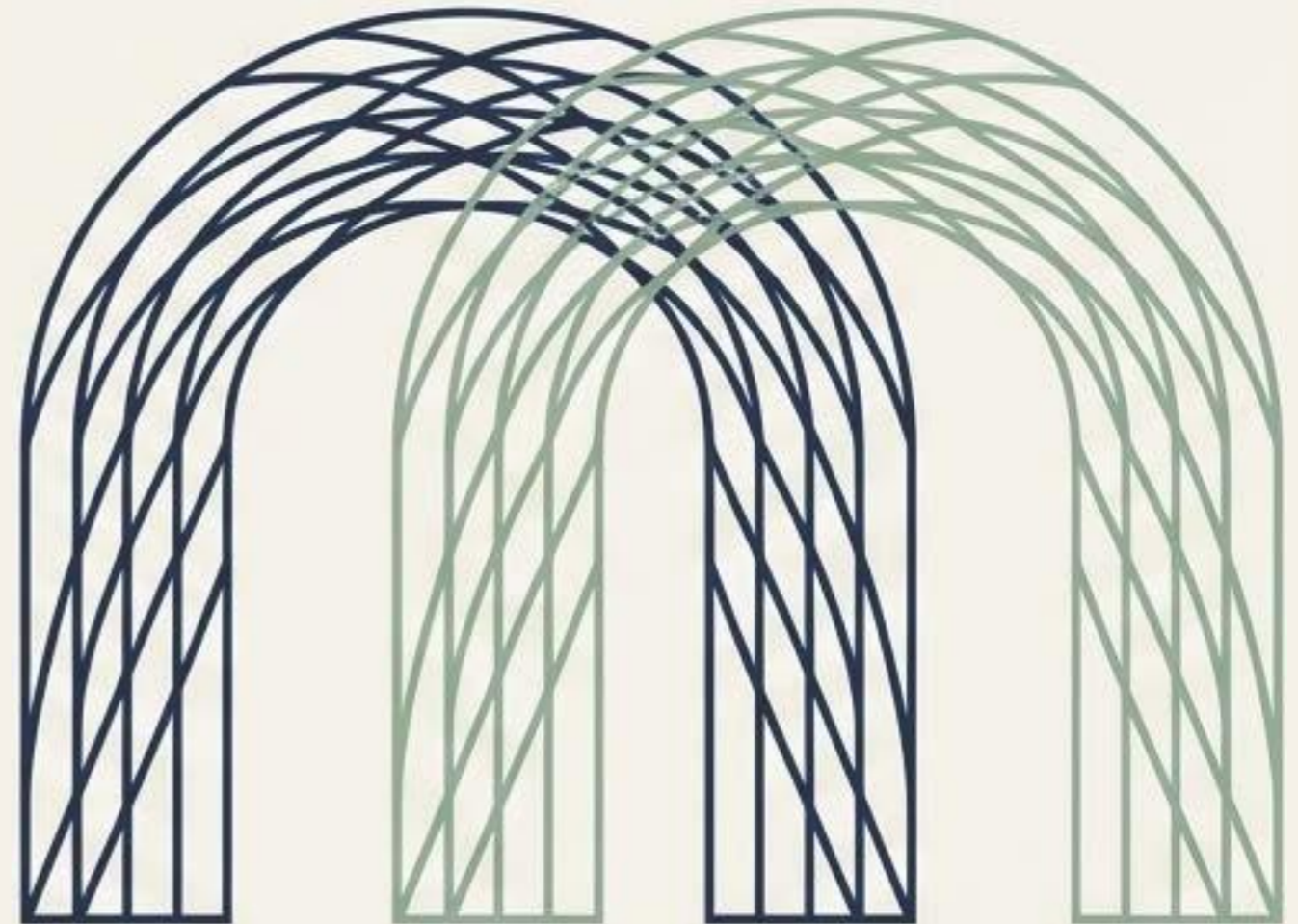


IKA Webinar

Kom godt i gang med de
formelle-relationelle skabeloner





IKA skabelon for formelle- relationelle kontrakter

27. April 2026

Ole Helby Petersen



Samarbejdet i fokus for værdiskabelse



- Mange kontrakter i den offentlige sektor er komplekse – det kan være svært at beskrive alle scenarier på forhånd (ukomplette kontrakter, Oliver Hart)
- Parterne suboptimerer på egen bane → kontrakten som værn mod dårlig adfærd (bod, opsigelse, misligholdelse, øvrige sanktioner)
- Hidtidigt meget fokus på juridisk korrekte processer – men ikke nødvendigvis størst værdi i kontraktperioden
- Fokus på tilpasning med det gode samarbejde i fokus – fordi det kan give større værdi i et langvarigt samarbejde, hvor parterne er gensidigt afhængige



