

CIRIO

Väglledning om relationsbaserade kontrakt

Agenda

- **Vilka är här och vad förväntar vi oss av dagen och utbildningen?**
- Att tänka relationsbaserat – vad är det och varför behövs det?
- Vad är ett relationsbaserat kontrakt?
- När bör relationsbaserade kontrakt användas?

Agenda

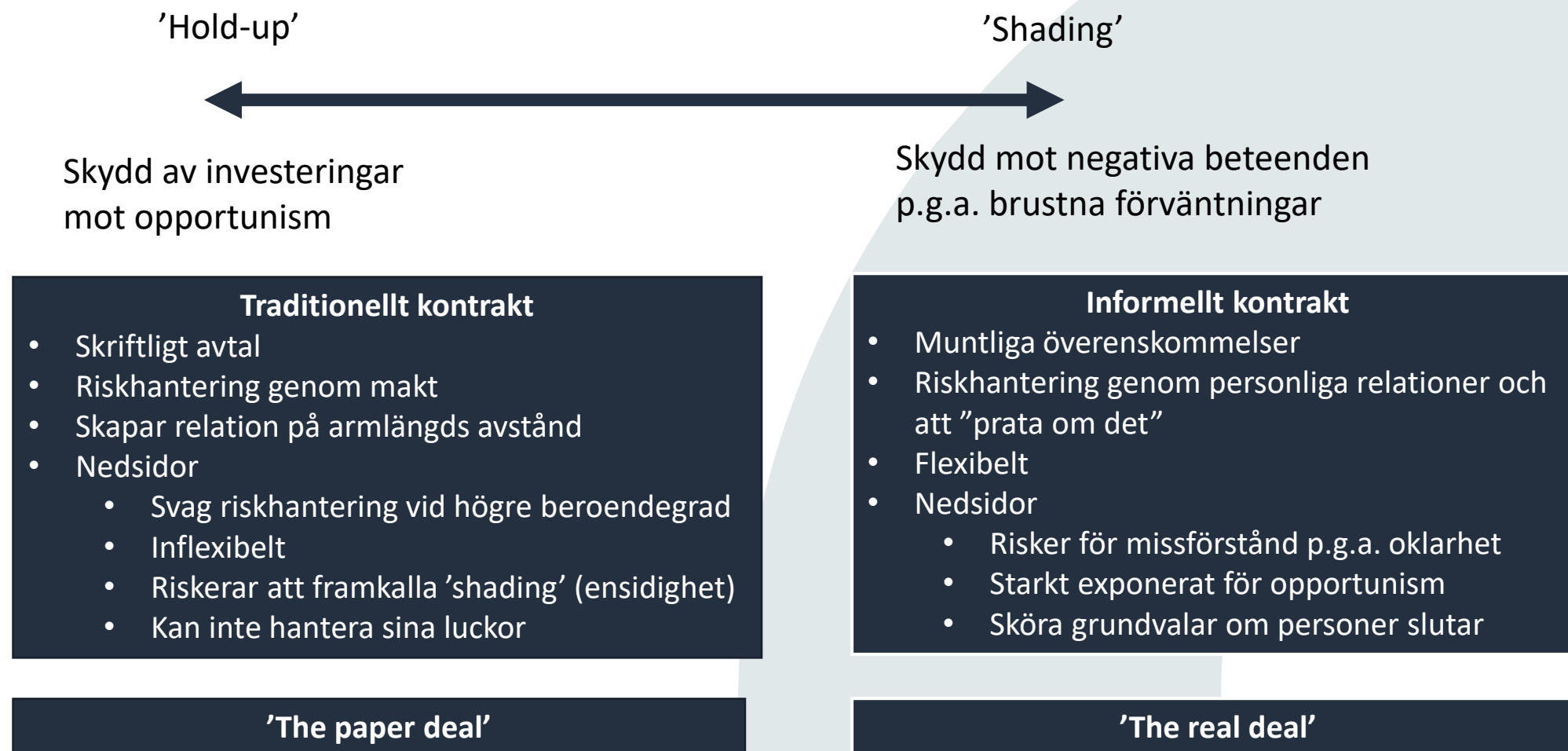
- Vilka är här och vad förväntar vi oss av dagen och utbildningen?
- **Att tänka relationsbaserat – vad är det och varför behövs det?**
- Vad är ett relationsbaserat kontrakt?
- När bör relationsbaserade kontrakt användas?

Gemensam övning

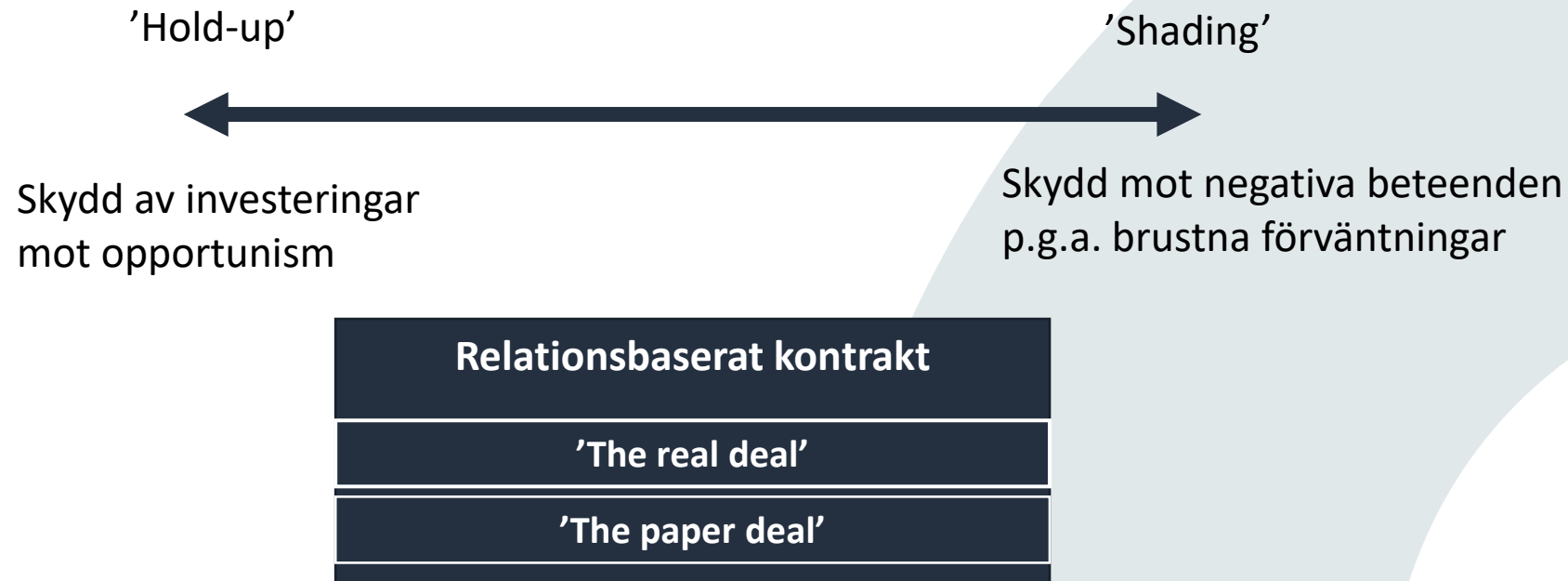
Diskussion kring övningen

Hur kan det här spela ut?

