

KONTRAKTLEDELSE I KØBENHAVNS KOMMUNE



ET VÆRKTØJ TIL LEDELSE OG UDVIKLING

Dette værktøj er lavet af:

Københavns Kommune
Økonomiforvaltningen
5. kontor

Manuskript: Ene Levin

Værktøjet kan rekvireres på telefon
33 66 22 31 eller downloades fra
Lederportalen: kknet/lederportalen

Udgivet:
Juni 2005

Oplag:
2000

Illustrationer:
Rina Dahlerup

Design:
www.kroyergrafik.dk



INDHOLDSFORTEGNELSE

INDLEDNING	4
HVAD ER KONTRAKTLEDELSE?	5
HVORFOR KONTRAKTLEDELSE?	6
HVORDAN FÅR MAN KONTRAKTEN TIL AT LEVE?	8
RELATION TIL ANDRE VÆRKTØJER	9
PROCESSEN	10
ANDRE VÆRKTØJER OG INFORMATION	12
BILAG:	
SKABELON TIL UDARBEJDELSE AF KONTRAKTER	15

INDLEDNING

Denne vejledning er en orientering om, hvad kontraktledelse er, og hvordan denne ledelses- eller styreform kan bruges i Københavns Kommune.

Borgerrepræsentationen har besluttet, at kontraktledelse skal bruges som et ledelsesværktøj i kommunens forvaltninger, men det er den enkelte forvaltning, der beslutter, hvordan det gøres i praksis.

KONTRAKTPARTERNE

Kontraktledelse bygger på dialog mellem to kon-



traktparter - kontrakt-enheden og dennes nærmeste overordnede ledelse. Parterne er de primære interessenter i forhold til kontrakten, og deres ejerskab til kontrakten og dens indhold er væsentligt, men også brugerne af de ydelser,

som den enkelte kontraktenhed producerer, er vigtige interessenter, som bør inddrages i processen.

INTERNE KONTRAKTER

De kontrakter, som indgås mellem parterne kaldes nogle steder virksomhedskontrakter, andre steder interne kontrakter. Kontrakterne er ikke juridisk bindende dokumenter, men parterne må langt hen ad vejen opføre sig som om, det er tilfældet. Uden

forpligtelse fra begge kontraktparter og gensidig respekt for det aftalte, er kontrakterne ikke noget værd.

Virksomhedskontrakter eller interne kontrakter har ikke noget at gøre med almindelige leverandørkontrakter, hvor aftalen indgås mellem indbyrdes uafhængige parter. Kontraktparterne er begge inden for den samme organisation og har relationer som henholdsvis over- og underordnet part.

ENHEDER ELLER VIRKSOMHEDER

Kontraktenhederne bliver også kaldt kontraktvirksomheder - uanset hvilket navn man vælger; drejer det sig om kommunens arbejdspladser. Alle kommunale arbejdspladser - en børnehave, et vandværk og en personaleafdeling i en administrativ afdeling - kan bruge kontraktledelse som værktøj, og kan betragtes som enheder eller virksomheder i denne sammenhæng. Vejledningen er i første omgang rettet mod arbejdspladser, som umiddelbart står over for at indgå en virksomheds- eller intern kontrakt. Men alle arbejdspladser i Københavns Kommune kan have glæde af et kendskab til processen og kan selv tage initiativ til at få udarbejdet en kontrakt.

SKABELON

En skabelon til udarbejdelse af en kontrakt ligger som bilag til vejledningen. Skabelonen kan bruges som den er, eller tilpasses til forvaltningen eller den enkelte kontraktenhed.

HVAD ER KONTRAKTLEDELSE?

Kontraktledelse er et ledelsesværktøj, som har til hensigt at kvalificere dialogen mellem parterne om udvikling, mål og resultater. Kontraktledelse kan tydeliggøre for brugere, ledere, medarbejdere og politikere, hvilke krav der stilles til kontraktenhedens mål og resultater, hvilke rammer der er for enhedens arbejde, hvordan der skabes udvikling, og om enheden opfylder kravene.