Formelle-relationelle kontrakter

- Fælles målsætninger (hvor skal vi hen? – et meget tydelige ”vi” i samarbejdet. Hvad er parternes centrale mål med aftalen?)
- Vejledende principper (hvordan skal vi opføre os og træffe beslutninger når kontrakten er ukomplet?)
- Konkrete kontraktstyringstiltag (kontraktbestemmelser med samarbejde, gensidighed, tilpasning og rimelighed i fokus)
- Nedskrevne, juridisk bindende kontraktbestemmelser, som kan indbringes for domstolene (revisioner i næsten alle dele af kontrakten, som det kan ses i den nye skabelon)



LEGAL

Det er også et skifte i mindset



- ✓ Begge parter skal have værdi af kontrakten
- ✓ Attraktiv pris – for køber og for sælger
- ✓ Kvalitet – er ikke kun i købers interesse
- ✓ Win-win mindset – fleksibilitet, tilpasning, værdi



- En proces OG en kontrakt baseret på tillid og fundamentale sociale normer som gensidighed og rimelighed
- Forpligtende for begge parter – og kan bygges "oven på" en transaktionel kontrakt (ikke "handshake" model)

Hvornår bruge hvilken type kontrakt?



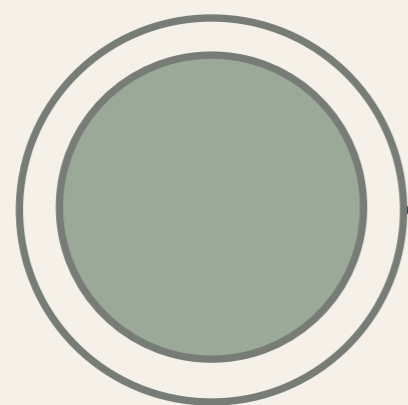
Transaktionel
kontrakt

Formel-relational
kontrakt

- Især egnet når genstand og samarbejde er uløseligt forbundet (men ofte mere afkoblet i traditionelle kontrakter og næsten fraværende i klagenævnspraksis)
- Match mellem kontraktgenstand og kontraktform:
 - Relativt simple ydelser: transaktionel kontrakt, måske elementer af formelle-relationelle kontrakter
 - Mere komplekse ydelser: formelle-relationelle kontrakter passer ofte bedre
- Segmentering: Genstanden, markeder/leverandører, behov for fleksibilitet, produktudvikling, bryde negativ spiral – understøtte ordregivers strategiske valg af kontraktform

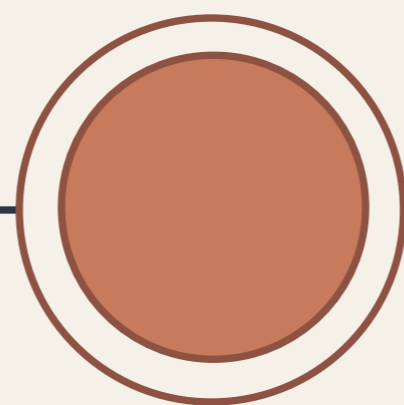
Praktik og anvendelse

Hvilke værktøjer er der, hvornår skal man bruge dem, hvordan



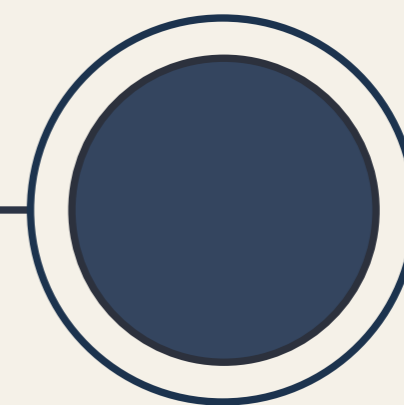
Hvad?

Vejledning
Udbudskabelon



Hvor?

Find dem på IKA.dk
[Klik her](#)



Hvornår?

Mekanismerne i IKA's
nye skabelon

Fra teori til praksis: IKA's nye skabelon

IKA's skabelon operationaliserer forskningen direkte inden for Udbudslovens rammer. Forskellen ses allerede i indholdsfortegnelsen .

Klassisk Skabelon:

