



Formelle-relationelle kontrakter

v/Mikala Berg Dueholm

Partner og advokat hos DLA Piper

Hvad er formelle-relationelle kontrakter?

Introduktion til konceptet

- En moderne tilgang til samarbejde baseret på:
 - Fælles mål og visioner → skabe retning og sikre værdiskabelse både for ordregiver og leverandøren
 - Vejledende principper i form af rigelighed, integritet, ærlighed, loyalitet og gensidighed
 - Flexibilitet → håndtering af det uforudsete på ligeværdig vis
 - Relationen → fremme samarbejdsvilje og fælles motivation
 - Forebyggelse af konflikter → Rimelig og hurtig konfliktløsning for at undgå skade på relation og samarbejde
- Tankerne stammer fra professor Ole Helby Petersen, RUC, men i dag i min version



Den klassiske kontrakts problem

- Detaljeret regulering
- Lav grad af fleksibilitet ved ændringer
- Risiko for konflikter ved uforudsete hændelser
- Stram styring
- Parterne har svært ved at justere samarbejdet
- Konfliktoptrapning ved manglende opfyldelse
- Hvordan påvirker kontrol samarbejdet?
- Risiko for mistillid mellem parterne
- Øget fokus på fejlfinding frem for problemløsning
- Manglende motivation hos leverandører



Den tillidsbaserede ramme

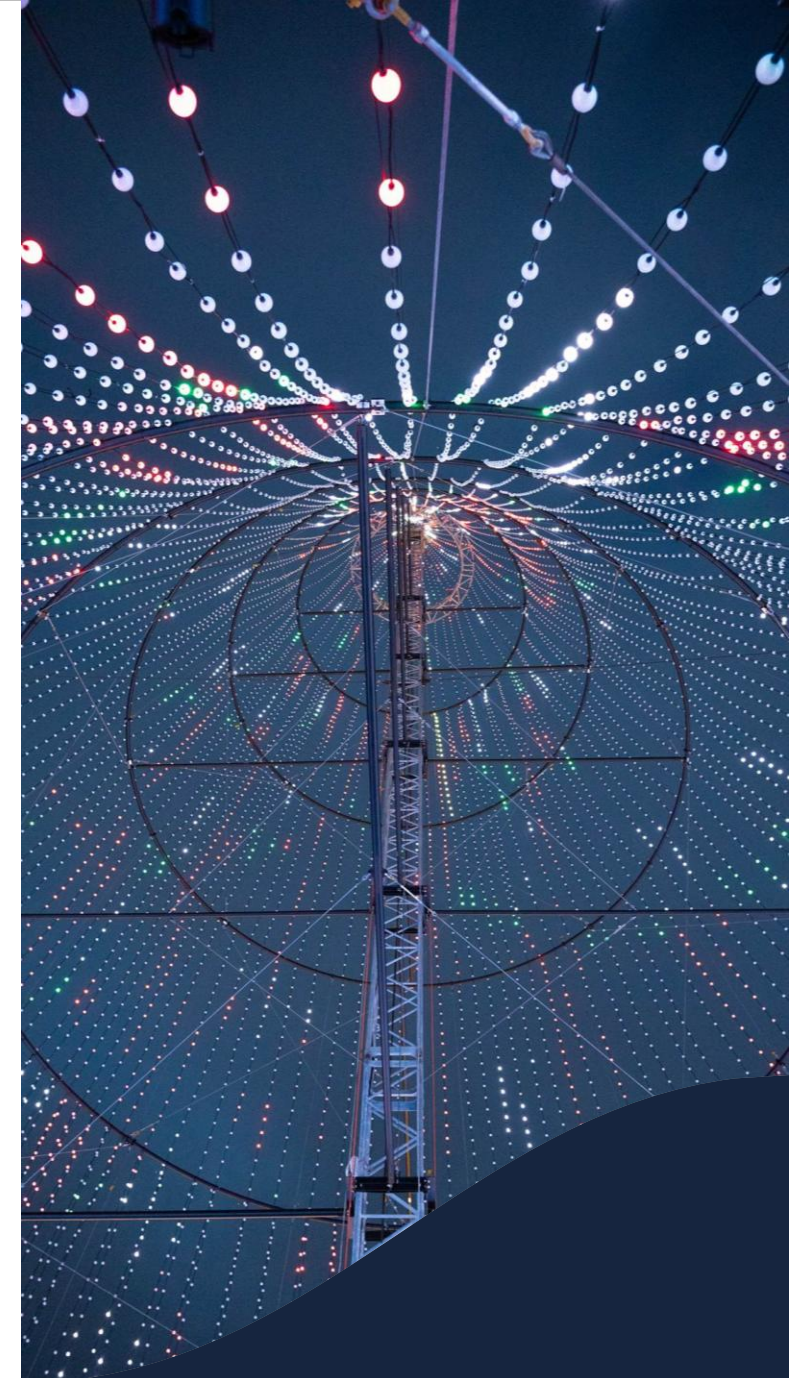
- Tillidsbaseret samarbejde
- Hvorfor er tillid centralt i relationelle kontrakter? Og hvordan opbygges og vedligeholdes tillid?
- Hvordan skaber vi langsigtet værdi gennem kontrakter?
- Hvorfor fokusere på samarbejde frem for kontrol?

