

CIRIO

Väglledning om relationsbaserade kontrakt

Utbildningspass #3

Agenda

- Reflektioner från föregående utbildningspass
- Repetition från tidigare utbildningspass
- När ska relationsbyggandet börja?
- Relationsbyggande före och under upphandling
- Struktur och processer för relationsstyrning under kontraktperioden
- Hantering av redan existerande relationer
- Kontraktsfrågor

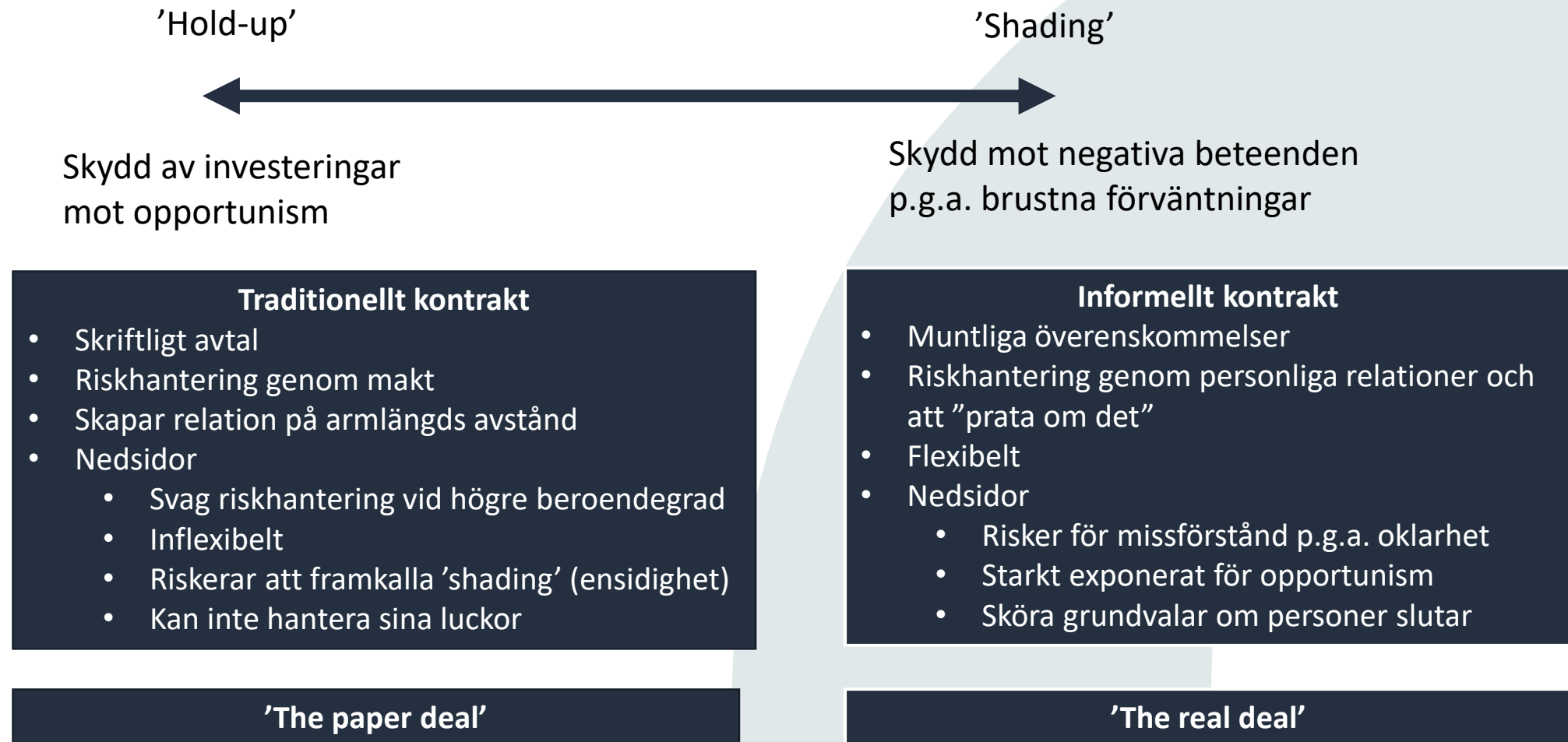
Agenda

- **Reflektioner från föregående utbildningspass**
- Repetition från tidigare utbildningspass
- När ska relationsbyggandet börja?
- Relationsbyggande före och under upphandling
- Struktur och processer för relationsstyrning under kontraktperioden
- Hantering av redan existerande relationer
- Kontraktsfrågor

