Veileder

LANGSIKTIGE AVTALER: FORMELLE RELASJONSKONTRAKTER VED ANSKAFFELSE AV E-HELSELØSNINGER

[VERSJON 2, NOVEMBER 2026]

FORORD **5**

INNLEDNING **5**

Målgruppe 5
Formål 6
Hvilke anskaffelser er veilederen rettet mot? 6
Forholdet til andre veiledere 6
Relasjonskontrakter og regler for offentlige anskaffelser 6
Oversikt over denne veilederen 6
Avgrensninger 7

1 RELASJONSKONTRAKTER: HVA, HVORFOR, NÅR OG HVORDAN? **8**

1.1 Hva er en relasjonskontrakt? 8
1.2 Fem egenskaper ved relasjonskontrakter 8
1.3 Hvorfor bør man bruke relasjonskontrakter? 10
1.4 Når bør en relasjonskontrakt brukes? 11
1.5 Hvordan etablerer og anvender man relasjonskontrakter? 11
1.6 Relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser 12
1.7 Relasjonskontrakter og fleksibilitet 13
1.8 Er det forbundet med risiko å bruke relasjonskontrakter? 14

2 KRITISKE SUKSESSFAKTORER FOR VELLYKKEDE ANSKAFFELSER MED RELASJONSKONTRAKTER **14**

3 SEKS ANALYSER OG BESLUTNINGER FØR VALG AV KONTRAKTSMODELL **15**

3.1 Behovsanalyse 16
3.2 Organisatoriske og tekniske forutsetninger og tilpasningsbehov 17
3.3 Markedsundersøkelser 18
3.4 Foreløpig beskrivelse av anskaffelsesobjektet 18
3.5 Foreløpig budsjett 18
3.6 Risikoanalyse 19

4 VALG AV KONTRAKTSMODELL **19**

4.1 Tre kontraktsmodeller 20
4.2 De beste forutsetningene for størst verdiskaping – et spørsmål om avveininger 20
4.3 Verktøyet for å finne den best egnede kontraktsmodellen 21
4.4 Fem eksempler 22

5 FORBEREDELSER TIL ANSKAFFELSER MED RELASJONSKONTRAKTER **23**

5.1 Forklaring av oppdragsgivers intensjon om å inngå en relasjonskontrakt 23
5.2 Beskrivelse av strategiske mål for anskaffelsen 24
5.3 Beskrivelse av anskaffelsesobjektet 25
5.4 Relasjonsbygging mellom oppdragsgiver og leverandør 27
5.5 Evalueringsmodell 28
5.6 Anskaffelsesform 30
5.7 Avtalevilkårene 31

6 GJENNOMFØRING AV ANSKAFFELSEN **32**

7 KONTRAKTSOPPFØLGING OG RELASJONSSTYRING **33**

7.1 Nivådelt styringsstruktur 34
7.2 Roller og ansvar 34
7.3 Individ-til-individ-kommunikasjon 34
7.4 Forretningsrytme med regelmessige møter 35
7.5 Oppstart og etablering 35
7.6 Prosess for resultatrapportering og -overvåking 35
7.7 Prosess for håndtering av utskifting av ansatte 36

7.8 Håndtering av uenigheter og tvister 36
7.9 Tjenesteutvikling 36
7.10 Endringshåndtering 37
7.11 Avtalens opphør 37

8 RELASJONSKONTRAKTER I EKSISTERENDE KONTRAKTSFORHOLD 38

8.1 Drøft tillit og åpenhet 38
8.2 Definer en felles visjon og felles strategiske mål 38
8.3 Innføring av veiledende prinsipper 38
8.4 Struktur og prosesser for relasjonsstyring 39
8.5 Tenk på det som et system 39

VEDLEGG 1 – ENDRINGER I KONTRAKTER I HENHOLD TIL ANSKAFFELSESFORSKRIFTEN 40

VEDLEGG 2 – VERKTØY FOR VALG AV KONTRAKTSMODELL 42

VEDLEGG 3 – RESULTATBASERT METODE FOR BESKRIVELSE AV ANSKAFFELSESOBJEKTER OG EVALUERING 44

VEDLEGG 4 – RELASJONSBASERTE KONTRAKTSVILKÅR TILPASSET SSA 51

OM VALGET OM Å INNGÅ EN RELASJONSKONTRAKT 53

FELLES VISJON 53

VEILEDENDE PRINSIPPER 53

Gjensidighet 53

STRATEGISKE MÅL 54

TOLKNING AV AVTALEN 54

RELASJONSSTYRING 54

KONTINUERLIG TJENESTEUTVIKLING 55

TILTAK VED AVTALENS OPPHØR 55

INNLEDNING 56

SAMARBEIDSORGANISASJONENS STRUKTUR 56

Nivåer og møtefora (nivådelt styringsstruktur) 56
Oversikt over samarbeidsorganisasjonen 56

9 ROLLER OG ANSVAR 56

MØTEFORUM I SAMARBEIDSORGANISASJONEN (FORRETNINGSRYTME MED REGELMESSIGE MØTER) 57

[Sett inn nivå, f.eks. strategisk nivå] 57
[Sett inn nivå, f.eks. taktisk nivå] 58
[Sett inn nivå, f.eks. operativt nivå] 58
Skriftlig protokoll 58

OPPSTART OG ETABLERING 58

Samarbeid innenfor rammen for oppstart og etablering 58
Plan for oppstart og etablering 58
Rapport etter oppstart og nyetablering 59

PROSESS FOR RESULTATRAPPORTERING OG -OVERVÅKING 59

PROSESS FOR UTVEKSLING AV PERSONER 59

HÅNDTERING AV UENIGHETER OG TVISTER 60

TJENESTEUTVIKLING 60

ENDRINGSHÅNDTERING 61

TILLEGGSFUNKSJONER OG -MODULER 61
FORLENGELSE 61
TILPASNING AV VOLUM 61

TILTAK VED AVTALENS OPPHØR 62

[ANGI HVILKE TILTAK HVER PART MÅ IVERKSETTE VED AVTALENS OPPHØR, HERUNDER ROLLER OG ANSVAR SAMT LEVERANDØRENS RETT TIL KOMPENSASJON.] 62
AVSNITT 5.4 (MØTER) 64
AVSNITT 5.4 (MØTER) 64
AVSNITT 5.4 (MØTER) 64

FORORD

Gode relasjonskontrakter kjennetegnes av tillit, det at kunder og leverandører over tid har utviklet en relasjon hvor de opplever at de kan stole på hverandre . Men hvordan inngå og lede slike kontrakter? Når varighet og kompleksitet i samarbeidet stiller store krav til både fleksibilitet og til partenes gjensidige tilpasningsevne, kan dette være krevende å få til. Helsedirektoratet har fått en rekke henvendelser fra kommuner, sykehus, og kommunale, regionale og nasjonale innkjøpsorganisasjoner, samt fra leverandørsiden om behovet for mer kunnskap om denne tematikken.

Helsedirektoratet inviterte i 2024 kommuner, sykehus, regionale IKT-leverandører, nasjonale innkjøpsorganisasjoner og representanter fra leverandørsiden til å delta i en arbeidsgruppe som jobbet med denne problemstillingen. Her ble både problemstillinger og praksiserfaringer spilt inn. Disse innspillene utgjør stammen i denne veilederen. Arbeidet har vært presentert og gjennomgått på åpne innspillsmøter, samt forelagt en referansegruppe bestående av personer fra kommuner, sykehus, regionale og nasjonale helseforetak, forskere, leverandører, bransjeorganisasjoner og klyngeorganisasjoner. I 2025 og 2026 har innholdet i veilederen blitt prøvd ut i praksis. Innholdet er justert på grunnlag av de erfaringene som er gjort.

Helsedirektoratet vil rette en stor takk til deltakerne i dette arbeidet. Dette gjelder både i arbeidet med å utarbeide veilederen og i arbeidet med å prøve den ut i praksis. Første versjon av veilederen er ført i pennen av David Frydlinger i Cirio advokatbyrå AB på oppdrag for Helsedirektoratet, mens direktoratet selv har oppdatert denne versjonen.

INNLEDNING

Denne veilederen skal være til hjelp for for oppdragsgivere og leverandører i helsesektoren skal kunne ta i bruk relasjonskontrakter når de gjennomfører anskaffelser, inngår avtaler og leder kommersielle relasjoner. Relasjonskontrakter er en kontraktsform som ofte er bedre egnet enn tradisjonelle transaksjonsbaserte kontrakter når det gjelder avtaler som kjennetegnes av langvarige relasjoner, kompleksitet, endrede behov over tid og gjensidig avhengighet mellom partene, eller som av andre grunner krever en utstrakt grad av samarbeid. Dette dokumentet er en veileder, ikke en standardavtale.[1]

Veilederen er utarbeidet med utgangspunkt i sektorspesifikke behov. Helsedirektoratet er initiativtaker, men innholdet er i stor grad basert på innspill og innsikt fra både oppdragsgivere, leverandører og andre bransjeaktører. Veilederen er tilpasset Statens standardavtaler (SSA), og er ment å supplere eksisterende veiledningsmateriell bl.a. publisert på anskaffelser.no.

Målgruppe

Veilederen er rettet mot aktører på innkjøpssiden i kommuner, helseforetak og andre virksomheter på innkjøpssiden som anskaffer produkter og tjenester i helse- og omsorgssektoren. Den er i hovedsak utarbeidet for å støtte innkjøpsarbeidet, men den kan også være til nytte for leverandører når de velger å delta i anskaffelser hvor kundeorganisasjonen ønsker å bruke relasjonskontrakter.

[1] Veilederen inneholder imidlertid forslag til hvordan oppdragsgivere kan supplere de eksisterende standardavtalene på markedet.

Ved utarbeidelse av veilederen har direktoratet særlig fått problemstillinger knyttet til anskaffelse av løsninger for digital helse og medisinsk utstyr, med de sektorspesifikke særtrekkene aktører i denne sektoren møter. Likevel kan veilederen også være til nytte på andre områder og for andre anskaffelser, som også er preget av langsiktige avtaler, høy kompleksitet, høy grad av avhengighet og så videre.

Formål

Veilederen skal gi en grunnleggende forståelse av hva en relasjonskontrakt er, og når dette er hensiktsmessig å bruke. Den skal også gi konkret veiledning i de forskjellige stegene oppdragsgivere, og etter hvert også leverandører, må følge i innkjøps- og kontraktsforhold – fra forberedelser før anskaffelsen og metode for valg av kontraktsform til gjennomføringen og den videre oppfølgingen av kontraktsrelasjonen. I tillegg skal den gi veiledning om hvordan relasjonskontrakter kan anvendes i eksisterende kontraktsforhold.

Hvilke anskaffelser er veilederen rettet mot?

Veilederen er primært rettet mot anskaffelser der en relasjonskontrakt skal benyttes. Samtidig beskriver veilederen også hvilke hensyn og analyser som kreves for å avgjøre om en relasjonskontrakt eller en mer tradisjonell transaksjonsbasert kontrakt er hensiktsmessig.

Veilederen er primært innrettet mot bruk av relasjonskontrakter i nye og eksisterende innkjøpssituasjoner av middels til høy kompleksitet. Dette forklares nærmere i kapittel 4 i veilederen. I vedlegg 3 gis det eksempler på hvordan anskaffelser kan gjennomføres i slike komplekse situasjoner.

Forholdet til andre veiledere

På anskaffelser.no finner man DFØs standard prosessmodell for gjennomføring av en offentlig anskaffelse. Denne veilederen bygger på denne prosessmodellen og gjentar derfor ikke dette innholdet. Den tar primært for seg momenter som er av betydning for anskaffelser og kontrakter der relasjonskontrakter er hensiktsmessige.

Relasjonskontrakter og regler for offentlige anskaffelser

Oppdragsgivere må overholde lovgivningen om offentlige anskaffelser. Dette gjelder selvfølgelig også ved relasjonskontrakter. Lovgivningen om offentlige anskaffelser foreskriver ikke en bestemt kontraktsform, som transaksjonsbaserte kontrakter, så det finnes ingen juridiske hindringer mot å bruke relasjonskontrakter. Som alltid skal anskaffelser knyttet til relasjonskontrakter struktureres og gjennomføres i henhold til gjeldende lovgivning. Punkt 5 omhandler noen av de anskaffelsesrettslige hensynene som må tas i betraktning i forbindelse med relasjonskontrakter, for eksempel kravet om å vurdere selve anbudet ved anskaffelser – ikke anbudsgiverne. I tillegg har direktoratet bedt advokatfirmaene CMS Kluge og Kvale om å utarbeide hver sin juridiske betenkning på hvordan relasjonskontrakter kan inngås og følges opp i henhold til gjeldende rett. Disse betenkningene er tilgjengelige på Helsedirektoratets nettsider.

Oversikt over veilederen

Denne veilederen består av syv deler.

Kapittel 1 gir en oversikt over hva en relasjonskontrakt er, hvorfor slike kontrakter noen ganger er hensiktsmessige, når de skal brukes, og hvordan en anskaffelse basert på en

relasjonskontrakt kan gjennomføres. Alle som ikke er kjent med relasjonskontrakter[2] bør starte med å lese denne oversikten.

I **kapittel 2** beskrives noen kritiske suksessfaktorer for anskaffelser basert på relasjonskontrakter.

I **kapittel 3** beskrives seks forskjellige analyser og beslutninger som bør gjøres før oppdragsgiver kan ta en veloverveid beslutning om valg av kontraktsmodell: behovsanalyse, identifisering av rammebetingelser, markedsanalyse, beregning av foreløpig budsjett, fastsettelse av anskaffelsesobjekt samt risikoanalyse.

I **kapittel 4** beskrives deretter et verktøy som oppdragsgivere kan bruke når de skal ta beslutninger på grunnlag av de seks analysene og beslutningene beskrevet i kapittel 3, om hvordan behovet for anskaffelsen skal oppfylles: ved produksjon i egen regi, eller ved å gjennomføre anskaffelsen i) basert på en relasjonskontrakt eller ii) en transaksjonsbasert kontrakt.

De resterende kapitlene i veilederen forutsetter deretter at en relasjonskontrakt er valgt.

I **kapittel 5** beskrives forberedelsene for anskaffelser som bør gjøres ved opprettelse av en relasjonskontrakt: beslutte hvordan behovene skal beskrives, velge anskaffelsesform, utforme en evalueringsmodell og bestemme hva slags skriftlig avtale som skal anvendes, for eksempel om det skal benyttes noen form for avtalemal.

I **kapittel 6** beskrives hvordan selve anskaffelsen skal gjennomføres, med fokus på det som gjelder spesifikt når en relasjonskontrakt er valgt.

I **kapittel 7** beskrives noen grunnleggende forhold når relasjonskontrakten skal følges opp og ledes.

I **kapittel 8** beskrives hvordan oppdragsgivere kan bruke denne veilederen til å forbedre relasjonene knyttet til eksisterende kontrakter, der det ikke skal gjennomføres nye anskaffelser.

Avgrensninger

Veilederen er spesielt utarbeidet med utgangspunkt i anskaffelse av løsninger for digital helse og medisinsk utstyr. Dette er imidlertid ikke til hinder for at den kan være nyttig for en rekke andre offentlige anskaffelser.

Veilederen tar ikke for seg forskjellige typer kompensasjonsmodeller. Relasjonskontrakter handler i stor grad om å få partene i avtalen til å handle ut fra felles interesser og forventninger. Ulike kompensasjonsmodeller vil selvsagt ha stor betydning i denne sammenhengen. For eksempel er det stor forskjell på om en leverandør betales basert på antall arbeidstimer eller oppnådde resultater. Relasjonskontrakter kan brukes sammen med alle typer kompensasjonsmodeller, og kontraktsmodellen og kompensasjonsmodellen spiller sammen på viktige måter. Akkurat denne veilederen fokuserer imidlertid som nevnt på relasjonskontrakter.

[2] Når relasjonskontrakter blir beskrevet innenfor økonomifeltet, vises det vanligvis til uformelle relasjoner mellom kontraktspartnere. Selv om uformelle relasjoner er viktige i alle kommersielle forhold, fokuserer denne veiledningen på relasjonskontrakter i formell forstand, det vil si en skriftlig kontrakt som ikke bare regulerer en spesifikk avtale, men også relasjonen mellom partene som blir etablert og utviklet i forbindelse med avtalen.

1 RELASJONSKONTRAKTER: HVA, HVORFOR, NÅR OG HVORDAN?

En relasjonskontrakt er et verktøy for både offentlige og private aktører for å oppnå gode resultater ved innkjøp og avtaler som er mer komplekse enn innkjøp av enklere varer og tjenester. Avtaler om leveranser knyttet til digitale løsninger og medisinsk utstyr er ofte komplekse. Bransjeaktører har derfor identifisert et behov for økt bruk av relasjonskontrakter, noe som er fullt mulig innenfor rammen av lovgivningen om offentlige anskaffelser.