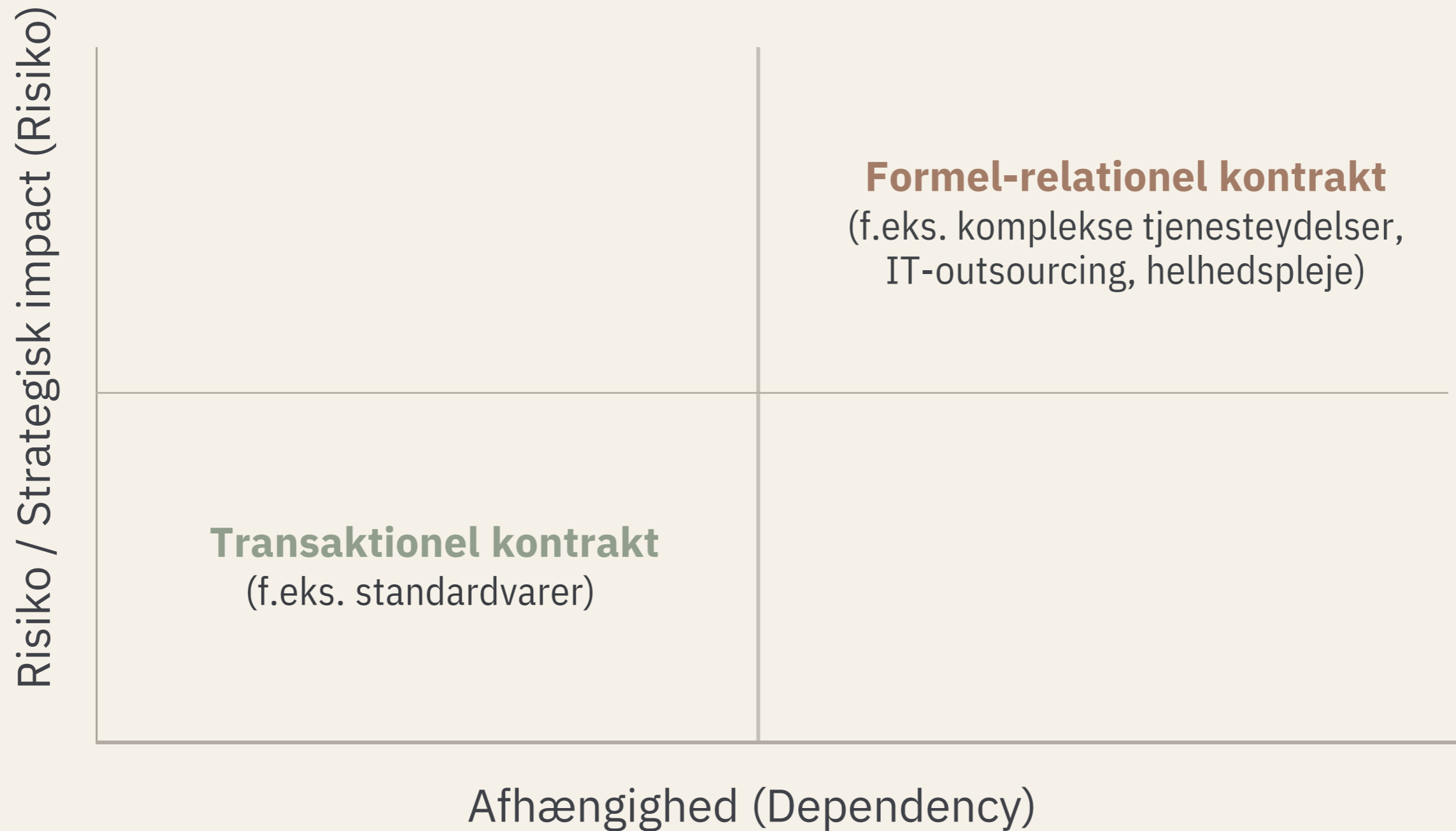
- Bod
- Misligholdelse
- Prisregulering
- Mangler

Ny Formel-Relationel Skabelon:

- Parternes mål med aftalen
- Samarbejde & kommunikation
- Trafiklysmodellen
- Udvikling og innovation

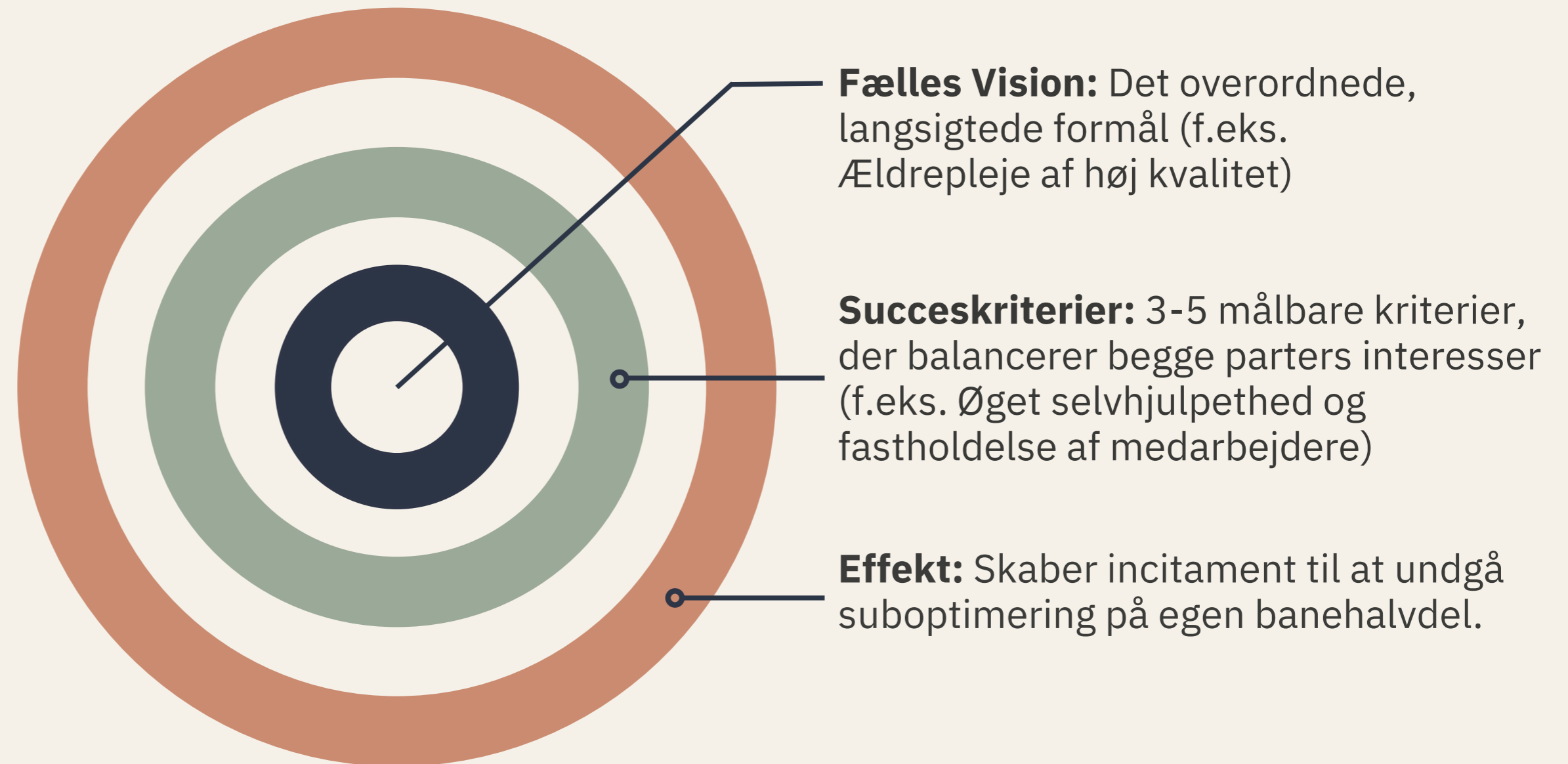
Hvornår skal man vælge den relationelle skabelon?