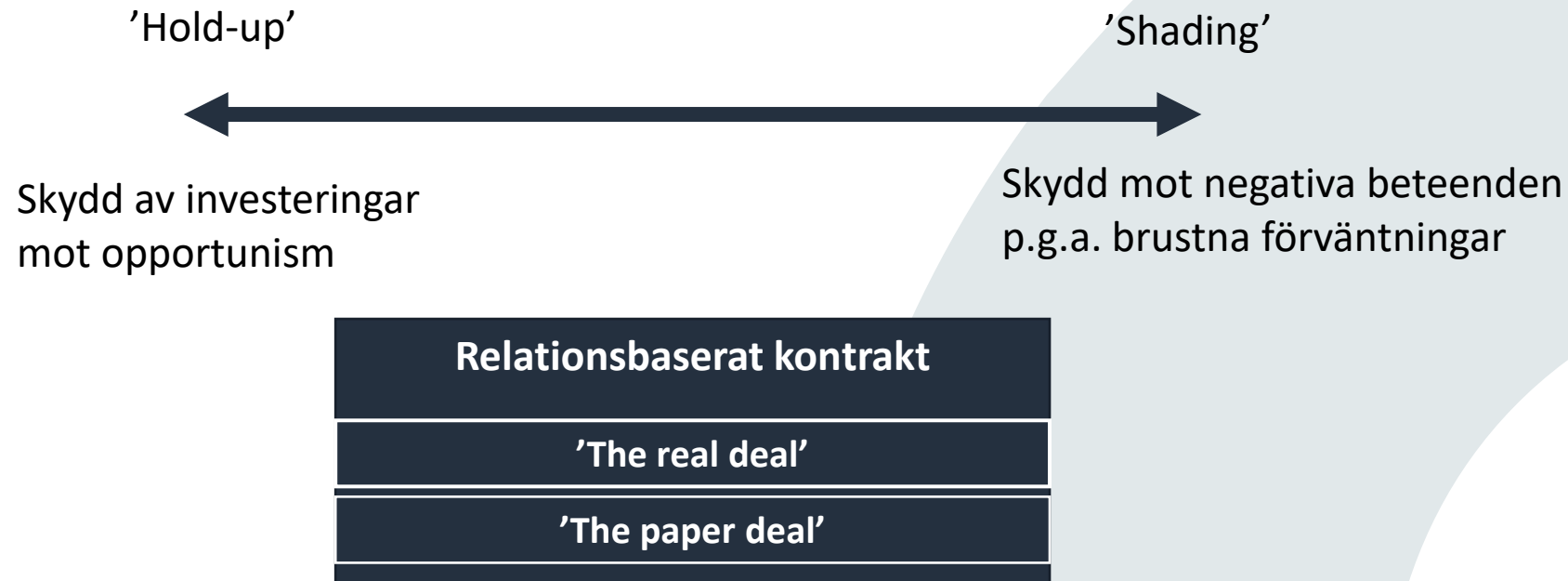
Agenda

- Reflektioner från föregående utbildningspass
- **Repetition från tidigare utbildningspass**
- När ska relationsbyggandet börja?
- Relationsbyggande före och under upphandling
- Struktur och processer för relationsstyrning under kontraktperioden
- Hantering av redan existerande relationer
- Kontraktsfrågor

