableret en fælles indkøbsfunktion, så indkøb sker centralt, mens den efterfølgende kontrakt- og leverandørstyring sker decentralt med mulighed for sparring med og eskalation til indkøbsfunktionen.

Svendborg Kommune har samlet it- og udbuds kompetencer i en stabsfunktion, der rådgiver organisationen om it og indkøb.

I Favrskov Kommune henvender forvaltningerne sig til it-afdelingen, når de ønsker at foretage et indkøb og forvaltningerne er med til at kvalificere indkøbet, så deres behov dækkes af løsningen. Budget overføres fra forvaltninger til it-afdelingen til betaling for løsningen, hvilket sikrer forvaltningens incitament til at optimere sin anvendelse af it-løsninger.

EN LEVERANDØRSTRATEGI - ER DET NOGET, KOMMUNER HAR?

Historisk set har det kommunale it-leverandørmarked være præget af en monopolagtig tilstand, hvilket naturligvis har påvirket kommunernes muligheder og valg i indkøbssituationen. Markedet er nu ved at blive delt af flere leverandører og kommunerne er blevet mere bevidste om, at et leverandørskifte også kan være en fordel for organisationen.

De tre casekommuner har til dels en fremadrettet leverandørstrategi, som dog ikke nødvendigvis er formaliseret. Deres strategiske overvejelser om leverandørvalg understøtter den kommunale forretning samt efterlevelse af de udbudsretlige regler. Favrskov Kommune ønsker at kontrahere med it-leverandører, der kan tilbyde sammenhængende systemer - om dette sker via en, få eller mange forskellige leverandører, det er underordnet. Netop den behovsdrevne tilgang til valg af leverandørstrategi går også igen hos Svendborg Kommune, der vælger leverandører efter kvalitet og pris. Næstved Kommune har en klar strategi om, at gå fra flere til færre leverandører, om end denne strategi ikke er nedskrevet.

I det følgende er beskrevet to typer af leverandørstrategi: Én-leverandørstrategi og flerleverandørstrategi.

Én-leverandørstrategi (single sourcing)

Med en én-leverandørstrategi har en kommune samlet størstedelen af sine it-systemer hos én eller få leverandører. Alle casekommunerne har som udgangspunkt flere leverandører. Der er dog fortsat én leverandør, som er den dominerende kommunale it-leverandør. Dette skyldes som udgangspunkt ikke altid et strategisk valg, men er mere en direkte konsekvens af et kommunalt it-leverandørmarkedet, som tidligere havde meget få spillere. En løsningsportefølje domineret af få leverandører kan også være et resultat af, at enkelte leverandører har vundet mange af kommunens udbud, eller at der grundet konkrete krav eller brug af krigsreglen er få leverandører, der kan levere en ønsket løsning.

Ved at samle størstedelen af sine it-systemer hos én leverandør, har en kommune mulighed for at opbygge et tæt partnerskab med denne. Dette kan betyde, at leverandøren har incitament til at levere løsninger og ydelser af høj kvalitet, idet kommunen er en god kunde. Denne strategi letter kontrakt- og leverandørstyringen, da kommunen har færre leverandører at følge op på. På den anden side, kan det nødvendige "krav" om partnerskab og tryghed ved den ene eller de få leverandører, også blive en hæmsko, hvis dette krav ikke til stadighed kan opretholdes.

En anden fordel ved at have it-porteføljen samlet hos få leverandører, er et mere ensartet systemlandskab og simplere integrationer. Dette kan tilsammen betyde en bedre brugeroplevelse, men letter også arbejdet i it-afdelingen, der skal bruge færre ressourcer på it-arkitektur og integrationer. En sådan model er dog også forbundet med en række risici:

- Når størstedelen af it-systemerne i en kommune leveres af en enkelt eller få leverandører, er der en risiko for, at it-arkitekturvalg træffes af leverandøren. Når arkitekturen er ejet af en enkelt

leverandør, er der ikke markedsincitament til at udvikle denne i form af optimering, forenkling, dokumentation samt anvendelse af ny teknologi. Dette kan på sigt resultere i en stigende kompleksitet i arkitekturen, hvilket besværliggør konkurrenceudsættelse af enkelte systemer og dermed styrker leverandørens forhandlingsposition.

- Leverandørens styrkede forhandlingsposition kan betyde, at en kommune bliver låst til denne leverandør, idet omkostninger til integration af tredjepartssystemer bestemmes af leverandøren – der dermed i praksis kan udelukke nye leverandører. Dette styrkes også af kommunens mindskede muligheder for at lave en exit-strategi, når arkitektur og data er i hænderne på leverandøren.
- Hvis en leverandør opnår en markant dominerende stilling på markedet, er der en risiko for, at leverandøren udnytter denne stilling.

It-afdelingen har en række muligheder for at afbøde de nævnte risici. Mulighederne er mange og afhænger af det konkrete aftaleforhold, den konkrete løsning og det konkrete leverandørmarked.

Nedenfor nævnes et par bud på sådanne muligheder. Listen er ikke udtømmende:

- Ved at fokusere på at skabe gennemsigtighed i arkitektur og exit-klausuler i it-kontrakter, og ved løbende at overvåge it-porteføljen, kan det sikres, at uhensigtsmæssige afhængigheder ikke opstår.
- Ved at stille krav til, at prismodeller og beregningsgrundlag løbende leveres i et maskinlæsbart format, øger en kommune sine muligheder for at følge op på og performanceovervåge leverandører. Faktuelle data om leverandørens performance kan bidrage til, at kommunen bibeholder styringen med leverandøren – og ikke omvendt.
- Ved at stille krav om, at dokumentation er en del af den samlede leverance og dermed kan anvendes ved genudbud. Dokumentationen er med til at sikre, at andre leverandører kan komme ind på markedet.
- Ved at stille krav om, at ejerskabet til data fortsat ligger hos kommunen.
- Ved at stille krav i kontrakten om pligt til at indgå i et konstruktivt samarbejde med andre leverandører.
- Ved at henlede opmærksomheden på, at relevante konkurrenceretlige regler skal efterleves.
- Ved at være meget tydelig i beskrivelsen af formålet og interessenterne omkring løsningen i kontrakten.

Flerleverandørstrategi (multi sourcing)

Casekommunernes leverandørportefølje består fortsat af mange leverandører, med en enkelt dominerende leverandør. Kommunerne ønsker sammenhængende løsninger, som dækker kommunens behov. Kommunerne køber også fortsat udvikling og drift af en given løsning hos samme leverandør.

Leverandører er valgt ud fra kommunens krav til kvalitet. Næstved Kommune og deres samarbejdspartnere har dog en plan om, at man på sigt ønsker færre leverandører at holde styr på. Dette skal bl.a. ske ved, at systemernes funktionalitet skal kunne anvendes bredere.

Med en flerleverandørstrategi har en kommune valgt at sprede sin it-portefølje over et større antal leverandører også i forhold til (del)leverancer, f.eks. udvikling, drift og vedligehold af samme system.

Der er ingen tvivl om, at valget af en flerleverandørstrategi har fordele. Men sådan en strategi kan også medføre en øget kompleksitet. Om en flerleverandørstrategi er det rette valg for den enkelte kommune, må bl.a. bero på en vurdering af løsningernes afhængigheder, leverandørudbuddet generelt, samt muligheden for at kunne opdele delydelser på en måde, som giver mening. Den samlede analyse skal naturligvis gå hånd i hånd med den gældende udbudsret, herunder SKIs rammeaftaler, hvor kommunen benytter dem.

En flerleverandørstrategi giver en kommune mulighed for at vælge det bedste produkt inden for hver delydelse. En kommune kan dermed ende med en it-portefølje, hvor alle it-systemer er bedre end gennemsnittet. Anvendelsen af flere leverandører vil også mindske kommunens afhængighed af enkelte leverandører og øge de reelle muligheder for at konkurrenceudsætte enkelte systemer. Dette kan på sigt medføre lavere priser såvel som højere serviceniveauer.

