

# Hvordan kan vi skabe mere værdi gennem offentlige indkøb?

## Formelle-relationelle kontrakter

Lena Brogaard og Ole Helby Petersen

Center for Forskning i Offentligt-Privat Samspil (COPS), Roskilde Universitet



# Behov for et godt offentligt-privat samspil



- > 400 milliarder kroner om året
- Ca. 1/3 af de offentlige udgifter
- Næsten 1/6 af Danmarks BNP

# Ukomplette kontrakter



Så godt som alle kontrakter er ukomplette: Alt det, der ikke kan forudsiges og beskrives: en “zone of discretion” – **altid fortolkningsrum** (Brown et al., 2016)

- Produkter, levering, markeder, behov, priser → skaber rum for fortolkning hos hver part
- Ukomplette kontrakter er et grundvilkår – og ikke en kritik – i indkøb og kontraktstyring

# Transaktionel tilgang



Hvordan håndterer vi ukomplette kontrakter?

- Klassisk transaktionel tilgang: Skrive mere kontraktsprog i udbudsfasen og styre tættere i kontraktfasen (bod, opsigelse, sanktioner, kontrol)
- Ensidige kontrakter: Fokus på ordregiver/brugers interesser, krav og risikooverførsel til leverandør
- Konsekvenser: Vi betaler på bundlinjen → højere priser, dårlig adfærd hos leverandøren, lavere kvalitet → værditab!



# Formel-relationel kontrakttilgang



- ✓ 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
- ✓ Forpligtende aftale, som overholder udbudsreglerne



# “We” mindset: Gøre kagen større



Ikke kun fordele kagen men gøre den **større** gennem samarbejde

# Hvordan kommer vi derhen?



Udarbejde og styre kontrakter som bygger på og formaliserer grundlæggende sociale normer om menneskelig adfærd

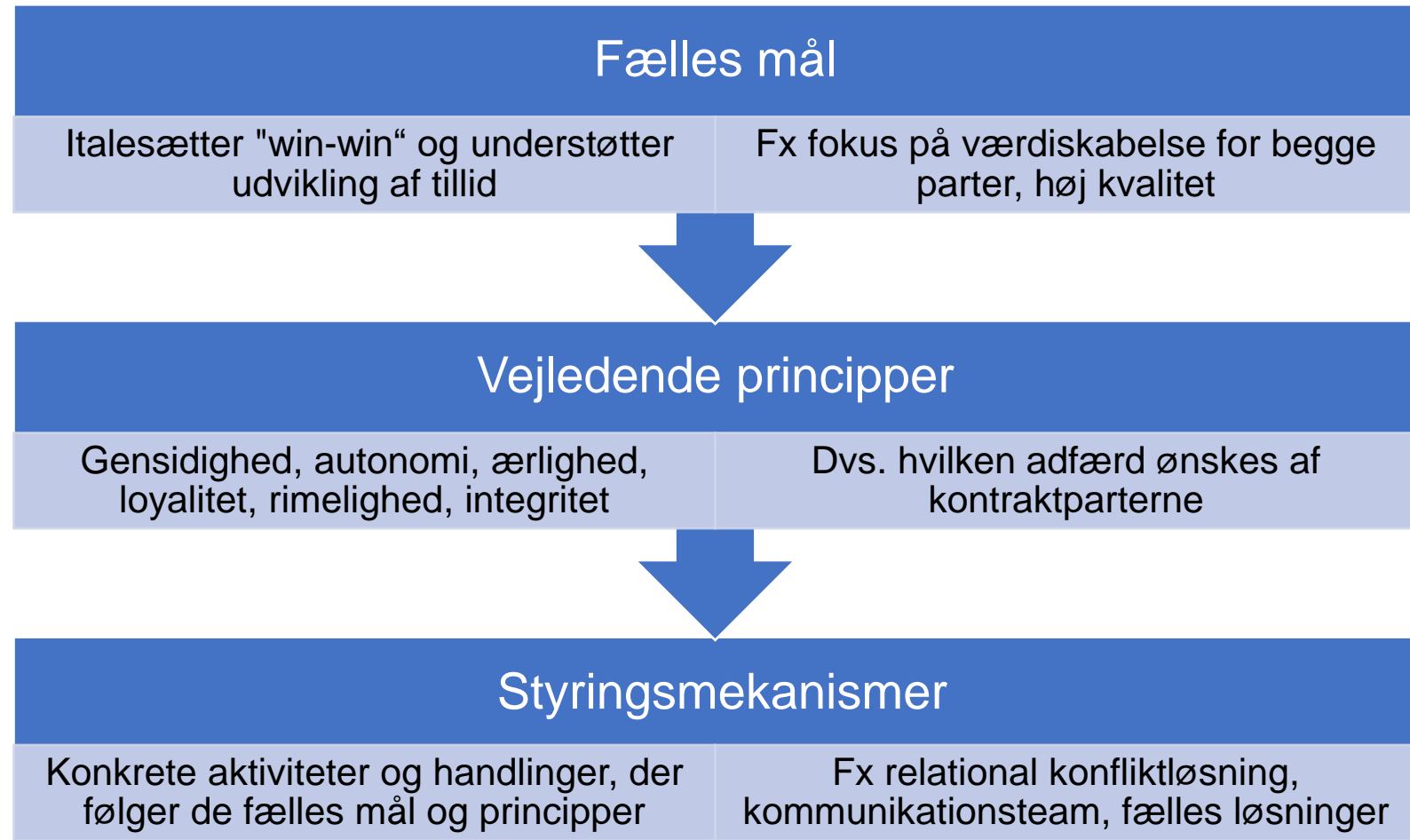
Skabe mere værdi for både ordregiver og leverandør gennem tillidsbaseret og gensidigt forpligtende samarbejde