1.1 Hva er en relasjonskontrakt?

En relasjonskontrakt («relational contract» på engelsk) er en kontraktsmodell som kan brukes i forbindelse med kjøp av varer eller tjenester. Det er ikke en kontraktsmal som f.eks. Statens standardavtaler (SSA).

En relasjonskontrakt er:

> en juridisk bindende avtale mellom to eller flere parter som etablerer et kommersielt partnerskap, vanligvis innenfor en fleksibel avtaleramme basert på sosiale normer og felles definerte mål samt formelle samarbeidsmekanismer

I offentlige anskaffelser er en relasjonskontrakt en formell, juridisk bindende og skriftlig avtale. Alle kontraktsforhold har en *formell* og *uformell* side. Den formelle siden er den skriftlige kontrakten. Den uformelle siden er de sosiale relasjonene som utvikles mellom partenes representanter. Relasjonskontrakten inneholder – som vist nedenfor – en detaljering av de ytelser og økonomiske betingelser partene er enige om. I tillegg kan den inneholde en skriftliggjøring av de normene partene er enige om at skal ligge til grunn for avtalen, og som gjør det enklere å etablere og opprettholde et tillitsfullt forhold mellom partene gjennom avtaleforholdet.

Relasjonskontrakten inneholder gjerne tre formelle grunnmekanismer som skal opprette og støtte en god og uformell relasjon:

- tydelige målbeskrivelser for hva partene ønsker å oppnå med relasjonen
- en gjensidig forpliktelse om å alltid handle i henhold til noen veiledende prinsipper, om for eksempel autonomi, ærlighet og lojalitet
- tydelige strukturer og prosesser for relasjonsstyring

De positive effektene av relasjonskontrakten oppnås gjennom samspillet mellom de formelle og uformelle delene av partenes relasjon, med grunnlag i den skriftlige relasjonskontrakten.

1.2 Fem egenskaper ved relasjonskontrakter

For å få en bedre forståelse av hva en relasjonskontrakt er, kan det være hensiktsmessig å sammenligne relasjonskontrakter med tradisjonelle kontrakter. Sistnevnte omtales ofte som transaksjonsbaserte kontrakter, og SSA-er har tradisjonelt vært brukt som eksempel på slike transaksjonsbaserte kontrakter, men også SSA-ene har vært under revidering for bl.a. å håndtere behovene for fleksibilitet og tilpasning. Relasjonskontrakt er en kontraktsmodell som kan brukes på samme måte som dagens SSA-er til for eksempel drift, skytjenester, utvikling, vedlikehold og andre tjenester. Forskjellen mellom transaksjonsbaserte kontrakter og relasjonskontrakter kan beskrives i fem dimensjoner, der fem viktige egenskaper ved relasjonskontrakten fremgår.

Fokus på den kommersielle relasjonen: At relasjonskontrakten er *relasjonsbasert* betyr som nevnt ovenfor at partenes kommersielle forhold er i sterkt fokus, og at det derfor

tydelig angis hvilke mål partene har med relasjonen, hvordan partene skal kommunisere og samhandle med hverandre, hvilke atferdsprinsipper som gjelder, og så videre. Som påpekt tidligere er det viktig å skille mellom formelle og uformelle relasjoner, selv om det alltid er et samspill mellom disse to. Fokuset her er på den formelle relasjonen – et fokus som imidlertid også i stor grad er rettet mot å støtte opp under en god og tillitsbasert uformell relasjon.

I en transaksjonsbasert kontrakt ligger derimot fokuset på de kommersielle transaksjonene som finner sted mellom partene, som vanligvis består av utveksling av varer eller tjenester mot kompensasjon. Dette er hensiktsmessig når det ikke er så komplisert å spesifisere hva som skal leveres, når oppdragsgivers behov kan forventes å være ganske stabile over tid, og så videre. Hvis det dreier seg om en mer kompleks leveranse der behovene endres over tid, er det bedre å fokusere mer på relasjonen i kontrakten, og deretter håndtere mer fleksible leveranser innenfor rammen av relasjonen.

Etablering av partnerskap: Den type relasjon som er ment å etableres gjennom en relasjonskontrakt, kan gjerne beskrives som et partnerskap. I en transaksjonsbasert kontrakt etableres en diskret orientert relasjon (armlengdes avstand), der partene ikke har noen formelle forpliktelser til å ivareta hverandres interesser, arbeide til fordel for begge parter, eller gjensidige interesser av å videreføre relasjonen. Partene handler sammen kun når det er effektivt for den enkelte transaksjon. I en relasjonskontrakt handler partnerskapet derimot om å innkapsle vedvarende transaksjoner i en kommersiell relasjon, hvor nettopp det å støtte opp om hverandres interesser og opptre lojalt for at begge parter skal dra nytte av samarbeidet blir sentralt. Målsetningen er å få de formelle og uformelle aspektene ved relasjonen sammenfalle og støtte hverandre. Gjennom de formelle mekanismene i kontrakten som støtter en sterk relasjon – felles mål, sosiale normer, strukturer og styringsprosesser mv. – legges grunnlaget for en uformell relasjon der partene ser på hverandre som partnere.

Etablering av felles interesser og forventninger: I en relasjonskontrakt stiller partene seg et viktig grunnleggende spørsmål: Hvordan skal vi skape en kommersiell relasjon der vi har kontinuerlig samstemte interesser og forventninger gjennom hele kontraktsperioden? Dette spørsmålet besvares delvis ved at kontrakten definerer hvilke felles mål partene skal oppnå, og hvordan de skal måle oppfyllelsen av disse; hvordan partene løpende skal følge opp hvordan partnerskapet går, hvordan de skal opptre og kommunisere når det skjer endringer, og hvordan eventuelle uenigheter skal løses på best mulig måte. Noen ganger er det også hensiktsmessig å skape ytterligere samstemthet mellom partenes interesser ved å bruke kompensasjonsmodeller som gir en leverandør rett til kompensasjon basert på i hvilken grad målene oppnås.

Inkludering av grunnleggende sosiale normer: I en relasjonskontrakt er partene enige om at relasjonen deres skal baseres på en rekke grunnleggende sosiale normer, som gjøres om til kontraktsmessige normer. Det handler om normer som å være ærlige og transparente, ikke bruke makt mot hverandre, være lojale og ivareta hverandres interesser, at begge gir og tar, og så videre. Disse standardene danner da grunnlaget for hvordan resten av kontrakten skrives og tolkes, og hvordan partene skal opptre overfor hverandre i kontraktsperioden.

En transaksjonsbasert kontrakt kjennetegnes ofte av at det ikke er definert slike normer. Slike kontrakter kan være ensidige til fordel for en av partene eller balanserte, men i begge tilfeller mangler gjerne grunnleggende normer for ærlighet, åpenhet og samarbeid.

Et fleksibelt rammeverk: Ambisjonen med relasjonskontrakten er å skape et fleksibelt rammeverk, heller enn et komplett sett med regler for enhver situasjon som kan oppstå i løpet av avtaletiden. Graden av fleksibilitet varierer, og partene må selvsagt ta hensyn til begrensningene som følger av lov om offentlige anskaffelser. Intensjonen er likevel å ha et fast rammeverk med tydelige mål, prinsipper, regler for kommunikasjon og samarbeid og så videre, mens selve leveransene skal kunne endres over tid. I en transaksjonsbasert kontrakt derimot, er ambisjonen å forsøke å regulere så mange potensielle situasjoner som mulig.

Forskjellen mellom transaksjonsbaserte kontrakter og relasjonskontrakter er ikke svart-hvitt. Ulike kontrakter befinner seg snarere på en skala fra utpreget transaksjonsbasert til utpreget relasjonsbasert. I prinsippet er det mulig å skrive en transaksjonsbasert kontrakt med «relasjonsbaserte elementer», og dessuten utarbeide relasjonskontrakter der dybden av relasjonen og graden av integrasjon mellom partene varierer.

Samtidig finnes det en grunnleggende forskjell mellom kontraktsmodellene. Med en transaksjonsbasert kontrakt skapes gjerne en bestiller-utfører-relasjon, mens en relasjonskontrakt skaper et mer formelt partnerskap mellom en kunde og en leverandør. Ambisjonen om et tett og tillitsfullt samarbeid blir undergravd dersom for eksempel oppdragsgiver inngir et ønske om å samarbeide med en partner, men samtidig forbeholder seg retten til å til enhver tid behandle leverandøren som bare en utfører, og ikke som en partner. Det er derfor viktig at oppdragsgiver gjør et bevisst valg av kontraktsform på et tidlig stadium.

1.3 Hvorfor bør man bruke relasjonskontrakter?

I neste avsnitt peker vi på at relasjonskontrakter ikke alltid er den beste kontraktsformen. I situasjoner hvor samarbeid mellom kunder og leverandører er nødvendig for å realisere formålet med kontrakten, er imidlertid relasjonskontrakter ofte mer effektivt, ettersom de gjerne skaper felles forutsetninger for et slikt samarbeid. Da legges det også et godt grunnlag for økt kvalitet og bedre lønnsomhet.

Utgangspunktet for å forstå hvorfor relasjonskontrakter noen ganger bør brukes, er at *alle kontrakter er ufullstendige*. Det er umulig å signere en kontrakt som regulerer alle situasjoner som kan oppstå, og der partene er helt enige om nøyaktig hvordan kontrakten skal tolkes i disse situasjonene. Alle kontrakter inneholder hull og utydeligheter, noe som ofte fører til problemer for partene. De ender lett opp i tøffe reforhandlinger og diskusjoner om tolking av kontrakten, der det ofte blir slik at den sterkere parten i forhandlingene vinner på motpartens bekostning. I slike situasjoner kan den parten som opplever seg urettferdig behandlet anstrenge seg mindre for å få til en vellykket kommersiell relasjon. Dette kan lett føre partene inn i en ond sirkel.

Når utgangspunktet er at alle kontrakter er ufullstendige, innebærer det at jo mer komplisert eller foranderlig en sak er, desto mer ufullstendig blir kontrakten, og desto større blir risikoen for den typen verdiødeleggende opptreden som er beskrevet ovenfor. En hovedgrunn til å inngå en relasjonskontrakt blir derfor å håndtere det faktum at kontrakten er ufullstendig, på en måte som er bra for begge parter – og dermed for relasjonen og samarbeidet som helhet.

En relasjonskontrakt har klare fordeler fremfor en transaksjonsbasert kontrakt ved å redusere friksjon og skape mer samstemte interesser, men det er også andre fordeler. Det skapes verdi for partene når de oppnår målene i kontrakten, som kan handle om å møte behovene til helsepersonell og pasienter, effektivisere prosesser, redusere klimaavtrykket og så videre. Relasjonskontraktens mekanismer for samarbeid,

oppfølging, innovasjon og forbedringer gir partene forutsetninger for å skape mer verdi enn det som gjerne er mulig med en transaksjonsbasert kontrakt.

1.4 Når bør en relasjonskontrakt brukes?

En relasjonskontrakt bør vurderes ved anskaffelse av e-helseløsninger som preges av middels til høy avhengighetsgrad mellom partene, og middels til høy risiko i avtalen. Eksempler på egnede bruksområder for en relasjonskontrakt er blant annet systemer for journalføring, digital hjemmeoppfølging og lignende løsninger, men dette må vurderes konkret i den enkelte sak.

Når en offentlig aktør har et udekket behov – for eksempel for et IT-system som brukes i driften – må denne først og fremst bestemme om behovet skal dekkes med egne ressurser, eller ved å bruke ekstern kompetanse. Dette kalles gjerne «the make or buy decision» i anskaffelsessammenheng. Hvis det tas en beslutning om å ikke produsere løsningen selv, men heller kjøpe den eksternt, må den offentlige aktøren velge hva slags kontrakt som skal inngås: en transaksjonsbasert kontrakt eller en relasjonskontrakt.

Valget mellom å produsere selv eller gjøre innkjøp gjennom en relasjonskontrakt eller transaksjonsbasert kontrakt, hviler på de samme grunnkriteriene – og de to viktigste kriteriene er *avhengighetsgrad* og *risiko.*

Avhengighetsgrad: Avhengighetsgraden viser til i hvilken grad partene er avhengige av hverandre. Jo mer det koster å gå ut av relasjonen, desto høyere er avhengighetsgraden. Høy avhengighetsgrad kan skyldes at partene teknisk har integrert systemene sine med hverandre, at oppdragsgiveren og leverandøren har gjort betydelige kunnskapsinvesteringer i hverandre, at en leverandør har gjort en investering som er særlig tilpasset en bestemt kunde, at det finnes svært få alternative leverandører, og så videre. Innenfor rammen av offentlige anskaffelser kan selve kostnaden ved å gjøre en ny anskaffelse øke avhengighetsgraden.

Risiko: Risiko er en funksjon av sannsynligheten for at noe negativt inntreffer, og graden av negativ innvirkning. For alle avtaler og forretninger finnes det en rekke risikoer. Det kan for eksempel handle om risikoen for en dårlig sluttbrukeropplevelse hvis systemet ikke fungerer, risiko for brudd på regulatoriske krav og selvsagt risikoen for at partene havner i en tvist i løpet av avtaleperioden. Graden av risiko påvirkes selvsagt sterkt av hvor kompleks avtalen er, og hvor mye penger som står på spill.

En tommelfingerregel er at ved lav avhengighetsgrad og risiko er det (i) bedre å kjøpe fra markedet enn å produsere selv, og (ii) bedre å velge en transaksjonsbasert kontrakt. Men med økende avhengighetsgrad og risiko er det bedre å først vurdere en relasjonskontrakt eller, ved svært høy risiko og avhengighetsgrad, å vurdere å produsere selv. Man bør vurdere en relasjonskontrakt allerede ved middels risiko og avhengighetsgrad.

1.5 Hvordan etablerer og anvender man relasjonskontrakter?

En relasjonskontrakt inngås og brukes etter at anskaffelsen er gjennomført, akkurat som en transaksjonsbasert kontrakt. Det er imidlertid visse ting man særlig må ha i bakhodet når en relasjonskontrakt skal inngås og anvendes.

Valg av anskaffelsesform: Hvis en relasjonskontrakt skal inngås, er det ofte hensiktsmessig å bruke en forhandlet prosedyre eller konkurransepreget dialog. Som nevnt over, er fokuset her i stor grad på partenes relasjon. Det er sjelden hensiktsmessig – for eksempel om man anvender en åpen prosedyre – å begynne å utvikle denne relasjonen først etter at kontrakten er skrevet. I stedet kan det være viktig å benytte seg

av mulighetene for dialog og drøftelser som finnes ved både forhandlet prosedyre og konkurransepreget dialog.

Konkurransegrunnlag: I konkurransegrunnlaget må oppdragsgiver tydelig spesifisere at intensjonen er å inngå en relasjonskontrakt. Dette er viktig. Det er annerledes å operere under en relasjonskontrakt, hvor for eksempel tillit og åpenhet er viktige komponenter underveis i relasjonen. I tillegg til de behovene man normalt beskriver, eksempelvis de funksjonelle kravene til en løsning, bør konkurransegrunnlaget beskrive hvilke mål man ønsker å oppnå gjennom avtalen, hvordan disse skal måles og følges opp, de grunnleggende prinsippene for lojalitet, rettferdighet, ærlighet osv. som gjelder for kontrakten, hvordan partenes relasjon skal styres og følges opp, og så videre.

Evalueringskriterier: Dersom en relasjonskontrakt skal benyttes, er det mest hensiktsmessig å benytte en evalueringsmodell som fokuserer på det mest økonomisk fordelaktige anbudet, fortrinnsvis med kriterier knyttet til leverandørens evne til å arbeide i et partnerskap i forbindelse med leveransen. Det er sjelden hensiktsmessig å bruke den laveste prisen som evalueringskriterium. Selv om pris er en viktig komponent, er det viktig å huske at relasjonskontrakter egner seg best for mer komplekse avtaler der det ofte blir vanskelig å angi sluttkostnaden på forhånd.

I henhold til lov om offentlige anskaffelser er det ikke tillatt å vurdere tilbyderen – det er *tilbudet* som skal vurderes. Samtidig er det viktig å prøve å finne partneren som er best i stand til å samarbeide med oppdragsgiver for å realisere målene i avtalen. Derfor er det nyttig å la tilbyderne angi i tilbudet hvordan de vil organisere seg og arbeide for å fungere effektivt innenfor en relasjonskontrakt. Dette blir da en del av løsningen tilbyderne tilbyr, som dermed kan evalueres.