Modellen kræver ressourcer at implementere. Den skal anvendes, hvor kompleksiteten og behovet for løbende tilpasning gør en traditionel kontrakt ineffektiv.



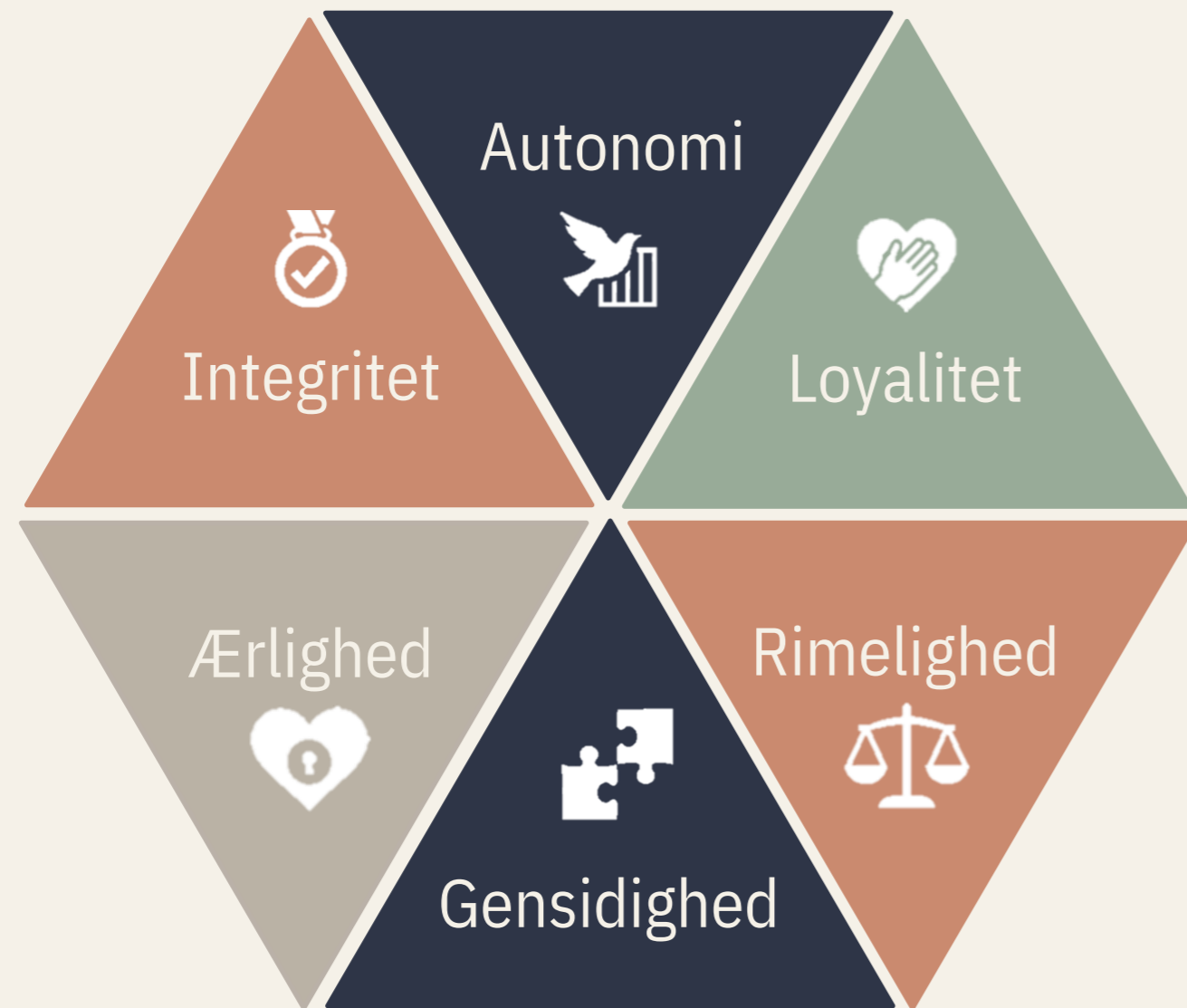
Mekanisme 1: Fælles vision og succeskriterier