En sådan model er dog forbundet med en række risici:

- Anvendelsen af it-systemer fra mange leverandører vil påføre en kommune en øget byrde i forhold til håndtering af integration mellem systemer og øget kompleksitet i it-arkitekturen. Dette vil stille større krav til sammenhæng i it-arkitektur og betyder, at kommunen er nødsaget til selv at træffe arkitekturvalg i øget omfang.
- En anden konsekvens er, at it-afdelingen selv skal håndtere definitionen af serviceniveauer på tværs af leverandører for at sikre en ensartet kvalitet af leverede ydelser. Det kan være vanskeligt for et Leverandørstyringsudvalg at forene krav til serviceniveauer og dermed fastsætte SLA'er og OLA'er på tværs af løsninger.
- At der opstår uenighed mellem leverandørerne om ansvaret for fejl, mangler og forsinkelser, hvor løsninger har snitflader.

Kommunen har en række muligheder for at afbøde de nævnte risici i modellen:

- Når it-systemer leveres af mange forskellige leverandører, bør kommunen træffe arkitekturvalg proaktivt og stille krav til, at disse overholdes af leverandører. Ved at stille krav til overholdelse af arkitekturen, øges mulighederne for at mindske omkostninger forbundet med integration af systemer. Den enkelte kommune kan støtte sig op af den fælleskommunale Rammearkitektur for at mindske byrden.

- Anvendelsen af mange leverandører øger yderligere behovet for at skabe et samlet overblik over kontrakter. Ved at samle overblikket over kontrakter fra forskellige leverandører hos Kontraktstyringsansvarlig, og samtidig foretage systematisk it-controlling, forbedres kommunens styring af leverandørerne.
- For at undgå, at kommunen kommer til at blive taberen i relation til leverandørernes interne debat om mangler, fejl og/eller forsinkelser, kan man indarbejde nogle særlige konfliktløsningsreguleringer i kontrakten. Reguleringer, der sikrer, at leverandørerne er proaktive, at der sker en hurtig afklaring osv.
- For at sikre en mere fuldendt implementering af en flerleverandørstrategi, kan kommunen foretage en gennemgang af de almindelige reguleringsmekanismer i kontrakterne. Derudover er det vigtigt, at ydelsesopdeling, afhængigheder, kompleksitet osv. er afspejlet i kontrakten. Leverandørstyringen sikres bedst, hvis kontrakten med tydelighed beskriver ansvarsfordelingen mellem alle involverede parter. En tydelig beskrevet ansvarsfordeling skal ikke kun sikre, at der leveres som aftalt, men også sikre imod, at der er overlap i forhold til ansvar og leverancer.
- Det kan også give god mening, at kommunen sikrer, at rapporterings- og dokumentationskrav til de enkelte leverandører er koordineret og ikke mindst operationelle.
- Ved at anvende standardkontrakter og egne kontraktudkast ensartes kravene til leverandørerne, hvilket letter kommunens kontrakt- og leverandørstyring.

Vurdering af leverandører i Odense Kommune

Odense Kommune har gennem KOMBIT Videncenter delt **et bud på en leverandør-analysemodel**, som kan være med til at skabe et overblik for kommunen over deres leverandører, deres performance og den underliggende kontrakt og ydelsers vigtighed for kommunens opgaveløsning.

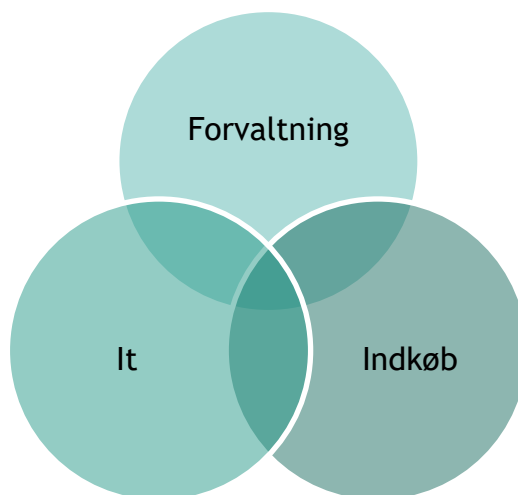
BEST PRACTICE BESLUTNINGSMODEL

En it-afdelings kerneopgave er i udgangspunktet at understøtte forvaltningers opgaveløsning igennem it. En opgaveløsning, der bl.a. formes af jura, økonomi, politik og strategi.

For at sikre, at leverede ydelser opfylder forvaltningers forventninger og krav, involveres forvaltningerne i it-beslutninger igennem funktionen It-strategi og -arkitektur. Forvaltningernes involvering er med til at sikre optimal faglig anvendelse af it-systemer, mens it-afdelingen kan tage sig af it-strategi, it-arkitektur, udvikling af it-porteføljen samt andre tekniske og juridiske aspekter.

Tilsvarende er det indkøbsafdelingens kerneopgave at gennemføre udbud og foretage indkøb på vegne af forvaltninger. Indkøbsafdelingen har typisk samlet kompetencer inden for strategisk indkøb, udbudsstyring, kontraktstyring og controlling.

Det er derfor oplagt at tænke it-indkøb ind i en beslutningsmodel, hvor både forvaltninger, it-afdeling og indkøbsafdeling spiller en rolle. Dette kan enten ske ved at flytte enkelte roller i grundmodellen til indkøbsafdelingen, såsom It-indkøber, Kontraktstyringsansvarlig og/eller It-controller, eller ved at lade indkøbsafdelingen indtage en rolle som rådgiver over for it-afdelingen og forvaltninger. Dette vil give mulighed for at tænke it-indkøb strategisk og samtidig sikre, at forvaltningers behov tages i betragtning. Uagtet hvordan det gøres, skal det dog være tydeligt, hvem der har den endelige beslutningskompetence i forhold til de konkrete indkøb, og hvem der har det budgetmæssige og kontrakt- og leverandørstyringsansvar.



Figur: Best practice beslutningsmodel

En sådan model kan hjælpe til at professionalisere it-indkøbsprocessen, idet indkøbsafdelingens involvering kan sikre et mere professionelt indkøbs- og forhandlingsforløb. I en centraliseret organisation vil der dog være en tendens til at fokusere på omkostningsoptimering ved indkøb af den enkelte løsning, hvilket ikke nødvendigvis nedbringer de totale omkostninger i it-sammenhæng. Idet it-indkøb kræver specialiseret viden om f.eks. it-arkitektur, er det derfor god praksis at finde en middelvej i

form af et samarbejde mellem indkøbsafdeling, it-afdeling og forvaltninger, hvor indkøbsafdelingen har en eller flere personer dedikeret til it-indkøb. Disse personer kan f.eks. styre processen omkring et udbudsforløb sammen med relevante it-ledere og forvaltninger, samt fungere som rådgivere og sparringspartnere ved opstilling af krav, kriterier, m.m.

It-afdelingens første skridt imod at få etableret en sådan model er at række ud til indkøbsafdelingen og påbegynde en dialog herom.

Tværgående koordinering i Favrskov

Favrskov Kommune har en central beslutningsmodel, hvor it-afdelingen involveres i væsentlige it-beslutninger. It-afdelingen ønsker ikke at bestemme alt på tværs af forvaltninger, men fokuserer i stedet på at koordinere på tværs. Den endelige beslutning om it-indkøb lægges således i højest muligt omfang ud til forvaltningerne, mens it-afdelingen tager stilling til, om indkøbet passer ind i it-arkitekturen og -porteføljen.

It-afdelingen indtager en rådgiverrolle over for forvaltningerne for at sikre, at deres meninger høres, førend nye it-systemer indkøbes. Både kommunens kontraktstyringsansvarlige og forvaltningernes repræsentant (gerne systemejer) deltager på eventuelle møder med leverandøren, men det er It- og digitaliseringschefen, der i samarbejde med kommunens kontraktstyringsansvarlige udfører indkøbet og driver kontraktindgåelsen.

Forvaltninger betaler i udgangspunktet selv for indkøb af nye it-systemer via en overførsel af budgettet. Der er hermed indbygget en vis grad af adfærdsregulering i processen, da forvaltninger selv betaler. It-afdelingen har ikke som sådan midler til indkøb af fagsystemer, med mindre det f.eks. står i bølgeplanen etc. Efter kontraktindgåelse overgår styringen af kontrakten til kommunens kontraktstyringsansvarlige.