Uanset hvor arbejdspladsen er i sin udviklingsproces, og hvilke andre værktøjer den i øvrigt anvender, kan kontraktledelse medvirke til at skabe overblik og sammenhæng i processen.

Kontraktledelse er en samlet betegnelse for processen omkring opstilling af krav og forventninger til en kontrakt, udformning af kontraktens ordlyd samt opfølgning og dokumentation af opnåede resultater.

En kontrakt vil typisk indeholde mål for kontraktenhedens forskellige arbejdsområder, og i forbindelse med opfølgning på kontrakten skal enheden kunne dokumentere, at målene bliver nået. Kontrakten kan desuden indeholde beskrivelser af udviklingsaktiviteter, som støtter op omkring målopfølgningen.

TO HOVEDTYPER

Detaljeringsniveauet afhænger af, om kontrakten skal sikre en meget tæt opfølgning på mål og resultater, eller om hovedformålet er at sætte gang i en udvikling.

I Københavns Kommune anvender vi to hovedtyper af kontrakter; "virksomhedskontrakten" og "udviklingskontrakten":

- "Virksomhedskontrakten" tilsigter at regulere hovedparten af relationen mellem kontraktparterne. Kontraktenheden agerer selvstændigt, og relationerne mellem parterne håndteres på møder, hvor der følges op på kontraktens indhold.
- "Udviklingskontrakten" er mere et supplement til den daglige ledelse, og vægten ligger på at aftale udvikling og forandring i organisationen. Kontrakten er i sin endelige form et resultat af en forhandling mellem kontraktparterne.

FORSKELLIGE KONTRAKTER

Kontraktledelsesværktøjet bruges i de fleste forvaltninger i Københavns Kommune. Værktøjet, som bruges, er det samme i sin grundsubstans, men udformningen af kontrakterne kan være meget forskellig. De enkelte forvaltninger vælger selv proces omkring udformning, detaljeringsniveau, opfølgning mm. inden for eget område. Hver forvaltning tager også stilling til, hvilke frihedsgrader, der kan forhandles i forbindelse med indgåelse af kontrakter.

I nogle forvaltninger er kontrakten således meget detaljeret og er det primære styringsredskab, mens kontrakterne andre steder i højere grad fastlægger rammer for kontraktenhedens arbejde og giver plads til eksperimenter. Under alle omstændigheder er det centralt, at kontrakten får et reelt indhold, som er vedkommende for begge parter.

Skabelonen for kontrakter kan være en støtte i udarbejdelse af kontrakter, uanset hvilken type kontrakter, man anvender.

HVORFOR KONTRAKTLEDELSE?

DIALOG OG DOKUMENTATION

Fokus i kontraktledelse er på dialog. Dialogen foregår både mellem ledere og medarbejdere i kontraktenheden, mellem enheden og dens ledelse, med brugerne og med eventuelle samarbejdspartnere, for eksempel enheder inden for samme område, som har eller skal have kontrakt.

Dialogen mellem ledere og medarbejdere internt i kontraktenheden er central, fordi den skal sikre ejerskabet til kontrakten også blandt medarbejderne.

Der er også fokus på mål og dokumentation af resultater, når man arbejder med kontrakter: Kontrak-

terne skal gøre det lettere for kontraktenheden at beskrive målbare mål og følge op på sine mål.

Arbejdet med en kontrakt bidrager til at gøre kommunens og forvaltningernes værdier levende i den enkelte enhed. Elementer som den at-

traktive arbejdsplads, delegering, brugerorientering osv. kan naturligt indgå og målsættes i kontrakten. I kontrakten kan brugerne se, hvordan kontraktenheden prioriterer sine ressourcer og på hvilke områder, der skal ske en udvikling.