Den traditionella synen på kontrakt



Det relationsbaserade kontraktet kan vara en bättre lösning



De sex vägledande principerna

- **Reciprocitet:** Parterna utövar ett ömsesidigt givande och tagande över tid i relationen.
- **Autonomi:** Båda parter ger varandra möjlighet att fatta självständiga beslut och detaljstyr inte varandra.
- **Ärlighet:** Parterna delar öppet med sig av information till varandra, talar sanning och är öppna med sina intentioner och önskningar.
- **Lojalitet:** Parterna ser till varandras intressen och betraktar den intressen som lika viktiga som sina egna.
- **Skälighet:** Parterna ser till att relationen är rättvis och proportionerlig.
- **Integritet:** Parterna låter ord följas av handling och tillämpar konsekvent de andra principerna genom hela relationens varaktighet.

Fortsatt gemensam övning

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1	BAKGRUND, SYFTE, STRUKTUR OCH METODIK.....	3
2	DOKUMENT SOM AVTALET OMFATTAR.....	4
3	BERÄTTIGANDE PARTER.....	4
4	GEMENSAM VISION.....	5
5	STRATEGISKA MÅL.....	5
6	MÄTNING AV PRESTATIONER OCH UPPRELLANDE AV DE STRATEGISKA MÅLEN.....	6
7	VÄGLEDANDE PRINCIPER.....	6
8	TOLKNING AV AVTALET OCH TILLÄMPNING LAG.....	7
9	SAMARBETSORGANISATION OCH STYRNINGSPROCESSER.....	8
10	SAMARBETE MED ANDRA LEVERANTÖRER.....	8
11	SEKRETESS.....	9
12	AVTALSTID OCH UPSÄGNING.....	10
13	FÖRTIDA UPPHÖRANDE.....	10
14	AVVECKLING AV RELATIONEN OCH AVTALET.....	11
15	ÖVRIGA BESTÄMMELSER.....	12
16	TVISTLÖSNING.....	14
17	AVTALETS OMFATTNING, PRIORITET OCH VOLYMER.....	16
18	LEVERANTÖRENS ÅTAGANDEN.....	16
19	KUNDENS ÅTAGANDEN.....	17
20	KONSULTTJÄNSTER.....	17
21	TRANSITIONSPROJEKT.....	18
22	SERVICENIVÅER OCH KRIER.....	19
23	FÖRÄNDRING AV TJÄNSTER OCH ÄNDRADE TJÄNSTER.....	19
24	KVALITET OCH SÄKERHET.....	20
25	KRAV PÅ LEVERANTÖRENS PERSONAL.....	22
26	INCIDENTER, FEL, FÖRSENING ETC.....	22
27	IMMATERIELLA RÄTTIGHETER.....	23
28	DOKUMENTATION.....	26
29	BENCHMARKING.....	26
30	UNDERLEVERANTÖRER.....	27
31	PRISÄTTNING, FAKTURERING, BETALNINGSVILLKOR, ETC.....	28
32	REVISION OCH UPPFÖLJNING AV REVISION.....	28
33	BEHANDLING AV PERSONUPPGIFTER.....	29
34	ANSVARSBEGRÄNSNING.....	29
35	MODERIDLAGSGARANTI.....	30
36	ANSVAR FÖR UTFÖRNING.....	30
37	FORCE MAJEURE.....	31

Kunden och Leverantören benämns nedan även enskilt som "Part" eller gemensamt som "Parterna".

INLEDANDE BESTÄMMELSER

1 BAKGRUND, SYFTE, STRUKTUR OCH METODIK

1.1 Bakgrund

1.1.1 Parterna har önskat uppdatera sin avtalsrelation, där en viktig drivkraft har varit att bygga ett partnerskap till nytta för båda Parter med fokus på gemensamt uppsatta mål för att utveckla IT hos Kunden enligt vad som närmare framgår av detta Avtal.

1.1.2 Detta Avtal ersätter befintligt avtal i enlighet med punkt 12 (Avtalstid och uppsägning).

1.2 Avtalets struktur

1.2.1 Avtalet är avsett att lägga grund för ett s.k. relationsbaserat kontrakt mellan Parterna. Ett relationsbaserat kontrakt karaktäriseras av ett fokus på den kommersiella relationen mellan parterna, framför affären som kontraktet reglerar. Även om den kommersiella affären är viktig, vet Parterna att denna sannolikt kommer att förändras under Avtalstiden och att det som kommer att bestå under hela Avtalstiden är relationen. Därför har detta Avtal strukturerats utifrån två olika delar:

Del 1 – Regler för Relationen: I denna del har Parterna dokumenterat sin Gemensamma Vision och de Vägledande Principerna för sitt partnerskap och vilka Strategiska Mål som ska uppnås, hur parterna ska arbeta tillsammans inom Samarbetsorganisationen och enligt processerna för relationsstyrning, samt hur länge relationen ska bestå och liknande villkor.

Del 2 – Regler för Affären: I denna del har Parterna dokumenterat de mer kommersiella villkoren för sin relation, specificerat vilka tjänster som ska utföras, beskrivit hur skyldigheterna mellan Parterna har allokerats och dokumenterat den prismodell som Parterna har överenskommit.

1.2.2 Parterna är medvetna om att skillnaden mellan reglerna för relationen och reglerna för affären inte alltid är entydig men att uppdelningen fångar en viktig dimension av deras relation.

1.2.3 Detta Avtal är avsett att utgöra ett flexibelt ramverk som ger Parterna tydliga rättigheter och skyldigheter samtidigt som det, med tillämpning av Ändringshanteringsprocessen, ska kunna anpassas till förändrade förutsättningar och behov under Avtalstiden.

DEL 1 – REGLER FÖR RELATIONEN

GEMENSAM VISION

Detta Avtal är baserat på en gemensam vision överenskommen mellan Parterna. Parterna har kommit överens om att de ska arbeta tillsammans för att uppnå den Gemensamma Visionen och agera i enlighet med de Vägledande Principerna såsom dessa anges nedan i punkt 7. Parterna ingår detta Avtal med följande Gemensamma Vision:

"Genom nytänkande, teknik och samverkan levererar vi IT i världsklass till nytta för båda parter, som skapar trygghet och frigör tid till individanpassad omsorg för Kundens kunder."

STRATEGISKA MÅL

Parterna har, på basis av den Gemensamma Visionen, kommit fram till att de i enlighet med de Vägledande Principerna som anges nedan och Avtalet i övrigt gemensamt ska verka för att uppnå följande fyra Strategiska Mål:

1. Nöjda medarbetare hos Kunden med ökad potential att utföra sitt arbete med stöd av IT.
2. Hög produktivitet hos Kunden genom mobilitet, automation och god tillgänglighet av Tjänsterna.
3. Utveckla och modernisera IT-plattformen för att skapa mer värde för båda parter.
4. Effektiv och tillförlig samverkan mellan Parterna och med det övriga ekosystemet.