Den traditionella synen på kontrakt



Det relationsbaserade kontraktet kan vara en bättre lösning



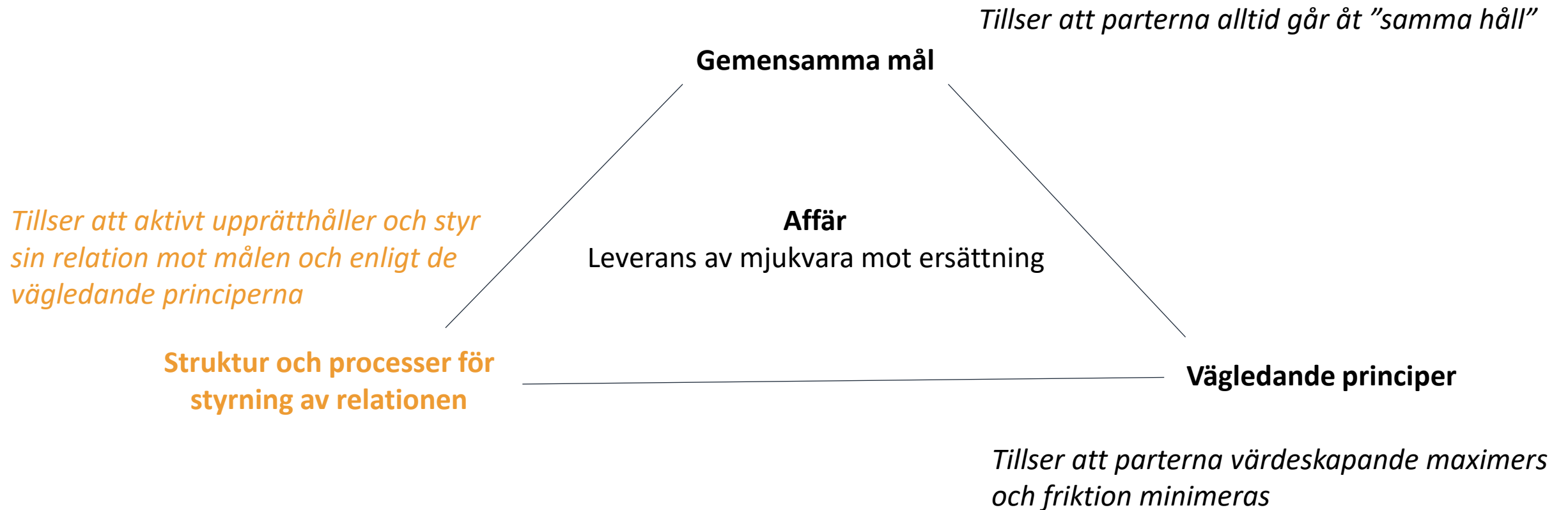
Huvudsakliga skillnader mellan transaktions- och relationsbaserade kontrakt

	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

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.

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)

Agenda

- Reflektioner från föregående utbildningspass
- Repetition från tidigare utbildningspass
- **När ska relationsbyggandet börja?**
- Relationsbyggande före och under upphandling
- Struktur och processer för relationsstyrning under kontraktperioden
- Hantering av redan existerande relationer
- Kontraktsfrågor

När ska relationsbyggandet börja?

- I relationsbaserade kontrakt är den kommersiella relationen central.
- Tre viktiga tidpunkter för att bygga relationer:
 - **Före upphandling:**
 - Genom marknadsdialog och behovsanalys.
 - Ger insikt i leverantörernas utmaningar och möjligheter.
 - Skapar tidigt tillit och förståelse.
 - **Under upphandling:**
 - Möjligt beroende på vald upphandlingsform.
 - Bygger vidare på dialog och samarbete.
 - **Efter upphandling:**
 - Relation byggs med vald leverantör inom ramen för styrningsmodellen.
 - Kan vara tidsbesparande, men missar möjligheter till tidig tillit och samsyn.
- **Rekommendation:**
 - Börja relationsbyggandet så tidigt som möjligt – helst redan före och under upphandlingen – för att skapa tillit, förstå marknaden och lägga grunden för ett framgångsrikt partnerskap.

De sex förberedande analyserna (repetition)

Behovsanalys

Organisatoriska och
tekniska förutsättningar

Marknadsundersökning

Preliminär bedömning
av
upphandlingsförmålet

Preliminär budget

Riskanalys

Gruppdiskussion

- Bygger ni aktivt relationer med leverantörerna?
- Vid vilken tidpunkt inleder ni i så fall relationsbyggandet?
- Vilka möjligheter och utmaningar ser ni med relationsbyggande före, under och efter upphandling?

Agenda

- Reflektioner från föregående utbildningspass
- Repetition från tidigare utbildningspass
- När ska relationsbyggandet börja?
- **Relationsbyggande före och under upphandling**
- Struktur och processer för relationsstyrning under kontraktperioden
- Hantering av redan existerande relationer
- Kontraktsfrågor

Repetition: upphandlingsformerna

- Valet styrs av:
 - Möjligheten att i förväg definiera upphandlingsföremålet
 - Möjligheten och vikten av att bygga relation med leverantören
- Förhandlat förfarande passar ofta vid medelhög risk/beroendegrad.
- Vid hög komplexitet eller svårdefinierat föremål: överväg konkurrenspräglad dialog eller innovationsupphandling.
- Relationsbyggande aktiviteter bör ske tidigt, särskilt vid begränsad dialog i formella upphandlingsformer.