TOP-DOWN OG BOTTOM-UP

Kontraktledelse er en kombination af 'top-down-' og 'bottom-up'-ledelse og beslutningstagning. Kontrakten er ikke nødvendig for, at den overordnede ledelse kan pålægge kontraktenheden at opfylde de krav og mål, som beskrives i kontrakten. Men med kontrakterne bliver parterne gensidigt forpligtede, så motivationen til at løfte opgaverne i fællesskab øges. Kontrakterne fastlægger den gensidige aftale mellem parterne. Desuden er der mulighed for, at målene bliver mere realistiske og mere konstruktive, når enheden selv er med til at opstille dem frem for at få dem udstukket ovenfra.

DELEGERING AF KOMPETENCE

Hvis kontrakten har et reelt indhold, og hvis der i tilstrækkelig grad kan følges op på for eksempel målopfyldelsen, kan forvaltningsledelsen i mere udstrakt grad delegerer kompetence til sine kontraktenheder. Kontrakterne sætter enhederne i stand til at styre selv inden for de aftalte rammer, hvilket gør den overordnede styring enklere. Enklere fordi ledelsen kan koncentrere sin indsats omkring at aftale rammer og følge op på kontrakterne.

Delegering af kompetence indebærer, at udøvelsen af kompetencen - at træffe de konkrete beslutninger, følge op på dem, varetage ansvar og pligter - overlades til kontraktenheden. Det betyder ikke, at forvaltningsledelsen endegyldigt har afgivet kompetencen, ligesom den fortsat har det endelige ansvar for kontraktenhedens opgaveløsning.



Det er vigtigt at pointere, at en forvaltningsledelse altså ikke kan fralægge sig sit ansvar ved at delegerer kompetence gennem en intern kontrakt.

Det er muligt til hver en tid at tilbagekalde eller ændre en delegering af kompetence, hvilket i sammenhæng med interne kontrakter indebærer, at delegationen ikke kan bindes i en kontraktperiode. Selvom det fra kontraktens indgåelse er klart for begge parter, at man ikke kan garantere en delegering i en flerårig periode, skal der dog være tungtvejende grunde til at trække delegeringen tilbage. En tilbagetrækning kan opfattes som et signal om ændret tillid mellem parterne, hvilket kan få konsekvenser for samarbejdet.

For at delegeringen lykkes til begge parters tilfredshed, må omfanget af og retningslinjer for udøvelsen af delegeringen beskrives i kontrakten. Her beskrives også opfølgning og mulighed for justering undervejs i kontraktperioden. På denne måde kan risikoen mindskes for, at delegeringen pludselig tilbagekaldes midt i en kontraktperiode.

I forbindelse med kontraktforhandlingerne om den konkrete kontrakt må parterne i fællesskab vurdere, om kontraktenheden har de nødvendige faglige kvalifikationer og ressourcer til at varetage delegeringen af kompetence. I den sammenhæng skal det også klart fremgå, hvis der er helt specifikke krav til,

hvordan den delegerede kompetence skal udøves, for eksempel hvis delegering af økonomistyring forudsætter brug af specielle indberetningssystemer.

Jo bedre kendskab parterne har til hinanden, og jo bedre delegeringen og forudsætningerne for den er beskrevet i kontrakten, desto mindre vil forvaltningsledelsens behov for kontrol være i kontraktperioden.

Selvom både kontraktenheden og forvaltningsledelsen har vurderet, at enheden råder over nødvendige kompetencer og ressourcer, er det stadig forvaltningsledelsens ansvar, at kontraktenheden kan udføre opgaven.



HVORDAN FÅR MAN KONTRAKTEN TIL AT LEVE?

Nøgleordene er et klart formål med at udarbejde den enkelte kontrakt, ejerskab til kontrakten og et indhold, som giver mening i kontraktenhedens dagligdag.

KONTRAKTENS FORMÅL

Kontraktparterne har i fællesskab et ansvar for, at indholdet i kontrakten afspejler formålet med at udarbejde den - er kontrakten et udviklingsværktøj, et måleværktøj eller begge dele? Hvordan er opfølgningen sikret? Er forhandlingsprocessen og resultatet tilfredsstillende for begge parter?