Afsnit 2 i aftalen udgør kontraktens ledestjerne. Det ændrer det juridiske udgangspunkt fra at levere en ydelse til at opnå et fælles mål.



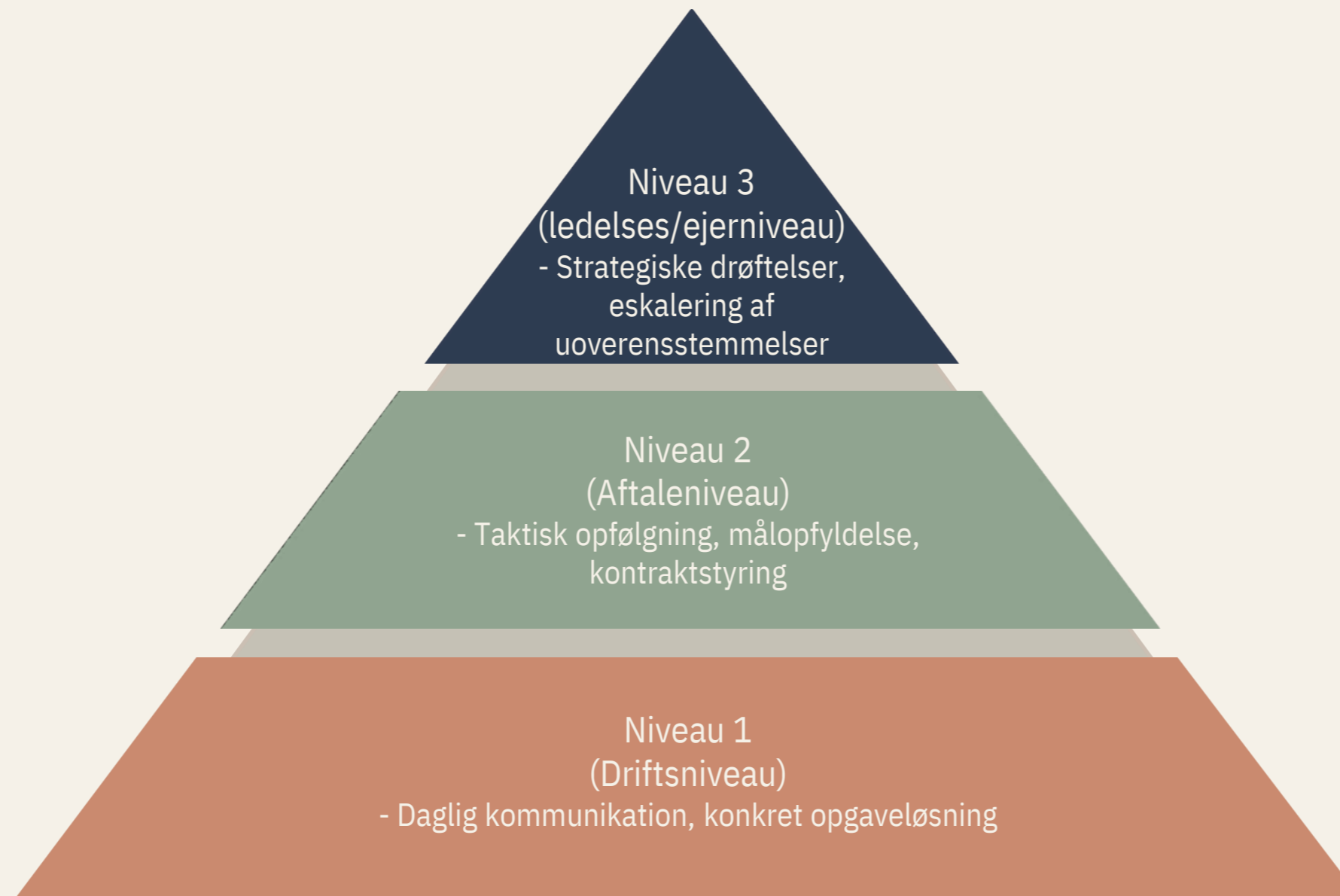
Mekanisme 2: De 6 vejledende principper

Disse principper fungerer som juridisk bindende adfærdsregler ved uforudsete hændelser.