Till dessa Strategiska Mål har Parterna knutit mätkriterier (KPI:er) med måttal, Strategiska Mål och KPI:er framgår av Bilaga 7 (Servicenivåer och KPI:er).

Att Parterna gemensamt ska verka för att uppnå de Strategiska Målen hindrar inte att respektive Part har avgränsade rättigheter och skyldigheter enligt Avtalet. Parterna är dock medvetna om att de Strategiska Målen endast kan uppnås om Parterna fullgör sina skyldigheter enligt Avtalet i samverkan.

Parterna kan under Avtalstiden komma överens om förändrade eller nya strategiska mål. Sådana förändringar eller antagande av nya strategiska mål ska hanteras inom ramen för Ändringshanteringsprocessen.

7. VÄGLEDANDE PRINCIPER

För att på ett framgångsrikt sätt uppnå den Gemensamma Visionen och de Strategiska Målen, är det avgörande att följa en uppställning gemensamma normer och värderingar. Parterna är överens om att relationen som skapas genom detta Avtal ska baseras på och styras av följande Vägledande Principer som parterna gemensamt formulerat när detta Avtal utarbetades:

7.1 Reciprocitet

Parterna ska tillämpa reciprocitet emellan sig, d.v.s. ett ömsidigt givande och tagande. Reciprocitet kommer att innebära att det över tid kommer att delas en rimlig balans mellan Parternas rättigheter och skyldigheter samt fördelning av intäkter, kostnader, risker och möjligheter.

Gemensamt agera enligt denna princip stärker Parterna förtroendet, för varandra och löser gemensamma utmaningar proaktivt med visshet om att över tid är såväl förgäddad av motparten.

7.2 Autonomi

Parterna ska respektera varandras autonomi. Ingen Part ska utföra detaljerna den andre eller utöva makt för att tvinga/påverka den andra Parten att agera mot sina egna affärsrelationens intressen, eller i strid med den Gemensamma Visionen.

Parterna ska sträva efter att tillgängliggöra sig nyckel information som möjligt, med beaktande av de Vägledande Principerna, för att skapa bra underlag för beslut för både Parterna och för den gemensamma affärsrelationen.

Vad som stärker Parterna efter att arbeta som jämställda parter i alla interaktioner i denna affärsrelation.

7.3 Ärlighet

Parternas relation ska präglas av ärlighet. Överenskommit mellan Parterna under Avtalstiden ska baseras på öppenhet och tillgänglig kunskap om fakta, risker m.m. Parterna ska vara öppna för eventuella uppgiftsförändringar, avsikter och intentioner. Parternas diskussioner och beslut ska baseras på fakta och gemensamt överenskommen rapportering.

7.4 Loyalitet

Parternas relation ska präglas av lojalitet, vilket innebär att både Parterna ska sträva mot att tillfylla respektive Parts intressen lika stor betydelse. Parterna ska se på den gemensamma relationen som en virtuell enhet vilket åtar, betyder att risker som princip ska hanteras hos den Part som kan motverka eller hantera dem bäst, och arbete ska utföras där arbetet kan generera mest effektivitet och värde för den totala affären.

7.5 Skälighet

Partnerskapet ska präglas av skälighet. Allt skälighet avser parterna att det ska råda proportion mellan insats och ersättning, exempelvis mellan en Parts åtaganden och bärande av risker och ersättning för dessa, mellan en Parts investering och kompensering för denna investering, samt mellan en Parts möjlighet att kontrollera risker, kostnader m.m. och denna Parts skyldighet att bära ansvar för sådana risker och kostnader.

7.6 Integritet

Partnerskapet ska präglas av integritet. Parterna ska undvika opportunist och fatta konsekventa beslut i enlighet med de Vägledande Principerna. Parterna ska sträva efter att, kontinuerligt och i samråd med varandra, agera förståeligt enligt det de säger och överenskommer. Integritet möjliggör för Parternas att bli på varandra och handlingar.

De Vägledande Principerna ska vägleda Parternas aktiviteter och beteende rör de utövar sina rättigheter och skyldigheter i relationen under Avtalet. Parterna förstår att de Vägledande Principerna kan komma att bli en del av vilken eller vilka åtgärder på sätt som inte är uttryckligen föreskrivet i Avtalet, men på sätt som Parterna rimligen kan förvänta sig av varandra såsom parterna använder Tjänsterna.

Parterna ska ta till att alla deras anställda, konsulter och underentreprenörer som är direkt eller indirekt involverade i utförandet av Tjänster eller andra åtgärder under Avtalet i möjligaste mån och efter behov är informerade om och utbildade i den Gemensamma Visionen, de Strategiska Målen och de Vägledande Principerna och om vikten av att de Vägledande Principerna följs för att möjliggöra Parternas önskade framgång.

Diskussion kring övningen

Hur kan det här spela ut?

Transaktionell förhandling

Beställaren (Kommunen)

- **Direkt projektkostnad:** 2,1 MNOK (inkl. riskpremie)
- **Transaktionskostnader:**
 - Förhandling, kontroll, administration: 0,2 MNOK
 - Hantering av konflikter, omförhandlingar: 0,1 MNOK
- **Riskkostnad:**
 - Sanktionsavgift (sannolikhet 30%): 0,3 MNOK
 - Workaround (sannolikhet 30%): 0,12 MNOK
- **Shading-kostnad:**
 - Leverantören gör bara minsta möjliga, mindre proaktivitet, sämre lösning, mer eget arbete för kommunen: 0,2 MNOK
- **Totalkostnad:** $2,1 + 0,2 + 0,1 + 0,3 + 0,12 + 0,2 = 3,02$ MNOK

Leverantören

- **Intäkt:** 2,1 MNOK
- **Direkta kostnader:** 1,3 MNOK
- **Transaktionskostnader:**
 - Förhandling, administration, kontroll: 0,2 MNOK
 - Hantering av reklamationer, tvister: 0,1 MNOK
- **Riskkostnad:**
 - Buffert för oförutsedda händelser, sena krav: 0,2 MNOK
- **Shading-kostnad:**
 - Kommunen samarbetar dåligt, leverantören får göra om, får mindre hjälp, mer stress: 0,1 MNOK
- **Nettoresultat:** $2,1 - (1,3 + 0,2 + 0,1 + 0,2 + 0,1) = 0,2$ MNOK

Relationsbaserad förhandling

Beställaren (Kommunen)

- **Direkt projektkostnad:** 1,7 MNOK (ingen riskpremie)
- **Transaktionskostnader:**
 - Gemensam planering, enklare administration: 0,05 MNOK
 - Få konflikter, snabbare beslut: 0,02 MNOK
- **Riskkostnad:**
 - Sanktionsavgift (sannolikhet 5%): 0,05 MNOK
 - Workaround (sannolikhet 5%): 0,02 MNOK
- **Shading-kostnad:**
 - Leverantören är proaktiv, kommunen får bättre lösning, mindre eget arbete: 0 MNOK