Det kan være en balancegang at bruge kontrakter som ledelsesværktøj, idet der både er elementer af delegering og et ønske om at gøre kontraktenheden til en selvstyrende enhed samtidig med elementer af kontrol. Hvis ønsket om kontrol er udgangspunktet for at indgå kontrakter, er det tvivlsomt om begge parter vil opleve gensidighed og motivation i forhold til at opfylde

kontraktens mål. Og parterne må overveje, om en kontrakt er det rigtige værktøj at vælge. Kontraktenheden bliver mere transparent, når den opstiller en kontrakt, hvilket kræver tillid mellem parterne.

PRÆCIST OG MENINGSFYLDT

Indholdet i en kontrakt skal være vedkommende for kontraktenheden. Det skal afspejle enhedens si-

tuation her og nu samt afstikke retningen for den ønskede udvikling, så kontrakten kan bruges til at styre efter.

Jo mere præcist og målbart målene i kontrakten er beskrevet, jo bedre kan kontrakten bruges til at dokumentere fremskridt. Med præcise mål og angivelser af hvornår målene skal være opfyldt, og hvordan de bliver målt, kan kontraktenheden hele tiden dokumentere, hvordan udviklingen skrider fremad.

Kontraktenhedens ledere og medarbejdere skal føle ejerskab overfor kontrakten og indholdet. Mål og resultater skal give mening i dagligdagen, og det opnås bedst ved at lade enheden selv komme med det første bud på, hvilke mål kontrakten skal indeholde.

ÅBEN FORHANDLING

Selvom den overordnede kontraktpart kan pålægge kontraktenheden at opfylde de krav og mål, som er indeholdt i kontrakten, er det vigtigt, at forhandlingsprocessen er åben for drøftelser af ønsker og krav fra begge kontraktparter. Det er også vigtigt at forkerte mål justeres, og at kontraktens overholdelse ikke bliver et mål i sig selv.

Kontraktenhedens brugere kan med fordel inddrages i kontraktarbejdet - deres ønsker og behov skal i hvert fald være kendte i enheden, så kontraktens indhold tager højde for dette.



RELATION TIL ANDRE VÆRKTØJER

Kontraktledelse er et af de værktøjer, som kan udmønte værdigrundlag og fokusområder mere konkret på den enkelte arbejdsplads. Der findes en række andre værktøjer, som også kan bruges i den sammenhæng, og muligheden for kombination af flere værktøjer kan overvejes, hvis arbejdspladsen allerede er i gang med at bruge andre værktøjer.

Kontraktledelse kan bl.a. kombineres med:

- **Balanced Scorecard (BSC)**
- **Kvalitetsmodellen fra kommunens kvalitetspris**

BSC kan bruges alene eller sammen med for eksempel en kontrakt. Værktøjerne kan kombineres ved at BSC bruges til at udvælge indsatsområder og opstille mål, og indholdet i BSC indgår i kontrakten.

Systematikken i kontrakterne er den samme som i kommunens kvalitetsmodel, hvor der også eksisterer en tæt sammenhæng mellem de overordnede rammer og mål og resultater, som understøttes af aktiviteter på fokusområderne. Hvis man arbejder med kvalitetsmodellen, kan man overføre arbejdet til kontrakten.



PROCESSEN

Før kontraktarbejdet:

Gode råd til processen

- fælles opstartsmøde mellem kontraktparterne, hvor formål med kontrakten tydeliggøres
- fastlæg møderække med relevante temaer
- drøft krav og ønsker til indhold og mål for udvikling i kontrakten, herunder ønsker hos brugerne - gennemfør evt. en interessentanalyse, som kan vise de vigtigste interesser, og tag hensyn til deres ønsker
- drøft sammenhæng til eksisterende styrings-/udviklingsværktøjer på arbejdspladsen (virk-somhedsplan, BSC, kvalitetsmodel el.lign.)
- beskriv alle forhold, som ønskes belyst i kontrakten
- meld ud med hensyn til forventninger til kontraktens indhold
- åben dialog om, hvilke muligheder (frihedsgrader) og - mindst lige så vigtigt - hvilke begrænsninger (kontrol og styring), som indgåelse af en kontrakt rummer
- fastlæg tidsplan, aftal deadlines samt rammer for forhandling
- inddrag medarbejderne i hele forløbet (ejerskab og medansvar)
- drøft kontrakten i samarbejdsudvalget
- sørg for accept og forståelse af kontraktarbejdet på alle niveauer