Mekanisme 3: Den 3-delte samarbejdsstruktur

Formaliseret informationsdeling er afgørende. Skabelonen indeholder konkrete processer for statusmøder og onboarding af nye nøglemedarbejdere for at sikre kontinuitet.

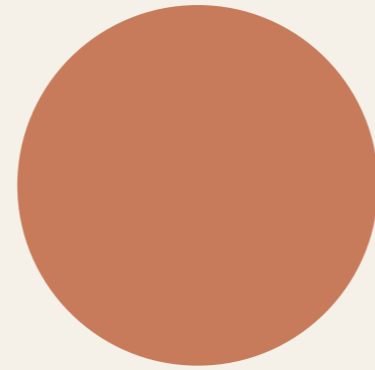


Mekanisme 4: Trafiklysmodellen for samarbejde

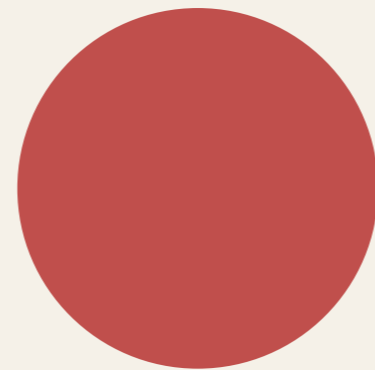
Sikrer systematisk problemløsning og driftskontinuitet inden traditionelle misligholdelsesbeføjelser tages i brug.



Grøn (Normal): Driften kører. Mindre afvigelser løses på Niveau 1.



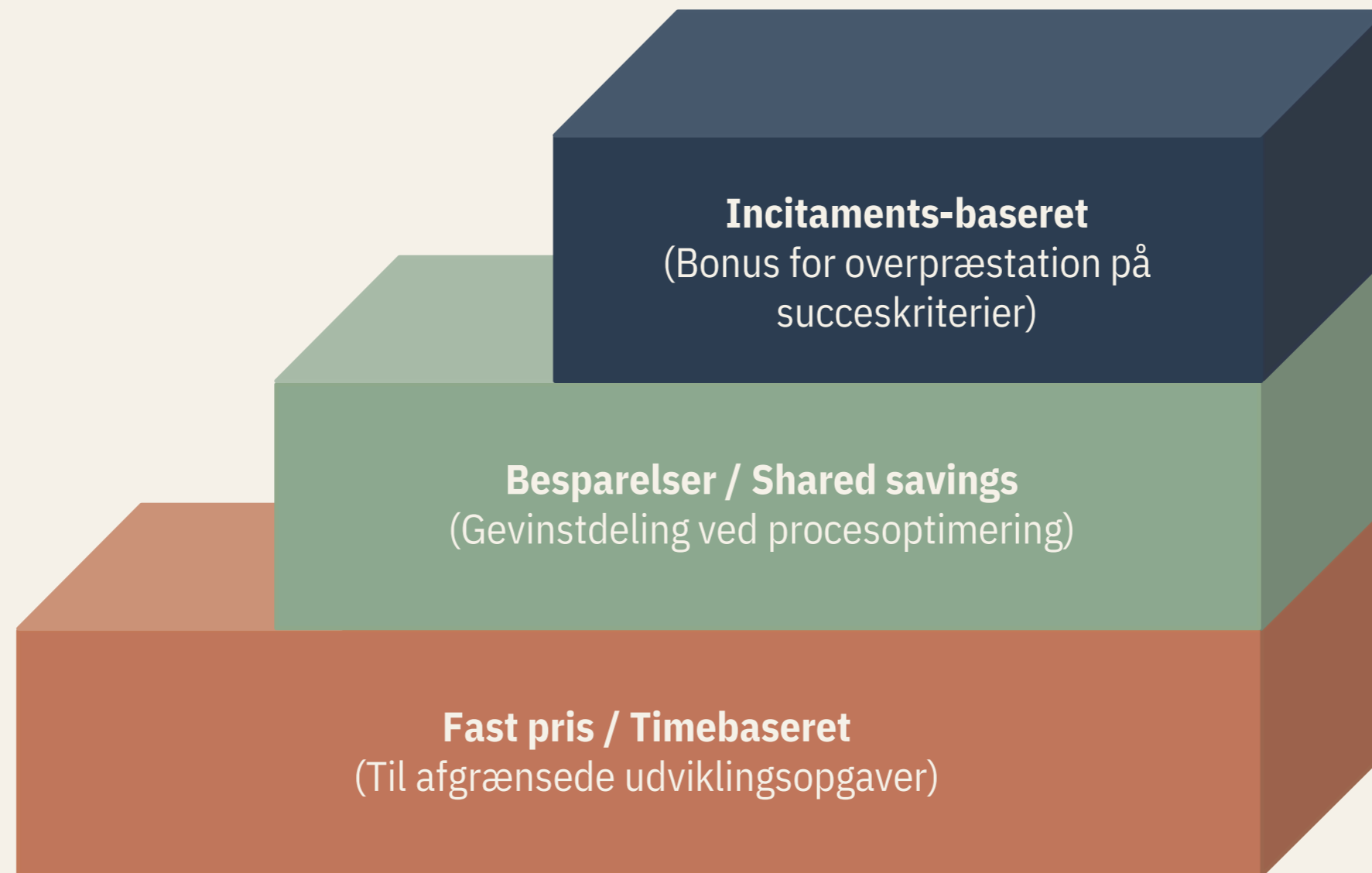
Gul (Udfordret): Eskaleres til Niveau 2. Krav om formel, fyldestgørende handleplan med faste frister fra den fejlende part.