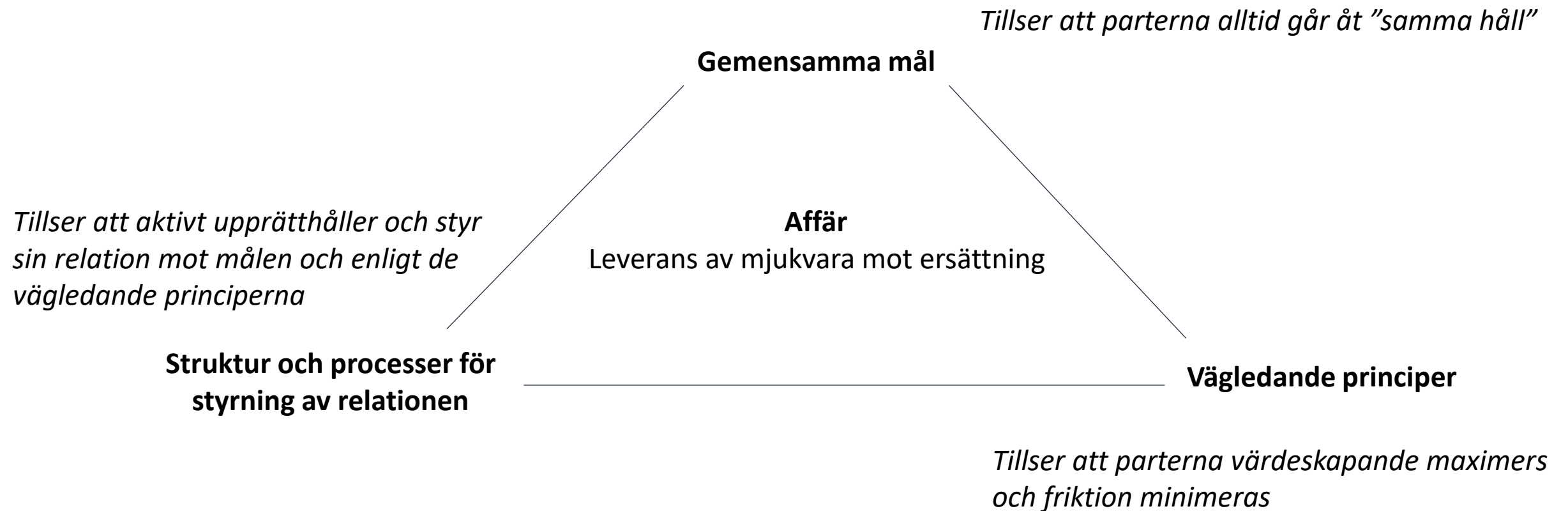
Förhandlat förfarande

- Upphandlande enhet bjuder in utvalda leverantörer att lämna anbud och förhandlar därefter om villkor och lösningar.
- Ger möjlighet till dialog och anpassning av anbud innan slutligt kontrakt tecknas.
- Passar när behovet är komplext eller inte kan specificeras i detalj från början.

Konkurrenspräglad dialog

- Upphandlande enhet inleder dialog med utvalda leverantörer för att tillsammans utveckla lösningar på ett komplext behov.
- Dialogen sker i flera steg och avslutas med att leverantörerna lämnar slutliga anbud.
- Lämplig när det inte går att definiera lösningen eller kraven i förväg.

Relationsbyggande oberoende av upphandlingsform



Agenda

- Reflektioner från föregående utbildningspass
- Repetition från tidigare utbildningspass
- När ska relationsbyggandet börja?
- **Relationsbyggande före och under upphandling**
- **Struktur och processer för relationsstyrning under kontraktperioden**
- Hantering av redan existerande relationer
- Kontraktsfrågor

Struktur och processer för relationsstyrning

Skiktad styrningsstruktur: Indelning i operativ, taktisk och strategisk nivå (alternativt två nivåer i mindre affärer) med tydliga forum, mandat och beslutsgång.

Roller och ansvar: Tydliga ansvarsområden för parterna, inklusive separation mellan tjänsteansvar, kommersiellt/kontraktuellt ansvar och ansvar för tjänsteutveckling.

Individ-till-individ-kommunikation: Direkt kommunikation mellan motparter i motsvarande roller för snabb problemlösning och förtroendeskapande.

Affärsrytm med regelbundna möten: Planerade möten på rätt nivåer med tydliga agendor för uppföljning av mål, prestationer och förbättringar.

Uppstart och (ny)etablering: Strukturerad onboarding/"re-start" för att säkerställa gemensam målbild, förväntningar och arbetssätt.