Styring av kontrakten og relasjonen: Den mest åpenbare forskjellen mellom en transaksjonsbasert kontrakt og relasjonskontrakt ser man etter kontraktsignering . Her handler det ikke om at en kunde skal følge opp prestasjonene fra en leverandør. Selv om prestasjonsoppfølging selvsagt som alltid står helt sentralt, er fokuset først og fremst på at partene i fellesskap styrer relasjonen mot de fastsatte målene for partnerskapet, og alltid handler i samsvar med de fastsatte veiledende prinsippene for relasjonen. For å lykkes med relasjonskontrakter må begge parter engasjere seg i relasjonen og utviklingen av denne, endringer i de underliggende forutsetningene og behovene som kan føre til justeringer av kontrakten, og så videre. Å jobbe i et partnerskap er annerledes enn å jobbe i et tradisjonelt kunde- og leverandørforhold.

1.6 Relasjonskontrakter i offentlige anskaffelser

Det er fullt mulig å bruke relasjonskontrakter uten å komme i konflikt med anskaffelseslovgivningen[3]. Som nevnt ovenfor er forhandlet prosedyre eller konkurransepreget dialog godt egnede innkjøpsprosedyrer. Evaluering av hvordan tilbyder beskriver at organisasjonen og arbeidsmetodene skal handle i henhold til en relasjonskontrakt, og så videre, kan være hensiktsmessige evalueringskriterier.

Merk at viktige formål med anskaffeleslovgivningen er at staten og kommunen ikke skal skape konkurransevridning på leverandørmarkedet, at man skal unngå ulike former for korrupsjon i relasjonen mellom offentlig og privat mv. Tette og uformelle relasjoner mellom offentlige og private aktører kan utgjøre en risiko her. En av de største fordelene med en relasjonskontrakt er at den gir en tydelig avklaring av hvordan partene skal

[3] På oppdrag fra Helsedirektoratet har advokatfirmaene CMS Kluge og Kvale levert hver sin juridiske betenkning knyttet til å avklare det juridiske handlingsrommet for bruk av relasjonskontrakter på helseområdet i Norge: https://www.helsedirektoratet.no/digitalisering-og-e-helse/relasjonskontrakter

kommunisere og samhandle med hverandre. Kontrakten fastsetter blant annet i hvilke fora partene skal arbeide og følge opp relasjonen, hvor ofte partene skal møtes, den overordnede agendaen for møtene og så videre. Utfallet av møtene bør dokumenteres i en møteprotokoll. Dette muliggjør ikke bare verdiskapende kommunikasjon mellom partene, men også åpenhet og innsyn i for eksempel hvordan offentlige midler brukes. Dette reduserer flere av risikoene forbundet med uformelle relasjoner i betydelig grad.

1.7 Relasjonskontrakter og fleksibilitet

Som det fremgår av punkt 1.1, har relasjonskontrakter blant annet som mål å skape et mer fleksibelt rammeverk. Rammeverket skal være stabilt og bestå av målbare mål, veiledende prinsipper og klare modeller for relasjonsstyringen. *Innenfor* disse rammene gis partene mulighet til å administrere avtalen fleksibelt. Spørsmålet om fleksibilitet i kontrakter gir opphav til en rekke utfordringer. Her er det viktig å skille mellom to ulike typer utfordringer knyttet til offentlig anskaffede kontrakter og fleksibilitet. Den ene utfordringen knyttet til fleksibilitet i kontrakter gjelder generelt også mellom private aktører, og er ikke spesifikk for det offentlige. Den andre utfordringen handler om begrensningene lovgivningen om offentlige anskaffelser legger på muligheten til å gjøre endringer i inngåtte kontrakter.

Generelle utfordringer med kontrakter og fleksibilitet: Fleksibilitet er ofte ønskelig, men det er også viktig å være klar over utfordringene det medfører. Fleksibilitet i kontrakter kan lett skape friksjon, ikke nødvendigvis fordi noen opptrer illojalt, men fordi partene tolker handlingsrommet ulikt. Leverandøren kan anse fleksibiliteten som et forretningsrom – en mulighet for mersalg eller en nytteøkning som bør kompenseres. Oppdragsgiver kan derimot anse den samme fleksibiliteten som en åpenbar del av det som allerede er avtalt, og en del av partnerskapet. Resultatet blir da at begge opplever at den andre parten «ikke lever opp til» avtalen – uansett om den brytes formelt, eller ikke – noe som kan undergrave partenes vilje til å samarbeide.

Samtidig kan økt fleksibilitet åpne opp for opportunistisk atferd. En part som vet at den andre er avhengig av fortsatt samarbeid, – teknisk, tidsmessig eller juridisk – kan bli fristet til å forsinke arbeidet, kreve mer betaling eller utnytte situasjonen til å reforhandle vilkår i sin favør. Den ene parten kan utnytte den andres avhengighet til å omfordele verdi, i stedet for å skape ny verdi. Hva slags kompensasjonsmodell som brukes, påvirker denne dynamikken i stor grad. I en timebetalingsmodell ligger kostnadsrisikoen hos oppdragsgiver, og leverandøren har svake insentiver til å effektivisere arbeidet. Her kan endringer lett føre til friksjonsfylte kostnadsdiskusjoner. I en kontrakt med resultatbasert kompensasjonsmodell har leverandøren sterkere insentiver til å ta ansvar for tilpasninger og forbedringer, men også sterkere grunner til å stille spørsmål ved endringer som kan påvirke resultatmålene.

Ikke minst på grunn av disse utfordringene knyttet til fleksibilitet blir mange kontrakter i stedet rigide, der man prøver å regulere det meste i detalj. Problemet er at man da mister muligheten til å tilpasse avtalen til nye omstendigheter, det vil si at man mister nettopp fleksibiliteten.

En relasjonskontrakt kan være et viktig verktøy for å motvirke disse mekanismene. Gjennom å kontraktsmessig fastsette målene som skal nås, normene for gjensidighet, lojalitet og ærlighet samt tydelige prosesser for å håndtere endringer, opprettes en felles referanseramme for hvordan fleksibilitet skal forstås og håndteres. Dersom partene i fellesskap forplikter seg til å opptre rettferdig, transparent og i tråd med felles målsettinger, reduseres både risikoen for opportunisme og risikoen for «skuffede forventninger». Relasjonskontrakten erstatter ikke behovet for klarhet og struktur, men gir en samarbeidskultur der fleksibilitet oppleves som en mulighet, ikke en trussel.

Fleksibilitet i offentlig anskaffede kontrakter: I henhold til lovgivningen om offentlige anskaffelser er det begrenset hvilke endringer som kan gjøres i kontrakten i løpet av kontraktsperioden. En tommelfingerregel er at det ikke kan gjøres vesentlige endringer i kontrakten. Vedlegg 1 beskriver kort forutsetningene for å kunne gjøre endringer i anskaffelser som overstiger de lovbestemte terskelverdiene, i tillegg til de to juridiske betenkningene nevnt ovenfor. Der fremgår det at det er mulighet for å gjøre endringer basert på endringsklausuler, om endringer kun gjelder for en begrenset verdi, og så videre. Graden av fleksibilitet er dermed begrenset, men likevel mye større enn mange tror.

Det er viktig å forstå at valget av kontraktsmodell – transaksjonsbasert kontrakt eller relasjonskontrakt – ikke i seg selv kan påvirke graden av fleksibilitet innenfor rammen av reglene for offentlige anskaffelser. Det relasjonskontrakten her kan bidra med, er å unngå de ovennevnte risikoene for skuffede forventninger og opportunisme som kan oppstå innenfor rammen av de lovlig tillatte fleksibilitetsrammene. Vi viser hvordan dette kan uttrykkes i praksis, senere i denne veilederen.

1.8 Er det forbundet med risiko å bruke relasjonskontrakter?

Det er ikke uvanlig at man opplever det å begynne å bruke relasjonskontrakter som risikabelt. Det er derfor viktig å skille mellom ulike typer risikoer. Riktig håndtert og brukt i situasjoner der det er hensiktsmessig, innebærer relasjonskontrakter at *risikoen synker* sammenlignet med transaksjonsbaserte kontrakter. Dette er fordi det er en kontraktsform som skaper forutsetninger for relasjoner som er basert på samstemte interesser og forventninger.

Relasjonskontrakter oppfattes imidlertid som noe nytt for mange, og det som er nytt, kan oppfattes som risikabelt. Selv om dette gjerne er en subjektiv opplevelse, er det fortsatt noe som må respekteres og håndteres.

Det kan være viktig å huske på at relasjoner ikke er noe nytt – de finnes i alle kontrakter. Ofte er selve kontrakten transaksjonell (og ikke sjelden ensidig), mens den uformelle relasjonen er god, og tilliten er relativt høy. De fleste kan kjenne seg igjen i dette. Relasjonskontrakter skal skape en formell struktur for å muliggjøre nettopp den typen tillitsbasert samarbeid de fleste har erfaring med på en uformell måte.

Riktig håndtert vil dermed ofte risikoen knyttet til relasjonskontrakter reduseres, men den opplevde risikoen kan øke. Dette er noe alle oppdragsgivere som begynner å jobbe med denne kontraktsmodellen må håndtere.

2 KRITISKE SUKSESSFAKTORER FOR VELLYKKEDE ANSKAFFELSER MED RELASJONSKONTRAKTER

Resten av denne veilederen tar for seg hvordan en oppdragsgiver går frem for å avgjøre om en relasjonskontrakt er egnet for anskaffelsen, og deretter de konkrete tiltakene knyttet til utarbeidelse av konkurransegrunnlaget, gjennomføring av oppfølging og etterfølgende kontraktsledelse, samt oppfølging av relasjonen mellom oppdragsgiveren og leverandøren. Men først er det viktig å belyse noen kritiske faktorer for at anskaffelser basert på denne kontraktsmodellen skal lykkes. Det er faktorer som gjelder både oppdragsgiver og leverandørene som deltar i anskaffelsesprosessen.

Tydelig forankring fra interessenter i lederstillinger og en felles forståelse av hva en relasjonskontrakt er. En viktig suksessfaktor for relasjonskontrakter er at både oppdragsgiver og leverandør har sterk forankring hos sentrale interessenter. Både de som tar strategiske beslutninger, og de som jobber med kontrakten på operasjonelt nivå, må være samstemte i at det handler om en relasjonskontrakt. Alle som er involvert

i anskaffelsesprosessen, fra toppledelsen til de som tar seg av det daglige arbeidet, må forstå at det handler om å etablere et langsiktig partnerskap der begge parter jobber mot et felles sett med mål, og ikke bare om å oppfylle kontraktsvilkår.

Institusjonell evne. God institusjonell kapasitet er avgjørende for å lykkes med relasjonskontrakter, og dette handler i stor grad om organisasjonens evne til å håndtere langsiktige samarbeidsrelasjoner. Dette gjelder selvfølgelig både for oppdragsgiver og leverandør. Det omfatter strukturer, prosesser og kompetanse som sikrer at avtalene ikke bare følges rent juridisk, men også aktivt styres og utvikles. Oppdragsgiver må ha tydelige ansvarsroller, fungerende beslutningsstrukturer og en kultur som fremmer samarbeid og tillit. Evnen til å håndtere komplekse relasjoner krever også at organisasjonen kan balansere formelle kontraktskrav med fleksibilitet og pragmatikk. Uten denne evnen risikerer relasjonskontrakten å bli redusert til en tradisjonell transaksjonsbasert kontrakt, der samarbeidet begrenses til formaliserte møter. Ved manglende institusjonell kapasitet kan kontrakten føre til usikkerhet, ineffektivitet og redusert måloppnåelse. Derfor bør det gjøres en analyse av organisasjonens kapabilitet før man inngår en relasjonskontrakt. Om nødvendig kan denne styrkes gjennom kompetanseutvikling og endrede styringsmodeller.

Kompetanse på relasjonskontrakter hos de som er ansvarlige for anskaffelsen. For å lykkes med en relasjonskontrakt er det også avgjørende at de som er ansvarlige for anskaffelsen – både hos oppdragsgiver og leverandør – har tilstrekkelig kompetanse på denne kontraktsformen. Relasjonskontrakter krever til dels en annen type kompetanse enn tradisjonelle kontrakter, og det er viktig at de som jobber med anskaffelsen, forstår den spesifikke dynamikken som kreves for at en slik kontrakt skal fungere effektivt. Det handler ikke bare om å forvalte en kontrakt, men snarere om å aktivt bygge og utvikle et partnerskap som kan skape langsiktig verdi for begge parter.

Anvend en relasjonsbasert tilnærming. En kritisk suksessfaktor er at begge parter genuint omfavner den relasjonsbaserte tilnærmingen gjennom hele anskaffelsesprosessen (og selvsagt også etterpå), der fokuset ligger på å jobbe sammen mot felles mål i henhold til de veiledende prinsippene. Dette innebærer at både oppdragsgiver og leverandør ser på hverandre som likeverdige partnere, noe som krever gjensidig respekt og samarbeid. Det handler om å forstå at selve relasjonen er like viktig som tjenestene som tilbys, og at begge parter har en felles interesse i å skape verdi over tid. Med denne tilnærmingen kan man få et partnerskap som er mer fleksibelt, bærekraftig og fremgangsrikt på lang sikt.

Sett av nok ressurser og tid. Om man ikke har erfaring med bruk av relasjonskontrakter, er det viktig å tenke gjennom ressursbruken som kreves ved bruk av denne kontraktsformen. Ofte trengs det flere ressurser for å fullføre anskaffelsen og følge opp kontrakten og relasjonen, i hvert fall i starten. Ettersom relasjonskontrakter i hovedsak er bedre egnet for avtaler av en viss størrelse, vil dette kanskje ikke være et problem, men det er viktig at begge parter setter av nok ressurser og tid til å fullføre prosjektet på en god måte.

3 SEKS ANALYSER OG BESLUTNINGER FØR VALG AV KONTRAKTSMODELL

Uansett hvilken kontraktsmodell som anvendes ved anskaffelse av e-helseløsninger, er det en rekke viktige forberedende tiltak som må gjennomføres før anskaffelsesprosessen kan begynne. Det er ikke mulig å først bestemme at for eksempel en relasjonskontrakt skal brukes, og deretter begynne å gjøre forberedelser. Valget av kontraktsmodell bør heller være et resultat av fullførte forberedelser. I dette kapittelet beskrives seks viktige analyser som må gjøres og beslutninger som må tas før

oppdragsgiver kan ta en veloverveid beslutning om hvilken kontraktsmodell som skal brukes. De fleste av disse analysene er allerede beskrevet på ulike måter på anskaffelser.no. Denne veilederen er et supplement til det som allerede står der, med sikte på å kunne gjøre gode vurderinger for valg av kontraktsmodell.

3.1 Behovsanalyse

Utgangspunktet for alle anskaffelser må være en grundig analyse av hvilke behov som skal oppfylles. Løsningen som til slutt anskaffes, skaper bare verdi hvis den oppfyller et behov – eksempelvis om det gjør arbeidet til leger eller sykepleiere enklere, fører til forbedringer for pasienter, lar helsepersonell jobbe mer effektivt mv. Derfor må det tas utgangspunkt i behovsanalysen.

På anskaffelser.no er det gode beskrivelser av hvordan en behovsanalyse bør gjennomføres. I tillegg bør det følgende tas i betraktning.

Skill mellom effektivitet og formålstjenlighet. I behovsanalysen er det viktig å skille mellom effektivitet og formålstjenlighet. Forenklet sagt er effektivitet et økonomisk mål på hvor mye ressurser som trengs, det vil si kostnadene, for å møte et bestemt behov. Et ønske om økt effektivitet, altså lavere kostnader, er sjelden det egentlige behovet. Formålstjenlighet handler derimot om det egentlige behovet. For eksempel kan et journalsystem være mer eller mindre formålstjenlig. Det kan hjelpe helsepersonell, administrativt personale og andre med å utføre arbeidsoppgavene sine. Et viktig aspekt ved dette er selvfølgelig at systemet kan frigjøre tid, slik at personalet kan bruke tid på andre, mer verdiskapende oppgaver i helsevesenet.

På den måten kan man selvsagt si at e-helseløsninger kan hjelpe ansatte med å jobbe mer effektivt, og i det perspektivet er effektivitet også en del av formålstjenligheten. Likevel er det hensiktsmessig å skille mellom effektivitet og formålstjenlighet, der den frigjorte tiden anses som et spørsmål om formålstjenlighet, og de reduserte kostnadene for denne frigjorte tiden som et spørsmål om effektivitet.

Forskjellen mellom effektivitet og formålstjenlighet er viktig fra flere perspektiver. Det er altfor lett å fokusere for mye på økt effektivitet (altså reduserte kostnader), uten å ta hensyn til at dette kan svekke formålstjenligheten – som pasientsikkerheten – som igjen kan føre til redusert effektivitet over tid. Spørsmålene bør vurderes separat, men også i samspill med hverandre.