# Hovedkomponenter i formelle- relationelle kontrakter



”Og heri ligger det smukke ved en formel-relationel kontrakt. Få virksomheder vil risikere en dyr domstolssag for at bryde de vejledende principper; dermed bliver kontrakten et værn mod kontraproduktiv adfærd” (Harvard Business Review, s. 123, oversat fra engelsk).



# ”Econs” vs. ”Humans”



- Klassisk økonomisk teori: Mennesker handler egennyttmaksimerende og opportunistisk (**”Econs”**)
- Transaktionelle kontrakter er baseret på klassisk økonomisk teori (Econs) og derfor udarbejdet til at beskytte mod opportunistisk adfærd – dog ikke muligt pga. ukomplette kontrakter
- Senere forskning i psykologi og adfærdsøkonomi: Mennesker er begrænset rationelle men har en stærk retfærdighedssans og kan være altruistiske (**”Humans”**)



# Kontrakter skal passe til mennesker ("Humans")



- Transaktionelle kontrakter er ofte ikke tilpasset viden om, hvordan og hvorfor mennesker egentligt handler
- Vi skal forstå, hvorfor mennesker handler, som de gør (motivation, retfærdighed, sociale normer)
- Designe formelle-relationelle kontrakter, som understøtter fælles mål, tillid og positiv gengældelse



# Fejlbarlige mennesker: Kognitive bias



- Kahneman og Tverskys tre kognitive fejl:
  - Planlægningsfejl: Vores mangelfulde erindring af fortiden leder til overoptimistisk planlægning
  - Negligering af sandsynlighed: Vi overvurderer risikoen for negative hændelser i kontrakt design
  - Favorisering af egne interesser: Vi udarbejder kontrakter ud fra egen oplevelse af retfærdighed

# Vejledende principper for adfærd i kontrakter



- Vejledende principper formaliserer de grundlæggende sociale normer, som der er stærk evidens for skaber tillid
- Fra "What's in it for me" til "What's in it for we" mindset
- Guider parternes kontraktadfærd mod de fælles mål i alle situationer, som ikke er beskrevet i kontrakten
- Principperne skrives ind i kontrakten og er juridisk bindende: både indledningsvist i kontrakten og i konkrete kontraktbestemmelser