Process för rapportering och uppföljning av prestationer: Tvåvägs uppföljning mot strategiska mål och konkreta prestationsmätt.

Process för hantering av utbyte av personer: Säkerställa kunskapsöverföring, kontinuitet och kvalitet vid personalbyten på båda sidor.

Eskaleringar (hantering av oenigheter och tvister): Fördefinierade trösklar och vägar för att lyfta frågor från operativ till taktisk/strategisk nivå.

Tjänsteutveckling: Roller, forum och arbetssätt för kontinuerlig utveckling baserat på användarbehov, inklusive mandat- och finansieringsfrågor.

Förändringshantering: Strukturerad process för att identifiera, analysera, besluta och implementera förändringar i leverans och relation, inkl. hantering av ändrade rambetingelser.

Avtalets upphörande: Planerad avveckling/övergång med ordnad överföring av tillgångar och dokumentation för att undvika värdeförluster och säkerställa kontinuitet.

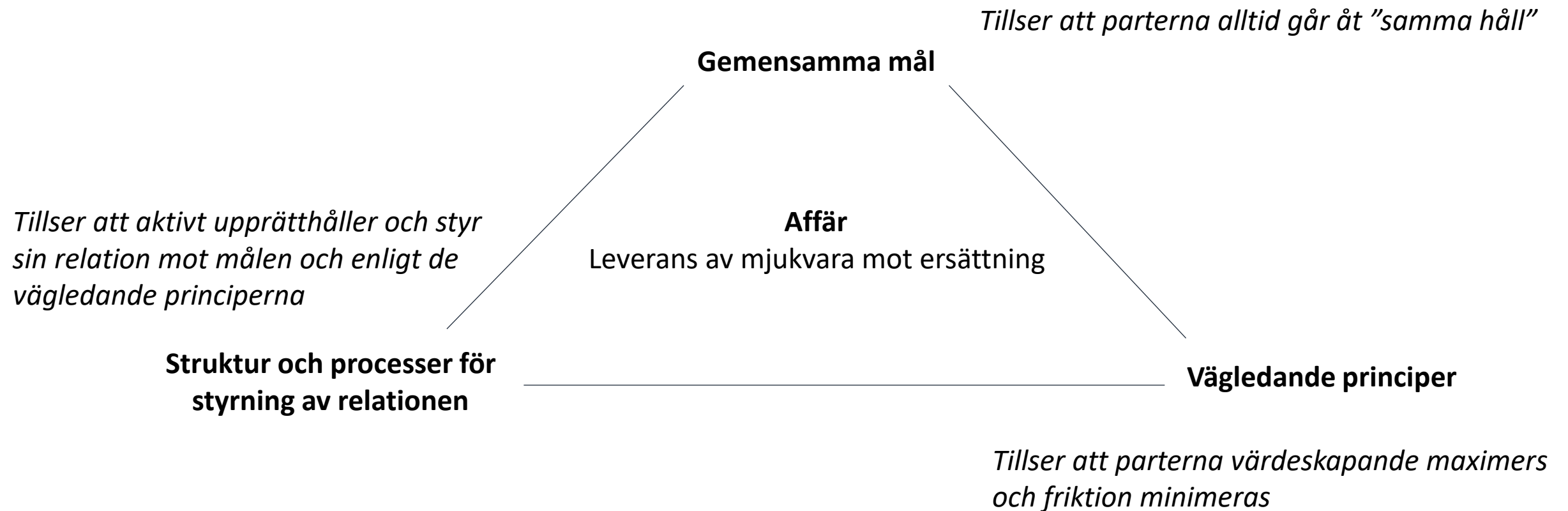
Gruppdiskussion

- Vad ser ni för möjligheter och utmaningar med att bygga en struktur och processer för relationsstyrning på detta sätt?

Agenda

- Reflektioner från föregående utbildningspass
- Repetition från tidigare utbildningspass
- När ska relationsbyggandet börja?
- Relationsbyggande före och under upphandling
- Struktur och processer för relationsstyrning under kontraktperioden
- **Hantering av redan existerande relationer**
- Kontraktsfrågor

Sätt upp strukturen *informellt*



Agenda

- Reflektioner från föregående utbildningspass
- Repetition från tidigare utbildningspass
- När ska relationsbyggandet börja?
- Relationsbyggande före och under upphandling
- Struktur och processer för relationsstyrning under kontraktperioden
- Kontraktsfrågor

Genomgång av bilagor i vägledningen

CIRIO

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