Totalkostnad: $1,7 + 0,05 + 0,02 + 0,05 + 0,02 + 0 = 1,84$ MNOK

Leverantören

- **Intäkt:** 1,7 MNOK
- **Direkta kostnader:** 1,3 MNOK
- **Transaktionskostnader:**
 - Gemensam planering, enklare administration: 0,05 MNOK
 - Få reklamationer, snabbare beslut: 0,02 MNOK
- **Riskkostnad:**
 - Liten buffert för oförutsedda händelser: 0,05 MNOK
- **Shading-kostnad:**
 - Kommunen samarbetar, leverantören får hjälp, mindre stress: 0 MNOK

Nettoresultat: $1,7 - (1,3 + 0,05 + 0,02 + 0,05 + 0) = 0,28$ MNOK

Möjligt utfall

	Transaktionellt	Relationsbaserat
Kommunens direkta projektkostnad	2,1 MNOK	1,7 MNOK
Kommunens transaktionskostnader	0,3 MNOK	0,07 MNOK
Kommunens riskkostnad	0,42 MNOK	0,07 MNOK
Kommunens shading-kostnad	0,2 MNOK	0
Kommunens totalkostnad	3,02 MNOK	1,84 MNOK
Kommunens nytta	Låg–medel	Hög
Leverantörens intäkt	2,1 MNOK	1,7 MNOK
Leverantörens direkta kostnad	1,3 MNOK	1,3 MNOK
Leverantörens transaktionskostnader	0,3 MNOK	0,07 MNOK
Leverantörens riskkostnad	0,2 MNOK	0,05 MNOK
Leverantörens shading-kostnad	0,1 MNOK	0
Leverantörens nettoresultat	0,2 MNOK	0,28 MNOK
Relation	Försämrar	Stärks
Riskenivå	Hög	Låg

Sammanfattning av "besparingar"

Kostnadspost	Transaktionellt	Relationsbaserat	Skillnad/orsak
Direkta projektkostnader	2,1 MNOK	1,7 MNOK	Mindre riskpremie/buffert
Transaktionskostnader	0,3 MNOK	0,07 MNOK	Mindre administration
Riskkostnad	0,42 MNOK	0,07 MNOK	Färre dyra missar
Shading-kostnad	0,2 MNOK	0	Mer engagemang, färre problem
Totalkostnad	3,02 MNOK	1,84 MNOK	Stora samlade besparingar

Fortsatta gruppdiskussioner utifrån exempel

Vilka lärdomar och slutsatser kan vi dra?

Agenda

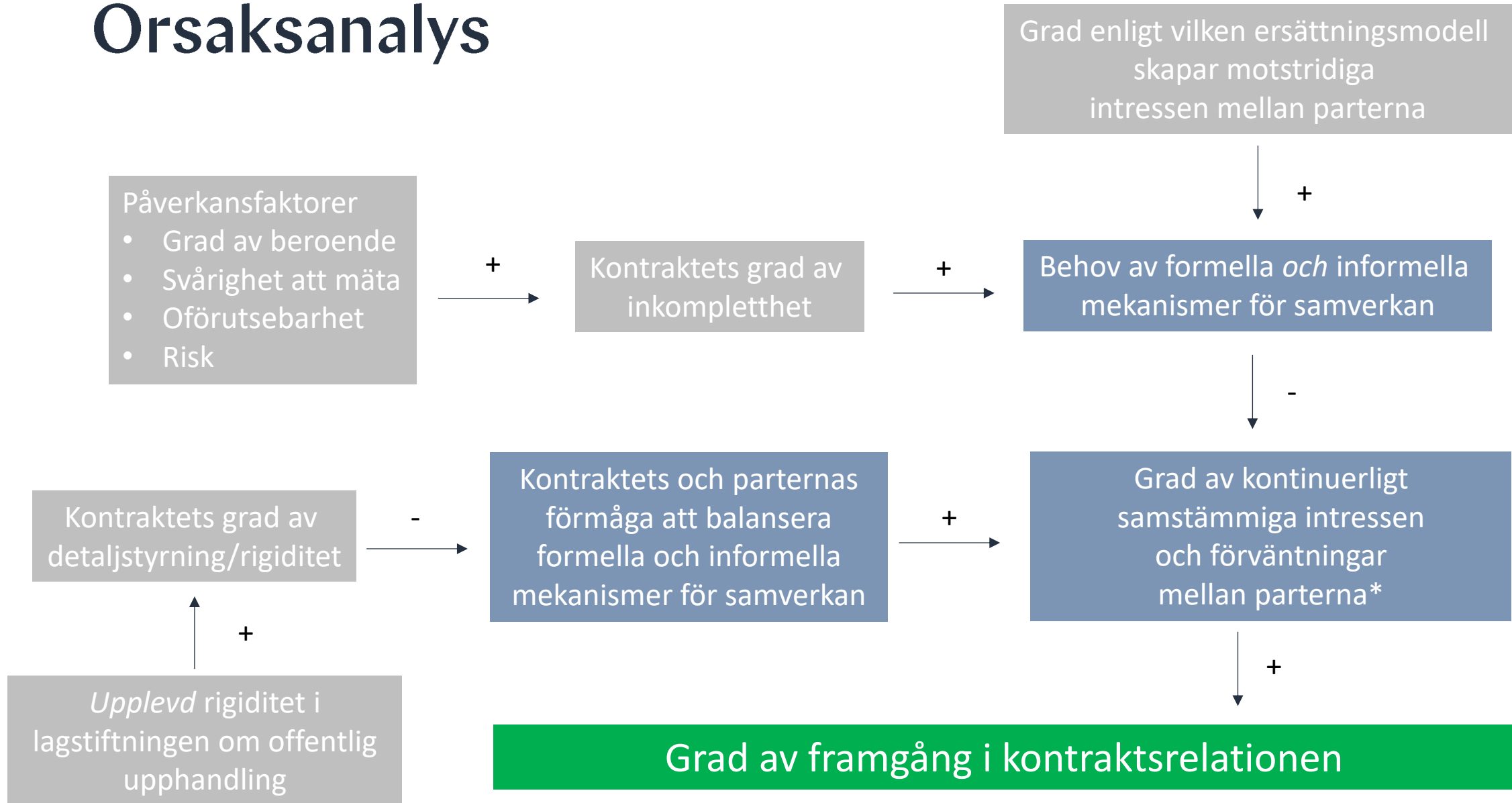
- Vilka är här och vad förväntar vi oss av dagen och utbildningen?
- Att tänka relationsbaserat – vad är det och varför behövs det?
- **Vad är ett relationsbaserat kontrakt?**
- När bör relationsbaserade kontrakt användas?

Exempel på vanliga upplevda problem

- **Opportunism och friktion:** Parterna upplever att de utövar makt, hittar kryphål i kontrakten osv. Samverkansnormerna är alltför sällan goda.
- **Utmaningar med flexibilitet och rigiditet:** Detaljerade kontrakt förhindrar anpassningar. Flexibla kontrakt riskerar att inbjuda till opportunism och friktion.
- **"Sila mygg och svälja kameler":** För stort fokus på priser leder lätt till högre kostnader.
- **Brist på åtaganden:** Leverantörer upplever att många beställare inte kan gå från "pilot till implementering". Minskar incitament att investera.
- **Brist på proaktivitet i vidareutveckling:** Beställare upplever att många leverantörer inte är tillräckligt proaktiva i sin vidareutveckling av levererade lösningar.