Den formelle-relationelle kontrakt

- Et rammeværk for leverance, samarbejde og fleksibilitet
- Juridisk bindende, men med plads til dialog og justering

Fordelagtig?

- Styrker samarbejdsrelationer mellem parterne
- Reducerer konflikter gennem fælles mål
- Skaber incitamenter for positiv adfærd og ansvar



Balancen mellem frihed og ansvar

Gensidighed

- Principper og praksis
- Begge parter bidrager til fælles mål
- Deling af gevinster og udfordringer
- Hvordan sikrer vi balanceret ansvar?

Ærlighed

- Værdien af åbenhed
- Transparent kommunikation: Hvorfor er det vigtigt?
- Hvordan håndterer vi udfordringer åbent?
- Praktiske eksempler fra kontraktstyring

Loyalitet

- Skabelse af relationer
- At stå ved fælles beslutninger og værdier
- Hvordan bygger vi en kultur af loyalitet?
- Eksempel: Deling af kritisk viden proaktivt

Rimelighed

- Balancering af interesser
- Hvordan vurderer vi, hvad der er rimeligt?
- Proportionalitet i krav og forventninger
- Hvordan sikrer vi fairness i beslutninger?

Integritet

- Konsistens i samarbejde
- Walk the talk
- Hvordan skaber vi tillid gennem integritet?

Risikohåndtering

Håndtering af risici

- Risikoanalyse: Hvordan identificerer vi potentielle problemer?
- Hvordan omdanner vi risici til muligheder?
- Fordeling af risici mellem parterne