Fokuser på sluttbrukeren. Det er også viktig å hele tiden spørre seg *hvem* sine behov som skal oppfylles. Det er viktig å ha de tiltenkte sluttbrukerne av systemet eller løsningen i tankene til enhver tid. Det er sluttbrukerne som vil kunne jobbe mer effektivt, yte bedre helsetjenester, unngå unødvendig arbeid og så videre. Tekniske aspekter spiller en viktig rolle ved anskaffelser av e-helseløsninger, men handler i seg selv ikke om behov – det er bare viktige elementer for å kunne oppfylle behovene. Dette innebærer selvsagt at sluttbrukerne må være involvert i både behovsanalysen og senere faser av prosjektet.

Start med en nåsituasjonsanalyse. De fleste behov er som regel allerede dekket på et vis, ofte gjennom manuelle rutiner, gjennom e-helseløsninger som kan forbedres, eller på andre måter. Det er derfor viktig å starte analysen ved å se på hvordan behovene møtes i dag.

I arbeidet med en nåsituasjon kan det være hensiktsmessig å ganske nøkternt beskrive hvordan dagens behovsløsning gjennomføres. Dette kan gi grunnlag for å både forstå behovene både for kostnadsreduksjoner og tjenesteforbedringer.

Inkluder support og vedlikehold i nåsituasjonsanalysen. Hvis det allerede i dag brukes en eller annen form for maskinvare eller programvare for å møte de identifiserte behovene, er det også viktig å se på hvordan support og vedlikehold håndteres i dag. Alle systemer trenger løpende administrasjon, vedlikehold og oppgradering. Det er alltid behov for support i en eller annen form for å håndtere spørsmål om funksjonalitet, tilgangsproblemer og så videre.

Analyser hvorfor den eksisterende ordningen ikke er tilstrekkelig. En anskaffelse er kun nødvendig dersom den eksisterende ordningen ikke er tilstrekkelig til å oppfylle de identifiserte behovene. Bakgrunnen for en mulig anskaffelse ligger i spriket mellom dagens situasjon og det man ønsker å oppnå.

Ikke forveksle behov med løsninger. Det er viktig å ikke forveksle behov med løsninger. For eksempel kan noen tenke at de trenger en applikasjon for møtebooking – men applikasjonen er egentlig løsningen på behovet for å muliggjøre planlegging, reservere møterom og så videre. Dermed er selve applikasjonen ikke behovet, men én av flere mulige løsninger, og det betyr at det er viktig å formulere behovet uten å samtidig formulere løsningen på behovet.

Vurder hvordan behovene kan endre seg over tid. Ofte vil behovene man bruker e-helseløsninger til å dekke, endre seg over tid. Hvis oppdragsgivers behovsanalyse er for smal, og begrenser seg til å vurdere behovet på anskaffelsestidspunktet, risikerer man å måtte gjøre en ny anskaffelse idet behovet endres. Dette er et viktig aspekt når man skal bestemme seg for kontraktsmodell. Vi beskriver dette nærmere nedenfor. Relasjonskontrakter er ofte hensiktsmessige i situasjoner der behovene endres over tid, slik at det er nødvendig med fleksibilitet.

3.2 Organisatoriske og tekniske forutsetninger og tilpasningsbehov

Ingen e-helseløsninger eksisterer isolert – alle inngår i en større sammenheng, som består av både organisatoriske og tekniske forhold som må kartlegges.

Hvis nåsituasjonsanalysen viser at det allerede brukes en bestemt programvare, er det viktig å forstå hvordan dette gjøres, samt hvordan den er basert på eller støtter spesifikke arbeidsprosesser, ansvarsfordelinger mellom personalkategorier osv. Grunnen til at det er viktig å kartlegge dette, er at anskaffelsen av ny programvare vil kreve endringer i organisasjonene som skal bruke den nye løsningen.

Det samme gjelder de tekniske forutsetningene. Mange e-helseløsninger fungerer bare sammen med andre spesifikke programvareløsninger eller plattformer. Derfor er det viktig å forstå hvilken fremtidig teknisk kontekst den nye løsningen må fungere i.

Analysen av de organisatoriske forholdene må også omfatte en kartlegging av hvilke roller i oppdragsgivers organisasjon som må involveres for at den fremtidige leveransen fra en leverandør skal bli vellykket. Dette er en viktig forberedelse for å sette opp styringsorganisasjonen som kreves for at relasjonskontrakten skal fungere etter hensikten (se avsnitt 7.1). Videre omfatter det å undersøke det som i kapittel 2 omtales som den «institusjonelle evnen», ikke minst kapasiteten og kompetansen til å håndtere lengre kontraktsforhold basert på en relasjonskontrakt.

Analysen av organisatoriske og tekniske forutsetninger er viktig av flere grunner, ikke minst for hvordan anskaffelsesobjektet senere skal beskrives. Men analysen er allerede på dette tidlige stadiet vel så viktig for å kunne analysere sentrale behov. Særlig gjelder dette behovet for å gjøre både kunde- og leverandørspesifikke tilpasninger av anskaffede e-helseløsninger, samt eventuelle organisatoriske endringer. Jo større de tekniske og organisatoriske tilpasninger man vurderer det som effektivt å gjennomføre,

desto større blir behovet for at man i kontrakten skaper rom for kunde- og leverandørspesifikke tilpasninger underveis i kontraktsperioden. Dette er igjen viktig for beskrivelsen av anskaffelsesobjektet. I tillegg er behovet for slike tilpasninger et viktig aspekt for om en relasjonskontrakt skal velges for anskaffelsen.

3.3 Markedsundersøkelser

Analysen av leverandørmarkedet er viktig av flere grunner. Først og fremst er det viktig å ha en grunnleggende forståelse av hvordan ulike leverandører gjør det mulig for oppdragsgiver å møte de identifiserte behovene, ikke minst for å vurdere hvordan anskaffelsesobjektet til slutt skal beskrives mer detaljert.

Måten anskaffelsesobjektet beskrives på, kan resultere i store forskjeller i hvor mange potensielle leverandører som vil levere tilbud på en fremtidig anskaffelse. Dette henger sammen med den andre viktige årsaken til at man bør gjøre en markedsanalyse. Hvis det viser seg at få leverandører kan dekke de identifiserte behovene, vil oppdragsgiver trolig bli mer avhengig av den leverandøren som velges, sammenlignet med om det fantes flere alternativer. Dette er også en viktig komponent i det kommende valget av kontraktsmodell.

Et annet viktig aspekt er å undersøke hva slags type leverandører som finnes; store, mellomstore og små. Dette kan hjelpe både med å forstå hva slags løsninger som er tilgjengelige på markedet, og om anskaffelsesprosessen er hensiktsmessig for å ikke ekskludere den type leverandører man har behov for.

Videre er det hensiktsmessig å undersøke om markedet har leverandører som er i stand til å inngå og jobbe innenfor konteksten av en relasjonskontrakt. I noen markedssituasjoner finnes det ikke leverandører med erfaring, kompetanse eller vilje til å jobbe etter en relasjonskontrakt. Da er det viktig at oppdragsgiver er klar over dette.

3.4 Foreløpig beskrivelse av anskaffelsesobjektet

Basert på behovsanalysen, analysen av organisatoriske og tekniske forhold og markedsundersøkelsen kan det utarbeides en foreløpig beskrivelse av et potensielt anskaffelsesobjekt. Merk at dette bare er en innledende beskrivelse, siden det senere valget av kontraktsmodell også vil ha betydning for den endelige beskrivelsen.

Her handler det først om å *avgrense* anskaffelsesobjektet. Beskrivelsen av de organisatoriske og tekniske forholdene viser at anskaffelsesobjektet skal fungere i en større kontekst. Skal det anskaffes en mindre omfattende programvare for å fylle behovet for en bestemt funksjon i et større økosystem? Skal det anskaffes mer omfattende programvare, med de store organisatoriske tilpasningene dette vil kreve? Skal bare maskin- eller programvare dekke behovet, eller er det behov for andre tjenester i tillegg?

Det er alltid viktig å stille disse spørsmålene, men de har også betydning for det kommende valget av kontraktsmodell. Jo mer «plass» en anskaffet løsning kommer til å ta i den større konteksten, desto mer kompleks er trolig anskaffelsen. Det vil både kreve mer fleksibilitet og flere klausuler som sikrer partene mot mislighold. Alt dette er viktig i for eksempel valget mellom en enklere transaksjonsbasert kontrakt eller en relasjonskontrakt.

3.5 Foreløpig budsjett

Basert på de foregående trinnene bør det være mulig å etablere et foreløpig budsjett. Hvis det dreier seg om en mulig anskaffelse av en rammeavtale som kan benyttes av ulike oppdragsgivere, kan dette selvsagt være utfordrende. Det viktigste i denne fasen

er å danne seg et bilde av den omtrentlige størrelsen på kostnadene for å dekke de identifiserte behovene med den foreløpige beskrivelsen av anskaffelsesobjektet. Dette er av stor betydning for det fremtidige valget av kontraktsmodell, der ikke minst risikoen ved en anskaffelse i stor grad vil avhenge av den økonomiske verdien på den fremtidige kontrakten. Det vil også ha betydning for ressursene oppdragsgiver vil måtte allokere for å handle innenfor og følge opp kontrakten.

3.6 Risikoanalyse

Den sjette og siste komponenten er en risikoanalyse. Her er det ikke snakk om risikoanalysen av selve anskaffelsesprosjektet (som ansvarlig prosjektleder selvsagt alltid må utføre). I stedet handler det om å identifisere risikoer når det identifiserte anskaffelsesobjektet er på plass, kontraktene er skrevet og de identifiserte behovene skal begynne å bli oppfylt (etter kontraktsignering).

Risiko er en funksjon av sannsynlighet og negativ innvirkning. De kan gjerne deles inn i forskjellige kategorier, for eksempel:

- fysisk risiko
- risiko knyttet til informasjonssikkerhet
- økonomisk risiko
- politisk risiko
- regulatorisk risiko

Analysen gjøres fortrinnsvis gjennom en vanlig modell for risikoanalyse, for eksempel:

Risikokategori	**Risiko**	**Sannsynlighet (1–10)**	**Negativ innvirkning (1–10)**	**Balansert risikovurdering (1–10)**	**Innledende risikostyringstiltak**
[•]	[•]	[•]	[•]	[•]	[•]
[•]	[•]	[•]	[•]	[•]	[•]

Det er flere grunner til at risikoanalysen er viktig. Basert på risikoanalysen kan det være nødvendig å justere anskaffelsesobjektet. Analysen er også viktig for å vurdere en hensiktsmessig kontraktsmodell.

En viktig faktor her er å vurdere kompleksiteten i avtalen. Kompleksitet oppstår når flere faktorer virker sammen på en måte som gjør det vanskelig å forutsi, kontrollere og styre en prosess. Innenfor e-helse handler det ofte om at løsninger skal integreres i eksisterende systemer, tilpasses ulike prosesser og møte kravene til flere ulike aktører. Regelverksendringer og den teknologiske utviklingen kan også påvirke behovene over tid. Ved høy kompleksitet risikerer partene å tolke kontrakten på ulike måter, noe som kan føre til interessekonflikter. En transaksjonsbasert kontrakt kan forsterke denne risikoen ved å låse partene til faste krav, mens en relasjonskontrakt kan skape bedre forutsetninger for tilpasninger og felles ansvar.

4 VALG AV KONTRAKTSMODELL

De seks analysene beskrevet ovenfor har flere viktige funksjoner. Særlig har de stor betydning for valget av kontraktsmodell, som drøftes nærmere i dette kapitlet.

4.1 Tre kontraktsmodeller

I kapittel 1 ble det gitt en beskrivelse av relasjonskontrakter sammenlignet med mer tradisjonelle transaksjonsbaserte kontrakter, men det finnes faktisk tre grunnleggende kontraktsmodeller:

- produksjon i egen regi
- relasjonskontrakter
- transaksjonsbaserte kontrakter

En beskrivelse av relasjonskontrakter og transaksjonsbaserte kontrakter er gitt i kapittel 1. Produksjon i egen regi er også en kontraktsmodell, siden det innebærer at oppdragsgiver velger å produsere tjenesten eller løsningen selv, enten med egne ansatte eller konsulenter under ledelse av oppdragsgiver.

Vedlegg 1 inneholder et verktøy («**verktøyet**») oppdragsgivere kan bruke ved valg av kontraktsmodell. Det er imidlertid viktig at oppdragsgiver ikke gjør dette til en mekanisk øvelse, men hele tiden fokuserer på hva valget av kontraktsmodeller til syvende og sist handler om. Vi beskriver dette nærmere nedenfor.

Det kan være verdt å merke seg at disse tre kontraktsmodellene ikke forveksles med modellen der én oppdragsgiver inngår en rammeavtale som andre oppdragsgivere senere kan bruke til såkalt fornyet konkurranseutsetting (mini-konkurranse). I teorien kan slike rammeavtaler være både transaksjonsbaserte og relasjonsbaserte. Likevel kan slike rammeavtaler, med forhåndsbestemte priser, være krevende å bruke i situasjoner hvor oppdragsgiver har behov for relasjonskontrakter med større fleksibilitet og gjensidige tilpasninger mellom partene.

4.2 De beste forutsetningene for størst verdiskaping – et spørsmål om avveininger

Valget av kontraktsmodell handler til syvende og sist om å finne den modellen som best oppfyller de identifiserte behovene (formålstjenlighet) på den mest kostnadseffektive måten gjennom anskaffelsesobjektet. Det handler derfor om å finne modellen som gir *størst sannsynlighet for størst mulig verdiskaping*.

Når har man oppnådd størst mulig verdiskaping? Dette er et komplekst spørsmål, men viktig å ha i bakhodet for alle som bruker denne veilederen. Et godt svar på spørsmålet kan være at det skjer *når alle involverte parter har samstemte interesser*. Hvis flere personer sitter i samme båt, og alle ror i takt i samme retning, kommer båten seg raskest fremover. Hvis noen begynner å ro i en annen retning, ikke holder takten eller på annen måte ikke opptrer i harmoni med de andre, går båten langsommere enn det som ellers ville vært mulig.

Det å finne den rette kontraktsmodellen handler derfor om å *finne modellen som skaper de beste forutsetningene for mest mulig samstemte interesser* mellom oppdragsgiver og leverandøren, eller personene som engasjeres for å dekke de identifiserte behovene ved hjelp av anskaffelsesobjektet. Dette bør gjøre at alle ror i takt i samme retning.

Det å identifisere den mest egnede modellen handler i stor grad om å gjøre en avveining mellom transaksjonskostnader og insentiver opp mot andre drivkrefter. Det høres komplisert ut, men er ikke så vanskelig å forstå.

Transaksjonskostnader viser til kostnader som ikke handler om å produsere en tjeneste eller en løsning (produksjonskostnader). Transaksjonskostnader er kostnader knyttet til alle de andre kostnadene med å inngå og følge opp kontrakten – eksempelvis å forberede og gjennomføre en anskaffelse, handle innenfor kontrakten og følge den opp

(kontraktstyring). Når det gjelder svært komplekse løsninger som er integrert med en stor mengde av en helseorganisasjons øvrige systemer og arbeidsprosesser mv., kan transaksjonskostnadene ofte bli lavere om produksjonen gjøres i egen regi, dvs. basert på arbeids- og konsulentavtaler. Risikoen for interessekonflikter som kan oppstå i et slikt skiftende og komplekst miljø, er oftest enklest å håndtere gjennom lederskap i hierarkiske strukturer. Samtidig kan høye nivåer av de samme faktorene – kompleksitet, integrasjoner mv. – faktisk være en indikasjon på at man bør foreta anskaffelser fra eksterne leverandører. Det er rett og slett fordi det ofte er billigere å la en leverandør levere en løsning som – i hvert fall delvis – også kan brukes av andre kunder, enn å utvikle en egen løsning med begrenset bruksområde.

Det er likevel ikke sikkert at egne ansatte – i både private og offentlige organisasjoner – eller innleide konsulenter har like sterke insentiver som eksterne leverandører. Egne ansatte belønnes ofte ikke direkte for prestasjoner eller innovasjoner, mens en leverandørs kompensasjon derimot gjerne er tett knyttet til hva denne leverer. Insentiver spiller en viktig rolle, og mye forskning støtter dette. Samtidig er det viktig å merke seg at egne ansatte kan ha andre motivasjonsfaktorer knyttet til for eksempel langsiktig karriereutvikling, arbeidsmiljø og bedriftskultur, som også kan ha en positiv innvirkning på jobbprestasjonene. I tillegg er det ofte et generelt ønske blant mange offentlig ansatte om å gjøre en god jobb for allmennheten og bidra til samfunnets beste. Til syvende og sist handler det om å velge en strategi som passer organisasjonens mål og rammebetingelser – uansett om den er basert på interne strukturer eller markedet. Her blir der derfor en avveining. Det man vinner i form av lavere transaksjonskostnader på å produsere i egen regi, kan man i enkelte tilfeller tape i form av svekkede insentiver eller andre drivkrefter. Og omvendt, selvsagt. Det man vinner i form av mer konsistente insentiver ved å bruke en ekstern leverandør, kan man raskt tape i form av høyere transaksjonskostnader hvis det oppstår friksjon i den kommersielle kunde- og leverandørrelasjonen.