Båda parter blir förlorare

Orsaksanalys



Sammanfattning

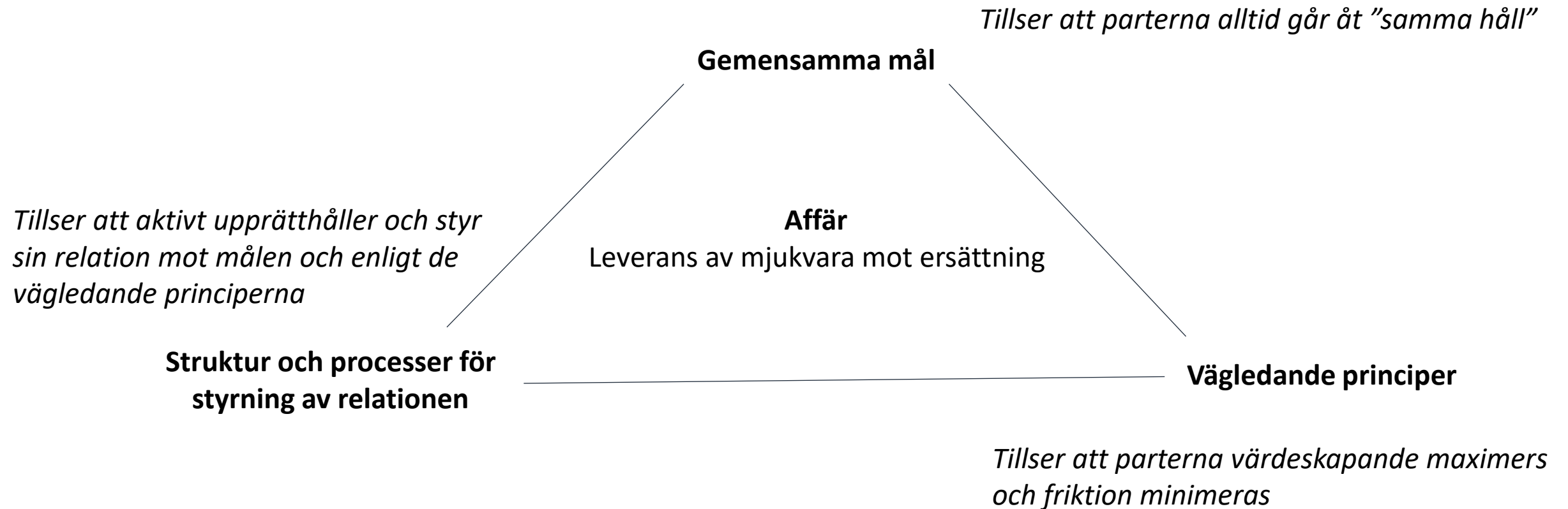
Problemen beror i hög grad på **brister** i många kontrakts och parterers **förmåga** att skapa **kontinuerligt samstämmiga intressen och förväntningar** genom en kombination av **formella kontraktsåtaganden och informell styrning**.

Det relationsbaserade kontraktet syftar till att lösa just detta problem

Huvudsakliga skillnader mellan transaktions- och relationsbaserade kontrakt

	Transaktionsbaserat kontrakt	Relationsbaserat kontrakt
Fokus	Fokus ligger på affären	Fokus på relationen, inom ramen för vilken parterna hanterar affären
Relation	Relation på armlängds avstånd	Partnerskap med tydlig ansvarsfördelning mellan parterna
Riskhantering	Risker hanteras primärt genom kontraktsklausuler som kan genomdrivas i domstol	Risker hanteras primärt genom skapande av samstämmiga intressen och förväntningar
Sociala normer	I hög grad frikopplat från sociala normer	Omvandlar uttryckligen sociala normer till kontraktuella normer/vägledande principer
Planering	Eftersträvar en komplett plan för hela kontraktstiden	Eftersom en komplett plan är omöjlig skapas istället ett mer flexibelt ramverk
Hantering av oenighet	Användning av kontraktets sanktionsmekanismer	Dialog för att hitta bästning lösning i ljuset av vision och de vägledande principerna

Det relationsbaserade kontraktets struktur och logik



Relationsbaserat kontrakt

Regler för relationen

- Gemensam vision och långsiktiga mål
- Vägledande principer, t.ex. avseende reciprocitet, lojalitet, skälighet och ärlighet
- Robusta strukturer och processer för styrning av relationen

Regler för affären

- Beskrivning av vad som ska levereras
- Kvalitetsnivåer.
- Ersättning
- Övriga kommersiella villkor

”Ett juridiskt bindande avtal mellan två eller flera parter som etablerar ett kommersiellt partnerskap inom en flexibel avtalsram baserad på sociala normer och gemensamt definierade mål och formella samverkansmekanismer.” (Från Vägledningen)

Relationsbaserade kontrakt i praktiken

Affären

Bilaga 1	Definitioner
Bilaga 2	Lösningsbeskrivning
Bilaga 3	Informationssäkerhetskrav
Bilaga 4	Transitionsprojekt
Bilaga 5	Pris och betalningsvillkor
Bilaga 6	Samverkan
Bilaga 6.1	Roller i Samarbetsorganisationen
Bilaga 7	Service-nivåer och KPI:er
Bilaga 8	Personuppgiftsbiträdesavtal
Bilaga 9	Mallavtal Projektavtal
Bilaga 10	Villkor vid beställning av IT-konsulter
Bilaga 11	Mallavtal Tilläggsavtal
Bilaga 12	Informationssäkerhetsavtal

PARTNERSKAPSAVTAL
mellan
KUND
och
LEVERANTÖR
avseende
DATADRIFT

Lösnings-
beskrivning

Pris och
betalnings-
villkor

Service-
nivåer och
KPI:er

27

 Display Settings  Focus 

INLEDANDE BESTÄMMELSER

1.1 Hintergrund

1.1.2 Detta Avtal ersätter befintligt avtal i enlighet med punkt 12 (Avtalstid och uppsägning).

1.2 Avtalets struktur

Del 1 – Regler för Relationer: I denna del har Parterna dokumenterat sin Gemensamma Vision och de Vägledande Principerna för sitt partnerskap och vilka Strategiska Mål som ska uppnås, hur parterna ska arbeta tillsammans inom Samarbetsorganisationen och enligt processerna för **relationsstyrning**, samt hur länge relationen ska bestå och liknande villkor.

1.2.2 Parterna är medvetna om att skillnaden mellan reglerna för relationen och reglerna för affären inte alltid är entydig men att uppdelningen fångar en viktig dimension av deras relation.

1.2.3 Detta Avtal är avsett att utgöra ett flexibelt ramverk som ger Parterna tydliga rättigheter och skyldigheter samtidigt som det, med tillämpning av Ändringshanteringsprocessen, ska kunna anpassas till förändrade förutsättningar och behov under Avtalstiden.