Ved udfyldelse af skabelonen:

Den fælles skabelon (se bilag s. 15) er udviklet som en støtte til forvaltningernes arbejde med kontrakter. Den enkelte forvaltning og kontraktenhed vælger selv, om den fælles skabelon skal tilpasses efter lokale behov.

I skabelonen er anvisning på, hvordan punkterne kan udfyldes.

Opfølgning:

Husk at skrive i kontrakten, hvordan der skal følges op på mål og resultater. Opfølgningen er vigtig. Den sikrer fokus på målarbejdet og en fortsat justering af målene.

Ved systematisk at gentage processen omkring mål-opstilling og opfølgning på målene får kontraktparterne et godt grundlag for udøvelse af ledelse på alle ledelsesniveauer.



ANDRE VÆRKTØJER OG INFORMATION

I skabelonen til udarbejdelse af kontrakter indgår punkter om mål for tilfredshed både udadtil, i relation til brugerne og indadtil, i relation til medarbejderne. Til arbejdet med opstilling af mål er udarbejdet en pjece "Mål og resultater", et værktøj, der kan findes på kommunens intranet ([kknet/lederportalen/styringsværktøjer](#)).

På Københavns Kommunes hjemmeside findes en portal til spørgeundersøgelser ([www.kk.dk/spoergeportal](#)). Portalen indeholder vejledning og værktøjer til såvel bruger- som medarbejderundersøgelser.

Undersøgelser blandt brugerne kan gennemføres som spørgeskemaundersøgelser, fokusgruppeinterviews, enkeltinterviews mm.

Brugernes ønsker kan desuden afdækkes ved at give brugerne indflydelse gennem brugerbestyrelser el.lign.

Blandt medarbejderne kan foretages trivselsundersøgelser, som måler medarbejdernes tilfredshed med ledelsen, med arbejdsmiljøet, med uddannelsesmuligheder osv.

Kontraktenheden kan ligeledes ved systematisk brug af medarbejderudviklingssamtaler (MUS) sikre, at medarbejdernes ønsker bliver hørt. Dette kan suppleres af aktiv brug af samarbejdsudvalg mm. På kommunens hjemmeside findes også et værktøj til MUS ([www.kk.dk/mus](#))

Kontraktenheden kan ved systematiske arbejdspladsvurderinger (APV) fremme, at arbejdsmiljøet er i orden. (APV er et lovkrav.) Skema til APV findes på portalen til spørgeundersøgelser.

Ud over de nævnte værktøjer, er der i Københavns Kommune udviklet en række værktøjer til for eksempel kompetenceudvikling, arbejde med værdier og værdigrundlag, teambuilding, økonomistyring osv. På intranettet, på Lederportalen ([kknet/lederportalen](#)) kan man finde information om disse værktøjer, samt om de øvrige værktøjer, der er omtalt i denne vejledning. Desuden kan man downloade både denne og andre vejledninger og værktøjer.

Spørgsmål vedr. denne vejledning eller generelt om kontraktledelse kan stilles til 5. kontor i Økonomiforvaltningen, tlf. 33 66 22 31 eller på mail: 5kontor@okf.kk.dk



BILAG

SKABELON TIL UDARBEJDELSE AF KONTRAKTER:

1. PARTERNE OG AFTALENS STATUS	S. 16
2. BAGGRUND FOR INDGÅELSE AF KONTRAKTEN	S. 17
3. GENEREL BESKRIVELSE AF OPGAVER OG ORGANISERING	S. 17
4. RAMMER	S. 18
5. MÅL, RESULTATKRAV OG DOKUMENTATION	S. 20
6. UDVIKLINGSINDSATSER	S. 21
7. OPFØLGNING OG EVALUERING	S. 22
8. KONTRAKTPERIODE	S. 22