Fælles indkøbsfunktion i Næstved, Faxe og Vordingborg

Næstved, Faxe og Vordingborg Kommuner har etableret en fælles indkøbsfunktion.

Indkøbsfunktionen involveres i og udfører indkøb for de decentrale enheder og fungerer efterfølgende som rådgiver for forvaltningerne ved kontrakt- og leverandørstyring.

It-partnere i Svendborg Kommune

Svendborg Kommune har samlet Udbud, Analyse og Digitalisering samt IT i én stabsfunktion. Denne sammenlægning er sket for at understøtte samarbejde mellem de tre afdelinger og derigennem hjælpe resten af organisationen med udbud, valg af løsning og leverandørstyring.

It-partnere understøtter, at forvaltningernes it-tekniske behov bliver båret videre til stabsfunktionen. Disse it-partnere indgår i digitaliseringsprojekter og er med til at sikre, at teknisk sikkerhed bliver tænkt ind i indkøbet.

IMPLEMENTERINGSGUIDE

Niveauer for kontrakt- og leverandørstyring

I det følgende beskrives en implementeringsguide, der fremhæver en række redskaber, der kan hjælpe kommuner med at forbedre deres kontrakt- og leverandørstyring – alt afhængig af kommunens nuværende niveau. Beskrivelserne af redskaberne tager afsæt i grundmodellen og giver et indblik i de elementer af grundmodellen, der er nødvendige for at understøtte forskellige niveauer af kontrakt- og leverandørstyring. Redskaberne er inddelt i fire niveauer. En kommune bør således fokusere på at udføre aktiviteter på ét niveau, inden den begynder på næste niveau.

Niveau 1 – Leverandøroverblik

På første niveau skabes et overblik over leverandører og kontrakter. Dette omfatter en registrering af alle kontrakter, udtræk af alle aktiviteter i forbindelse med leverancer, samt drift af kontrakter og etablering af et overblik over prisudvikling og arkitekturbegrænsninger for it-systemerne. På dette niveau skabes således overblikket over den eksisterende kontraktsituation.

Niveau 2 - Kontraktstyring

Når overblikket er på plads, påbegyndes den egentlige kontraktstyring. Først segmenteres leverandører og kontrakter for at fokusere ressourcekrævende opgaver, hvor dette skaber mest værdi. Ved mange leverandører prioriteres opfølgingsindsatserne efter kontraktsum og hvor kritisk de enkelte løsninger er for kommunens opgaveløsning. Herefter etableres processer samt en organisation for samarbejde med leverandører, der skal sikre, at leverandører leverer, som specificeret i kontrakterne.

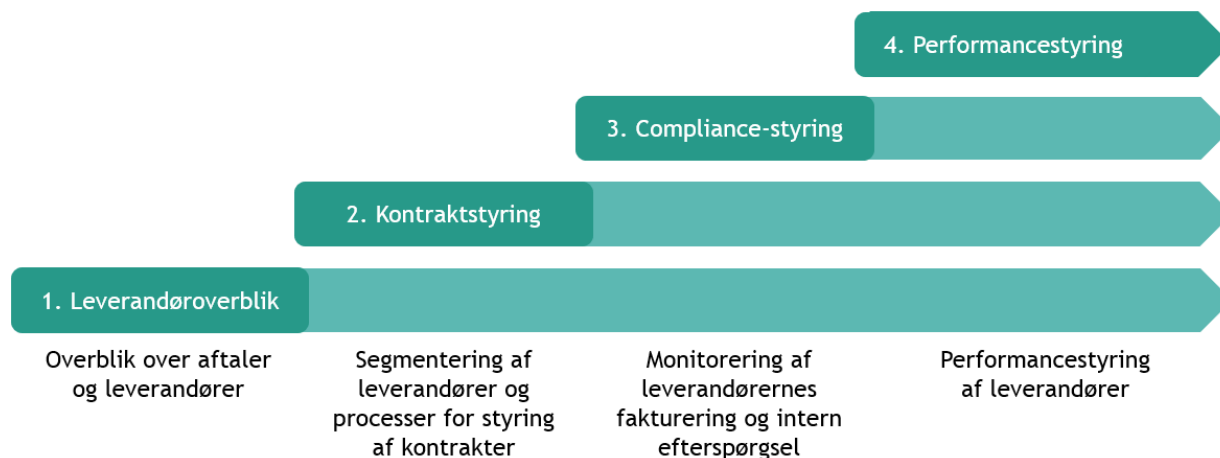
Niveau 3 - Compliance-styring

På tredje niveau kan en kommune begynde at stille krav om ensartethed til leverandørernes fakturering, hvilket kan forbedre grundlaget for at afholde konstruktive opfølgingsmøder med leverandører. Herudover sikres det, at kommunen selv lever op til de indgåede kontrakter, da dette er en forudsætning for at stille strengere krav til leverandører.

Niveau 4 - Performancestyling

Fjerde niveau beskriver den mere systematiske performanceovervågning af enkelte leverandører, som skal understøtte en udvikling af samarbejdet. Som på de tidligere niveauer bygges oven på en defineret segmentering af leverandører, så performancestyling udføres i henhold til kontraktsum og den leverede ydelses kritikalitet.

Til hvert niveau er beskrevet en række redskaber, som en kommune kan anvende til at forbedre leverandørstyring:



<p>Kontraktregistrering: Skab et overblik over indgåede kontrakter gennem samling af alle kontrakter i et centralt register.</p> <p>Aktivitetsoverblik: Skab et overblik over aktiviteter i forbindelse med drift af kontrakter (kontrakt-workflow).</p> <p>System- og kontraktsoverblik: Skab et overblik over eksisterende aftaler med leverandører, herunder prisudvikling og fremtidige bindinger.</p>	<p>Leverandørsegmentering: Identificér de vigtigste leverandører for organisationen.</p> <p>Proces for leverandørsamarbejde: Etablér en standardiseret proces for statusmøder og opfølgning med leverandører.</p> <p>Samarbejdsorganisation: Definér en model for en samarbejdsorganisation med beskrivelse af roller og ansvar.</p>	<p>Faktureringsprocedure: Inkludér retningslinjer for fakturering i kontrakter.</p> <p>Forbrugsmonitorering: Overvåg forbrug gennem standardudtræk fra økonomisystem.</p>	<p>Performancemåling: Etablér model for performancemåling af leverandører.</p>
---	---	---	---

De forskellige redskaber uddybes på de næste sider.

Redskaber

1. Leverandøroverblik

Leverandøroverblik: Kontraktregistrering

Ansvarlig: Kontraktstyringsansvarlig

Involverede: Systemejere, It-controller

Formål

- Samling af alle kontrakter, licenser og tilhørende dokumenter
 - Underskrevne aftaler skal samles, så der kan søges i kontrakter særskilt
 - Samlingen af kontrakter skal også omfatte originalversioner og word-versioner, så der kan søges i delelementer af kontrakterne og let foretages ændringer
- Overblik over priser og betalingsmodeller
- Strategisk styring på tværs af kontrakter
 - Mulighed for søgning på tværs af kontrakter
 - Mulighed for opslag i centrale dele af kontrakter
 - Overblik over udbudsdokumenter
- Se også [Gode råd om at skabe overblik over kontraktportefølje](#)

Systemunderstøttelse

- Excel
- ESDH-baseret database
 - Mulighed for samling af alle journaliserede kontrakter i et kartotek – tilknytning af arbejdsdokumenter
 - Journalisering af originaldokumenter i samme kartotek
- Andre typer af databaser i eksisterende systemer
 - F.eks. SharePoint database, CRM-baseret værktøj
- Selvstændigt kontraktstyringsværktøj
 - F.eks. Ariba, SAP
- KITOS

Leverandøroverblik: Aktivitetsoverblik

Ansvarlig: Kontraktstyringsansvarlig

Involverede: Systemejere, It-controller

Formål

- Sikre overholdelse af primære rettigheder og pligter for begge kontraktparter i kontraktperioden
- Overblik over aktiviteter i forbindelse med leverandørhåndtering

Typiske aktiviteter i kontraktperioden

Vigtigste aktiviteter i kontraktperioden, der skal overvåges:

- Udløbsdato for kontrakt
- Dato for genforhandling
- Dato for prisregulering
- Igangsættelse af optioner
- Afslutning af delleverancer/opgaver
- Betalingsfrister
- Bodsbestemmelser
- Markering af SLA'er og KPI'er
- Milepæle i leverancer
- Kontrolrapporter og dokumentation
- Kontraktfastsatte statusmøder
- Kontraktfastsatte styregruppemøder

Systemunderstøttelse

- Excel-baseret standard for registrering af aktiviteter i kontraktperioden
- CRM-system eller lignende: Anvendelse af automatiserede workflows på baggrund af databasemodul
- Se eksempel på skema til aktivitetsoverblik på næste side.