Risikodeling

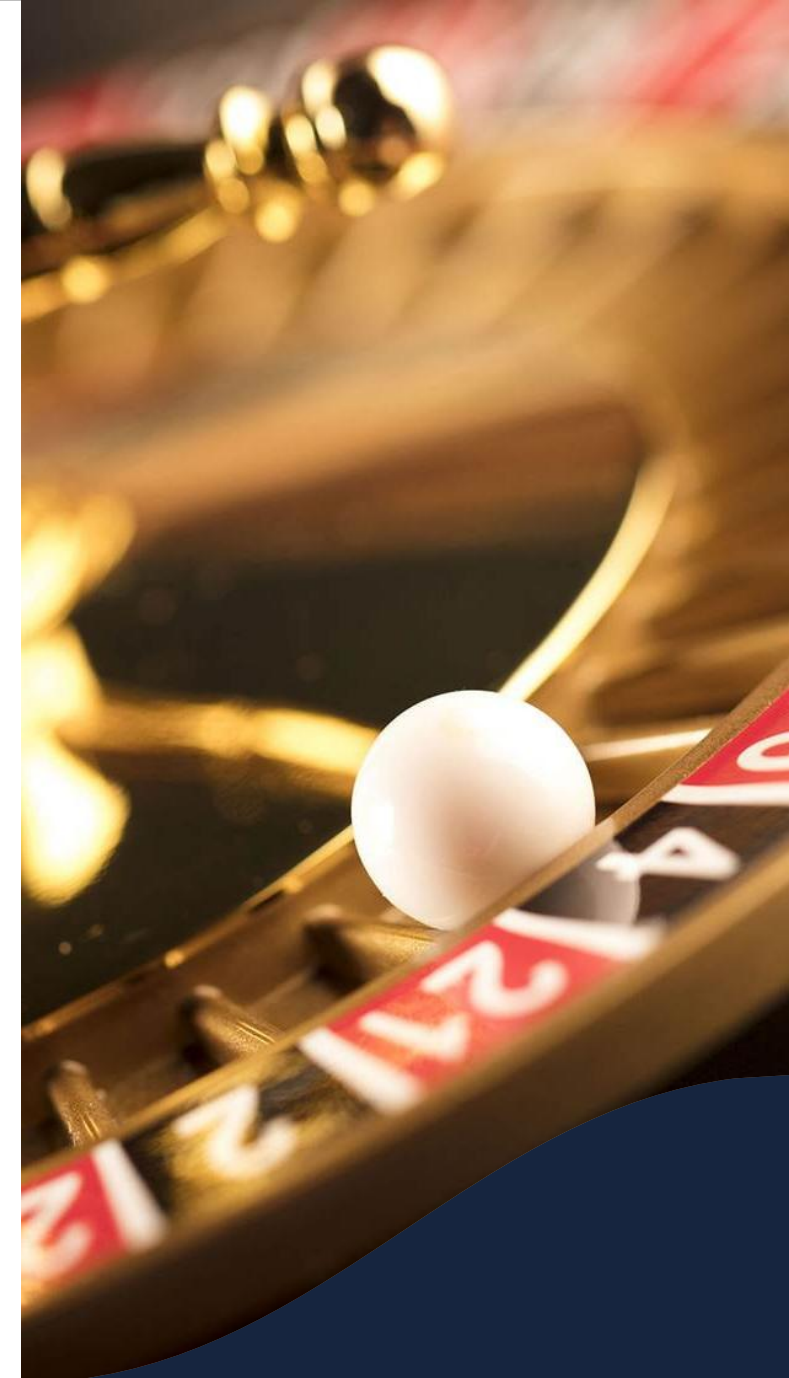
- Hvem bærer hvad?
- Eksempler: Leveringstid, kvalitet, økonomisk ansvar
- Hvordan skaber vi klare rammer for risikodeling?
- Principper for en retfærdig fordeling

Incitamenter for værdiskabelse

- Hvordan motiverer vi parterne positivt?
- Belønningssystemer og målemetoder
- Hvordan undgår vi uønskede konsekvenser?

Offentlig regulering

- Udbudsreglerne (ændringsadgangsbegrænsning)
- Økonomisk forsvarlig forvaltning (f.eks. håndhævelse af misligholdelse)



Eksempler

Eksempel om rengøring - formål

Klassisk

Formålsbestemmelse:

“Leverandøren forpligter sig til at levere rengøringsydelser i overensstemmelse med denne rammeaftales vilkår.

Aftalen udgør et gensidigt forpligtende retsforhold, og der er ikke indgået yderligere forudsætningsbaserede eller uformelle aftaler ud over det, der fremgår af nærværende rammeaftale og dens bilag.”

Formel-relationel

Formålsbestemmelse:

”Med denne rammeaftale indgår parterne et gensidigt forpligtende samarbejde om levering af rengøringsydelser.

Samarbejdet er baseret på tillid og gensidig respekt og tager afsæt i følgende fælles vision, succeskriterier og vejledende principper for begge parter adfærd i kontraktperioden.”

Bemærkninger

- Hvem er pligtsubjekt
- Tonen – *there is no “I” in team*
- Er der reel forskel i indholdet?

Eksempel om rengøring – vision mv

- Afsnit om vision
- Afsnit om fælles succeskriterier
- Angivelse af fælles principper som autonomi, loyalitet, rimelighed, ærlighed, gensidighed og integritet

*” Vi tror på, at et godt samarbejde bygger på **tillid, åbenhed og respekt for hinandens roller**. Ordregiver sætter rammerne og har ansvar for at beskrive behov og forventninger til rengøringsopgaven. Leverandøren har fagligheden og erfaringen til at levere rengøring af høj kvalitet – og **frihed** til at finde de løsninger, der giver mest mening i praksis.*

*Vi **giver hinanden plads** til at træffe beslutninger inden for vores respektive ansvarsområder – og vi er **nysgerrige** på hinandens perspektiver. Hvis noget kan gøres **smartere, bedre eller mere bæredygtigt**, siger vi det højt.*