# ET EKSEMPEL – FORDELING AF RISIKO I KONTRAKTER

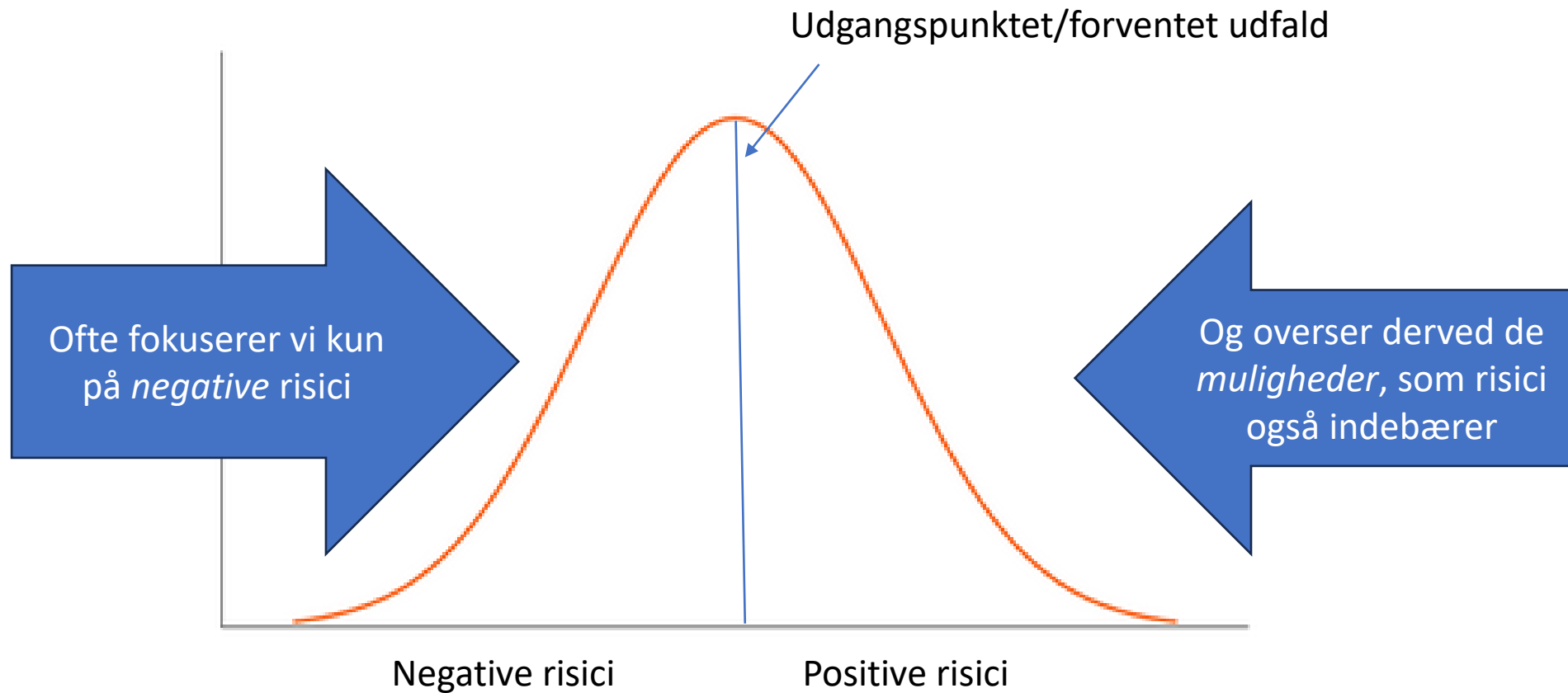
# Risikohåndtering i kontrakter



- Ofte fokuserer vi på risiko som trusler og designer kontrakter derefter, fx ved at overføre håndtering af risici til leverandøren
- Husk kognitivt bias: overvurderer sandsynligheden for negative hændelser
- Ensidig (og uhensigtsmæssig) overførsel af risici: Bodsbestemmelser, korte opsigelsesfrister, krav om stor fleksibilitet hos leverandør, m.m.