Interne forhold		Eksterne forhold		Aktiviteter		
Kontrakt nr. og navn	Kontraktstyringsansvarlig	Leverandørnavn	Leverandørkontaktoplysninger	Aktivitets-type	Frist	Beskrivelse af aktivitet
				Prisregulering	1.6.2018	Tjek, om der er sket prisregulering og om det er sket i henhold til pkt. X i kontrakt.

Skema: Eksempel på aktivitetsoverblik

Leverandøroverblik: System- og kontraktoverblik

Ansvarlig: Kontraktstyringsansvarlig

Involverede: Systemejere, Digitaliseringschef, Arkitekturansvarlig m.fl.

Formål

- Sikre overblik over alle systemer og kontraktforhold
- Mindske fremtidig afhængighed af leverandører
 - Bindinger grundet højt antal snitflader og it-arkitektur
 - Bindinger grundet kontraktuelle forhold

Beskrivelse

Kommuner bør:

- Stille krav til gennemsigtighed i prisberegning ved at stille krav til, at prismodel og beregningsgrundlag løbende leveres i eksempelvis Excel, så kommunen har mulighed for at følge op på sine økonomiske bindinger til de enkelte leverandører. Dette skal hjælpe til at forudsige hvilke områder, der er de primære omkostningsdrivere i forhold til kommunens it-budget og hvor der derfor måske med fordel kan bruges ressourcer på kontrakt- og leverandørstyring.

For at mindske afhængigheden af enkelte leverandører og derved fremtidssikre it-porteføljen, bør kommuner individuelt, igennem tværkommunale initiativer eller i fællesskab skabe overblik over:

- Snitflader og it-arkitektur: Skab et overblik over overlappende funktionalitet og afhængigheder imellem systemer, der hæmmer muligheder for at udskifte enkelte løsninger
- Overdragelighed: Skab et overblik over exit-klausuler i kontrakter, herunder muligheder og begrænsninger med hensyn til migrering af data og arkivering ved kontraktopsigelse

Et overblik over snitflader, it-arkitektur og overdragelighed giver en kommune indsigt i, hvor de er særligt afhængige af enkelte leverandører, og på baggrund heraf kan kommunen identificere afbødende handlinger, der kan forbedre situationen.

2. Kontraktstyring

Kontraktstyring: Leverandørsegmentering

Ansvarlig: Kontraktstyringsansvarlig

Involverede: Systemejere, Digitaliseringschef, Arkitekturansvarlig m.fl.

Formål

Sikre, at de vigtigste leverandører følges tæt og får mest fokus i organisationen, så der sker optimal opgaveprioritering.

Beskrivelse

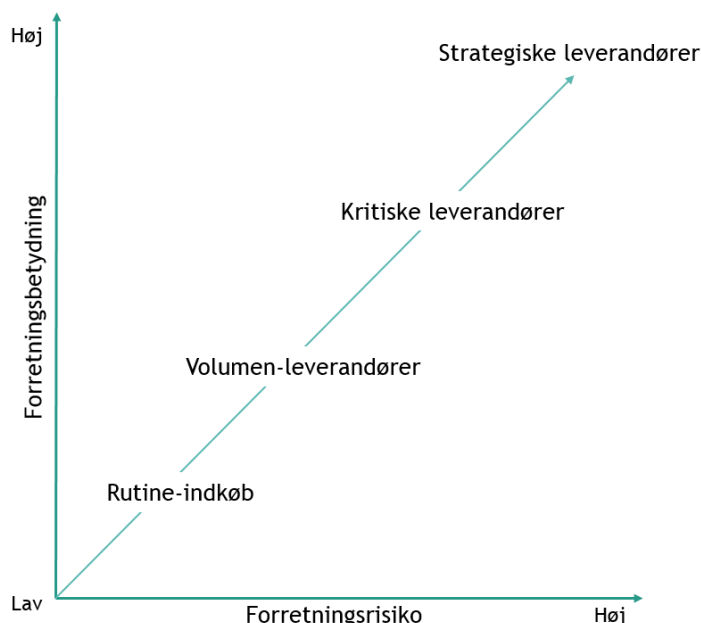
- Udvælgelse af segmenteringskriterier, der er tilpasset organisationens prioriteter
- Systematisk opdeling af leverandører efter vigtighed og risiko

Leverandører og kontrakter segmenteres baseret på vigtighed og risiko, så kontrakt- og leverandørstyringen på de konkrete kontrakter passer til kontraktsum, kritikalitet og kommunens erfaringer med pågældende leverandør.

Forretningsbetydning	Vægt
Indkøbsvolumen	
Omkostnings-/prisfleksibilitet	
Leverandørens omdømme	
Risikodeling	
Innovation og værdiskabelse	
Kvalitet i kerneopgaver	

Forretningsrisiko	Vægt
Juridiske bindinger	
Muligheder for alternative leverandører	
Kompleksitet i opgaveudførelsen	
Kategori og mængde af behandlede personoplysninger	

Figur: Eksempel på segmenteringskriterier



Kontraktstyring: Proces for leverandørsamarbejde

Ansvarlig: Leverandørstyringsudvalg

Involverede: Kontraktstyringsansvarlig, It-indkøber, It-controller

Formål

- Sikre en ensartet interaktion med leverandører
- Sikre fokus på samarbejdet mellem parterne i kontraktperioden
- Sikre ens forståelse af ændringshåndtering
- Mitigering af risici

Beskrivelse

Samarbejdet med leverandører standardiseres, så følgende gøres klart:

- Nødvendigt input til statusmøder
- Dagsorden og diskussionspunkter til møder
- Forventet udbytte af møder
- Roller og ansvar for møder
- Fælles forståelse af kontrakten og fremtidige milepæle