DEL 1 – REGLER FÖR RELATIONEN

GEMENSAM VISION

Detta Avtal är baserat på en gemensam vision överenskommen mellan Parterna. Parterna har kommit överens om att de ska arbeta tillsammans för att uppnå den Gemensamma Visionen och agera i enlighet med de Vägledande Principerna såsom dessa anges nedan i punkt 7. Parterna ingår detta Avtal med följande Gemensamma Vision:

"Genom nytänkande, teknik och samverkan levererar vi IT i världsklass till nytta för båda parter, som skapar trygghet och frigör tid till individanpassad omsorg för Kundens kunder."

STRATEGISKA MÅL

Parterna har, på basis av den Gemensamma Visionen, kommit fram till att de i enlighet med de Vägledande Principerna som anges nedan och Avtalet i övrigt gemensamt ska verka för att uppnå följande fyra Strategiska Mål:

1. Nöjda medarbetare hos Kunden med ökad potential att utföra sitt arbete med stöd av IT.
2. Hög produktivitet hos Kunden genom mobilitet, automation och god tillgänglighet av Tjänsterna.
3. Utveckla och modernisera IT-plattformen för att skapa mer värde för båda parter.
4. Effektiv och tillitsfull samverkan mellan Parterna och med det övriga ekosystemet.

Till dessa Strategiska Mål har Parterna knutit mätkriterier (KPI:er) med måltal. Strategiska Mål och KPI:er framgår av Bilaga 7 (Serviceinverkan och KPI:er).

Att Parterna gemensamt ska verka för att uppnå de Strategiska Målen hindrar inte att respektive Part har avgränsade rättigheter och skyldigheter enligt Avtalet. Parterna är dock medvetna om att de Strategiska Målen endast kan uppnås om Parterna fullgör sina skyldigheter enligt Avtalet i samverkan.

Parterna kan under Autalstiden komma överens om förändrade eller nya strategiska mål. Sådana förändringar eller antagande av nya strategiska mål ska hanteras inom ramen för Ändringshanteringsprocessen.

WILFRIED FRONZES

För att på ett framgångsrikt sätt uppnå den Gemensamma Visionen och de Strategiska Målen, är det avgörande att följa en uppställning gemensamma normer och värderingar. Parterna är överens om att relationen som skapas genom detta Avtal ska baseras på och styras av följande vägledande Principer som parterna gemensamt formulerat när detta Avtal utarbetats:

Fluorescent

Parterna ska tillämpa reciprocity emellan sig, d.v.s. ett ömsesidigt givande och tagande. Reciprocity kommer att innebära att det över tid kommer att råla en rimlig balans mellan Parternas rättigheter och skyldigheter samt fördelning av intäkter, kostnader, risker och möjligheter.

Genom att agera enligt denna princip stärker Parterna förbundenhet för varandra och ökar gemensamma utmaningar samtidigt med vetskap om att över tid är så långt livspåverkan av miljörätten.

Authorial

Parterna ska respektera varandras autonomi. Ingen Part ska därför övertaga styret den andre eller utöva makt för att tvinga/påverka den andra Parten att agera mot sina egna eller affärsrelationens intressen, eller i strid med den Gemensamma Visionen.

Parterna ska uttala efter ett tillgripande av så mycket information som möjligt, med bestående av de Vägledande Principerna, för att skapa bra underlag för beslut för både Parterna och för den gemensamma

Vidare strävar Parterna efter att arbeta som jämställda parter i alla interaktioner i denna affärsrelation.

Solution

Parternas relation ska präglas av ärlighet. Överenskommet mellan Parterna under Avtalsperioden ska baseras på öppen och tillgänglig kunskap om fakta, risker m.m. Parterna ska vara upprättiga utvärderande uppfattningar, avsikter och intentioner. Parternas diskussioner och beslut ska baseras på fakta och gemensamt överenskommen riktlinjer.

Abstract

Parternas relation ska präglas av lojalitet, vilket innebär att både Parterna ska strävas mot att tillmöta respektive Partis intresse lika stor betydelse. Parterna ska så på den gemensamma relationen som en virtuell enhet vilket tillåter, betydsätter att risker som princip ska hanteras hos den Part som kan motverka eller hantera dem bäst och arbete ska utföras på så sätt att alla arbeten skall genomgå minst effektivitet och minskande för den totala

affairs.

Skälighet

Partenskapet ska prövas av skälighet. Åter skälighet avser parterna att det ska råda proportion mellan kost och ersättning, exempelvis mellan en Parts ägandes och ärendes av risker och ersättning för dessa, mellan en Parts investering och kompensering för denna investering, samt mellan en Parts möjlighet att kontrollera risker, kostnader, etc., och denna Parts skyldighet att bära ansvar för sådana risker och kostnader.

© 2004 Blackwell Publishing Ltd
Journal of Internal Medicine 255: 105–112

Partnerskapet ska präglas av integritet. Parterna ska undvika opportunisten och fatta konsekventa beslut i enlighet med de vägledande principerna. Parterna ska sträva efter att, skriftligt och i samliga kommittéer, agera förståeligt enligt det de säger och överenskommer. Integritet möjliggör för Parterna att låta bli varandra och att handla.

De Vägledande Principerna ska vägleda Parternas arbetsbaser och beteckande när de utövar sina rättigheter och uppfyller sina skyldigheter under Årskart. Parterna förstår att de Vägledande Principerna kan komma att kräva att de vidtar eller avstår åtgärder på sätt som inte är uttryckligen föreskrivet i Årskart, men på sätt som Parterna ibland kan förutse sig av varandra skotts parterna avseende Tjänsterna.

Partierna ska se till att alla deras anställda, konsulter och utbildningsleverantörer som är direkt eller indirekt involverade i utförandet av tjänster eller andra åtgärder under Auktions och i möjligaste mån och efter behov är informerade om och utbildade i den Gemensamma Visionen, de Strategiska Målen och de Vägledande Principerna och om vikten av att de Vägledande Principerna följs för att möjliggöra Partiernas gemensamma framgång.

Relationsbaserade kontrakt i praktiken (4/4)