# Risiko-fordelingen



# Positive vs. negative risici i kontraktsammenhæng



Department of Social Sciences and Business

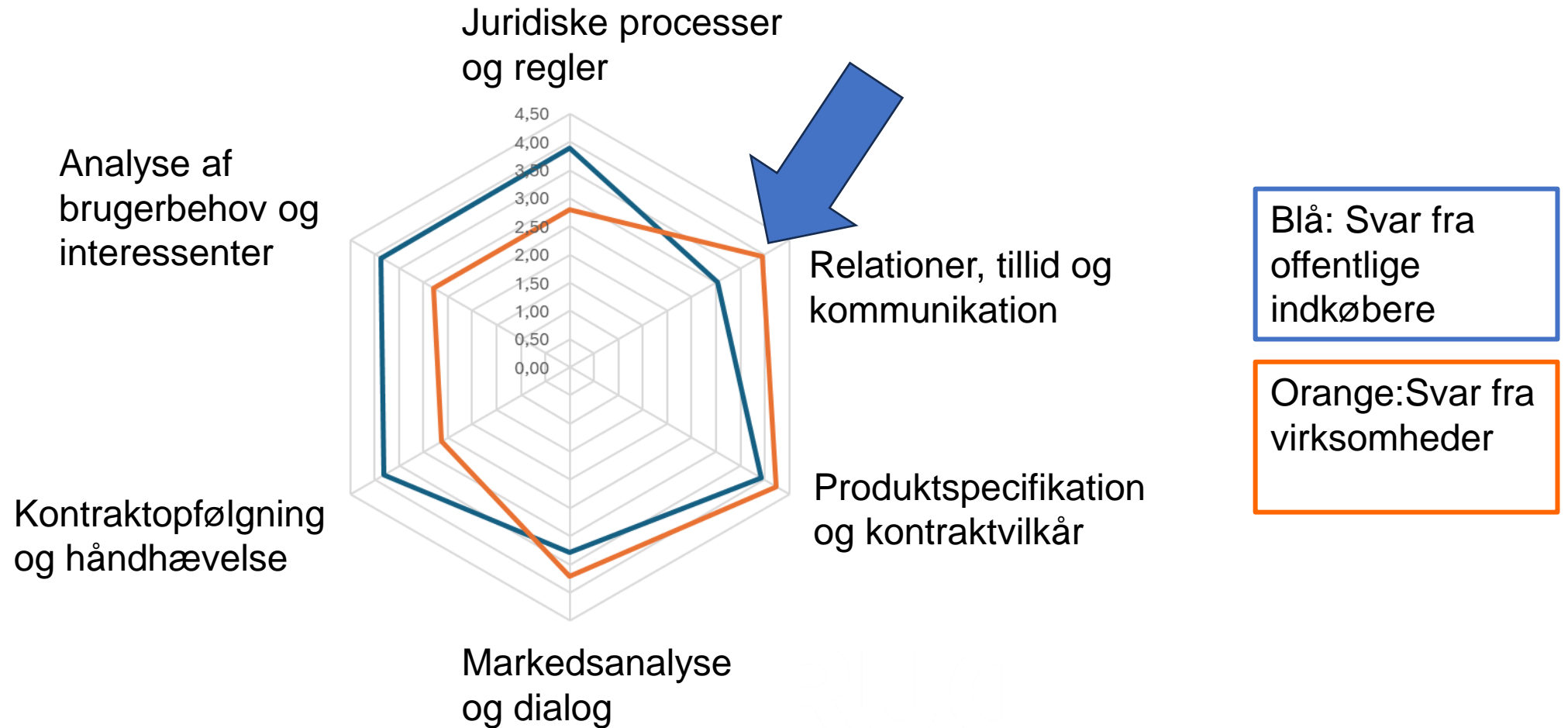
Negative risici ("downside risk"):  
trusler for køber og sælger, fx

- Dårligere resultater
- Dårligere kvalitet
- Omkostningsstigninger
- Scope-creep (omfangsskred, forsinkelser)
- Mersalg, B-kataloger, forsyningsproblemer

Positive risici ("upside risk"):  
muligheder for køber og sælger, fx

- Bedre resultater
- Bedre kvalitet
- Omkostningsreduktioner
- Scope-reduktion (fx fjerne unødige processer, forkortet tid)
- Bedre compliance, grøn omstilling, klimakriterier

# Ordregiver og leverandør- perspektiv på det relationelle





Tak for ordet !

RUC og IKA Masterclass i formelle-relationelle kontrakter:

<https://ruc.dk/masterclass-i-offentlige-indkoeb>

[olehp@ruc.dk](mailto:olehp@ruc.dk)  
[brogaard@ruc.dk](mailto:brogaard@ruc.dk)