Figur: Input og output fra statusmøder

Kontraktstyring: Samarbejdsorganisation

Ansvarlig: Leverandørstyringsudvalg

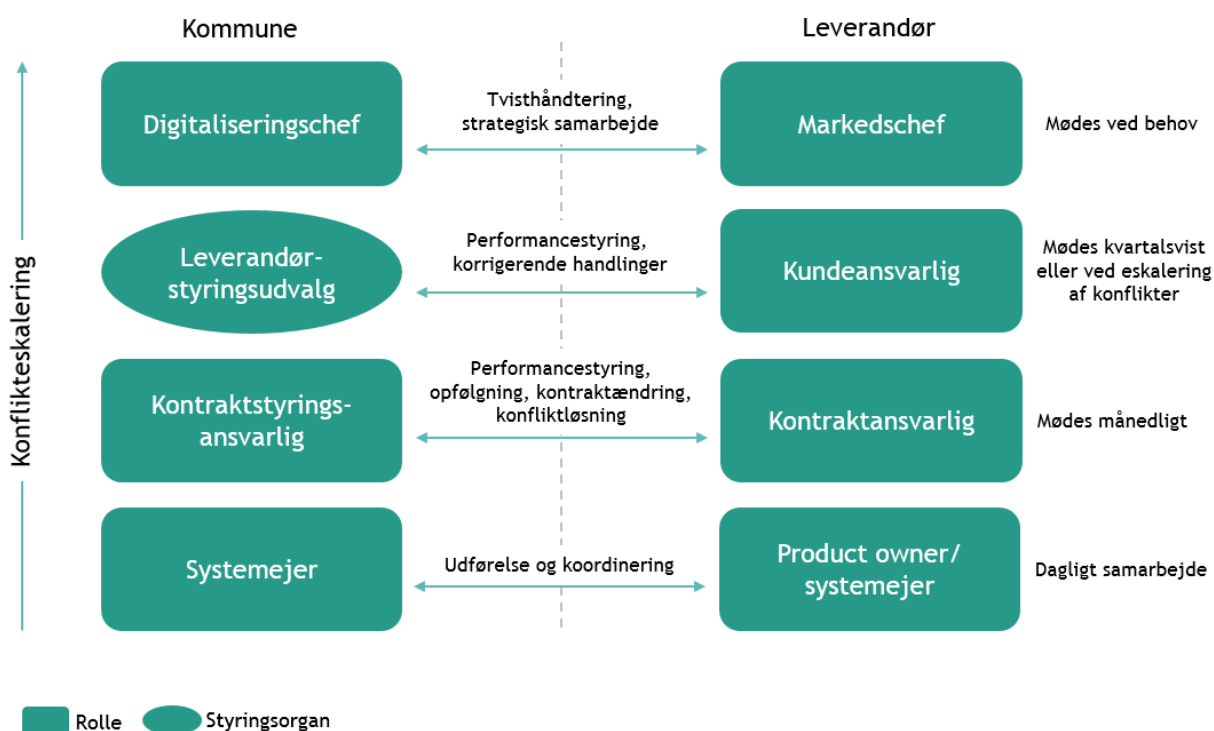
Involverede: Kontraktstyringsansvarlig, Systemejere

Formål

- Sikre en ensartet interaktion med leverandører samt klar definition af roller og ansvar
- Sikre, at kommunen har en intern organisering, der muliggør et effektivt leverandørsamarbejde
- Sikre, at de rette roller involveres på rette niveau i forhold til afklaring af spørgsmål inden for deres kompetencer

Beskrivelse

Samarbejdet med leverandører formaliseres i kontrakterne, så eskaleringsveje og ansvarsfordeling er ensrettet på tværs af it-kontrakter og leverandører. Dette kræver ensartede bestemmelser/bilag med beskrivelse af samarbejdsorganisationen og krav til parterne om så vidt muligt at spejle deres organisationer og roller mod hinanden. Det sikres herved, at de rette personer (roller) involveres på de rette tidspunkter, mens det undgås, at opgaver overses grundet uklar ansvarsfordeling.



Figur: Eksempel på samarbejdsorganisation

3. Compliance-styring

Compliance-styring: Faktureringsprocedure

Ansvarlig: Leverandørstyringsudvalg

Involverede: Kontraktstyringsansvarlig, Systemejere, It-controller

Formål

- Overvågning af leverandørens fakturering i forhold til priser og leverancer i henhold til kontrakten
- Overvågning af anvendelse af leverandører i organisationen, så det sikres, at der ikke indkøbes uden for kontrakt eller i strid med udbudsretlige regler
- Kunne efterse efterlevelse af betalingsbetingelser (se de **Kommunale Standardvilkår (KSV)** for eksempel på betalingsbetingelser)
- Stille ensartede krav til leverandørers fakturering for at skabe gennemsigtighed og sporbarhed mellem det faktiske indkøb, den faktiske faktura og den faktiske kontrakt

Krav til leverandørens fakturering

Kommunens krav til leverandørens fakturering skal indarbejdes i kontrakten. Det kan f.eks. dreje sig om krav om:

- At der på fakturaen skal oplyses korrekt kontrakt-id og ansvarlig i kommunen. Ved fakturering i henhold til en ændringsanmodning, bør dette fremgå af fakturaen med et identificerbart id
- At fakturaen skal sendes i et læsbart elektronisk format
- At teksten i fakturaen skal være forståelig, så kommunen umiddelbart kan læse hvilke priselementer, fakturaen omfatter
- At det for hver fakturalinje bør fremgå, om der er tale om et enkeltstående indkøb eller et kontinuerligt indkøb (f.eks. pr. år)
- At alle fakturalinjer skal påbegyndes med angivelse af nummer for priselement i relevant kontrakt
- At alle fakturalinjer skal indeholde antal og enhedspris. Regler for angivelse af enhedspris skal angives i udbudsmaterialet i forbindelse med prisbilag

På SKI's hjemmeside kan du læse en artikel om [hvordan Fællesindkøb Fyn på lidt over et år hentede 1,4 mio. kr. ved at gennemføre fakturakontrol på 200 kontrakter](#).

Compliance-styring: Forbrugsmonitorering

Ansvarlig: It-controller

Involverede: Kontraktstyringsansvarlig, Leverandørstyringsudvalg

Formål

- Overblik over samlet betaling til leverandører
- Overblik over den økonomisk binding til hver leverandør, bl.a. som input til dialog i samarbejdsorganisationen

Typer af forbrugsovervågning

- Udtræk af betalinger til enkeltleverandører til brug for ledelsesinformation og strategisk leverandørstyring
- Intern efterspørgselsstyring
- Udtræk af fakturaoplysninger om f.eks. antal åbne sager, antal registrerede borgere pr. center/enhed for at identificere uregelmæssigheder i anvendelse af en løsning
- Bruger kommunen de leverandører, som der er indgået aftale med?

4. Performancestyning

Performancestyning: Leverandørevaluering

Ansvarlig: Leverandørstyringsudvalg

Involverede: Kontraktstyringsansvarlig, It-indkøber, It-controller, Systemejere

Formål

- Indsamling af læringspunkter og erfaringer med drift af kontrakter og samarbejde med leverandører til brug ved fremtidige indkøb, så nye kontrakter i højere grad bliver effektive styringsredskaber
- Ledelsesinformation i forbindelse med konkrete leverandørdialoger
- Input til statusmøder med leverandører

Kvartalsvis evaluering af leverandører

- Evalueringsparametre kan tilpasses leverandørtyper
- Evaluering gennemføres og dokumenteres centralt f.eks. gennem tilsendelse af standardspørgeskemaer, der udfyldes af Kontraktstyringsansvarlig eller Systemejer
- Mulighed for angivelse af læringspunkter og erfaringer, der kan være relevante ved indkøb/genindkøb

Oversigt over alle anvendte leverandører gennem samlet dokumentation

- Evaluering og erfaringsindsamling inden for definerede parametre
- Skalaevaluering af de definerede parametre (f.eks. skala 1-5)
- Evaluering dokumenteres til brug for indkøb/genindkøb

Eksempel på evalueringsparametre:

Kvalitet	<ul style="list-style-type: none">• Lever leverandøren op til ønskede kvalitetskriterier?• Overholdes SLA'er og OLA'er?
Tidsstyring	<ul style="list-style-type: none">• Foregår leverancer til tiden?• Sikrer leverandøren nødvendig koordinering?
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none">• Hvordan er samarbejdet med ansatte?• Hvordan er samarbejdet med øvrige leverandører?
Økonomi	<ul style="list-style-type: none">• Prisniveau i kontrakt?• Faktisk prisniveau?• Deltager leverandøren i at omkostningsreducere?
Fakturering	<ul style="list-style-type: none">• Faktureres der korrekt?• Er faktura korrekt udfyldt?

Se et [kommunalt eksempel fra Odense Kommune på en leverandøranalysemodel](#).

APPENDIKS

Definitioner

Leverandørstyring

Den løbende styring af samarbejdet med leverandører inklusiv indkøb, udbud og kontraktstyring. Leverandørstyring er dermed den overordnede styring, der dækker både indkøbsstyring, udbudsstyring og kontraktstyring.

Indkøbsstyring

Styringen af hvad der indkøbes, hvor det indkøbes, hvordan det indkøbes og hvorfor det indkøbes. Indkøbsstyring omfatter dermed de beslutningsprocesser, der ligger forud for et indkøb, samt beslutningen om hvor og hvordan, der købes ind.

Udbudsstyring

Styringen af, hvornår indkøb skal i udbud samt hvordan disse udbud udføres.