*Vi arbejder sammen – ikke bare om at få gjort rent, men om at skabe gode rammer for dem, der bruger og opholder sig i bygningerne. Vi ser os selv som **medspillere** og giver hinanden plads og rum til at foreslå idéer og justeringer, der kan løfte både kvaliteten og samarbejdet undervejs.”*



Eksempel om rengøring - eksklusivitet

Klassisk

- "Rammeaftalen indebærer ingen form for eksklusivitet.
- Ordregiver kan således frit anskaffe ydelser omfattet af rammeaftalen hos tredjemand, herunder ved afholdelse af nye udbud.
- Ændringer kan alene gennemføres efter forudgående skriftlige aftale og indenfor udbudsrettens rammer. Leverandøren kan således ikke påregne, at der kan gennemføres nogen form for ændringer af rammeaftalen."

Formel-relationel

"Vi går ind i dette samarbejde med en fælles forventning om, at rammeaftalen vil blive brugt aktivt og være til gavn for begge parter – også selvom ordregiver ikke er forpligtet til at anvende den eksklusivt og har mulighed for at indkøbe rengøringsydelser andre steder.

Vi vil i fællesskab finde de løsninger, der gør det let og meningsfuldt at bruge aftalen i praksis. Det gælder både i ordregivers og leverandørens organisationer, hvor vi sammen vil sikre, at rammerne bliver omsat til en god og velfungerende opgaveløsning. Hvis der opstår behov for justeringer eller praktiske greb, tager vi dialogen og finder vejen sammen – med fokus på at skabe mest mulig værdi for brugerne og et godt samarbejde for alle involverede."

Bemærkninger

- Er der forskel?
- Hvem har overhånden?
- Hvordan opleves det hos parterne?
- Den formel-relationelle kontraktbestemmelse er ikke en ændringsklausul
- Forpligtelsen til at overholde udbudsreglerne, principperne om økonomisk forsvarlig forvaltning mv. påhviler (kun) ordregiver

Eksempel om rengøring - indeksering

Klassisk

”Priserne for rengøringsydelser reguleres én gang årligt i januar på baggrund af den procentvise ændring i Danmarks Statistiks producentprisindeks for tjenester, branche nr. 81.2 – renhold.

Prisregulering finder kun sted, hvis den årlige procentvise ændring i indekset overstiger 2,0 pct.

I sådanne tilfælde reguleres priserne med den del af ændringen, der overstiger 2,0 pct.

Eksempelvis vil en indeksændring på 3,5 pct. medføre en prisregulering på 1,5 pct. (3,5 pct. – 2,0 pct.). ”

Formel-relationel

”Vi er enige om, at priserne for rengøringsydelser justeres én gang årligt i januar med udgangspunkt i Danmarks Statistiks producentprisindeks for tjenester, branche nr. 81.2 – renhold.

Prisregulering finder sted, hvis indekset stiger med mere end 2,0 pct. I så fald reguleres priserne med den del, der overstiger 2,0 pct. – fx vil en stigning på 3,5 pct. medføre en prisregulering på 1,5 pct. Denne model tager højde for Ordregivers effektiviseringskrav og en forventet inflation på 2,0 pct.

Hvis der opstår ekstraordinære omkostningsændringer – fx som følge af nye overenskomster, lovgivning, væsentlige ændringer i markedsvilkår eller uforudsete prisudsving – kan både ordregiver og leverandør tage initiativ til en genforhandling af priserne.

Målet er at sikre, at aftalen fortsat er rimelig og bæredygtig for begge parter – både økonomisk og i forhold til opgavens kvalitet og stabilitet.”

Eksempel om rengøring – kontrol og tilsyn

Klassisk

”Ordregiver er berettiget til løbende at føre kontrol med leverandørens opfyldelse af kontrakten, herunder kvaliteten af de leverede rengøringsydelser, overholdelse af tidsplaner samt anvendelse af godkendte materialer og metoder.

Kontrollen kan gennemføres som varslede eller uvarslede tilsynsbesøg, stikprøvekontroller, brugertilfredshedsundersøgelser og evalueringer baseret på fastsatte kvalitetsparametre.

Såfremt ordregiver konstaterer mangler eller afvigelser fra kontraktens krav, meddeles dette skriftligt til leverandøren. Leverandøren skal herefter uden ugrundet ophold iværksætte nødvendige afhjælpende foranstaltninger.

