



Målbillede for kontraktstyring

Juni 2018

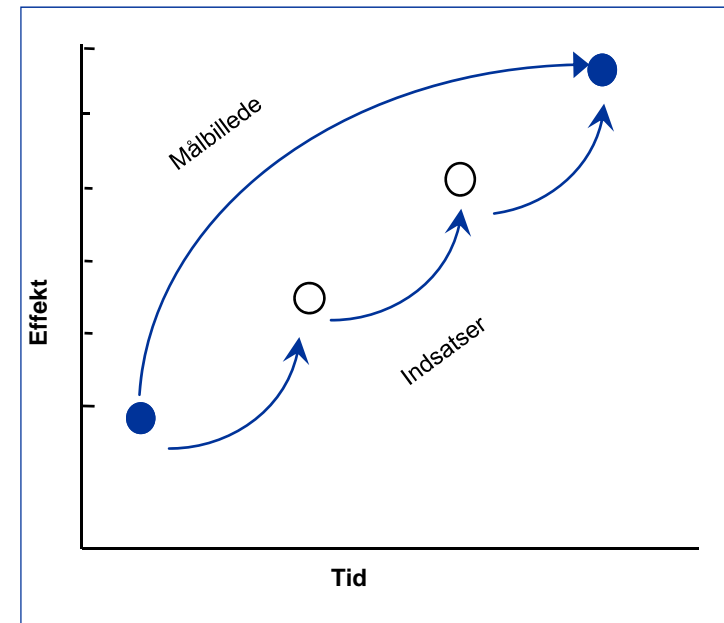
banedanmark



Introduktion

Opstilling af målbillede

- Målbilledet for kontraktstyringen i Signalprogrammet (SP) definerer de overordnede strategiske mål for kontraktstyring, herunder den funktion, kontraktstyring skal have som del af SP's styrings- og ledelsesmodel.
- Målbilledet er en konkret beskrivelse af de krav og forventninger, der er til SP's kontraktstyring. Målbilledet benyttes til at udvikle en plan for implementering af aktiviteter for at realisere målbilledet.
- Målbilledet tager afsæt i den eksisterende mission og vision for SP og Banedanmark (BDK), men afspejler samtidig de aktuelle forventninger i SP's ledelse til, hvilke mål SP skal sigte efter, herunder i hvilken retning PMO'et og kontraktstyringen bør udvikle sig de kommende år. Målbilledet tager herudover afsæt i eksterne eksperter's erfaringer fra lignende projekter, samt de rammevilkår SP er underlagt.



Kontraktstyring

Definition af områder og typiske delprocesser

I forbindelse med udarbejdelsen af målbilledet defineres kontraktstyring som bestående af de elementer, processer og tiltag, der indgår i kontraktens livscyklus. Kontraktstyringen omfatter også implementering og vedligeholdelse af de leverancemæssige governance processer, der skal sikre et effektivt samarbejde mellem parterne. Kontraktstyring defineres således bredere end blot styring af en kontrakt efter kontraktens underskrivelse.

Kontraktstyring er en kommerciel disciplin, der sikrer en effektiv styring af kontrakten så business casen kan realiseres. Dette dækker blandt andet:

- at en given ændring til en kontrakt bliver aftalt og dokumenteret
- at parterne kender og opfylder aftalevilkårene
- at eventuelle tvister løses under hensynstagen til SP's mål
- at produkter og/eller tjenester leveres til tiden i aftalt kvalitet
- at kommercielle risici identificeres og styres

Strategisk ramme for målbillede for kontraktstyring

Målbilledet for kontraktstyring er defineret på grundlag af input fra programmets interessenter og -rammebetingelser

Signalprogrammets kontraktstyring skal leve op til to overordnede formål, der udgør en strategisk ramme for målbilledet. De fokusområder der, med afsæt i erfaringer og input fra programmets interessenter, kan identificeres for den fremtidige kontraktstyring, er forankret i den strategiske ramme.

Strategisk ramme for målbilledet for kontraktstyring i Signalprogrammet

Kontraktstyringen i Signalprogrammet har til formål at sikre at:

- Signalprogrammet modtager de aftalte leverancer til aftalt tid, kvalitet og pris
- Signalprogrammets rettigheder sikres i forbindelse med det løbende samarbejde med leverandørerne

Målbillede for kontraktstyring

For at understøtte målene for kontraktstyringen er der optegnet et målbillede for kontraktstyringen i seks temaer.

For at sikre at Signalprogrammet modtager de aftalte leverancer til aftalt tid, kvalitet og pris, er der behov for:

- Et struktureret og opdateret overblik over kontraktens udvikling
- En effektiv administration, der sikrer en fyldestgørende dokumentation for opfyldelse af leverancer og forpligtelser
- Entydige og sammenhængende roller og ansvar i styringsdisciplinerne
- En klar og struktureret proces for overdragelse af kontrakter til Teknik

For at Signalprogrammets rettigheder sikres i forbindelse med samarbejdet med leverandørerne, er der behov for:

- En effektiv håndtering af ændringer og forhandlinger, der sikrer en standardiseret og fuldstændig beskrivelser af ændringer.
- Et strategisk fundament for forhandlinger og samarbejde med leverandører, der sikrer programmets juridiske og kommercielle vilkår.