Kontraktstyring

Den daglige administration af kontrakter. Dette dækker opfølgning på kontrakter, økonomisk såvel som funktionelt, konfliktløsning samt en løbende overvågning af hvilke kontrakter, der skal genudbydes, genforhandles eller fornyes hvornår.

OLA (Operating Level Agreement)

Serviceaftaler imellem funktionelle afdelinger internt i organisationen. Dette inkluderer, hvad it-afdelingen gør for at understøtte forvaltninger, eller hvad en leverandørs supportafdeling gør for at understøtte it-driften i en kommune i tilfælde af outsourcing. OLA'er er således mere detaljerede og operationelle end SLA'er.

SLA (Service Level Agreement)

Serviceforpligtelser, som er aftalt mellem kommune og leverandør. Det kan bl.a. dreje sig om leverandørens forpligtelser i forhold til tilgængelighed og kvalitet.

Gode råd om it-leverandørstyring

Samlet overblik og ansvar for it-kontrakter, -indkøb og -udbud

Et samlet overblik over it-kontrakter, - indkøb og -udbud med tilhørende metadata er en forudsætning for at skabe overblik over den samlede it-portefølje og for at udarbejde en samlet konsistent udbudsplan. Herudover øges muligheder for at omkostningsvurdere it-porteføljen, performanceovervåge leverandører og sikre overholdelse af serviceniveauer. En måde at opnå dette på, er ved at udpege en kontrakt- og leverandørstyringsansvarlig (enhed eller person) i organisationen, som er ansvarlig for kommunens samlede overblik og de relaterede opgaver.

Placering af opgaven og ansvaret hos en enhed eller person, giver desuden en bedre mulighed for at sikre løbende dokumentation af læringspunkter og erfaringer, så fremtidige udbud og kontrakter kan forbedres. For at sikre, at overblikket er fuldstændigt og retvisende, bør alle kommunens it-kontrakter fremfindes og registreres – registreringer kan f.eks. ske i et kontraktstyringssystem eller i et regneark. Se [Gode råd om at skabe overblik over kontraktportefølje](#).

Inddrag både it, forvaltninger og indkøb i beslutninger

For at sikre, at kommunens it-portefølje og -arkitektur udvikles i den retning, som kommunen ønsker, bør it-indkøb ske i et samarbejde mellem it-afdeling, forvaltninger og indkøbsfunktion. Dette vil give mulighed for at tænke it-indkøb strategisk og samtidig sikre, at forvaltningers behov tages i betragtning.

Indkøbsafdelingens ansvarsområder bør således præciseres, så de udfylder en central rolle – specielt i analyse- og udbudsfaserne af et it-anskaffelsesprojekt.

Stil krav om gennemsigtighed til leverandører

Det bør fremgå af en kontrakt, hvilke ydelser leverandøren leverer til kommunen og hvad der skal betales for disse. For at sikre, at kommunen kan sikre sammenhæng i sin it-portefølje og -arkitektur, bør kontrakten desuden belyse, hvordan et system/en løsning passer ind i systemlandskabet. Dette indebærer bl.a. gennemsigtighed i pris- og reguleringsmodeller samt specifikation af snitflader og arkitektur.

Skab incitament til omkostningsreduktion

Et øget fokus og defineret ansvar i organisationen for at sikre optimal, faglig anvendelse af systemet kan bidrage til at nedbringe samlede omkostninger.

Tænk arkitektur, når der købes it

For på sigt at have mulighed for at mindske it-arkitekturens kompleksitet samt afhængighed af enkelte leverandører, bør it-arkitektur altid tages i betragtning, når nye it-systemer indkøbes og eksisterende videreudvikles. En kommune kan opnå dette ved at stille krav til overholdelse af it-arkitekturprincipper både internt og ved indkøb. Til dette kan kommuner eksempelvis støtte sig op af det fælleskommunale arbejde om Rammearkitekturen.

Ryd op i data, der driver omkostninger

Da nogle it-systemer prissættes ud fra data eller antal brugere, kan der opnås besparelser ved at rydde op i sådanne og ved at udfordre leverandører på afregningsparametre. Dette kan gøres eksempelvis ved oprydning i sager og antal brugere. Der kan defineres en proces for denne oprydning, hvoraf der fremgår en kadence for f.eks. lukning af sager, og afmelding af brugere kan indgå som et led i håndtering af fratrædelser.

Skab overblik over it-arkitektur

Kommuner bør skabe overblik over deres systemlandskab og arkitektur – især i forhold til overlappende it-systemer og it-arkitektur, så de, i det omfang det er praktisk og muligt, kan få opsagt tilkøbsmoduler eller it-systemer, der leverer overlappende funktionalitet. Herudover bør it-porteføljen gennemgås for gamle it-systemer, der ikke længere bliver anvendt eller er nødvendige.

Evaluer og følg løbende op med leverandører

It-afdelingen eller de kontraktansvarlige bør løbende afholde opfølgingsmøder med leverandører. På møderne drøftes leverandørernes performance og overholdelse af serviceniveauer. Konflikter diskuteres og løses, og eventuelle drøftelser om betaling af bod grundet mislighold foretages. Efter et opfølgingsmøde bør konklusionerne opsummeres skriftligt og sendes til leverandøren, så begge parter er i besiddelse af historikken fra møde til møde. Ligeledes bør kontrakten anvendes aktivt i både det løbende samarbejde med leverandøren og ved opfølgingsmøder. Ved ændringer i aftalegrundlaget er det vigtigt at sikre, at kontrakten opdateres, så indholdet afspejler det reelle, gældende aftaleforhold. Ændringer i aftalegrundlag skal altid ske i overensstemmelse med kontrakt- og udbudsretlige regler.

Læringspunkter og erfaringer bør dokumenteres, så fremtidige indkøb og kontrakter kan forbedres.

Herudover bør kommuner i kontraktperioden fastholde leverandøren i et muligt ansvar for prisreduktion.

Del erfaringer på tværs af kommuner

Specielt i forbindelse med udbud og drift bør kommuner dele erfaringer og arbejde sammen på tværs. Ved fælles anskaffelser øges kommuners forhandlingskraft over for leverandører. Samtidig kan en udveksling af læringspunkter og erfaringer på tværs af kommuner bidrage til at forbedre fremtidige udbud og kontrakter. Sammenligning af priser i kommunale netværk og med eksempelvis SKIs listepriiser giver kommuner indsigt i, hvorvidt de betaler den rigtige pris for en ydelse, hvilket er værdifuldt input i en forhandlingssituation.

Gode råd om kontrakter

Afklar formålet med det konkrete indkøb og afstem kontrakten i forhold til det

Få et klart billede af, hvad der skal indkøbes og hvilken del af forretningen, indkøbet skal understøtte. Find derefter en kontrakttype, som understøtter det faktiske indkøb, eksempelvis i forhold til om købet indeholder både udvikling og drift eller kun drift. Gør gerne formålet med indkøbet helt tydeligt i kontrakten, så der aldrig opstår usikkerhed om dette centrale punkt.

Gør kontrakten til et brugbart styringsredskab

Da kontrakten er styringsgrundlaget for implementering samt den efterfølgende drift af et it-system, der mange gange er kritisk for kommunen, er det væsentligt at identificere og tage højde for risici i kontrakt og leverance, så der kan følges op. Derfor bør en kommune gøre sig klart, hvordan kontrakten skal anvendes efter ikrafttræden. Hvis kommunen eventuelt ønsker sikker drift, høj tilgængelighed og effektiv support, så kan det opnås ved at kontrakten indeholder nogle veldefinerede og målbare SLA'er og OLA'er, der muliggør opfølgning.

Skab eller brug en standardkontrakt eller standardiserede vilkår

Brug af standarder har mange fordele. De skaber en tryghed for både kommuner, såvel som for deres leverandører. Standardaftaler kan give kommuner og leverandører et fælles afsæt for, hvad aftalen skal regulere, hvilket kan mindske risikoen for konflikter. Derudover kan brugen af standarder også gøre styringen af kontrakten mindre ressourcerkævende. Se f.eks. [Udbudsportalens standardkontrakter](#) og [skabelon for databehandleraftaler mellem kommuner og it-leverandører](#).