Selvsagt finnes det også andre hensyn ved valg av kontraktsmodell, men avveiningen mellom transaksjonskostnader og insentiver sier mye om hva valget av kontraktsmodell egentlig handler om.

4.3 Verktøyet for å finne den best egnede kontraktsmodellen

Når offentlige virksomheter skal utføre en oppgave, kan man i de aller fleste situasjoner vurdere om det er hensiktsmessig å utføre den selv, i samarbeid med andre, eller sette aktiviteten bort. Vedlegg 2 inneholder et verktøy oppdragsgivere kan bruke til å velge den best egnede kontraktsmodellen[4]. Verktøyet inneholder øverst de tre kontraktsmodellene (produksjon i egen regi, relasjonskontrakt og transaksjonsbasert kontrakt) som er beskrevet tidligere i veilederen.

I verktøyet beskrives viktige egenskaper ved en kommersiell relasjon knyttet til e-helseløsninger i kolonnen lengst til venstre. Disse egenskapene er delt inn i tre kategorier:

- avhengighetsgrad
- risiko
- strategisk betydning

[4] Husk at en offentlig virksomhet alltid må vurdere hvorvidt en har lovmessig adgang til å sette ut oppgaver og aktiviteter til eksterne virksomheter

Avhengighetsgrad og *risiko* er delvis beskrevet i avsnitt 1.4. Vi skal nå drøfte dette litt nærmere. Begge disse aspektene handler i stor grad om de ovennevnte «transaksjonskostnadene», ikke minst kostnader i form av friksjon mellom partene. Jo høyere avhengighetsgrad, det vil si jo mer det vil koste oppdragsgiver (og også leverandøren) å bryte relasjonen, jo større er risikoen for at partene vil måtte bære kostnadene ved eventuelle interessekonflikter, uten å kunne bryte relasjonen og finne en annen leverandør eller kunde. Hvor alvorlig dette er, avhenger selvsagt også av risikoen for at det oppstår interessekonflikter, noe som handler om blant annet kompleksitet, verdien av avtalen og så videre.

Et viktig aspekt her er i hvilken grad det må gjøres kunde- og leverandørspesifikke tilpasninger av e-helseløsningen. Jo flere justeringer, desto høyere er partenes avhengighet av hverandre. Det kan være svært kostbart for oppdragsgiver å henvende seg til en ny leverandør og la denne gjøre de samme justeringene som den forrige leverandøren allerede har gjort. Tilsvarende kan leverandøren bli avhengig av den spesifikke kunden for å motta økonomisk avkastning på investeringen i å utvikle kundetilpasningen. Denne situasjonen er en vanlig kilde til friksjon mellom oppdragsgivere og leverandører. Da kan relasjonskontrakter være et godt valg.

Kategorien *strategisk betydning* følger en litt annen logikk, men har også stor betydning for valget av kontraktsmodell. Her handler det mer om å vurdere i hvilken grad produksjonen av anskaffelsesobjektet utgjør virksomhetens kjernevirksomhet eller ikke, det vil si de primære aktivitetene organisasjonen skaper sin verdi gjennom. Kjernevirksomheten i helsevesenet handler blant annet om å levere helse- og omsorgstjenester, inklusive forebygging og rehabilitering. Å bygge IT-løsninger blir trolig aldri en del av kjernevirksomheten, men det avhenger også ofte av hvor integrert IT-løsningen bidrar til å skape kjernevirksomheten «helsetjenester».

Verktøyet brukes slik at oppdragsgiver analyserer egenskapene til en mulig anskaffelse etter at kontrakten er inngått. Det handler altså ikke om en nåsituasjon. Formålet er å finne modellen som skaper de mest samstemte interessene i fremtiden.

Logikken i verktøyet er relativt enkel. På bakgrunn av det som fremkommer av de seks analysene og beslutningene beskrevet i kapittel 3, kan oppdragsgiver foreta en analyse av de respektive radene i tabellen.

4.4 Fem eksempler

Her er fem eksempler på når det kan tenkes at en relasjonskontrakt er hensiktsmessig.

4.4.1 Innkjøp av kommunale pasientjournalsystemer

Et nytt, felles journalsystem for eldreomsorgen, hjemmetjenesten og fastlegen i en kommune.

Beskrivelse: Høy kompleksitet (integrasjon med flere eksisterende systemer), mange brukergrupper, lang kontraktsperiode og behov for suksessiv utvikling over tid. Her er fleksibilitet og felles styring avgjørende for å lykkes med innføringen og løpende forbedringer.

4.4.2 Digital plattform for behandlingsplanlegging og samordnet utskrivning

System som skal muliggjøre informasjonsdeling mellom kommune, region og private aktører rundt utskrivningsklare pasienter.

Beskrivelse: Flere organisasjoner med ulike mål og kulturer har behov for å samarbeide. Systemet må tilpasses ulike arbeidsmetoder og juridiske krav. Her er felles mål, veiledende prinsipper og en sterk styringsstruktur sentralt.

4.4.3 Mobile e-helsetjenester for ansatte i hjemmetjenesten

Appbasert løsning for tilgang til helse- og pasientinformasjon ute i felt, inkludert dokumentasjon, signeringslister og avviksregistrering.

Beskrivelse: Systemet brukes i en dynamisk, daglig virksomhet og må utvikles iterativt i tett kontakt med brukerne. En relasjonskontrakt muliggjør kontinuerlig dialog, raske forbedringer og tilpasninger ved endrede behov.

4.4.4 KI-basert beslutningsstøtte for rehabilitering eller hjemmehjelpen

Anskaffelse av systemer som bruker KI som ledd i vurdering av pasientstatus, med forslag til tiltak.

Beskrivelse: Innovativ teknologi, usikkerhet om resultater og behov for en felles læringsprosess mellom leverandør og bedrift. En tradisjonell kontraktsmodell kan stå i veien for videre tilpasning – en relasjonsbasert modell gir en struktur for felles utvikling og ansvar.

4.4.5 Digital kontaktplattform for brukere og pårørende

Systemer som muliggjør trygg og samordnet kommunikasjon mellom brukere, pårørende og helsepersonell.

Beskrivelse: Høy følsomhet, raskt skiftende brukerkrav og sterk kobling til oppfattet kvalitet. Partnerskap med leverandøren er viktig for å raskt kunne justere funksjoner, grensesnitt og informasjonsflyt – noe som støttes av en relasjonskontrakt.

5 FORBEREDELSER TIL ANSKAFFELSER MED RELASJONSKONTRAKTER

I resten av denne veilederen tar vi utgangspunkt i at oppdragsgiver har valgt en relasjonskontrakt som kontraktsmodell, og at anskaffelsen dermed gjennomføres med dette som utgangspunkt. Merk at informasjonen her gjelder spesifikt for relasjonskontrakter. På anskaffelser.no finnes det beskrivelser av kravene som gjelder for alle typer anskaffelser (og dermed også for anskaffelser med relasjonskontrakter som grunnlag).

Merk også at det ikke finnes bare *én* måte å gjennomføre en anskaffelse på, for å inngå en relasjonskontrakt. Selv om man har valgt å bruke en relasjonskontrakt, vil man fortsatt måtte ta hensyn til anskaffelsesobjektets beskrivelse av evalueringsmodell, anskaffelsesmodell og kontraktstype. Som tidligere beskrevet vil dette avhenge av kompleksitet, verdi, risiko og så videre i anskaffelsen.

For å forenkle veilederen tas det i det følgende derfor utgangspunkt i to standardiserte scenarier for relasjonskontrakter: **middels** og **høy** avhenighetsgrad og risiko.

- **Middels**: middels avhengighetsgrad og risiko i henhold til verktøyet i vedlegg 1.
- **Høy**: høy avhengighetsgrad og risiko i henhold til verktøyet i vedlegg 1.

Husk at dette er forenklinger, og at det er viktig å ikke miste helheten og de mange nyansene som finnes for alle anskaffelser, av syne.

5.1 Forklaring av oppdragsgivers intensjon om å inngå en relasjonskontrakt

Det er viktig at det fremgår tidlig i konkurransegrunnlaget at oppdragsgiver ønsker å gjøre en anskaffelse på grunnlag av en relasjonskontrakt. Dette sender et tydelig signal til potensielle tilbydere om at oppdragsgiver ønsker å etablere et kommersielt forhold basert på tillit, åpenhet og gjensidighet. Det kan vises til denne veilederen for å gi potensielle tilbydere en idé av hva en relasjonskontrakt er for noe.

5.2 Beskrivelse av strategiske mål for anskaffelsen

Relasjonskontrakten har som mål å skape kontinuerlig samstemte interesser mellom oppdragsgiveren og leverandøren. For å oppnå samstemte interesser er det en forutsetning at partene jobber mot de samme målene i relasjonen dem imellom. Det er alltid hensiktsmessig – selv om det brukes transaksjonsbaserte kontrakter – å etablere et tydelig målbilde. Når det brukes en relasjonskontrakt, er det i utgangspunktet nødvendig. Målbildet skal beskrives i konkurransegrunnlaget.

De fastsatte strategiske målene er derfor av stor betydning for den videre utformingen av anskaffelsen og kontrakten. De strategiske målene bør anses som beskrivelser av hva som anses å skape mest verdi i den aktuelle avtalen. Oppnåelsen av disse bør dermed anses som definisjonen på fremgang.

Hvordan målene ser ut, vil variere fra anskaffelse til anskaffelse. Nedenfor er noen eksempler på hvordan målene kan formuleres i tre ulike typer anskaffelser av e-helseløsninger. Merk at alle eksemplene har til felles at det å etablere et velfungerende partnerskap mellom oppdragsgiver og leverandør er satt opp som et eget mål. I en relasjonskontrakt har relasjonen som prinsipp forrang fremfor forretningen. Det betyr at man skal velge den leverandøren som ikke bare er i stand til å levere ønsket funksjonalitet, men som også fremstår som best egnet til å bygge en langsiktig velfungerende relasjon til oppdragsgiver.

Eksempler på strategiske mål ved anskaffelse av journalsystemer

Etabler et velfungerende partnerskap mellom oppdragsgiver og leverandør: Skap et langsiktig samarbeid for å sikre at journalsystemet blir utviklet og tilpasset over tid for å møte virksomhetens behov.

Forbedre pasientsikkerheten: Sørg for at nøyaktig og oppdatert pasientinformasjon er tilgjengelig for helsepersonell i sanntid, noe som reduserer risikoen for medisinske feil og forbedrer kvaliteten på helsetjenestene.

Effektiviser dokumentasjonsprosesser: Reduser den administrative byrden for helsepersonell ved å automatisere og digitalisere dokumentasjon og rapportering, noe som frigjør tid de kan bruke sammen med pasientene.

Optimaliser samordning og kommunikasjon mellom helsepersonell: Integrer journalsystemet med andre helsesystemer og eksterne tjenester for å skape en helhetlig oversikt over pasientens behandlingshistorikk.

Forebygging og håndtering av sikkerhetsrisikoer: Implementer sterke sikkerhetstiltak som autentisering, kryptering og sporbarhet for å beskytte sensitiv pasientinformasjon og sikre overholdelse av regelverk (for eksempel personvernforordningen).

Eksempler på strategiske mål ved anskaffelse av løsninger for digital hjemmeoppfølging

Etabler et velfungerende partnerskap mellom oppdragsgiver og leverandør: Sørg for tett og effektivt samarbeid for å kontinuerlig forbedre tjenesten for hjemmeoppfølging og tilpasse den til brukerens behov.

Reduser behandlingstider og behovet for fysiske besøk: Gjennom hjemmeoppfølging reduserer man behovet for fysiske besøk og gjør det enklere for pasientene å få behandlingen og omsorgen de trenger, uten å måtte forlate hjemmet.

Forbedre pasientens livskvalitet og muligheter til egenomsorg: Gi pasientene støtte til å håndtere helseproblemene sine på egen hånd gjennom verktøy de kan bruke til å overvåke helsen og ta beslutninger basert på sanntidsdata.

Frigjør kapasitet i helsevesenet: Ved å bruke hjemmeoppfølging til å behandle og følge opp flere pasienter samtidig kan man frigjøre kapasitet og redusere belastningen på helsevesenet.

Reduser unødvendige sykehusbesøk og akuttbehandlinger: Bruke muligheten til tidlig påvisning av endringer i pasientens helse til å forhindre akutte situasjoner og potensielle sykehusinnleggelser.

Eksempler på strategiske mål ved anskaffelse av responssentertjenester

Etabler et velfungerende partnerskap mellom oppdragsgiver og leverandør: Etabler et sterkt samarbeid for å sikre langsiktig funksjonalitet og oppdateringer av responssentertjenestene.

Øk sikkerheten for eldre og risikogrupper: Gi brukerne en enkel måte å raskt få hjelp på i nødsituasjoner, noe som øker følelsen av sikkerhet og trygghet i hverdagen.

Reduser belastningen på akutthelsetjenesten: Ved raskt å kunne identifisere og håndtere mindre akutte problemer kan man forhindre at slike tilfeller utvikler seg til omfattende behandlingsbehov eller sykehusinnleggelser.

Tilrettelegg for selvstendighet og livskvalitet: Gjøre det mulig for eldre og personer med nedsatt funksjonsevne å bo hjemme lenger og leve et mer selvstendig liv gjennom å tilby støtte ved behov, uten å basere seg på kontinuerlig tilstedeværelse av helsepersonell.

Optimaliser ressursforvaltningen i helsevesenet: Ved rask identifisering av nødsituasjoner og effektiv styring av riktige ressurser til riktig person (for eksempel ambulanse eller hjemmebesøk) kan man forbedre ressursbruken og redusere ineffektivitet.

5.3 Beskrivelse av anskaffelsesobjektet

Anskaffelsesobjektet er det som spesifikt skal anskaffes. I en relasjonskontrakt er det viktig å ha det perspektivet at *anskaffelsesobjektet skal realisere de strategiske målene som er fastsatt*.

Anskaffelsesobjektet er foreløpig identifisert som ett av de seks trinnene og beslutningene som skal tas før kontraktsmodellen velges. I konkurransegrunnlaget må oppdragsgiver bestemme hvordan dette skal beskrives. Det er i hovedsak tre måter å gjøre dette på: (i) detaljerte spesifikasjoner for det arbeidet leverandøren skal utføre, (ii) spesifikasjon av de funksjonene de leverte løsningene skal oppfylle, eller (iii) beskrivelser av milepæler leverandøren skal nå for å oppfylle de identifiserte strategiske målene. Hver av disse er beskrevet nedenfor.

5.3.1 Detaljerte spesifikasjoner for arbeidet leverandøren skal utføre

Denne måten å beskrive anskaffelsesobjektet på er uvanlig i dag. Denne metoden innebærer ikke så mye at man beskriver det faktiske resultatet av leverandørens arbeid,

men snarere alle aktivitetene leverandøren må utføre for å oppnå de strategiske målene oppdragsgiver ønsker å oppnå. Denne måten er direkte uegnet for en relasjonskontrakt. En relasjonskontrakt skal brukes ved anskaffelser av høyere kompleksitet, og det vil være umulig for oppdragsgiver å fullt ut beskrive alle aktivitetene leverandøren må gjøre for å oppnå det oppdragsgiver ønsker.

5.3.2 Spesifikasjon av funksjoner

Dette er trolig den vanligste måten å beskrive anskaffelsesobjekter på innen e-helse i dag. Det omtales også som åpne spesifikasjoner. I stedet for å beskrive hvilket arbeid leverandøren skal utføre, gis det en beskrivelse av hvilke funksjoner det etterspurte systemet skal oppfylle, for eksempel hvilke arbeidsoppgaver som skal støttes gjennom systemet, tekniske krav og så videre. Her finnes det gode beskrivelser på anskaffelser.no av hvordan dette gjøres:

https://anskaffelser.no/sites/default/files/2016-12-20_veileder_0.pdf.

De angitte spesifikasjonene bør knyttes til ett eller flere av de strategiske målene som er satt. Om dette ikke gjøres, er det stor risiko for at det stilles krav om funksjoner som ikke egentlig skaper noen verdi for oppdragsgiver.