Rød (Kritisk): Væsentlige udfordringer. Eskaleres til Niveau 3 (Ledelsen) før juraen tager over.

Mekanisme 5: Udvikling, innovation og incitament

En formel-relational aftale er ikke statisk; den belønner proaktivitet.



Dynamik i en statisk ramme?

- **Ingen ændring**
 - Aftalens genstand er fleksibel
 - Funktionskrav
- **Ændring af kontrakt**
 - Ikke beskyttet af det forudgående udbud => eksponering for krav om genudbud
 - Gælder dog ikke, hvis der kan findes en “knage” til ændringen i det udbudsretlige ændringsregime
- **Ændringer i medfør af kontrakt**
 - Beskyttet af det forudgående udbud => ingen eksponering for krav om genudbud
 - Kræver, at betingelserne i udbudslovens § 179 opfyldt
 - *Ændringer af en kontrakt eller en rammeaftale, der er forudset i klare, præcise og entydige klausuler, betragtes ikke som ændringer af grundlæggende elementer. Klausulerne skal fastsætte omfanget og arten af eventuelle ændringer eller ændringsmuligheder og betingelserne for deres anvendelse og må ikke ændre kontraktens eller rammeaftalens overordnede karakter.*

HORTENDAHL

2.1 Fælles vision

(Se eksempler i vedlagte vejledning).

2.2 Succeskriterier

(Se eksempler i vedlagte vejledning).

2.3 Vejledende principper

Parterne erklærer med aftalens indgåelse et fælles ønske om baseret på tillid og gennemsigtighed og forankret i følgende for parternes adfærd i aftaleperioden:

Autonomi

(Se eksempler i vedlagte vejledning).

Loyalitet

(Se eksempler i vedlagte vejledning).

Rimelighed

(Se eksempler i vedlagte vejledning).

Gensidighed

(Se eksempler i vedlagte vejledning).

Ærlighed

(Se eksempler i vedlagte vejledning).

Integritet

(Se eksempler i vedlagte vejledning).

5 Aftalens genstand og omfang

5.1 Omfang

[Her skal ordregiver indsætte aftalens omfang – der skal være sammenhæng med pkt. 3.1 fra udbudsbetingelserne.]

Aftalens genstand omfatter [ydelse indsættes] og gensidige samarbejdsforpligtelser med henblik på opfyldelse af de fælles mål, jf. aftalens pkt. 2. Parterne indgår således en aftale, som understøtter ordregivers ambitioner inden for den definerede vision, succeskriterier og vejledende principper for parternes adfærd i aftaleperioden. Parterne har som led i aftalen [innovationsformål/mål beskrives, hvis indgår i aftalen].

6.5 Model for samarbejdet

Parterne anvender gennem aftaleperioden en model for samarbejdet for at bevare et velfungerende og tillidsbaseret samarbejde, som understøtter opfyldelsen af aftalens vision og succeskriterier, jf. pkt. 2.

Hver af Parterne kan tage initiativ til at bringe samarbejdet op på et højere niveau i modellen, hvis parten vurderer, at samarbejdets tilstand nødvendiggør dette. Parterne skal søge løsninger gennem dialog og med respekt for hinandens roller og perspektiver.

Parterne forpligter sig til at løse udfordringer gennem følgende model for samarbejdet:

Grønt samarbejdsniveau: Driften og samarbejdet kører i overensstemmelse med aftalen uden væsentlige afvigelser. Mindre mangler og forsinkelser ses (Driftsniveau).

Gult samarbejdsniveau: Udfordringer i driften og/eller samarbejde og andre forhold (herefter "forhold"), som ikke kan løses på niveau 1 løst på Niveau 2 (Aftaleniveau).

Såfremt parterne befinder sig på gult niveau, kan hver af parterne på deres næste handleplansmøde med [5] arbejdsdages skriftligt varsel. Den part, som har sine forpligtelser, skal fremlægge en fyldestgørende handleplan for at løse forholdet.

15.1 Genopretning

I tilfælde af leverandørens misligholdelse skal parterne i fællesskab fokusere på at sikre genopretning. Parternes primære fokus er på at genoprette aftalen – dvs. sikre at misligholdelsen hurtigst muligt afhjælpes, idet leverandøren har afhjælpningsret- og pligt, men afskærer ikke ordregiver fra at anvende de almindelige misligholdelsesbeføjelser, som tilkommer ordregiver i henhold til aftalen og dansk rets almindelige regler.