Konsolider kontrakter

I visse tilfælde kan der opnås stordriftsfordele ved at konsolidere flere kontrakter på samme eller relaterede it-systemer/ydelse hos samme leverandør. Foruden økonomiske fordele i form af lavere pris, kan en konsolidering af kontrakter lette arbejdsbyrden ved kontraktstyringen. Eksempelvis kan køb af udvikling og drift hos samme leverandør eliminere risikoen for at skulle diskutere skyld, hvis løsningen ikke virker efter hensigten i driftssituationen. Denne konsolidering bør dog gøres på en sådan måde, så der senere fortsat vil være muligheder for at konkurrenceudsætte enkelte systemer og enkelte ydelser, uden at skulle opsiges en kontrakt, der dækker flere systemer.

Et andet eksempel, hvor kontraktkonsolidering er relevant, er hvis en kommune har en kommunelicens til datatræk på et register, men samtidig betaler en afgift for samme datatræk i andre kontrakter.

Stil krav i kontrakten om gennemsigtighed i forhold til snitflader til andre løsninger

Kendskab til it-systemers snitflader til og fra andre systemer er en forudsætning for, at en kommune kan skabe et overblik over it-arkitekturen og afhængigheder mellem it-systemer. Ved indkøb af it-systemer bør der derfor stilles krav til, at samtlige snitfladespecifikationer skal fremgå af leverandørens løsningsbeskrivelse. Dette vil på sigt lette udskiftning af eksisterende it-systemer og øge muligheden for

overdragelse. Derudover bør kommunen også sikres sig, at denne specifikation løbende bliver vedligeholdt. Hvis kommunen ikke selv vil tage ansvaret for denne vedligeholdelse, kan dette eventuelt sikres med særlige krav til løsningens dokumentation. Husk, at den løbende opdatering og anden dokumentation skal være samlet, så man ikke skal ud og lede i skuffer og skabe i forbindelse med bl.a. genindkøb.

En faktura skal let kunne kontrolleres, stil derfor krav om tilgængelighed af data og elektronisk fakturering

For at muliggøre overvågning af leverandørers leverancer og sikre, at serviceniveauer overholdes og ydelser faktureres korrekt, skal et tilstrækkeligt, forståeligt og relevant datagrundlag eksistere. Kommunen kan med fordel stille krav til, at sådanne data stilles til rådighed i et maskinlæsbart format eventuelt ledsaget af månedlige eller kvartalsvise statusrapporter. For at lette den systematiske kontrol, bør der i kontrakten stilles krav til den elektroniske fakturering. Hvis der ikke kan ske en afstemning mellem en fremsendt faktura og den relevante indgåede kontrakt, bør der ikke ske betaling før denne kontrol har været mulig, og fakturaen er blevet godkendt af en It-controller. Kommunen kan med fordel sikre, at de aftalte data stemmes overens med regnskabsmodel og konteringsinstruks, så det til enhver tid er muligt at opgøre samlede årlige (eller anden periode) indkøb fra samme leverandør inden for og uden for kontrakter.

Definer klare krav i kontrakten, som sikrer en mulig overdragelighed

Der kan være en fordel ved at udskifte sin leverandør og derved mindske sin afhængig af leverandøren. Det kan være i forbindelse med kontraktens almindelige ophør eller tidligere, eksempelvis hvis parterne er blevet uenige. Det er derfor vigtigt, at man i kontrakten har aftalt nogle gode, forståelige og operationelle leverancer, rettigheder og forpligtigelser i forbindelse med aftalens ophør, så man sikrer en let og effektiv mulighed for overdragelse. Eksempelvis skal det gøres klart hvilke begrænsninger og eventuelle ekstraomkostninger til eksempelvis arkivering og migrering af data, der gør sig gældende ved opsigelse og udløb af kontrakter og skift til alternative it-systemer. At have disse forhold under kontrol allerede ved kontraktindgåelse, er væsentligt i forhold til at begrænse transitionsomkostninger ved kontraktens ophør.

Kommunerne kan eventuelt finde inspiration i [de Kommunale Standardvilkår](#).

Stil krav til gennemsigtighed i prisberegning

Når it-systemer indkøbes, bør der stilles krav til, at prisberegningen foregår på gennemsigtig og ensartet vis. Hvis en kontrakt eksempelvis dækker drift, support, vedligehold, lovvedligehold og udvikling, skal det fremgå meget tydeligt, hvad disse elementer dækker og ikke dækker, så leverandører ikke efterfølgende kan fremsende fakturaer på eksempelvis yderligere udvikling. Derved elimineres leverandørinitierede ekstraregninger. Den gennemsigtige prisberegning skal også være gældende i forhold til ændringer til kontrakten.

Vær opmærksom på tilkøb og prisudvikling

For at styre prisudvikling, bør der skabes opmærksomhed om, hvordan priser i kontrakter udvikler sig, og hvordan tilkøb foretages. Ved at stille spørgsmål til uklare betingelser og konjunkturafhængige afregningsparametre undgås situationer, hvor tilkøb eller konjunkturændringer har uforudsigelige følger. Kontrakten kan yderligere hjælpe til at styre, at personer, der ikke er autoriseret hertil, ikke kan tilkøbe ekstra moduler og ydelser. Dette kan konkret gøres ved, at der i kontraktens ændringshåndteringsbilag eller bestemmelser er indarbejdet en beskrivelse af kommunens roller og ansvar i forhold til indkøb inden for kontrakt.

Afklar startdato for betaling for drift

I kontrakter indeholdende udvikling såvel som drift bør det undersøges, hvornår den fulde omkostning for drift træder i kraft. Der bør eksempelvis stilles spørgsmålstejn ved, om der skal betales fulde driftsomkostninger fra kontraktens ikrafttræden, selvom systemet endnu ikke er færdigudviklet og sat i drift på dette tidspunkt.

Gennemgå kontrakten med leverandøren i forbindelse med afklaringsfasen

Hovedkontrakten kan som udgangspunkt ikke ændres efter aftalens indgåelse. En gennemgang af hovedkontrakten i forbindelse med afklaringsfasen medvirker til, at eventuelle muligheder og problemer bliver afklaret tidligt i forløbet, herunder at kommunen og leverandøren får gentaget sine egne rettigheder og pligter.

Gode råd om at skabe overblik over kontraktportefølje

Udpeg en ansvarlig, der kan samle overblik over ALLE kontrakter i kommunen

Der må ikke sondres mellem, om en kontrakt er indgået i forvaltningen eller centralt i organisationen. Overblikket skal være samlet ét sted i organisationen.

Se rollen **Kontraktstyringsansvarlig**.

Indgå i dialog med forvaltninger for at fremfinde alle it-kontrakter

Husk at fortælle om formålet med denne registrering og samling af kontrakt og leverandørdata. Uden et overblik er det vanskeligt at skabe de nødvendige gevinster og få identificeret den mulige økonomiske optimering.

Registrer alle kontrakter centralt i regneark eller i kommunens kontraktstyringsværktøj

Der skal dannes et overblik over hvilken opgaveløsning, der understøttes af det enkelte køb og den enkelte kontrakt:

- Nedskriv derfor som minimum (og i første omgang) kontraktens nummer/identifikation, kontraktens navn, leverandør, systemejer, hvem der administrerer kontrakten, kontraktkategori (f.eks. driftskontrakt, udvikling), indkøbte ydelser, kontraktsum og ophørsdato. Man kan på denne måde eksempelvis sikre, at der ikke er flere kontrakter, som dækker samme ydelser (dobbeltkøb).
- I tilfælde af, at kontrakten dækker over en løsning, hvori der behandles persondata, som kommunen er dataansvarlig for, skal der indgås en databehandleraftale, som også skal registreres.
- Hvis der er forskellige ansvarlige i kommunen i forhold til de mange rettigheder og pligter, så bør dette også registreres. Dermed har den enkelte rolle lettere ved at følge op.

Se **Redskab: Kontraktregistrering**.

