

Det Gode Partnerskab

Inspiration til udarbejdelse af kontrakter

Indholdsfortegnelse

Indledning.....	3
1. Kontrakter indeholdende udvikling af medarbejdere, organisation og arbejdsgange.....	4
2. Kontrakter indeholdende bonusstruktur	6
3. No Cure – No pay kontrakter.....	7
4. Kontrakter med deling af merindtægterne/gevinsterne	9
5. Kontrakter med krav om samarbejde mellem leverandører	10
6. Kontrakter med fokus på de langsigtede totalomkostninger.....	11

Indledning

I dette papir er indsamlet eksempler på en række forskellige typer af kontrakter. Formålet er at give ordregivere og tilbudsgivere inspiration i forhold til forskellige former for kontrakter. Eksemplerne er udarbejdet under projektet "Det gode Partnerskab", som er etableret i regi af Dansk Industri med støtte fra Erhvervs- og Byggestyrelsen. I alt 20 offentlige og private virksomheder deltager. Hovedformålet med projektet er at bidrage til bedre service og kvalitet i det offentlige og private samarbejde.

Der er tale om en kort gennemgang af de forskellige kontrakter med henblik på at præsentere de væsentligste fordele/fokusområder i kontrakten. Beskrivelsen vil kunne bruges til indgåelse af både interne og eksterne kontrakter.

Følgende emner behandles i pjecen:

1. Kontrakter indeholdende udvikling af medarbejderne samt udvikling af arbejdsgange.
2. Kontrakter indeholdende bonusstruktur
3. No Cure – No pay kontrakter
4. Kontrakter med deling af merindtægterne/gevinsterne
5. Kontrakter med krav om samarbejde mellem leverandører
6. Kontrakter med fokus på de langsigtede totalomkostninger

1. Kontrakter indeholdende udvikling af medarbejdere, organisation og arbejdsgange.

Horsens Kommune og Falck Jobservice har i 2009 indgået en kontrakt omkring afklaring/sagsbehandling af sygedagpengemodtagere. Et af de centrale elementer i dette samarbejde er, at Falck Jobservice som et led i samarbejdet skal bidrage til både medarbejder- og organisationsudvikling i Horsens Kommune.

Det betyder, at Falck Jobservice som et led i samarbejdet skal gennemgå og udvikle arbejdsgange i forbindelse med indsatsen overfor sygedagpengemodtagere. Det drejer sig eksempelvis om at designe de mest hensigtsmæssige og effektive arbejdsgange samt dokumentere disse igennem udarbejdelse af manualer og skabeloner. Disse arbejdsgange og manualer skal anvendes ikke bare af de medarbejdere som er ansat af Falck Jobservice men også de kommunale medarbejdere.

Leverandøren udarbejder inden for ét år fra kontraktstart, i samarbejde med medarbejderne og ledere i sygedagpengeafdelingen, kvalitetsstandarder som redegør for det optimale sagsflow i en sygedagpengesag i Horsens Kommune. Kvalitetsstandarderne skal gøre medarbejderne i sygedagpengeafdelingen i stand til at afgøre, hvilke lovmæssige krav og frister, som de har overholdt eller overskredet på den enkelte sygedagpengesag.

For kommunen har det været et vigtigt aspekt, at den private leverandør bidrager til udviklingen af organisationen. På den måde har kommunen lært fra den private leverandør samtidigt med, at der har sikret en udvikling af organisationen. På samme måde omfatter kontrakten, at Falck Jobservice igennem perioden skal stå for en løbende udvikling af medarbejderne. Dette er i udbudsmaterialet formuleret på denne måde:

Leverandøren forpligter sig på, at sikre en faglig udvikling for medarbejderne og lederne i sygedagpengeafdelingen i Horsens Kommune, som gør dem i stand til at sikre en effektiv og juridisk korrekt sagsbehandling i forhold til sygedagpengemodtagerne.