Konstateres der gentagne eller væsentlige afvigelser, kan dette anses som misligholdelse og medføre iværksættelse af kontraktmæssige sanktioner, jf. § 11.”

Formel-relationel

”Vi er enige om, at kvaliteten af rengøringsydelserne skal være stabil og leve op til de aftalte standarder.

For at sikre dette vil Ordregiver løbende følge op på opgavens udførelse – med fokus på at understøtte en god og effektiv opgaveløsning.

Opfølgningen kan ske på forskellige måder, fx via planlagte eller spontane tilsyn, stikprøver, brugertilfredshedsundersøgelser eller gennem dialogbaserede evalueringer. Begge parter kan tage initiativ hertil.

Hvis ordregiver oplever afvigelser i forhold til det aftalte – fx mangler eller fald i kvalitet – tages det op med leverandøren så tidligt som muligt. Målet er, at vi i fællesskab finder løsninger og sikrer, at udfordringer bliver håndteret hurtigt og hensigtsmæssigt.

Hvis der gentagne gange opstår væsentlige afvigelser, som ikke bliver løst tilfredsstillende, kan det få kontraktmæssige konsekvenser, jf. § 11 – men det er vores fælles udgangspunkt, at udfordringer løses gennem dialog og samarbejde, før det kommer så vidt.”

Eksempel om rengøring - bod

Klassisk

”Såfremt leverandøren ikke lever op til sine forpligtelser i henhold til denne aftale, herunder men ikke begrænset til manglende opfyldelse af rengøringsstandarder, manglende levering af ydelser i overensstemmelse med den aftalte tidsplan eller gentagne kvalitetsmangler, ifalder leverandøren en bod.

Boden udgør kr. 5.000 pr. påbegyndt arbejdsdag pr. lokalitet, hvor misligholdelsen har fundet sted.

Opkrævning af bod udelukker ikke Ordregivers adgang til at gøre øvrige misligholdelsesbeføjelser gældende, herunder ophævelse af aftalen og krav om erstatning.”

Formel-relationel

”Vi er enige om, at rengøringsydelserne skal leveres i overensstemmelse med det aftalte niveau, så kvaliteten er høj og stabil over tid.

Hvis der alligevel opstår afvigelser – fx manglende eller utilstrækkelig rengøring – tager vi hurtigst muligt en dialog om, hvordan vi får rettet op på det.

Hvis samme type mangel gentager sig, eller hvis kvaliteten gentagne gange ikke lever op til det aftalte, kan ordregiver opkræve en bod som en konsekvens. Formålet er ikke at straffe, men at fastholde fokus på opgaven og sikre fremdrift.

Boden fastsættes til kr. 5.000 pr. arbejdsdag og pr. lokalitet, hvor forholdet ikke er udbedret, og vil først blive taget i brug, når der er forsøgt afhjælpning, og dialogen ikke har ført til den ønskede forbedring.”

Bemærkninger

- Sikkerhed for leverandøren?
- Udbudsretten
- Flere eller færre konflikter? Og om hvad (ydelsens løsning eller bod)?

Eksempel om rengøring - ophævelse

Klassisk

"En part er berettiget til at ophæve Rammeaftalen helt eller delvist med øjeblikkelig virkning i tilfælde af den anden parts væsentlige misligholdelse.

Væsentlig misligholdelse foreligger blandt andet, men ikke begrænset til: gentagen eller grov forsømmelse af rengøringsydelse, manglende overholdelse af aftalte kvalitetsstandarder eller tidsplaner, væsentlig overtrædelse af gældende lovgivning eller myndighedskrav, afvisning af påkrævet samarbejde ved kontrol og tilsyn, eller manglende efterkommelse af påkrav om afhjælpning inden for fastsat frist.

Ordregiver kan vælge at begrænse ophævelsen til den misligholdte del af aftalen."

Formel-relationel

"Begge parter anerkender, at det kan blive nødvendigt at bringe samarbejdet til ophør ved ophævelse i tilfælde af væsentlig misligholdelse.

Samtidig er vi enige om, at en eventuel ophævelse skal håndteres med respekt for både parterne og de brugere og interessenter, der er afhængige af en stabil rengøringsindsats.

Vi forpligter os derfor til at samarbejde loyalt om at sikre en smidig og så problemfri overgang som muligt.