1. Overblik over kontraktens udvikling
2. Effektiv administration
3. Håndtering af ændringer
4. Fundament for forhandlinger og leverandørsamarbejde
5. Roller og ansvar
6. Overdragelse af kontrakter



Indsatser til realisering af målbilledet (1/6)

Indsatser til område 1 – Overblik over kontraktens udvikling

Målbillede

1. Overblik over kontraktens udvikling: For SP's hovedkontrakter, skal der eksistere et overblik over kontraktens betingelser og aftalte aktionspunkter, betalingsplaner, kaldte optioner, ændringer, samt overblik over bods- og bonus betingelser. Overblikket er tilgængeligt for programmets medarbejdere og skabes på baggrund af registreringer, der knytter sig til kontraktadministration, håndtering af ændringer og andre kontraktstyringsaktiviteter.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- Der rapporteres på kontraktændringer og transformationsplanen. Rapporteringen suppleres af en mundligt orientering til ledelsen i forbindelse med månedsrapporteringen for programmet.
- Ændringer rapporteres til og godkendes af Central Change Board
- Der rapporteres på ændringer i HLR, og der laves indstillinger i forbindelse med opnåelse af mandat for forhandlinger
- Der er startet et analyseprojekt for udvikling af rapporteringen, samt kortlægning af data til brug for den udvidede rapportering.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Rapportering af kontraktopfølgning og udvikling	Design af rapportering for kontraktopfølgning og –udvikling. Rapporteringen bør indeholde styringsrelevant data og informationer efterspurgt af programmets medarbejdere og ledelse.



Indsatser til realisering af målbilledet (2/6)

Indsatser til område 2 – Effektiv administration

Målbillede

2. Effektiv administration: Processerne for kontraktadministration er integreret med de øvrige processer for styring af programmet. Aftaledokumenter underskrives altid af programmets autoriserede personer og arkiveres efter BDK's regler. For alle aftaledokumenter sikres dokumentation for leverandørens leverancer og opfyldelse af acceptkriterier samt for Signalprogrammets opfyldelse af deres forpligtelser i forbindelse med leverandørens leverancer.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- Forretningsgange for administrationen af kontrakterne er under udarbejdelse
- Projekterne følger op på leverandørens leverancer og sikrer dokumentation for leverancer i fx dokumentregisteret
- Kontrakterne og ændringer administreres i SharePoint. BDK planlægger at vurdere et kontraktstyringssystem.
- SP PMO er pt. ved at genbesøge kontrakternes non-funktionelle krav og forpligtelser med henblik på at styre disse i SharePoint eller andet relevant værktøj.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Plan og proces for accept af leverancer	Proces for accept af leverandørens leverancer, samt standardisering af dokumentation modtagelse af leverancer udarbejdes.
Opdatering af SharePoint	Registrering af non-funktionelle krav i SharePoint eller andet relevant system med henblik på at understøtte opfølgning og rapportering.



Indsatser til realisering af målbilledet (3/6)

Indsatser til område 3 – Håndtering af ændringer og forhandlinger

Målbillede

3. Håndtering af ændringer og forhandlinger: Effektiv ændringskontrol på programniveau skal sikre den samlede overholdelse af integration, tidsplaner og budgetter på tværs af projekterne. En ændringsproces styrer håndteringen af de enkelte ændringer, herunder at ændringer rapporteres tidligst muligt. Ved større ændringsforslag udarbejdes en indstilling, der beskriver den konkrete anbefaling til CCB (Central Change Board) og ledelsen. Ændringer beskrives standardiseret og indeholder en vurdering af konsekvenser for plan, budget, løsning og risici, samt betalingsplan, afledte omkostninger eller gevinster, samt konsekvenser for kommende rollout's. CCB kan godkende ændringer til kontrakter indenfor det godkendte budget. Ændringsprocessen understøttes på passende vis af et database- og proces værktøj.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- Ændringer er registret i SharePoint med metadata tilknyttet den enkelte ændring
- Der udarbejdes forhandlingsstrategier og -oplæg for de enkelte forhandlinger som godkendes i hht. mandat
- Der udarbejdes indstillingsnotatet for væsentlige ændringer
- Der arbejdes på en proces for overdragelse af aftaler og kontrakter til Teknik, Trafik og andre interessenter.
- Der foretages pt. mindre justeringer til ændrings skabelonen og metadata der registreres for den enkelte ændring
- Opdatering af metadata er afstemt med behov ifht. økonomistyring med henblik på, at erstatte NFS.'
- Ændringer rapporteres til og godkendes af Central Change Board

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Opdatering af metadata i SharePoint	SharePoint opdateres på baggrund af den godkendte analyse af behov for metadata. Behov for opdatering af metadata for tidligere godkendte ændringer vurderes, når opdatering af de ændrede metadata er besluttet.