I forbindelse med den årlige arbejdspladsvurdering (APV) i sygedagpengeafdelingen i Horsens Kommune, vil medarbejderne i sygedagpengeafdelingen blive bedt om at vurdere, om deres faglige niveau er steget. 80 % af medarbejderne i sygedagpengeafdelingen skal i den forbindelse svare, at de enten er enige eller meget enige.

Leverandøren forpligter sig også på at implementere Horsens Kommunes fire værdier i sagsbehandlingen.

Disse værdier er:

- *Respekt*
- *Helhed*
- *Resultat*
- *Kvalitet*

Særligt velegnede i forbindelse med:

- Den private leverandør besidder specialiseret viden eller kompetencer
- Det er svært for den offentlige rekvirent at rekruttere den fornødne og kvalificerede arbejdskraft

Opmærksomhedspunkter:

- Underbyg evt. samarbejdet med klare incitamentsstrukturer

2. Kontrakter indeholdende bonusstruktur

Arriva Skandinavien A/S overtog i januar 2003 driften af en række togstrækninger i Midt- og Vestjylland. Kontrakten mellem Trafikministeriet og Arriva baseres blandt andet på, at der løbende udføres tilfredshedsmålinger blandt passagerne ligesom der måles på rettidighed i forhold til afgang. Konkret indgår der i kontrakten, at Arriva får en bonus, når der opnås et vist niveau i brugertilfredshed. Bonusstørrelsen gradueres alt efter tilfredsheden blandt passagerne. Et eksternt analysefirma måler tilfredsheden hos brugerne 8 gange årligt.

I første halvår 2009 blev tilfredsheden målt til 4,04 (på en skala fra 1-5). Bonusstørrelsen afhænger af tilfredsheden. Det betød, at Arriva modtog det fulde bonusbeløb for halvåret – i alt ca. 2,4 mio. kr. I dette tilfælde er bonusbeløb altså knyttet op i forhold til brugertilfredsheden. Denne metode er forholdsvis enkel og kan løbende måles.

Bonus kunne også være knyttet op til eksempelvis rettidigheden. På IT-området findes flere eksempler på kontrakter, som indeholder bonussystemer i forbindelse med opetid/driftsstabilitet etc.

Indenfor anlægsområdet arbejdes der typisk med, at entreprenører kan opnå en bonus, såfremt en entreprise bliver færdig førend aftalt/som aftalt.

Særligt velegnede i forbindelse med:

- Områder, hvor leverandøren har reel mulighed for at påvirke de faktorer, der udløser bonussen
- Områder, hvor det er muligt kvantitativt at måle graden af målopfyldelse

Opmærksomhedspunkter:

- Husk på, at leverandører i sit tilbud ikke kan kalkulere med at opnå bonussen fuldstændigt, derfor kan tilbuddet i sidste ende blive dyrere, da leverandøren hæver den faste del af honoraret for at sikre dækningen af udgifter.
- Overvej hvor stor en andel af afregningen, der skal udgøres af bonusser

3. No Cure – No pay kontrakter

Indenfor særligt beskæftigelsesområdet findes flere eksempler på samarbejder, der er meget resultatorienterede og hvor aflønningen af leverandøren i meget høj grad knyttes op på resultatopfyldelsen. Hvis indsatsen ikke lykkes, er der ikke betaling. Samarbejdet mellem Horsens Kommune og Falck Jobservice er opbygget efter sådanne principper.

Leverandøren betaler selv for den investering, som gennemføres i de første tre år af den fireårige kontrakt. Betalingen til leverandøren for indsatsen beregnes på baggrund af den opnåede besparelse i udgifterne til sygedagpengesager over 52 uger, fratrukket de øgede udgifter, som Horsens Kommune måtte få til andre ydelsestyper pga. indsatsen i den fireårige periode som kontakten gælder. Leverandøren kompenseres fuldt ud for den investering, som leverandøren måtte have foretaget i de første tre år af kontrakten, såfremt der opstår en besparelse på forsørgelseskontoen.