Ettersom oppdragsgiver her har valgt en relasjonskontrakt som kontraktsmodell, er det viktig å også bestemme *hvordan kravene til selve relasjonen skal utformes*. I eksemplene på strategiske mål ovenfor er etablering av et velfungerende partnerskap inkludert som et eget mål. Kravene knyttet til relasjonen kan for eksempel beskrives på følgende måte.

- Sørg for at alle ansatte har en god forståelse av vår felles visjon, de strategiske målene og de seks veiledende prinsippene som danner grunnlaget for partnerskapet.
- Etabler og videreutvikle et nytt onboardingprogram for nyansatte for å sikre at målene i forrige punkt blir oppfylt.
- Sørg for at leverandørens ansatte er motivert til å samarbeide med oppdragsgiver for å oppnå vår felles visjon og de strategiske målene, samt til å alltid handle i samsvar med de veiledende prinsippene.

5.3.3 Spesifikasjon av milepæler

Denne metoden for å beskrive anskaffelsesobjektet innebærer at oppdragsgiver tar enda et skritt mot en åpen spesifikasjon, og angir målene eller resultatene oppdragsgiver ønsker å oppnå gjennom avtalen. Dette kan da være mål som brukertilfredshet blant de som bruker systemet, tidsbesparelser, at det muliggjør visse typer behandlingsprosesser, og så videre. Forrige avsnitt beskriver også mulige milepæler knyttet til den kommersielle relasjonen.

En mer detaljert beskrivelse av denne metoden finnes i vedlegg 3 til denne veilederen. Beskrivelsen er ikke fullstendig, men gir oppdragsgivere en god idé om hva metoden innebærer. Merk at beskrivelsen også inkluderer hvordan en evalueringsmodell knyttet til denne metoden kan utformes.

5.3.4 Hvilken modell bør man velge?

Metoden med funksjonelle spesifikasjoner egner seg i «middels-scenariet», det vil si i situasjoner der en relasjonskontrakt skal benyttes ved middels risiko og avhengighetsgrad. Metoden med resultat- eller målbeskrivelser er egnet i «høy-

scenariet», det vil si der en relasjonskontrakt skal brukes ved høy risiko og avhengighetsgrad.

Det er imidlertid ikke et åpenbart svar på hvilken metode som er best i hver anskaffelse. I tillegg utelukker ikke metodene hverandre – de kan godt kombineres. Det er derfor viktig å forstå hvilke hensyn som aktualiseres.

Det er viktig å skille mellom det som er mest hensiktsmessig basert på egenskapene ved selve anskaffelsen, kontra oppdragsgivers og leverandørenes kunnskapsnivå, kapasitet osv.

Faktorer knyttet til egenskapene ved anskaffelsen. Når det gjelder egenskapene ved selve anskaffelsen, er det viktig å velge en metode for å beskrive anskaffelsesobjektet som kan skape samstemte interesser mellom oppdragsgiver og leverandør over tid. Jo mer avhengige partene blir av hverandre, og jo høyere risiko for at partene opplever motstridende interesser på grunn av avtalens kompleksitet, hvordan den utvikler seg over tid osv., desto viktigere vil det være å finne beskrivelser av anskaffelsesobjektet som partene kan bli enige om, og som gir leverandøren fleksibilitet til å finne den beste måten å levere i henhold til avtalen på. I en kontrakt som strekker seg over svært lang tid, kan det være vanskelig å vite på forhånd hvilke funksjoner løsningen må oppfylle for å kontinuerlig støtte de relevante arbeidsprosessene i helsevesenet. I en slik situasjon kan det for eksempel være bedre å fokusere på å sikre at brukerne kontinuerlig skal være fornøyd med løsningen. Det vil de sannsynligvis være om løsningen kontinuerlig støtter brukerne i arbeidet.

Faktorer knyttet til oppdragsgiver og de potensielle leverandørene. Resultatorienterte spesifikasjoner er ikke like vanlig som funksjonsspesifikasjoner, og kan derfor oppfattes som mer utfordrende og ressurskrevende. Dette bør strengt tatt ikke spille noen rolle, så lenge de forventede fordelene med resultatmetoden oppveier kostnadene denne medfører i form av tid og andre ting. Samtidig er tilgang til ressurser med riktig kompetanse og tid realiteter som må respekteres, både hos oppdragsgiver og leverandørene. Den valgte måten å beskrive anskaffelsesobjektet på bør ikke gjøres så vanskelig at oppdragsgiver lar være å bruke en relasjonskontrakt. Den bør heller ikke gjøres så krevende at for eksempel små leverandører velger å ikke levere tilbud. Mange av fordelene med relasjonskontrakter vil kunne realiseres gjennom å spesifisere funksjoner. Uansett vil tilstrekkelig kompetanse alltid være en viktig faktor å vurdere i valg av modell.

5.3.5 Beskrivelse av strukturen og prosessen for relasjonsstyring

I kapittel 7 nedenfor beskrives strukturen og prosessene for kontraktsoppfølging og relasjonsstyring i forbindelse med relasjonskontrakter. Siden relasjonskontrakter har et sterkt fokus på relasjonen, er det viktig at dette også beskrives i konkurransegrunnlaget, uavhengig av om oppdragsgiver velger å etablere krav til relasjonen slik denne veilederen foreslår. *Nøyaktig* hvordan strukturen og prosessene skal se ut, må oppdragsgiver bestemme sammen med leverandøren når denne er valgt. Det er imidlertid fortsatt viktig at oppdragsgiver tydelig beskriver *at* kontraktoppfølgingen og relasjonsstyringen anses som sentral, og at dette er en del av anskaffelsesobjektet, og beskriver hvordan dette skal arte seg. Leverandørene må forstå dette for å planlegge ressursallokeringen og prisingen av anbudet.

5.4 Relasjonsbygging mellom oppdragsgiver og leverandør

I en relasjonskontrakt er det et sterkt fokus på den kommersielle relasjonen mellom partene. Det er derfor viktig at oppdragsgiver tidlig vurderer *når* man skal begynne å bygge relasjonene. Det er i hovedsak tre mulige tidspunkter for dette:

- før anskaffelsen
- underveis i anskaffelsen
- etter anskaffelsen

Dersom oppdragsgiver ønsker å bygge relasjoner med tilbyderne, kan dette gjøres allerede i markedsdialogen. Det kan også gjøres i markedsundersøkelser under arbeidet med behovsanalysen. Det kan være hensiktsmessig her å undersøke utfordringer leverandørene allerede opplever i eksisterende kontrakter, samt deres syn på bruk av relasjonskontrakter, for å møte slike utfordringer og utnytte mulighetene som finnes.

Oppdragsgiver kan også velge å begynne å bygge relasjoner underveis i selve anskaffelsesprosessen. I hvilken grad dette er mulig, avhenger av den valgte anskaffelsesprosedyren. Dette beskrives nærmere nedenfor.

Oppdragsgiver kan også vente med å bygge relasjoner til etter at anskaffelsen er fullført. Relasjonsbyggingen foregår da innenfor rammen av styringsmodellen partene etablerer gjennom kontrakten.

Det er fordeler og ulemper med de forskjellige tidspunktene. Fordelen med å vente til etter anskaffelsen er at det kan oppfattes som tidsbesparende, siden relasjonen da bare trengs å bygges med én av partene. Det er imidlertid fordeler med å starte med relasjonsbyggingen allerede før anskaffelsesprosessen, og fortsette med det i løpet av prosessen. Ved å starte en dialog om relasjonskontrakter allerede i markedsdialogen skapes det gode forutsetninger for å få en god forståelse av utfordringene og mulighetene i markedet. I tillegg har det en viktig tillitsbyggende funksjon.

5.5 Evalueringsmodell

På anskaffelser.no finnes det gode beskrivelser av hvordan ulike evalueringsmodeller kan utformes. Valget av evalueringsmodell styres i stor grad av hvordan oppdragsgiver har valgt å beskrive anskaffelsesobjektet. Dersom metoden med funksjonsbeskrivelser er valgt, kan man benytte tradisjonelle evalueringsmodeller. I en relasjonskontrakt må konkurransegrunnlaget suppleres med kriterier som sikrer at tilbudet støtter en langsiktig og samarbeidsrettet leveranse.

Siden anskaffelseslovgivningen ikke tillater at selve anbudsgiveren vurderes, kun innholdet i anbudet, kan det være utfordrende å sikre at den valgte leverandøren er pålitelig og i stand til å handle godt innenfor rammen av en relasjonskontrakt. For å løse dette bør evalueringsmodellen baseres på en balansert vekting mellom pris, kvalitet og samarbeidsevne, der pris ikke kan være den dominerende faktoren.

Vekting av evalueringskriterier. En passende fordeling kan være:

Kriterier	Vekting	Beskrivelse
Kvalitet og funksjonalitet	40–50 %	En vurdering av hvor godt løsningen oppfyller funksjonskravene, mulighetene for tekniske tilpasninger, sikkerhet og interoperabilitet med eksisterende systemer.
Samarbeidsevne	30–40 %	En vurdering av hvordan tilbyder planlegger å håndtere samarbeid, risiko, endringsledelse og den langsiktige utviklingen av tjenesten.
Pris	20–30 %	Kostnad over kontraktsperioden, inkludert drift, støtte og eventuelle endringskostnader.

Prisen bør ikke veie for tungt, ettersom en lav tilbudspris kan skjule høye fremtidige tilpasningskostnader. I stedet bør kvalitet og samarbeidsevne vektes høyt for å sikre at løsningen er formålstjenlig og mulig å utvikle over tid.

Konkret metode for poengsetting og evaluering av samarbeidsevne. Det finnes ulike måter å evaluere kriteriet for samarbeidsevne på. Først er det viktig å bryte kriteriet ned i ulike deler, og gjøre en vekting mellom disse delene.

Kriterier	Vekting	Beskrivelse	Eksempel på evalueringspunkter
Kvaliteten på samarbeids- og styringsmodellen	50 %	Tilbyder må presentere en konkret samarbeidsmodell som viser hvordan de har tenkt å operere innenfor en relasjonskontrakt.	• beskrivelse av metoden for felles målstyring med oppdragsgiver • prosesser for håndtering av endringer og forbedringsforslag • forslag til styringsstruktur, herunder roller, ansvar og beslutningsmekanismer
Plan for risikostyring og konflikthåndtering	25 %	Tilbyder skal beskrive en strukturert metode for å håndtere risiko og interessekonflikter i kontraktsrelasjonen.	• identifisering av typiske risikoer innenfor den aktuelle tjeneste/leveransen • beskrivelse av mekanismer for å håndtere misforståelser og eskalere problemer • forslag til insentivstrukturer som fremmer langsiktig samarbeid
Gjennomføringsplan og case-studie	25 %	Tilbyder skal legge frem en detaljert plan for hvordan kontrakten skal gjennomføres, og hvordan de skal jobbe i samarbeid med oppdragsgiver.	• tydelige milepæler og oppfølgingspunkter • konkrete eksempler på hvordan tilbyder har håndtert en lignende situasjon (men formulert som en fiktiv case-beskrivelse som vurderes objektivt) • identifisering av nøkkelaktiviteter og samarbeidsprosesser

For å sikre en objektiv og transparent vurdering bør hvert kriterie deretter gis poeng i henhold til en poengskala (for eksempel 0-4 poeng per kriterie). Det kan for eksempel se slik ut når det gjelder kriteriet «Kvalitet på samarbeids- og styringsmodellen»:

Poeng	Beskrivelse
0	Ingen beskrivelse av styringsstruktur, risikostyring eller samarbeidsmodell.
1	Svake eller ufullstendige prosesser, uklar rollefordeling mellom partene.
2	Grunnleggende beskrivelse av samarbeidsmodellen, men med mangelfull informasjon om styring.
3	Tydelig definert styringsstruktur, beskriver konkrete metoder for styring og beslutningstaking.
4	Svært gjennomtenkt modell, detaljert og troverdig beskrivelse av hvordan samarbeidet skal fungere over tid, med velprøvde prosesser for samarbeid og endringsledelse.

Tilsvarende må det da gis poeng for underkriteriene «Plan for risiko- og konflikthåndtering» og «Gjennomføringsplan og case-studie». På denne måten kan oppdragsgiver konstruere en tydelig evalueringsmodell som gjør det mulig å vurdere tilbudet også med hensyn til samarbeidsevne.

Det bør bemerkes at det kan være problematisk fra et anskaffelsesrettslig perspektiv å ta med referanseinnhenting som et evalueringskriterium. Dette skyldes at referansen typisk innebærer at tilbyderen vurderes – ikke tilbudet. I tillegg er det en risiko for at mindre leverandører som er svært kompetente, men ennå ikke har så mange referanser, blir utelukket. Derfor kan det være bedre å la tilbyderne, som i eksempelet ovenfor, *demonstrere* sin erfaring, for eksempel i beskrivelsen av hvilke prosesser de vil arbeide etter, osv.

5.6 Anskaffelsesform

Følgende anskaffelsesprosedyrer finnes

- direkteanskaffelse
- åpen prosedyre
- begrenset prosedyre
- forhandlet prosedyre
- konkurransepreget dialog
- innovasjonspartnerskap
- anskaffelse av helsetjenester

Disse prosedyrene er beskrevet på anskaffelser.no. I hovedsak bør valg av anskaffelsesform når en relasjonskontrakt er valgt, styres av (i) muligheten for å definere anskaffelsesobjektet i forkant og (ii) muligheten til og viktigheten av å bygge en relasjon til leverandøren før anskaffelsen er gjennomført.

Mulighet til å definere anskaffelsesobjektet på forhånd. Relasjonskontrakter bør brukes når avhengighetsgraden og risikoen er middels til høy. Høy risiko handler i stor grad om hvor mulig det er å gi en tydelig beskrivelse på forhånd av hva det er som skal anskaffes. Jo vanskeligere det er å beskrive dette i detalj, desto bedre er det å anvende en konkurransepreget dialog – eller til og med et innovasjonspartnerskap, for eksempel.

Muligheten til, og viktigheten av, å bygge en relasjon til leverandøren. De ulike anskaffelsesformene gir ulike muligheter for at oppdragsgivere og leverandører kan begynne å bygge en tillitsfull relasjon. Den åpne og begrensede prosedyren tillater ingen

annen dialog enn gjennom skriftlige spørsmål og svar, og er derfor vanligvis mindre hensiktsmessig i relasjonskontrakter. Samtidig kan mangelen på dialog under anskaffelsesprosessen noen ganger til en viss grad kompenseres gjennom markedsdialog før anskaffelsen og relasjonsbyggingsaktivitetene i oppstarten av kontrakten etter at leverandøren er valgt.

I «middels-scenarioet», det vil si når risiko og avhengighetsgrad er middels, vil en forhandlet prosedyre være å foretrekke. Om det derimot er vanskelig å definere anskaffelsesobjektet, bør for eksempel konkurransepreget dialog eller innovasjonspartnerskap vurderes. Det er imidlertid viktig å være klar over at det fortsatt er mer begrensede muligheter til å bygge relasjoner i offentlige anskaffelser sammenlignet med private. Dette understreker viktigheten av å utføre relasjonsbyggingsaktiviteter allerede i markedsdialogfasen, og selvfølgelig også når kontrakten er signert.

5.7 Avtalevilkårene

5.7.1 Generelt om avtalevilkår i relasjonskontrakter

En relasjonskontrakt er en skriftlig kontrakt på samme måte som en transaksjonsbasert kontrakt. Mange klausuler som finnes i transaksjonsbaserte kontrakter, bør også finnes i relasjonskontrakter – som klausuler om konfidensialitet, kontraktsvilkår og oppsigelse på grunn av kontraktsbrudd, ansvarsbegrensninger, force majeure, tvisteløsning og så videre.

Alle kontrakter har den funksjonen at de er juridisk bindende, og dermed kan behandles i retten. Alle kontrakter tjener også den funksjonen at de klargjør partenes forventninger til hverandre. Samtidig skiller relasjonskontrakter seg fra transaksjonsbaserte kontrakter på enkelte viktige måter. Relasjonskontrakter har i tillegg en funksjon i å støtte partene i å bygge og opprettholde et partnerskap basert på tillit og åpenhet. Dette betyr at en rekke typer bestemmelser må gis en fremtredende plass og funksjon i relasjonskontrakten.

Visjon og strategiske mål. I en relasjonskontrakt har felles visjon og strategiske mål en sentral funksjon. Som beskrevet i avsnitt 5.2 beskriver målene hva som anses å skape mest verdi i avtalen, og når avtalen skal anses som vellykket. Partene bør gå sammen om å utarbeide den felles visjonen og innlemme den i avtalen. Det er viktig at visjonen er formulert som det overordnede, felles målbildet for å oppnå de strategiske målene.