Leverandørens afhjælpning skal ske uden betaling og skal udføres således, at ordregivers drift forstyrres mindst muligt samt i overensstemmelse med de fælles mål. Parterne er forpligtet til at indgå i dialog med hensyn til afhjælpning af misligholdelsen.

Særligt i forhold til forsinkelse gælder, at leverandøren forpligter sig til at yde en ekstraordinær indsats for at indhente forsinkelsen. Ordregiver kan stille rimelige krav til den måde, hvorpå forsinkelsen indhentes.

HORTENDAHL

Udviklings- og innovationssamarbejder i henhold til aftalen (punkterne tilpasses den konkrete aftale)

- [Implementering af nye digitale løsninger
- Procesoptimering/effektivitet
- Kvalitetsforbedringer
- Omkostningsreduktioner
- Produktudvikling
- Bæredygtighed
- Miljø- og klimaforbedringer]

Begge parter kan fremsætte forslag til konkrete udviklings- og in parterne i fællesskab skal drøfte og vurdere i forhold til aftalens i

Inden igangsættelse af et specifikt udviklings- og innovations forhold være skriftligt aftalt: Formål, forventet effekt, tids-, mød pris, rettigheder, brugsret, ressourcer og omkostninger. (hvis der er konkrete aftale tilføjes dette)

Såfremt et udviklings- og innovationssamarbejde kræver særskilt prissætning i "Udviklingsfasen" sker vederlæggelse af leverandørens bistand efter følgende model(ler): (vælg én eller flere af nedenstående modeller ud fra aftalens karakter og omfang)

- [Alternativ 1 – "Fast pris": Parterne aftaler en fast pris baseret på en nærmere beskrivelse og afgrænsning af opgaven.]
- [Alternativ 2 – "Timebaseret afregning": Leverandøren angiver en timepris for relevante medarbejdergrupper, og afregning sker på baggrund af faktisk medgået tid. (hvis denne anvendes skal den knyttes op på en varelinje i tilbudslisten)]
- [Alternativ 3 – "Pulje til innovation": Parterne eller ordregiver kan afsætte en årlig ramme eller pulje til udviklings- og innovationsaktiviteter, som disponeres i samarbejde (med leverandøren) (puljen vil i så fald omfatte både udviklings- og innovationsfasen og den efterfølgende implementering).]

Såfremt et udviklings- og innovationssamarbejde kræver særskilt prissætning i "Driftsfasen" sker vederlæggelse af leverandørens bistand efter følgende model(ler): (vælg én eller flere af nedenstående modeller ud fra aftalens karakter og omfang).

- [Alternativ 1 – "Besparelser": Anvendes ved projekter, som sigter mod at opnå en besparelse i forbindelse udførelsen. Der aftales en fordelingsnøgle, som dækker besparelsen – enten sådan, at besparelser tilfalder leverandøren eller således at besparelser deles mellem leverandøren og ordregiver (evt. således at ordregiveren i tilfælde af besparelser får dækket det vederlag, som ordregiveren har betalt til leverandøren i Driftsfasen)]

9 Kvalitet

9.1 Generelt

De af aftalen omfattede tjenesteydelser skal i aftaleperioden leveres i overensstemmelse med aftalegrundlaget, herunder skal ydelserne overholde kravspecifikationen.

Derudover skal tjenesteydelserne overholde de direktiver, love, myndighedskrav (herefter i fællesskab "lov- og myndighedskrav") som gælder på tidspunktet for ydelsens levering.

Såfremt der i aftaleperioden sker ændringer i lov- og myndighedsændringer direkte påvirker aftalens opfyldelse, henvises til aftalens

25.2 Ændringer i lov- og myndighedskrav

Leverandøren er berettiget til godtgørelse af meromkostninger og/eller tidsfristforlængelse, såfremt efterfølgende ændringer i lov- og myndighedskrav (dvs. ændringer, som ikke er kendte eller burde kunne forudses på tidspunktet for leverandørens tilbud eller er omfattet af pkt. 25.4) påvirker aftalens opfyldelse og/eller omkostningerne forbundet dermed.

Leverandøren er alene berettiget til godtgørelse af sådanne (mer-)omkostninger, som er særlige for aftalen, idet leverandøren bærer normale risici ved at drive virksomhed, dvs. omkostninger, som ikke er en konsekvens af aftalens opfyldelse, men som leverandøren pålægges eller afholder i sin egenskab af markedsaktør (dvs. leverandør af ydelser på et givent marked).

Afrunding

Formel-relationelle kontrakter er ikke kun bløde værdier - de er et hardcore økonomisk værktøj til at minimere transaktionsomkostninger og maksimere fælles værdiskabelse i et uforudsigeligt marked.



Reducerer friktion og retslige konflikter.



Sikrer forsyningsikkerhed gennem formaliseret samarbejde



Muliggør ægte innovation i offentlig-private partnerskaber.

Værktøjet ligger klar. Læs IKA's vejledning, brug skabelonen, og skift tankegangen fra Econs til Partners.

Spørgsmål