Opnås der i den fireårige periode, som kontrakten gælder, en besparelse i Horsens Kommunes udgifter til sygedagpenge over 52 uger fratrukket udgifterne til andre ydelsestyper, som er større end leverandørens investering, deles denne besparelse ligeligt mellem Horsens Kommune og leverandøren.

Som det fremgår, er der her tale om et samarbejde, hvor Falck Jobservice skal opnå bestemte resultater førend der opnås en betaling. Leverandøren betaler også selv for selve investeringen og kun i tilfælde af at man rent faktisk præsterer de aftalte resultater, får man betaling den anden vej. Deraf overskriften: No Cure – No pay. Omvendt er der den gulerod for Falck, at man i tilfælde af, at man opnår bedre resultater end forventet, kan opnå del i et overskud.

En sådan model kræver, at leverandør og udbyder kan få defineret både klare resultatmål og metoder til at måle resultatopfyldelsen. Beskæftigelsesområdet er karakteriseret ved, at der er tale om "forbundne kar". Det vil sige, at en indsats overfor eksempelvis forsikrede ledige kan have en effekt på sygedagpengeområdet etc.

Som udbyder skal man derfor være opmærksom på, at man ikke bare får flyttet problemet fra en afdeling til en anden. Dette har Horsens Kommune forsøgt at gardere sig imod ved

at man i betalingen til Falck fratrækker de øgede udgifter, der måtte komme på andre områder som følge af indsatsen på sygedagpengeområdet.

Særligt velegnede i forbindelse med:

- Områder hvor der kan hentes gevinster for begge parter

Opmærksomhedspunkter:

- Tænk langsigtet. Udarbejd kontrakter, der sikrer et langsigtet perspektiv og sikrer imod kassetænkning eller hurtige løsninger
- Gennemfør tilbundsgående risikoanalyser før man som privat leverandør påtager sig opgaven

4. Kontrakter med deling af merindtægterne/gevinsterne

Arriva Skandinavien har indgået kontrakter med flere forskellige trafikselskaber, der indeholder klare incitamentter for Arriva til at generere ekstra indtægter til trafikselskaberne.

Typisk har samarbejdsaftaler mellem trafikselskaber og busselskaber i Danmark været opbygget således, at busoperatøren fik et vist beløb for at varetage kørslen på en rute. Der var med andre ord intet incitament for operatøren til at forsøge at skaffe flere passagerer i busserne. Tværtimod har nogle kontrakter indeholdt bestemmelser omkring rettidighed etc., der gjorde det mere besværligt for busoperatøren, såfremt der kom flere passagerer.

Et markant fald i antallet af passagerer i den kollektive trafik fik imidlertid Arriva til at foreslå trafikselskaberne en anderledes aflønningsform. I kontrakter mellem Arriva og trafikselskaber i Nordjylland og Storkøbenhavn er det således indbygget belønning for hver ekstra passager (udover det på forhånd forventede), man får "hentet ind i bussen".

Denne konstruktion har betydet, at Arriva har både mulighed for og et klart incitament til at investere i nye løsninger samt øget markedsføring. Samtidig opnår trafikselskaberne også en ekstraindtægt, da man har aftalt, at de beholder en del af de ekstra indtægter.

Arriva har fra Sverige erfaringer med en mere radikal udgave af denne model. Her har man designet kontrakter, hvor betalingen til Arriva/busoperatøren i langt højere grad er afhængigt af passagerantallet. Det vil sige, at det minimumsbeløb operatøren er sikret, er langt mindre – hvorimod den andel, man beholder af passagerindtægten, er større. Incitamentet for busoperatøren til at få så mange "kunder i butikken" er derfor meget stort.

Særligt velegnede i forbindelse med:

- Områder, hvor leverandøren har en reel mulighed for at påvirke faktorerne, der udløser ekstra indtægter

Opmærksomhedspunkter:

Hvis der er skal være overskudsdeling skal der så også være underskudsdeling?