Indsatser til realisering af målbilledet (4/6)

Indsatser til område 4 – Fundament for forhandlings- og leverandørstrategier

Målbillede

4. Fundament for forhandlings- og leverandørstrategier: For at sikre et standardiseret fundament for forhandlinger og leverandørstrategier udarbejdes der på programniveau en strategisk ramme for programmets tilgang til leverandørerne, herunder en overordnet vægtning af programmets kommercielle og juridiske position i forhold til fremdrift og samarbejde.

Den strategiske ramme er afstemt med kontraktens rammer for samarbejde og danner grundlag for retningslinjer for samarbejdet med leverandøren. Retningslinjerne omfatter overordnede mål for samarbejdet med leverandøren, retningslinjer for organisering af samarbejdet og eskalation i forbindelse med den enkelte kontrakt.

Den strategiske ramme er afsætt for de konkrete forhandlingsstrategier. En forhandlingsstrategi beskriver de punkter, der er genstand for forhandling, kommercielle udestående samt juridiske og kommercielle konsekvensvurderinger, samt en godkendt forhandlingsramme og position for den konkrete forhandling.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- I hovedkontrakterne er rammerne for samarbejde med leverandørerne beskrevet og der er, ved kontraktens indgåelse, udarbejdet konkrete aftaler vedr. samarbejdet mellem leverandøren og SP.
- Forud for forhandlinger udarbejdes der en et forhandlingsoplæg, der beskriver fundamentet for den specifikke forhandling
- Et standardiseret format for forhandlingsoplæg samt business case, er under udarbejdelse
- Der udarbejdes pt. konkrete forretningsgange for forhandlingerne

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Udarbejdelse af processer for styring af kontrakter	Etablering af overordnede kommercielle principper, der udmøntes i strategier for de enkelte forhandlinger. Der udarbejdes styringsprocesser, der bl.a. beskriver roller og ansvar for den konkrete forhandling, samt standardiserer de forretningsgange, der benyttes i dag og fastlægger styringsprincipper for forhandlingen.

Indsatser til realisering af målbilledet (5/6)

Indsatser til område 5 – Roller og ansvar

Målbillede

5. Roller og ansvar: Rollefordelingen mellem styringsdisciplinerne og på de forskellige niveauer i programmet er klart beskrevet og ansvar er veldefineret, kommunikeret og forstået af alle i Signalprogrammet og hos leverandørerne. Alle i Signalprogrammet kender deres opgave, hvordan den relaterer til beslægtede opgaver, og hvordan den bidrager til opfyldelsen af Signalprogrammets mission og mål.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- Der eksisterer i dag en række beskrivelser af roller og ansvar inden for de enkelte processer. Beskrivelsen er dokumenteret i QMS
- Der pågår et arbejde med at udarbejde forretningsgange, som dokumenteret i transformationsplanen, der beskriver roller og ansvar i relation til den enkelte forretningsgang
- Forretningsgangene koordineres pt. med Teknik for at være klar til overdragelse af vedligeholdelsesaftalerne

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Beskrivelse af roller og ansvar	Beskrivelse af roller og ansvar på tværs af processer og implementering heraf. Initiativet bør integreres med roller og ansvar beskrevet under risikostyring

Indsatser til realisering af målbilledet (6/6)

Indsatser til område 6 – Overdragelse til drift

Målbillede

6. Overdragelse til Teknik: I forbindelse med at vedligeholdelsesaftalerne og dele af leverandørstyringen overdrages til driftsorganisationen i BDK, vil leverandørstyringen skulle koordineres mellem projekt og driftorganisationen. Som forberedelse til denne overgang opbygger Teknik en viden om aftalerne og de involverede leverandører. En struktureret proces/plan for overdragelsen foreligger, med ressourceallokering, vidensdeling, samt beskrivelse af roller/ansvar hos hhv. SP og Teknik.

Udgangspunkt for realisering af målbilledet

- Den første kontrakt er overdraget til Teknik
- Arbejdet med at udvikle en proces for overdragelse af kontrakter er i gang
- Der er udarbejdet en oversigt over hvilke kontrakter, der skal overdrages og hvornår
- Processerne for kontraktstyring koordineres med Teknik
- Der er taget initiativer til fælles organisering af Contract Managers mellem SP og Teknik.

Indsats	Beskrivelse/aktiviteter
Analyse af fremtidig organisering af kontraktstyringen	Analyse af organiseringsbehovet for en kontrakt- og leverandørstyringsorganisation, der skal overtage ansvaret fra SP
Fastlæggelse af proces for overdragelse til Teknik	Fastlæggelse og beskrivelse af proces for overdragelse af kontrakt- og vedligeholdelsesaftaler til Teknik, samt principper for koordineret samarbejde med leverandørerne og de enkelte aftaler



Forslag til tidshorisont for implementering

Målbilledets elementer

De identificerede og prioriterede indsatser er vurderet i forhold til den tid det vil tage at udvikle og implementere tiltaget.

Målbilledets elementer	2018				2019				2020				
	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	
Overblik over kontraktens udvikling				●									
Effektiv administration									●				
Håndtering af ændringer og forhandlinger							●						
Forhandlings- og leverandørstrategisk fundament													●
Roller og ansvar				●									
Overdragelse til drift													●

● Deadline