SKABELON TIL UDARBEJDELSE AF KONTRAKTER

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
I. Parterne og aftalens status	<p>Hvem er de to parter, der indgår kontrakten med hinanden?</p> <p>Hvilken form for kontrakt er det, parterne indgår med hinanden?</p>	<p>Kontrakterne kan findes på flere niveauer i en organisation. Parterne kan være henholdsvis forvaltningens direktion og en arbejdsplads, som refererer direkte til direktionen, men også henholdsvis ledelsen af et arbejdsområde under forvaltningen og den enkelte institution/arbejdsplads under dette område.</p> <p>Kontrakten er ikke en kontrakt i almindelig aftaleretlig betydning, men et kontraktlignende forhold mellem parterne. Dette har bl.a. betydning i følgende sammenhænge:</p> <p>For det første er lovgivning, overenskomster, regler om budgetlægning og -opfølgning m.v. fortsat gældende, og det er således ikke nødvendigt at skrive dette. Men hvis dette alligevel ønskes medtaget, kan det gøres her eller eventuelt under punkt 4e.</p> <p>For det andet kan den overordnede part beslutte at gribe ind i såvel den daglige drift som i andre forhold, selv om dette måtte være i strid med kontraktens tekst. Det er ikke nødvendigt at præcisere yderligere, men hvis man finder dette hensigtsmæssigt, kan det gøres her.</p> <p>I Københavns Kommune anvender vi to hovedtyper af kontrakter; "virksomhedskontrakten" og "udviklingskontrakten":</p> <ul style="list-style-type: none">• "Virksomhedskontrakten" tilsigter at regulere hovedparten af relationen mellem kontraktparterne. Kontraktenheden agerer selvstændigt, og relationerne mellem parterne håndteres på møder, hvor der følges op på kontraktens indhold.• "Udviklingskontrakten" er mere et supplement til den daglige ledelse, og vægten ligger på at aftale udvikling og forandring i organisationen. <p>Denne skabelon kan bruges til begge typer af kontrakter, idet indholdet under de enkelte punkter tilpasses kontraktens formål.</p>

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
2. Baggrund for indgåelse af kontrakten	<p>Hvorfor er kontrakten indgået?</p> <p>Her forklares, hvilke grunde parterne har til at formulere deres aftaler i en kontrakt.</p>	<p>Det kan handle om tydeliggørelse af resultatforventninger, men det kan også være ændringer i organisationsstrukturen, ændrede ledelsesforhold, øget delegering etc. Beskrivelsen bør være virksomhedsspecifik.</p>

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
3. Generel beskrivelse af opgaver og organisering	<p>Generelt om kontraktenhedens formål, opgaveområder, ydelser og organisering.</p>	<p>Populært sagt er det her man skriver det, som ikke skal måles og vejes. Det kan typisk være:</p> <ul style="list-style-type: none"> • den del af de politiske mål, som har en mere overordnet karakter • kontraktenhedens formulerede mission, vision, egne overordnede mål eller lignende, • en beskrivelse af, hvordan kontraktenheden organisatorisk er opdelt. <p>Det er ofte her, man finder elementer fra kontraktenhedens virksomhedsplan, når man tidligere har haft en sådan.</p>