Veiledende prinsipper. Som nevnt i avsnitt 1.1 inneholder relasjonskontrakter en rekke sosiale normer som gjøres om til kontraktsnormer. De kalles «veiledende prinsipper». De seks viktigste veiledende prinsippene som bør tas med, er:

- **Gjensidighet**: at man sørger for å gi og ta gjensidig
- **Autonomi**: å ikke detaljstyre eller bruke makt mot hverandre
- ***Ærlighet***: å fortelle sannheten om fakta og om sine oppfatninger
- **Lojalitet**: å anse alle parters interesser som like viktige
- **Rimelighet**: å opprettholde forholdsmessighet mellom partenes innsats, risikoer, potensielle oppsider mv.
- **Integritet**: å handle konsekvent i samsvar med prinsippene ovenfor

I en relasjonskontrakt skrives disse prinsippene ut med lengre forklarende tekster om innholdet i hvert prinsipp. Videre skal kontrakten inneholde klausuler som innebærer at den skal tolkes i samsvar med disse prinsippene.

Relasjonsstyring. I en relasjonskontrakt er strukturene og prosessene for hvordan partene skal styre relasjonen dem imellom en svært viktig komponent. I avsnitt 7 nedenfor om kontraktsoppfølging og relasjonsstyring beskrives det nærmere hva dette innebærer. Det er imidlertid viktig å merke seg at alle komponentene som er beskrevet der, bør inkluderes i den skriftlige kontrakten.

5.7.2 Avveininger ved valg av kontraktsvilkår

Oppdragsgiver må inkludere relevante kontraktsvilkår i anbudsforespørselen. Her må det gjøres en avveining når en relasjonskontrakt skal benyttes. Statens standardavtale (SSA) er mye brukt i det norske markedet, og er derfor kjent for de fleste. Dette er imidlertid transaksjonsbaserte avtaler, som dermed i stor grad er skrevet for kommersielle relasjoner «på armlengdes avstand», der det er gode muligheter til å beskrive funksjonene og kravene til det som skal leveres, på forhånd. Dette gjør SSA mindre egnet dersom oppdragsgiver for eksempel har konkludert med at den beste måten å beskrive anskaffelsesobjektet på er gjennom etablering av milepæler.

En mulig måte er å bruke den relevante SSA-en i scenariet «Middels» (middels risiko og avhengighetsgrad), men å *supplere standardavtalen* med en rekke viktige vilkår som bør være med i en relasjonskontrakt. Det handler da primært om å ha en felles visjon, strategiske mål, veiledende prinsipper, tolkning av kontrakten og strukturen samt prosesser for kontraktoppfølging og relasjonsstyring. I vedlegg 4 er det gitt noen eksempler på hvordan slike vilkår kan se ut, som kan brukes som utgangspunkt for utarbeidelsen av en relasjonskontrakt. Vedlegget inneholder også eksempler på ulike måter slike vilkår kan inngå i den aktuelle SSA-en på.

I scenariet «Høy» er det derimot vanligvis bedre å ikke ta utgangspunkt i standardvilkårene, men å skrive nye vilkår fra bunnen av. Det finnes per nå ingen standardavtaler for dette formålet.

6 GJENNOMFØRING AV ANSKAFFELSEN

På anskaffelser.no er det beskrevet hvordan anskaffelser kan gjennomføres. Denne delen av veilederen fokuserer derfor kun på det som gjelder spesifikt for anskaffelser der en relasjonskontrakt er valgt som kontraktsmodell.

Som beskrevet i punkt 5.4 ovenfor kan relasjonsbyggingsaktiviteter med potensielle tilbydere finne sted før, under eller etter gjennomført anskaffelse, eller i en kombinasjon av disse. Dersom oppdragsgiver for eksempel har valgt forhandlet prosedyre eller konkurransepreget dialog som anskaffelsesform, vil møtene finne sted under anskaffelsesprosessen. I slike tilfeller må oppdragsgiver gjøre de samme aktivitetene som for anskaffelser basert på en tradisjonell kontrakt. Men *i tillegg* bør en rekke innledende aktiviteter utføres før flere kommersielle aspekter ved anskaffelsen diskuteres eller forhandles. Nøyaktig hvordan disse aktivitetene utføres, avhenger av den valgte anskaffelsesformen. Det er selvsagt forskjell på om møter finner sted innenfor en forhandlet prosedyre, der målet er å avklare anbudet, sammenlignet med en konkurransepreget dialog, der partene skal drøfte og utvikle en løsning sammen. *Formålet* vil imidlertid alltid være det samme.

Formålet med relasjonsbyggingsaktivitetene under en pågående anskaffelse er å legge grunnlaget for et sterkt partnerskap, som deretter kan videreutvikles dersom oppdragsgiver velger den aktuelle tilbyderen. Oppdragsgiver bør her fokusere på noen spesifikke aspekter, som er beskrevet nedenfor.

Start med en dialog om tillit, transparens og kompatibilitet. I en relasjonskontrakt er hovedfokuset på selve relasjonen, og derfor er det viktig at man begynner å snakke om

nettopp dette. Tillit, åpenhet og kulturell kompatibilitet mellom partene er sentrale elementer i enhver kommersiell relasjon, og der er det hensiktsmessig å begynne.

Etabler eller diskuter allerede etablerte strategiske mål og eventuelle milepæler. En relasjonskontrakt tar sikte på å skape samstemte interesser mellom partene, og begynner med å ha et tydelig felles mål. I en forhandlet prosedyre har oppdragsgiver allerede spesifisert sine strategiske mål med anskaffelsen i konkurransegrunnlaget. Det vil da være viktig at partene diskuterer sin forståelse av de respektive målene for å sikre at de er samstemte. I for eksempel en konkurransepreget dialog kan det i stedet handle om å sette opp disse målene sammen.

Her er det også viktig å ta i betraktning at leverandøren også ofte har strategiske mål – om ikke med den spesifikke avtalen, så for selskapet generelt. Derfor er det også viktig å drøfte dette, slik at begge parter forstår hvordan oppdragsgivers målbilde forholder seg til leverandørens målbilde.

7 KONTRAKTSOPPFØLGING OG RELASJONSSTYRING

Kontraktsoppfølging og relasjonsstyring er avgjørende for å sikre at en relasjonskontrakt gjennomføres effektivt og at de langsiktige målene oppnås. For å bygge og opprettholde en sterk relasjon og håndtere en leveranse som utvikles over tid, kreves det kontinuerlig oppfølging, fleksibilitet og god evne til å håndtere endringer. Ettersom denne tilnærmingen skiller seg fra tradisjonelle kontraktsmodeller, er det viktig å etablere riktig styringsstruktur og sikre at alle parter har en felles forståelse og forpliktelse. Dette er en helt avgjørende suksessfaktor for denne kontraktsmodellen.

Denne fasen handler ikke bare om å følge opp leveranser og prestasjoner, men også om å jobbe aktivt for å styrke og utvikle partnerskapet, noe som krever at alle nivåer i organisasjonene spiller med. For å lykkes med dette er det flere aspekter som må håndteres og løses riktig. Her går vi gjennom de mest kritiske punktene for å sikre at partnerskapet fortsetter å skape verdi.

For å håndtere disse aspektene er det viktig å gå gjennom følgende punkter og utvikle spesifikke løsninger for å sikre at de håndteres effektivt:

1. en nivådelt styringsstruktur
2. roller og ansvar
3. individ-til-individ-kommunikasjon
4. forretningsrytme med regelmessige møter
5. oppstart og nyetablering
6. prosess for resultatrapportering og -overvåking
7. prosess for håndtering av utskifting av ansatte
8. eskaleringer
9. tjenesteutvikling
10. endringshåndtering
11. avtalens opphør

Det er viktig å merke seg at det ikke finnes bare *en* måte å løse disse forskjellige problemene på i en relasjonskontrakt. Fremfor alt er det viktig, akkurat som for den skriftlige avtalen forøvrig, å tilpasse styringstrukturen og -prosessene til avtalens størrelse og ikke minst kompleksitet.

Tillegg II til vedlegg 4 inneholder beskrivelser av hvordan strukturene og prosessene for relasjonsstyring kan dokumenteres. Avsnittene nedenfor bør leses parallelt med dette rammeverket, som også er ment å inngå som et kontraktsvedlegg.

7.1 Nivådelt styringsstruktur

For at en relasjonskontrakt skal fungere effektivt, er det viktig å skape en tydelig styringsstruktur der ansvaret fordeles på ulike nivåer i organisasjonene. En nivådelt styringsstruktur i en større virksomhet innebærer at operasjonelle, taktiske og strategiske spørsmål behandles på riktig nivå i organisasjonene. Operasjonelle spørsmål bør håndteres av de som er involvert i det daglige arbeidet, mens taktiske beslutninger tas av personer som kan gjøre justeringer for å optimalisere samarbeidet, og strategiske beslutninger tas av ledelsen for å sikre langsiktige mål. Gjennom å dele opp ansvaret på disse nivåene sikrer man at både daglige problemer og langsiktige mål håndteres på riktig måte, noe som skaper gode forutsetninger for en mer stabil og bærekraftig relasjon. I mange mindre organisasjoner kan det være tilstrekkelig å ha to nivåer: et operativt og et strategisk/taktisk nivå.

Det er også viktig å vurdere hvilke enkeltpersoner eller grupper som skal være ansvarlige på de ulike nivåene, og at disse har rett mandat til å ta beslutninger innenfor sitt ansvarsområde. En forutsetning for effektiv styring er at roller og ansvar er klart definert, så man unngår forvirring om hvem som skal ta beslutninger, og på hvilket tidspunkt. Dette gjelder kanskje særlig for oppdragsgiver, som ofte har en kompleks organisasjon med komplekse beslutningsveier, som det er kostbart for leverandøren å skulle skaffe seg kunnskap om. I en relasjonskontrakt basert på veiledende prinsipper må oppdragsgiver ta ansvar for å møte leverandøren med riktig organisasjon, mandater mv. Unnlatelse av dette fører lett til forsinkelser, og risikerer dessuten å skape friksjon dersom leverandøren må bruke mye ubetalt tid på kunnskapsinnhenting om oppdragsgivers organisasjon, som med rimelighet burde tilfalle oppdragsgiver selv.

7.2 Roller og ansvar

En tydelig fordeling av roller og ansvar er avgjørende for å skape struktur og sikre at partene vet hva som forventes av dem. Hvis roller og ansvar ikke er klart definert, kan det føre til forvirring eller overlapping, som i sin tur kan føre til ineffektivitet eller konflikt. Et annet aspekt er at ingen enkeltpersoner eller nivåer bør gis for mye ansvar, slik at man unngår at en part blir overbelastet eller usikker på sine forpliktelser. Dette er særlig viktig i komplekse relasjoner, der både oppdragsgiver og leverandøren må ha tydelig avklarte ansvarsområder for å kunne samarbeide på best mulig måte.

Ikke minst er det nyttig å skille mellom rollene som fokuserer på tjenestene, og rollene som fokuserer på kommersielle og kontraktsmessige aspekter. Dette er gjerne forskjellige personer som har separate møter, uavhengig av hverandre. I tillegg er det ofte nyttig å skille disse rollene fra roller som er ansvarlige for selve tjenesteutviklingen, som er et område som trenger et eget fokus (mer om det nedenfor).

7.3 Individ-til-individ-kommunikasjon

Effektiv kommunikasjon mellom partene er hjørnestenen i en vellykket relasjonskontrakt. Ved å etablere en struktur der ansvarlige personer fra både oppdragsgiver og leverandør kommuniserer direkte med hverandre, sikrer partene at eventuelle problemer kan håndteres raskt og effektivt. Dette er særlig viktig når det gjelder å håndtere operative problemstillinger eller justeringer som må gjøres fortløpende gjennom hele kontraktsperioden.

Det er viktig å sikre at kommunikasjonen ikke bare skjer gjennom mellommenn eller formelle rapporter. Det bør være mulig for de som jobber med den konkrete utførelsen å formidle sine behov og meninger direkte til den tilsvarende rollen hos den andre parten. Denne typen individuelt ansvar gjør det lettere å løse problemer og samtidig bygge tilliten som er grunnleggende for et langsiktig samarbeid. Å sette opp en strukturert kommunikasjonsplan som prioriterer denne individuelle kommunikasjonen, er derfor avgjørende for at relasjonen skal fungere effektivt.

7.4 Forretningsrytme med regelmessige møter

For å sikre at relasjonen holdes på rett kurs, er det viktig å etablere en forretningsrytme med regelmessige møter. Møtene bør holdes på ulike nivåer i organisasjonen for å sikre at både operasjonelle, taktiske og strategiske spørsmål får den oppmerksomheten de fortjener. Ved å ha en klar struktur for møtene kan partene regelmessig overvåke både prestasjoner og fremdriften mot de strategiske målene, samt håndtere løpende problemer og justeringer underveis.

Det er også viktig at disse møtene ikke bare fokuserer på problemer og utfordringer, men også gir mulighet til å reflektere over hva som fungerer bra, og hvordan relasjonen kan forbedres. Regelmessige møter skaper også en plattform for å ta opp endringer ute i verden eller interne forhold som kan påvirke relasjonen og fremtidige mål. En god forretningsrytme innebærer at partene ikke bare møtes for å håndtere problemer, men også for å skape felles løsninger og forbedre samarbeidet.

7.5 Oppstart og etablering

Når et partnerskap innledes, er det viktig å skape et sterkt fundament for det fremtidige samarbeidet. Det betyr at alle involverte parter må være tydelig informert om kontraktens mål, roller og forventninger. En godt planlagt oppstartsfase gjør det mulig for alle å starte på samme linje, og sikrer at det ikke er noen misforståelser eller usikkerheter i relasjonen.

Et viktig aspekt ved dette er at partene kanskje må bruke mye tid på å skaffe seg kunnskap om hverandres organisasjoner, og da ikke minst om oppdragsgiver. Dette kan være en kompleks organisasjon med en rekke ulike enheter, interessenter, beslutningsnivåer og så videre. Det meste av dette må oppdragsgiver ha avklart allerede i forberedelsene til anskaffelsen. Den nivådelte styringsstrukturen i avsnitt 7.1 bør fra starten av inkludere rollene, mandatene mv. som trengs for å kunne etablere og kontinuerlig levere og utvikle løsningen.

7.6 Prosess for resultatrapportering og -overvåking

En effektiv rapporterings- og oppfølgingsprosess er en kritisk del av en relasjonskontrakt. For å sikre at både oppdragsgiver og leverandør jobber mot felles strategiske mål, er det viktig at begge parter deltar i den løpende oppfølgingen av hvor godt disse målene er oppfylt. Oppfølgingen handler ikke bare om å måle ytelse, men også om å sikre at alle aktiviteter og beslutninger bidrar til å oppnå de langsiktige målene for partnerskapet.

Dette bør være en toveis prosess: Både oppdragsgiver og leverandør bør regelmessig rapportere om sine respektive prestasjoner og fremdrift mot de strategiske målene. Dette betyr at begge parter er ansvarlige for å oppnå de felles målene og for å identifisere mulige forbedringsområder.

Særlig for leverandøren er det viktig å rapportere spesifikke ytelser knyttet til leveranser av tjenester og produkter. Disse rapportene kan fokusere på faktorer som

leveringsnøyaktighet, kvaliteten på de leverte tjenestene og i hvilken grad leverandøren har oppfylt forventningene som er fastsatt i kontrakten.

Selv om leverandøren har et ansvar for å rapportere om sin egen ytelse, er det viktig å påpeke at det ikke bare handler om leverandørens individuelle prestasjoner. Oppdragsgiver og leverandører skal i fellesskap sørge for at målingene og rapportene som produseres, er detaljerte nok til å gjenspeile begge parters innsats.

7.7 Prosess for håndtering av utskifting av ansatte

I langsiktige partnerskap vil det uunngåelig forekomme personalendringer. Det er viktig å håndtere disse endringene slik at relasjonen ikke påvirkes negativt. Når nøkkelpersoner erstattes, risikerer man at viktig kunnskap og viktige relasjoner går tapt, noe som kan føre til forstyrrelser i samarbeidet. En veldefinert prosess for håndtering av slik utskifting av ansatte er derfor avgjørende for å unngå problemer.

Det bør vurderes å ha en struktur for å raskt kunne erstatte nøkkelpersoner, og å sikre at de som tar over nøkkelpersonenes roller er tilstrekkelig informert og opplært i både relasjonens historikk, den felles visjonen, de strategiske målene og de veiledende prinsippene.

7.8 Håndtering av uenigheter og tvister

Et annet aspekt ved relasjonsstyring er å ha en tydelig prosess for eskalering av problemer som ikke kan løses på det nivået de oppstår på. Dette gjør det mulig for partene å håndtere problemer raskt og på rett nivå, uten at de eskalerer til et punkt der de kan påvirke relasjonen negativt.