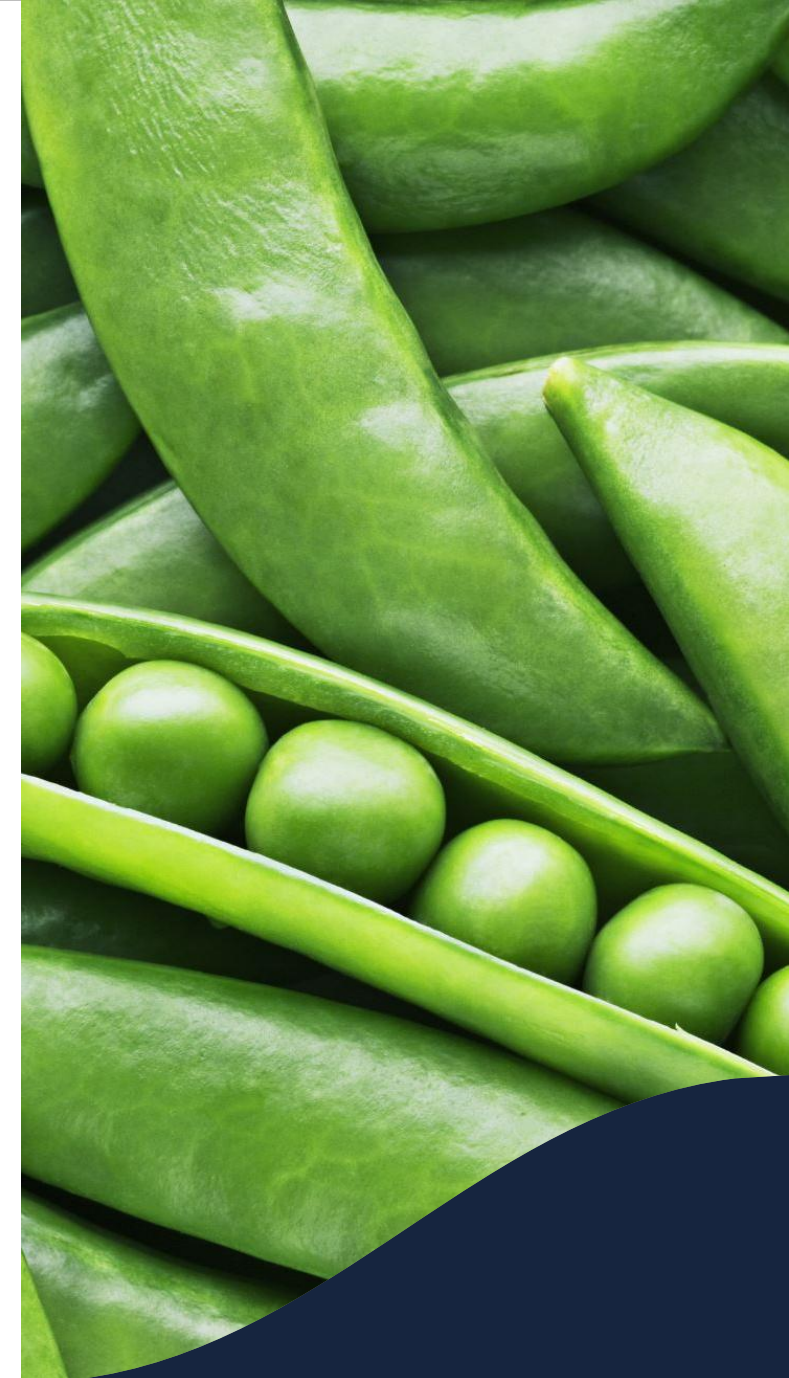
Rammeaftalen kan ophæves helt eller delvist, således at ophævelsen alene vedrører den del, hvor der er sket væsentlig misligholdelse."

Bemærkninger

- Hvem hæver typisk?
- Er der reel forskel?

Opsamling

- Behøver ikke være hverken/eller
- Gode principper fjerner ikke behov for fokus på offentlig regulering – men kan inspirere til nytænkning
- Særligt egnet til visse typer af kontrakter? Langvarige? Komplekse? Nyskabende?



Tak for i dag



Mikala Berg Dueholm

Partner, DLA Piper Denmark

M: 21 29 87 56

mikala.berg.dueholm@dk.dlapiper.com