Kontraktoverblikket skal forædles

Gennemgå kontrakter og registrer aktiviteter omkring den enkelte kontrakt, så de også bliver centralt registreret (se **Redskab: Aktivitetsoverblik**). Med de rette registreringer af metadata bliver det muligt at følge op på rettigheder og forpligtigelser, samt at automatisere nogle arbejdsgange og processer.

- Skab i denne sammenhæng som minimum et overblik over, hvornår kontrakter er indgået, hvornår de udløber, hvornår der kan ske genforhandling, om der er optioner, hvad disse optioner regulerer, hvornår de skal aktiveres, og hvornår, der skal foretages genindkøb. Dette kan eksempelvis bruges som input til kommunens udarbejdelse af en udbudsplan og ressourceplanlægning.

- Skab også et overblik over kontraktens andre og relevante aktiviteter (rettigheder og pligter), så som: Betalingsfrister, andre frister, bodsbestemmelser, centrale leverancer (herunder rapporter, revisionserklæringer, dokumentation, data osv.), godkendelsesprocedure, aktiviteter i forhold til samarbejdet eksempelvis møder, der skal afholdes i de enkelte mødefora, og ikke mindst en markering af SLA'er og OLA'er osv.

Gennemgå kontrakter med leverandører for at skabe overblik over fremtidige bindinger med hensyn til it-arkitektur, overdragelighed af it-systemer, data og it-sikkerhed

- Afhængigheder og snitflader til andre systemer findes typisk i løsningsbeskrivelsen.

Overdragelighed afhænger af opsigelsesfrister og exit-klausuler, men også af de ovenstående bindinger. Tænk også over behov for arkivering af data ved udløb af kontrakt.

Se **Redskab: System- og kontraktoverblik**.

Gode råd om kontraktstyring

Politik/strategi for kommunens kontraktstyring

Gør det helt tydeligt, hvad kommunen ønsker at bruge kontraktstyring til. Skriv det gerne ned (evt. i en politik eller i en strategi) og sørg for, at budskabet er kommunikeret ud til de rette dele af organisationen. Kontraktstyring involverer mange forskellige roller i kommunen. Husk, det kan være en god ide at differentiere i sin kontraktstyringsindsats. De mest kritiske kontrakter (set i forhold til løsning, den underliggende forretning, økonomi), bør have størst bevågenhed – se nedenfor.

Interne processer for kontrakt- og leverandørstyring

Udpeg én ansvarlig for den daglige styring af kontrakter og leverandører (se **Kontraktstyringsansvarlig**).

Udpeg en ansvarlig for at sikre overholdelse af kontrakter i forhold til korrekt fakturering (se rollen **It-controller**).

Skab nogle processer i organisationen, som understøtter kontraktstyringen i kommunen. Udarbejd eventuelt matrix over de relevante roller og deres konkrete opgaver i forhold til kontraktstyringen. For at sikre den bedste implementering, kan det give god mening med et samarbejde på tværs af kommunens organisation mellem de relevante roller og styringsorganer (se afsnit om **roller** og **styringsorganer**).

Stil faktureringsmæssige krav til leverandører, så alle fakturalinjer kan henføres til kontrakter (se **Redskab: Faktureringsprocedure**).

Overblik over kontrakter

Etabler et godt og brugbart kontraktstyringsoverblik, hvor alle it-kontrakter er registreret (se **Gode råd om at skabe overblik over kontraktportefølje**).

Standardiseret leverandørsamarbejde

Gennemgå altid en nyindgået kontrakt med leverandøren, for dermed at sikre, at kommunen og leverandøren er enig om kontraktens rettigheder, pligter, processer og mekanismer. En forventningsafstemning som i høj grad kan tage nogle af de mulige uenigheder op front.

Gennemgå det centrale kontraktoverblik (se **Gode råd om at skabe overblik over kontraktportefølje**) og udvælg kritiske og strategiske kontrakter og leverandører for nærmere opfølgning (se **Redskab: Leverandørsegmentering**). Segmenteringen bør tage udgangspunkt i forretningsbetydning og forretningsrisiko. Segmenteringen må meget gerne være beskrevet i kommunens kontraktstyringsstrategi/-politik.

Etabler en samarbejdsorganisation og en eskaleringsvej for kommunikation med leverandører (se **Redskab: Samarbejdsorganisation**). Husk først at tjekke kontrakten. Hvis organisationen allerede er beskrevet, så indret samarbejdsorganisationen i henhold til kontrakten. Hvis parterne finder kontraktens bestemmelser om samarbejdsorganisationen ubrugelige, skal det undersøges, om kontraktens

bestemmelser kan laves om (jf. den aftalte ændringshåndteringsproces). Men husk at tilse **udbudsreglerne i forhold til en sådan ændring**.

Etabler en standardiseret proces for statusmøder og opfølgning – enten for alle eller for de kritiske og strategiske leverandører (se **Redskab: Proces for leverandørsamarbejde**). Processen og retningslinjerne vil i mange tilfælde fremgå af kontrakten. Se evt. bilag i kontrakten om samarbejdsorganisationen. Bilaget kan naturligvis have andre navne.

- Processen bør indeholde beskrivelse af påkrævet input til møder, dagsorden, deltagerkreds/deltagerroller og forventet udbytte.
- Afklar rolle- og ansvarsfordelingen, dvs. udpeg personer med ansvar for at udarbejde input og efterfølgende opfølgning, både til møder og under møder.

Fakturakontrol og kontrol af forbrug

Gennemgå fakturaer og hold dem op imod kontrakter for at sikre, at fakturerede priser er korrekte i forhold til leverancer.

Overvåg forbrug på og uden for kontrakter (se **Redskab: Forbrugsmonitorering**) ved at:

- Sikre, at antallet af fakturerede enheder er korrekt
- Sikre, at de rigtige leverandører anvendes til indkøb på områder, hvor aftaler eksisterer
- Sikre, at (videreudviklings)køb rent faktisk kan ske på den valgte kontrakt, både kontraktretligt og udbudsretligt
- Sikre, at leverandøren efterlever kontraktens forpligtelser, eksempelvis i forhold til sikkerhed, SLA'er, OLA'er, KPI'er osv.

Opsamling af erfaringer

Dokumentér løbende uhensigtsmæssige kontraktforhold, der besværliggør kontraktstyring og forringer kommunens position over for leverandøren, for på sigt at ændre dette i fremtidige kontrakter (se **Gode råd om kontrakter** samt **Gode råd om at skabe overblik over kontraktportefølje**).

Gode råd til udbudsplanlægning og processer

Udpeg en ansvarlig for udarbejdelse af udbud og vedligehold af en udbudsplan

Se rollen [It-indkøber](#).

Udarbejd og vedligehold en løbende udbudsplan

- Tag udgangspunkt i registrerede udbudstidspunkter fra centralt kontraktoverblik (se [Gode råd om at skabe overblik over kontraktportefølje](#)).
- Undersøg muligheder for at fremskynde eller udskyde udbud ved anvendelse af optioner.
- Skab åbenhed om udbudsplanen. Jo mere leverandører er informeret om planen, jo større chance er der for, at kommunen vil modtage bedre og flere tilbud.
- Undersøg, om det giver værdi at gå i udbud med andre kommuner, i fællesskaber eller at støtte sig op ad de fælleskommunale initiativer. Det kan betale sig at udnytte en volumen.

Nedsæt et udvalg, der er ansvarlig for prioritering af investeringer og it-indkøb samt godkendelse af udbudsplan

- Den ansvarlige skal altid sikre, at have været i dialog med kommunens it-brugere og organisation inden udbuddet/indkøbet gennemføres. Hvis indkøbsafdelingen ikke lytter til brugernes behov, vil risikoen for forvaltningers egne indkøb blive større. Det, der indkøbes, skal mange gange understøtte andres daglige arbejde, hvorfor deres input er relevante.

Se styringsorganet [Porteføljeudvalg](#).

Etabler en standardiseret proces for udførelse af udbud

Se f.eks. [eksempler fra KOMBIT på tilbudsevaluering](#).

Brug så vidt muligt standardkontrakter

Skab det nødvendige overblik over, hvad der rent faktisk indkøbes i hele kommunen for at forhindre dobbeltindkøb