5. Kontrakter med krav om samarbejde mellem leverandører

Solrød Kommune udbød tilbage i 2003 driften af halvdelen af et plejecenter. Den anden halvdel skulle fortsat drives af kommunen selv. På denne måde fik man både en offentlig og en privat leverandør under samme tag. Formålet med dette var blandt andet at skabe et konkurrencemiljø mellem de to leverandører.

I forbindelse med et genudbud i 2009 har kommunen ønsket at styrke samarbejdsrelationerne mellem de to forskellige leverandører. Der er således stillet krav til, at de to leverandører skal samarbejde om at løse visse plejeopgaver i nattetimerne. Dette er sket med henblik på at effektivisere driften samt gøre de respektive enheder mindre sårbare.

Afhensyn til ressourceudnyttelsen skal Den Private Tjenesteyder og Den Kommunale Tjenesteyder samarbejde om visse opgaver om natten. Principperne for samarbejdet lægges fast på førstkommende møde i Koordinationsforum og tager udgangspunkt i bilag 9 til brev af 24. juni 2009 fra Aleris Ældre-service A/S, der udgør en del af Den Private Tjenesteyders tilbud.

På denne måde har Solrød Kommune løst en af de udfordringer, der kan være ved at have flere forskellige leverandører på banen. Igennem samarbejdet effektiviseres ressourceudnyttelsen.

Særligt velegnede i forbindelse med:

- Områder, hvor der er både private og offentlige leverandører, men hvor markedet samtidigt ikke er stort nok til en effektiv ressourceudnyttelse for begge parter

6. Kontrakter med fokus på de langsigtede totalomkostninger

I forbindelse med valg af leverandør af voksenbleer på ældreområdet har Vejen Kommune valgt en model, hvor fokus har været på de samlede totalomkostninger ikke bare ved at indkøbe hjælpemidlet men også i forhold til medarbejderressourcer etc.

I forbindelse med valg af leverandør ønskede kommunen, at leverandøren udover et godt produkt skulle kunne levere konsulenttydelser i form af undervisning af medarbejderne (i den rette brug af produktet) samt ledelsesinformation (hvor meget bruger vi, hvad er udviklingen hos den enkelte bruger etc.) med henblik på at få overblik over indsatsen.

Stykprisen på en voksenble var naturligvis relevant for kommunen at se på. Men mere relevant var at sikre, at medarbejderne blev uddannet i at vælge de rigtige produkter og anvende disse korrekt. Dette med henblik på at undgå unødvendige bleskift/skift af sengelinned etc. som følge af forkert brug af produktet.

Lige så interessant var også for kommunen at følge udviklingen hos den enkelte bruger. Får en borger pludselig brug for flere bleer over en periode, skal det udredes, om borgeren måske har fået en sygdom eller problemet kan afhjælpes ved hjælp af kommunens specialsygeplejersker.

Kommunen valgte en leverandør, der kunne forestå både undervisning samt levere forbrugsdata. Faktisk var stykprisen fra den valgte leverandør en smule højere, end hos den leverandør, der tidligere havde leveret til kommunen. På trods af dette vurderer kommunen, at man alene ved at bruge færre produkter har haft en mindre besparelse. Dertil kommer, at kommunen vurderer at man i arbejdstid har sparet i omegnen af 2 mio. kr. årligt som følge af ca. 14.000 bleskift færre årligt.

Allervigtigst er måske at en række brugere oplever at få de rigtige produkter og den rigtige behandling. Dette med væsentligt færre/mindre gener til følge.

Særligt velegnede i forbindelse med:

- Områder, hvor produktets egenskaber har stor betydning for anvendelsen af andre ressourcer, herunder arbejdstid, antal medarbejdere, mv.

Opmærksomhedspunkter:

- Lagt de fleste indkøb vil have konsekvenser på det økonomiske forbrug udover den rene indkøbspris
- Totalomkostningerne kan være svære at gøre op. Overvej derfor på hvilke områder princippet skal anvendes.