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
4. Rammer	<p>De vilkår, som kontraktenheden har for at producere sine ydelser. Det er både kvantitative rammer (f. eks. hvor mange penge), og processuelle rammer (f. eks. hvem bestemmer hvad/frihedsgrader). (Dette kan også kaldes "input-siden")</p>	<p>Dette punkt udgør sammen med punkt 5 ("Mål, resultatkrav og dokumentation") den del af kontrakten, som handler om de forhold, der kan måles og følges op på.</p> <p>Dette område kaldes ofte for "input-siden", fordi det i høj grad handler om de ressourcer, som kontraktenheden får tilført for at kunne skabe resultater ("output"). Den del af rammerne (vilkårene), som har en mere upræcis karakter, kan med fordel placeres under "generel beskrivelse af opgaver og organisering".</p> <p>Hvis det aftales, at rammerne ændres i løbet af kontraktperioden, skal dette tydeligt fremgå.</p>
a) Økonomi	<p>De økonomiske rammer i kontraktperioden, herunder muligheden for overførsel af midler mellem årene.</p>	<p>Hvis der er truffet specielle aftaler, skal det fremgå tydeligt, hvad disse indeholder.</p> <p>Det kan f.eks. være adgang til øget overførsel mellem budgetårene i kontraktperioden.</p>
b) Personale	<p>De personalemæssige rammer i kontraktperioden, herunder eventuelt normeringsmæssige bindinger.</p>	<p>Hvis der er truffet specielle aftaler skal det fremgå tydeligt, hvad disse indeholder.</p> <p>Det kan være, at kontraktenheden i perioden har adgang til at ansætte medarbejdere på særlige vilkår og dermed kan disponere over øgede ressourcer.</p>

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
c) Fysiske rammer	De bygnings-/lokalemæssige rammer i kontraktperioden, hvilken betaling, der eventuelt skal ske herfor, samt hvor obligatorisk anvendelsen er.	Hvis der er truffet specielle aftaler skal det fremgå tydeligt, hvad disse indeholder. Kontrakten kan indeholde bevillinger til ombygninger i kontraktperioden, eller særlige forpligtelser til at varetage vedligeholdelse mm.
d) Serviceydelser	De serviceydelser, der stilles til rådighed for kontraktenheden, hvilken betaling der eventuelt skal ske herfor, samt hvor obligatorisk anvendelsen er.	Eksempler på serviceydelser: <ul style="list-style-type: none"> • IT-udstyr support • Rengøring • Kantine • Personalefunktion Der henvises her ofte til de almindeligt gældende regler i forvaltningen.
e) Andre (herunder udefrakommende) krav	F. eks. henvisning til relevante krav i lovgivningen.	

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
5. Mål, resultatkrav og dokumentation	<p>Mål for de ydelser (og dermed forudsatte resultater), som enheden skal levere ("output-siden").</p> <p>Hvordan og hvor ofte resultaterne skal opgøres og dokumenteres.</p>	<p>Det vigtige her er, at det er helt klart for kontraktparterne, hvad, hvordan og hvornår der skal måles i forbindelse med opfølgning på kontrakten.</p> <p>I hvilken grad målene skal dække alle opgaveområder og være detaljerede afhænger af formålet med kontrakten.</p> <p>Hvis det er centralt at kunne dokumentere resultater, vil nøjagtige mål og målinger samt opfølgning være det vigtigste.</p> <p>Hvis formålet med kontrakten er at skabe udvikling, behøver målene ikke at være helt så præcist formuleret. Hvis kontraktens formål udelukkende er at igangsætte udviklingsaktiviteter (og kravene til resultater derved forudsættes afklaret på anden måde) kan punkt 5 helt udelades.</p> <p>Formålet vil også have indflydelse på, om der fra begyndelsen formuleres mål for hele kontraktperioden, eller om målene revurderes en gang årligt.</p>
a) Ydelsernes art	Hvad er det enheden leverer?	Her beskrives hvori kontraktenhedens ydelser består:
b) Ydelsernes omfang	Hvor meget skal leveres?	Det er kontraktparterne som vælger, hvor detaljeret beskrivelsen skal være, afhængig af kontraktenhedens og ydelsernes art.
c) Ydelsernes kvalitet	Karakteristik af kvaliteten af de leverede ydelser:	Ligeledes vælger kontraktparterne, hvor specifikke kravene til dokumentationen skal være.
d) Kundetilfredshed	Mål for kundetilfredshed	<p>Ydelserne skal ikke bare leveres. Kunderne/brugerne har en oplevelse af ydelserne og kan være mere eller mindre tilfredse. Det er vigtigt at tage stilling til, i hvilken grad og på hvilken måde, der sigtes efter at gøre kunder/brugere tilfredse.</p> <p>Det kan måles ved en <u>tilfredshedsundersøgelse</u> (www.kk.dk/spoer-geportal) eller lignende, hvor tilfredse kunderne/brugerne er med ydelserne.</p>