Kontraktet

8	TOLKNING AV AVTALET OCH TILLÄMPNING LAG
8.1	Allmänt
8.1.1	Parterna är medvetna om att alla avtal i viss mån är tvetydiga och inkompleta och att situationer kommer att uppstå där Avtalets innehåll och Parternas rättigheter och skyldigheter kommer att behöva tolkas. Parterna har därför kommit överens om följande regler och principer för att tolka Avtalet.
8.1.2	Svensk rätt ska tillämpas på Avtalet utan tillämpning av lagvalsregler.
8.1.3	Avtalet ska tolkas i enlighet med vad som anges i denna punkt 8 om: a) Avtalet inte tydligt specificerar någon Parts rättigheter eller skyldigheter i en specifik situation, b) det uppstår svårigheter att tolka Avtalet, exempelvis på grund av att dess innehåll är otydligt, eller c) det skulle existera eller uppstå en konflikt mellan någon eller några av de Vägledande Principerna och uttryckliga rättigheter eller skyldigheter i Avtalet.
8.2	Process för tolkning av Avtalet
	Alla eventuella oenigheter om hur Avtalet ska tolkas ska först och främst hanteras inom ramen för Samarbetsorganisationen enligt punkten 9 i detta Avtal.
8.3	Tolkningsdata
	Parterna bekräftar att Avtalet utgör den fullständiga överenskommelsen och avtalet mellan Parterna avseende dess innehåll och har företräd framför samtliga tidigare, muntliga eller skriftliga, avtal eller överenskommer mellan Parterna, med undantag för vad som anges i punkt 12.1.
8.4	Tolkningsprinciper
	Tolkning av Avtalet ska ske genom tillämpning av de Vägledande Principerna där den tolkning som bäst uppfyller den Gemensamma Visionen och de Strategiska Målen ska ges företräde. Till förtydligande av detta ska även följande gälla: • Om en tolkning av Avtalet som grundar sig på den Gemensamma Visionen och de Strategiska Målen strider mot en eller flera av de Vägledande Principerna, ska den tolkning som bäst skapar förutsättningar för att uppnå den Gemensamma Visionen och de Strategiska Målen utan att strida mot Vägledande Principerna råda. • Om motstridigheter mellan de Vägledande Principerna skulle uppstå ska den tolkning av Avtalet ha företräde som skapar den mest motsägsfria tolkningen av de Vägledande Principerna sammantagna. • Uttryckliga rättigheter eller skyldigheter enligt Avtalet, så som de bestäms utan tillämpning av de Vägledande Principerna, ska gälla framför de Vägledande Principerna, såvida inte avviken från en viss Vägledande Princip är väsentlig, varvid den aktuella bestämmelsen ska jämkas och tolkas så att motstridigheten mellan den och den aktuella Vägledande Principen upphör.

En av de viktigaste bestämmelserna finns i punkt 8, som anger hur avtalet ska tolkas genom tillämpning av de Vägledande Principerna och med beaktande av Visionen och de Strategiska Målen

Process för relationsbaserade kontrakt i fem steg

1. Etablera fundament av tillit, transparens och kompatibilitet
2. Etablera gemensam vision och strategiska mål
3. Etablera vägledande principer
4. Förhandla affärsmodell och övriga villkor
5. Etablera struktur och process för relationsstyrning

Hur få till detta i en offentlig upphandling?



Hur löses problemen?

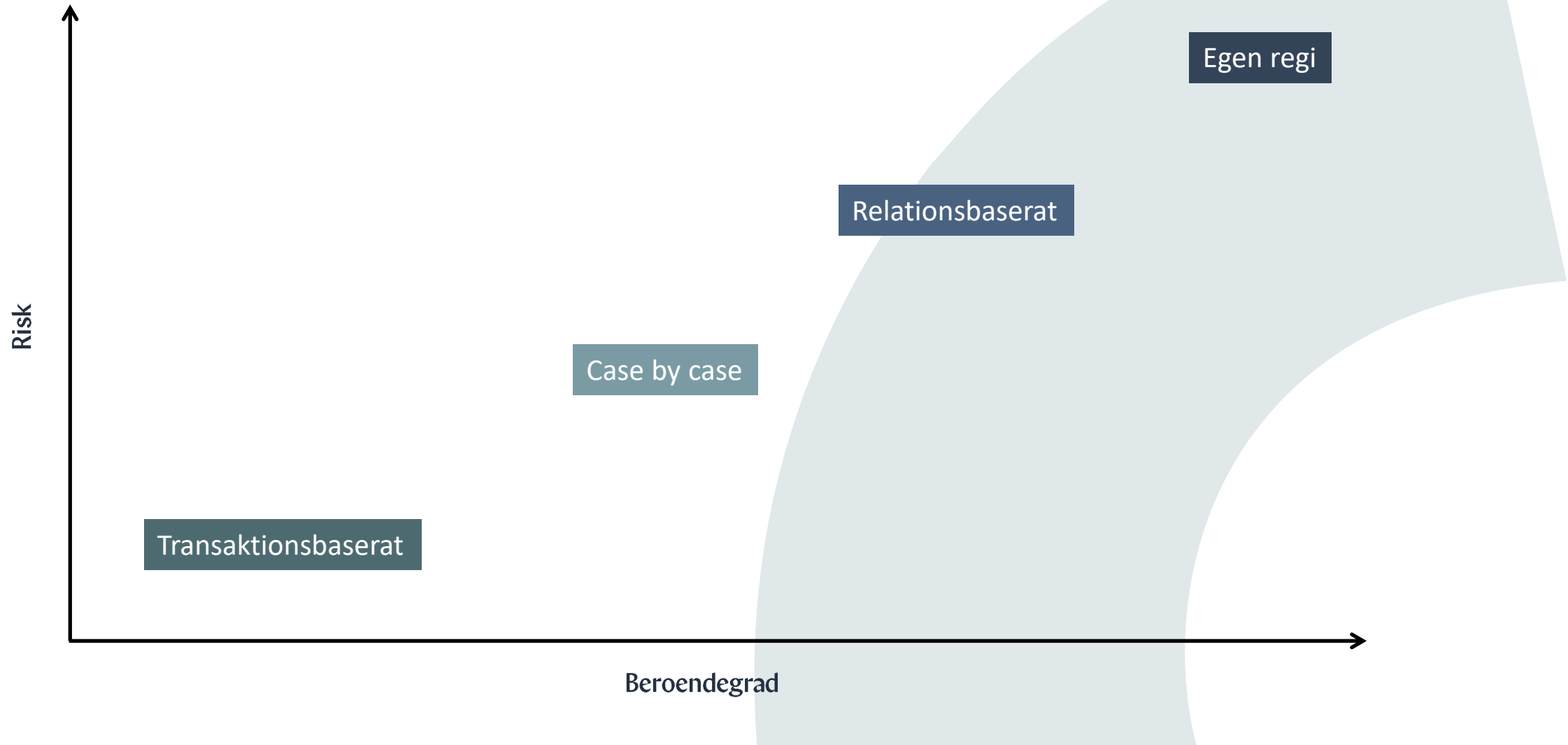
- **Opportunism och friktion:** genom att skapa och aktivt upprätthålla en relation som baseras på vägledande principer om rimlighet, lojalitet, ömsesidighet etc minskar opportunism och tvärtom börjar parterna se till varandras intressen.
- **Utmaningar med flexibilitet och rigiditet:** kombinationen av tydliga mål, vägledande principer och tydliga mekanismer för relationsstyrning minskar behovet av rigida kontrakt för att undvika opportunism.
- **"Sila mygg och svälja kameler":** Utifrån ett samarbetsinriktat arbetssätt förstår kan parterna hantera den intresse motsättning som detta ger uttryck för.
- **Säger att man ska göra saker men gör inga åtaganden:** Formella styrningsmekanismer används för att föra affären och relationen framåt.
- **Brist på proaktivitet i vidareutveckling:** ett ömsesidigt problem, ingen sitter och väntar på den andre eftersom man arbetar tillsammans.

Det relationsbaserade kontraktet skapar förutsättningar för flexibilitet, tillit och lojalitet samt hög grad av informationsdelning och gemensam problemlösning.