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
e) Medarbejder-tilfredshed	Mål for medarbejder-tilfredshed.	<p>Tilfredse medarbejdere (den attraktive arbejdsplads) er et mål i sig selv og siger noget om, hvor velfungerende kontraktenheden er.</p> <p>Medarbejdertilfredsheden kan måles i en <u>trivselsundersøgelse</u> eller lignende, f. eks. <u>arbejdspladsvurdering</u> (APV). (www.kk.dk/spoergeportal)</p>
f) Diverse resultater	Mål for andre indsatser	<p>Kontraktenheden frembringer evt. andre væsentlige ydelser end de beskrevne, som det er ønskeligt at synliggøre i kontrakten.</p> <p>Disse kan f. eks. omhandle effekten i forhold til omgivelserne, og relatere sig til nærmiljøet eller samfundet i øvrigt.</p>

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
6. Udviklingsindsatser	Under dette punkt beskrives, hvilke metoder kontraktenheden bruger til at skabe udvikling hos sig selv.	<p>Udviklingsmetoderne beskrives så det giver mening for kontraktparterne. Hvis kontraktenheden har udpeget indsatsområder ved brug af <u>Balanced Scorecard</u>, kan denne systematik bruges. Hvis enheden har tænkt sin indsats i relation til kommunens 10 fokusområder for ledelse er det den opdeling, som anvendes. (Jf. <u>Kommunens Kvalitetsmodel</u>) (se kk.net/lederportalen/styringsværktøjer)</p> <p>Fuldt udfoldet kan beskrivelsen under de enkelte punkter indeholde udvalgte indsatsområder, mål og aktiviteter for disse, målinger og evt. efterfølgende justeringer.</p> <p>Detaljeringsniveauet afhænger af formålet med kontrakten, og hvor vigtige udviklingsindsatserne er for målopfyldeelse og resultat.</p>

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
7. Opfølgning og evaluering	Hvordan og hvor ofte følges op på kontrakten?	<p>Det skal fremgå, hvor ofte parterne mødes og hvilke forventninger der er til møderne. Det skal aftales, hvem der er ansvarlig for at indkalde til møderne og for opfølgning på disse.</p> <p>Hvis der f. eks. en gang hvert kvartal skal gøres status på mål og resultater på hele eller dele af kontrakten, skal det aftales hvornår og hvem der gør hvad. Det kan f.eks ske i forbindelse med den almindelige budgetopfølgning.</p> <p>Der skal aftales evaluering både af, hvilke resultater kontraktenheden opnår og af erfaringerne med at anvende kontrakten som ledelsesværktøj.</p> <p>Den enkelte forvaltning kan overveje, hvordan politikerne skal orienteres om kontraktenhedernes resultater og erfaringer. Skal kontrakterne f. eks. forelægges for det politiske udvalg?</p> <p>Selv om kontrakterne ikke er juridiske dokumenter, kan det efter omstændighederne være af betydning at præcisere følgerne af, at kontrakten ikke overholdes, uanset om dette skyldes ændrede forudsætninger eller andre hændelser i kontraktperioden. Det kan endvidere være hensigtsmæssigt at aftale procedurer for håndtering af disse situationer. Hvis man beslutter dette, kan det beskrives her.</p>

OVERSKRIFT	KORT BESKRIVELSE	REFLEKSION
8. Kontraktperiode	Hvilken periode er kontrakten gældende for?	Det skal fremgå tydeligt, hvilken dato kontrakten træder i kraft, hvornår den udløber, og hvordan den kan genforhandles. Herunder også, hvem der tager initiativ til at genforhandle.