Agenda

- Vilka är här och vad förväntar vi oss av dagen och utbildningen?
- Att tänka relationsbaserat – vad är det och varför behövs det?
- Vad är ett relationsbaserat kontrakt?
- **När bör relationsbaserade kontrakt användas?**

Beroendegrad och risk



Verktyg

För att avgöra lämplig väg framåt för att möta ett specifikt behov genom kontrakt (transaktions- eller relationsbaserat) eller egenregi och andra syften enligt föregående sida.

Dimension	Transaktionsbaserat		Relationsbaserat		Egen regi
Beroendegrad					
Grad av relationsspecifika tillgångar ¹	Låg	Låg	Medel	Hög	Mycket hög
... från kundens perspektiv	Låg	Låg	Medel	Hög	Mycket hög
... från leverantörens perspektiv	Låg	Låg	Medel	Hög	Mycket hög
Kostnader för att upphandla ny leverantör	Låga	Låga	Medel	Höga	Mycket Höga
Tillgång till andra leverantörer på marknaden ³	Allmänt tillgängliga	Allmänt tillgängliga	Medeltillgänglighet	Begränsat antal leverantörer	Mycket bristande eller ingen tillgänglighet
Risk					
Totalkostnad	Låg	Låg till medel	Medel	Hög	Mycket hög
Graden av verksamhetskritikalitet	Låg	Låg till medel	Medel	Hög	Mycket hög
Affärens komplexitet	Låg	Låg till medel	Medel	Hög	Mycket hög
Grad av osäkerhet i affären	Liten	Medel	Medel till hög	Hög	Mycket hög
Behov av samverkan	Litet	Medelstort	Stort	Mycket stort	Svårt/omöjligt att koordinera externt
Kontraktslängd	Kort	Medel	Medel	Lång	Mycket lång

Definitioner av varje attribut

Beroendegrad	Beskrivning	Bakgrundsinformation/analys som krävs för att fylla i verktyget
Grad av relationsspecifika tillgångar	Avser exempelvis behovet av mjukvaruanpassningar (initialt och över tid), behov av integration med andra system, behov av organisatoriska förändringar för att använda systemet, behov av unik/specifik kunskap, m.m. Inkluderar en bedömning av i vilken utsträckning unika investeringar krävs för att stödja en köparens behov/lösning (IT-hårdvara, kundanpassad programvara, etc.).	- Behovsanalys - Analys av organisatoriska och tekniska förutsättningar samt anpassningsbehov
Kostnader för att upphandla ny leverantör	Den övergripande påverkan av byteskostnader. Kostnader inkluderar både <i>hårda</i> (övergångskostnader, kostnader för att behålla anställda, systemintegration med ny leverantör, kostnader för att etablera ny leverantör) och <i>mjuka</i> kostnader (tid och ansträngning för att hantera en övergång eller fördröjning av affärscykler som kan orsaka förseningar i verksamheten). Kostnader kan också inkludera närhet till leverantören till leveransplatser eller operativa center hos köparen, leverans av försörjningskedjan samt påverkan på köparens kunder.	- Analys av organisatoriska och tekniska förutsättningar samt anpassningsbehov - Marknadsundersökning
Tillgång till andra leverantörer på marknaden	I vilken utsträckning leverantörer är tillgängliga att tillhandahålla tjänster/produkter för köparens behov/lösning på den relevanta marknaden. Beakta omfattningen och kompetensen som krävs för relevant produkt/tjänst. Hur är relationen/tilliten till aktörerna i marknaden? Är branschen mogen?	- Analys av organisatoriska och tekniska förutsättningar samt anpassningsbehov - Marknadsundersökning
Risk	Beskrivning	Bakgrundsinformation/analys som krävs för att fylla i verktyget
Totalkostnad	Avser den totala kostnaden för leveransen/lösningen, inklusive såväl leverantörskostnader som kundens direkta och indirekta kostnader knutna till/påverkade av leveransen/lösningen t.ex. underhållskostnader och andra kostnader under hela lösningens livscykel. Inkluderar behovet av investeringar och kontraktsvärde.	Preliminär budget
Graden av verksamhetskritikalitet	Graden av kritisk påverkan på köparens verksamhet om det uppstår fel i tjänst/lösning eller annan leverans- eller prestationsbrist. Överväganden inkluderar graden av svårighet, kostnad, resurser och tid som krävs för att återhämta sig från sådana händelser.	Riskanalys
Affärens komplexitet	Hur komplex är den lösning som behövs och hur svår är den att implementera på ett framgångsrikt sätt. I vilken utsträckning kan lösningen specificeras i förväg i detalj. I vilken utsträckning har leverantören möjlighet att kontrollera arbetet eller resultatet? Finns det beroenden till andra system/lösningar?	- Analys av organisatoriska och tekniska förutsättningar samt anpassningsbehov - Preliminär beskrivning av upphandlingsföremålet
Grad av osäkerhet i affären	Vilken grad av oförutsebarhet finns det och omvänt: vilket behov av flexibilitet finns? T.ex.: Hur osäkert är behovet? Hur stor risk är det att detta ändras över tid? I vilken utsträckning är efterfrågan kopplad med denna specifika produkt eller tjänst instabil eller osäker?	Riskanalys
Behov av samverkan mellan kund och leverantör för att uppnå önskade resultat	Vilket behov av samverkan/samarbete krävs mellan kund och leverantör för att uppnå önskade resultat? Vilken grad av integration och båda parter agerande krävs för en framgångsrik implementering av en lösning och uppfyllande av det behov/resultat som angetts? Behöver även beakta i vilken utsträckning produkten eller tjänsten är en kärnkompetens för köparen. Om det inte är en kärnkompetens, i vilken utsträckning produkten eller tjänsten är en strategisk differentierare på marknaden. Även aktuellt att fråga sig hur viktig innovation är för att nå de önskade resultaten.	- Behovsanalys - Analys av organisatoriska och tekniska förutsättningar samt anpassningsbehov
Kontraktslängd	Avser behovet av. kontraktslängd. Som utgångspunkt kan en kontraktslängd under tre år anses kort, och över 10 år som mycket lång, men detta beror också på typen av tjänst/produkt.	- Behovsanalys - Analys av organisatoriska och tekniska förutsättningar samt anpassningsbehov

Exempel

Exempel (sammanfattning)	Beroendegrad	Riskenivå	Kort beskrivning
Videomötestjänst för interna möten	Låg	Låg	Standardtjänst, många leverantörer, ej verksamhetskritisk
Drift/underhåll av befintligt journalsystem	Hög	Låg	Djupt integrerat, svårt att byta leverantör, stabilt system, låg förändringstakt
Pilot med AI-baserad triageringstjänst	Låg	Hög	Fristående, lätt att byta leverantör, men höga risker för patientsäkerhet
Nytt integrerat läkemedelshanteringssystem för hela regionen	Hög	Hög	Komplext, många integrationer, verksamhetskritiskt, byte av leverantör mycket svårt och riskfyllt
Digitalt verktyg för egenmonitorering av kroniskt sjuka patienter	Medel	Medel	Viss integration, påverkar patientupplevelse, några leverantörer, ej helt kritiskt

CIRIO

Cirio Advokatbyrå | Box 3294 | SE-103 65 Stockholm | Biblioteksgatan 9
+46 8 527 91 600 | contact@cirio.se | www.cirio.se