Vurder å definere tydelige retningslinjer for når og hvordan du skal eskalere et problem fra et operasjonelt nivå til et eventuelt taktisk eller strategisk nivå. Dette innebærer at alle involverte vet nøyaktig hvilken prosess de skal følge hvis et problem må eskaleres til et høyere nivå, noe som bidrar til å unngå forsinkelser og forvirring.

7.9 Tjenesteutvikling

Tjenesteutvikling er en kontinuerlig prosess i en relasjonskontrakt og avgjørende for at partene i kontrakten skal prestere over tid. For å sikre at de leverte tjenestene alltid oppfyller oppdragsgivers behov, tar i bruk nye muligheter og er tilpasset endrede forutsetninger, er det viktig at både oppdragsgiver og leverandør utpeker spesifikke personer som har ansvar for denne utviklingen. Disse bør ha en dyp forståelse av både de langsiktige målene for partnerskapet og de praktiske behovene som oppstår i løpet av kontrakten.

Det er også viktig at oppdragsgiver på sin side har en strukturert prosess for å innhente innspill og ønsker om tjenestene fra sluttbrukere og andre relevante aktører. Dette kan gjøres gjennom regelmessige møter der leverandøren er til stede og deltar aktivt, og bør være en plattform for å evaluere hvordan tjenestene oppfyller brukernes behov, identifisere eventuelle problemer og ta opp mulige forbedringer.

For å styrke tjenesteutviklingen ytterligere kan det være nyttig å gi leverandøren mulighet til å ha direkte kontakt med sluttbrukere. Dette vil gi leverandøren en bedre forståelse av de spesifikke behovene og utfordringene brukerne har, som igjen gjør det mulig å tilpasse og utvikle tjenestene mer effektivt. Det kan for eksempel innebære at leverandøren har tilgang til tilbakemeldinger gjennom brukerfora, eller at representanter fra leverandøren deltar i gjennomføringen av brukerundersøkelser.

Et annet viktig aspekt er å sikre at de som deltar på møter om tjenesteutvikling, har mandat til å ta beslutninger om endringer og videre utvikling. Det innebærer at både

oppdragsgiver og leverandør skal sørge for at personene som deltar i dialogen, har tilstrekkelig beslutningsmandat, eller at det foreligger tydelige prosesser for å innhente godkjenning av utviklingsforslag. Det er også viktig at begge parter er enige om hvordan de skal fordele ansvaret for eventuelle investeringer som kreves for å gjennomføre utviklingen og forbedringene.

Ved å etablere denne strukturen for tjenesteutvikling kan begge parter sikre at tjenestene kontinuerlig forbedres, og at det finnes en felles forståelse av hva som må utvikles for å skape langsiktig verdi i partnerskapet.

Avsnitt 4.3 beskrev utfordringen som noen ganger oppstår når det gjelder å gjøre kundespesifikke tilpasninger av leverte løsninger. Dette er et spørsmål som ikke sjelden dukker opp nettopp innen tjenesteutvikling, hvor partene kan være uenige om hvem som skal betale for investeringen, og hvem som skal ha rett til det utviklede produktet etter kontraktens opphør. I den grad dette ikke allerede er regulert i avtalen, er det et spørsmål som må løses i dialog med utgangspunkt i de veiledende prinsippene i relasjonskontrakten.

7.10 Endringshåndtering

Endringer er en naturlig del av ethvert langsiktig partnerskap, og det er viktig å ha en strukturert prosess på plass for å håndtere endringer som kan oppstå i løpet av kontraktens levetid – både eksterne endringer og interne prioriteringer som kan påvirke relasjonen.

Avsnitt 1.7 beskriver to typer utfordringer med håndtering av endringer og fleksibilitet: for det første risikoen for friksjon som oppstår hvis partenes forventninger ikke innfris eller hvis en part agerer ut fra ren opportunisme, og for det andre begrensningene som pålegges av gjeldende anskaffelseslovgivning. Vedlegg 1 inneholder en kort beskrivelse av de generelle vilkårene i anskaffelsesforskriften for endringer av inngåtte kontrakter som overstiger lovbestemte terskelverdier.

En veldefinert prosess for endringshåndtering innebærer at partene kan identifisere, analysere og implementere endringer på en måte som ikke skader partnerskapet eller de langsiktige målene. Dette gjør at relasjonen kan utvikles og tilpasses nye forutsetninger på en smidig måte. Her er det nyttig å eksplisitt skrive ut vilkårene i kontrakten for at endringer kan finne sted, innenfor rammen av anskaffelsesforskriften. Tillegg II til vedlegg 4 inneholder eksempler på hvordan slike klausuler kan utformes. Disse kan brukes som inspirasjon for oppdragsgivere, og kan skape klarhet i forventningene fra begge parter.

En bør spesielt være oppmerksom på situasjoner der selve rammevilkårene for kontrakten endres. Slike rammevilkår kan f.eks. endres i situasjoner med skifte av politisk ledelse i stat eller kommune. Selv om et slikt skifte ikke endrer en avtale som allerede er inngått, kan det likevel være hensiktsmessig at partene i slike situasjoner møtes på høyeste nivå i sin struktur for relasjonsstyring for å drøfte om, og eventuelt hvordan, det politiske skiftet påvirker partenes evne til å realisere målene i avtalen.

7.11 Avtalens opphør

Det er viktig å ha en plan for hvordan avtalen skal avsluttes når avtaleperioden utløper, eller hvis en av partene bestemmer seg for å si opp avtalen før dette. En tydelig plan for avvikling sikrer at alle ressurser og dokumentasjon overføres på riktig måte, og at partene kan avslutte samarbeidet på en konstruktiv måte.

I et eksisterende kontraktsforhold handler dette om å gjøre forberedelser for en smidig overgang hvis kontrakten må avsluttes, og sikre at ingen viktige ressurser eller kunnskap

går tapt. Det kan også innebære at partene definerer en prosess for å håndtere oppsigelser og avvikling av kontrakten på en måte som ikke skader relasjonen.

8 RELASJONSKONTRAKTER I EKSISTERENDE KONTRAKTSFORHOLD

Dette kapittelet omhandler hvordan oppdragsgivere kan bruke verktøyene beskrevet i veilederen til å forbedre og utvikle eksisterende kontraktsrelasjoner, uten behov for å gjennomføre nyanskaffelser. Ved å bruke verktøyene og prinsippene som er beskrevet, kan partene skape et mer relasjonsbasert samarbeid, og dermed styrke partnerskapet på lang sikt.

Det er viktig å understreke at anskaffelseslovgivningen ikke tillater vesentlige endringer i allerede inngåtte kontrakter uten at det gjennomføres en nyanskaffelse. Innføringen av for eksempel en felles visjon, strategiske mål, veiledende prinsipper og en styringsstruktur for relasjonen medfører imidlertid ikke vesentlige endringer i kontrakten, og kan fint gjennomføres uten å bryte anskaffelsesreglene. Denne typen justeringer skal forbedre og utvikle samarbeidet, snarere enn å endre de grunnleggende vilkårene for kontrakten.

I det følgende beskriver vi hvordan oppdragsgivere og leverandører kan begynne å iverksette disse tiltakene i eksisterende kontraktsrelasjoner.

8.1 Drøft tillit og åpenhet

Før man kan sette opp en visjon og strategiske mål, må partene først skape et felles grunnlag for samarbeidet ved å drøfte og bli enige om tillit og åpenhet. Disse faktorene er avgjørende for å skape et bærekraftig og produktivt partnerskap, og bør behandles som en grunnleggende forutsetning for en relasjonskontrakt.

Som beskrevet i kapittel 4 om relasjonsbygging mellom oppdragsgiver og leverandør, er tillit og åpenhet sentralt for å bygge et langsiktig og funksjonelt partnerskap. Når partene har blitt enige om disse verdiene, kan de gå videre med å sette opp en felles visjon og strategiske mål for relasjonen.

8.2 Definer en felles visjon og felles strategiske mål

Når tillit og åpenhet er etablert, handler neste trinn om å utarbeide en felles visjon og strategiske mål for partnerskapet. Kapittel 4 om beskrivelsen av visjonen og de strategiske målene med anskaffelsen omhandler hvordan disse målene kan se ut for å legge grunnlaget for langsiktig fremgang.

I eksisterende kontraktsrelasjoner innebærer dette at partene kan begynne å formulere hva de ønsker å oppnå sammen, for eksempel gjennom å identifisere spesifikke resultater eller forbedringsområder som skal oppnås i løpet av kontraktens varighet. Dette kan variere mellom alt fra effektivisering av arbeidsprosesser til oppnådde kvalitetsmål eller innovasjon.

8.3 Innføring av veiledende prinsipper

Kapittel 1 og 4 omhandler de veiledende prinsippene for en relasjonskontrakt, som gjensidighet, lojalitet og rettferdighet. For å anvende disse prinsippene i eksisterende kontraktsforhold må partene bli enige om de spesifikke normene som skal danne føringene for samarbeidet.

Disse veiledende prinsippene kan også drøftes og defineres i en pågående relasjon, som skaper et rammeverk for hvordan begge parter skal handle for å sikre at tilliten og det gjensidige engasjementet opprettholdes gjennom hele kontraktsperioden. Prinsippene

bidrar også til å unngå ubalanser i maktforhold, samt sikre rettferdig og transparent kommunikasjon og mer effektivt samarbeid mellom partene.

8.4 Struktur og prosesser for relasjonsstyring

Kapittel 7 beskriver hvordan partene kan sette opp strukturer og prosesser for relasjonsstyring. Dette er kanskje det enkleste tiltaket oppdragsgiver og leverandøren kan gjøre for å utvikle samarbeidet.

Innenfor rammen av en utviklet struktur for relasjonsstyring bør partene deretter kontinuerlig følge opp og dokumentere hvordan de videreutvikler samarbeidet.

8.5 Tenk på det som et system

Det er viktig å forstå at det sjelden er tilstrekkelig å kun gjennomføre ett av de ovennevnte grepene for å forbedre relasjoner og resultater. De ulike delene henger sammen i et system som skal øke den felles verdiskapingen i avtalen. En struktur og prosess for å styre relasjonen kan være viktig i seg selv, men fungerer absolutt best hvis den brukes til å styre relasjonen mot visjonen og de strategiske målene i tråd med de veiledende prinsippene. Det å etablere en felles målsetting er bra, men det vil først og fremst fungere dersom partene også forplikter seg til å følge de veiledende prinsippene når de arbeider for å nå målene. Og så videre – det er viktig å se på helheten!

VEDLEGG 1 – ENDRINGER I KONTRAKTER I HENHOLD TIL ANSKAFFELSESFORSKRIFTEN

Også når en relasjonskontrakt er etablert med sikte på å muliggjøre langsiktig samarbeid og tilpasninger over tid, finnes det juridiske begrensninger på hvilke endringer som kan gjøres i kontrakten gjennom avtaletiden. I henhold til anskaffelsesforskriftens kapittel 28 kan oppdragsgivere bare gjennomføre visse typer endringer uten å måtte innlede en ny konkurranse. Nedenfor oppsummeres hovedscenariene der endringer er tillatt etter norsk rett.

Endringer etter forutbestemte endringsklausuler (§ 28-1 første ledd bokstav a, jf. § 19-1 annet ledd)

Hvis kontrakten inneholder tydelige endringsklausuler som allerede er spesifisert i anskaffelsesdokumentene – for eksempel opsjoner, indekseringsklausuler, mekanismer for justering av pris, eller retten til å bestille tilleggsfunksjoner – kan endringer gjøres i samsvar med disse.

Vilkår:

- Endringen må være klart og tydelig beskrevet i anskaffelsesdokumentene.
- Det skal fremgå hva som kan endres, i hvilket omfang og under hvilke forhold.
- Endringen kan ikke endre avtalens generelle karakter.

Eksempel: Kommunen har forbeholdt seg retten til å bestille tilleggsmoduler innenfor et bestemt kostnadsrammeverk – disse kan avropes uten nye anskaffelser.

Mindre endringer av begrenset verdi (§ 28-1 første ledd bokstav b)

Hvis endringen er av mindre økonomisk betydning, kan den gjennomføres uten en forhåndsbestemt klausul.

Vilkår:

- Verdien av endringen skal være lavere enn både:
    1. EØS-terskelverdien
    2. 10 % av kontraktsverdien (for tjenester og varer) eller 15 % (for byggentrepriser)
- Endringen kan ikke endre kontraktens overordnede karakter.

Eksempel: Kommunen justerer omfanget av utdanningstjenester med et tillegg på NOK 200 000 i en kontrakt verdt NOK 5 millioner.

Nødvendige tilleggsleveranser (§ 28-1 første ledd bokstav c)

Hvis det blir nødvendig med tillegg som ikke inngår i den opprinnelige kontrakten, kan disse gjøres under visse vilkår.

Vilkår:

- Endringen av leverandør er teknisk eller økonomisk ugunstig (for eksempel på grunn av behovet for interoperabilitet).
- En endring vil innebære betydelige kostnader eller praktiske vanskeligheter.
- Prisøkningen må ikke overskride 50 % av den opprinnelige kontraktsverdien.
- Det kan ikke gjøres flere endringer for å omgå reglene.

Eksempel: Kommunen trenger å legge til en ny integrasjon med den nasjonale e-helseplattformen, og bare den eksisterende leverandøren kan gjennomføre dette uten risiko.

Endringer på grunn av uforutsette omstendigheter (§ 28-1 første ledd bokstav d)

Dersom det oppstår endrede omstendigheter som ikke kunne forutses på anskaffelsestidspunktet, kan kontrakten endres.

Vilkår:

- Omstendighetene var uforutsette selv for en aktsom og erfaren oppdragsgiver.
- Endringen kan ikke endre kontraktens overordnede karakter.
- Prisøkningen må ikke overstige 50 % av kontraktsverdien.

Eksempel: Ny lovgivning krever eksport av journaldokumentasjon til et nasjonalt register – dette krever ny funksjonalitet.

Endring av leverandør gjennom omstrukturering (§ 28-1 første ledd bokstav e)

En ny leverandør kan tre inn i kontrakten ved for eksempel fusjon, oppkjøp eller konkurs.

Vilkår:

- Den nye leverandøren må oppfylle de samme kvalifikasjonskravene som den opprinnelige.
- Det kan ikke gjøres noen andre vesentlige endringer i kontrakten.
- Overtakelsen skal ikke skje for å omgå regelverket.

Eksempel: Leverandøren fusjoneres med et annet selskap som overtar kontrakten med samme vilkår og ansvar.

Ikke-vesentlige endringer (§ 28-1 første ledd bokstav f, jf. § 28-2)

Endringer som ikke er vesentlige slik det fremgår i forskriften, kan gjennomføres uten særskilte vilkår.
En endring anses som vesentlig hvis den:

- kan ha påvirket konkurransen i anskaffelsen (for eksempel tiltrukket flere anbudsgivere)
- endrer kontraktens økonomiske balanse til fordel for leverandøren
- utvider kontraktens omfang betydelig
- innebærer en uautorisert endring av leverandør

Eksempel: Leverandøren endrer fargeoppsettet i brukergrensesnittet i samråd med kommunen – dette har ingen innvirkning på funksjonalitet eller konkurranseaspekter.

_____

VEDLEGG 2 – VERKTØY FOR VALG AV KONTRAKTSMODELL

Dimensjon	Transaksjonsbasert kontrakt		Relasjonskontrakt		Egenregi
Avhengighet					
Grad av relasjonsspesifikke tilpasninger	Lav	Lav	Middels	Høy	Svært høy
… fra kundens side	Lav	Lav	Middels	Høy	Svært høy
… fra leverandørens side	Lav	Lav	Middels	Høy	Svært høy
Kostnad ved å bytte leverandør	Lav	Lav	Middels	Høy/svært høy	Svært høy
Tilgang til andre leverandører på markedet	Allment tilgjengelige	Allment tilgjengelige	Middels tilgjengelige	Begrenset antall leverandører	Svært mangelfull eller ingen tilgjengelighet
Risiko					
Totalkostnad	Lav	Lav til middels	Middels	Høy	Svært høy
Grad av virksomhetskritikalitet	Lav	Lav til middels	Middels	Høy	Svært høy
Anskaffelsens kompleksitet	Lav	Lav til middels	Middels	Høy	Svært høy
Grad av usikkerhet i anskaffelsen	Liten	Middels	Middels til høy	Høy	Svært høy
Behov for samarbeid	Lavt	Middelsstort	Stort	Svært stort	Ekstremt stort
Kontraktsvarighet	Kort	Middels	Middels	Lang	Svært lang

Beskrivelse av attributtene i verktøyet

Avhengighet	Beskrivelse	Bakgrunnsinformasjon/analyse som kreves for å fylle ut verktøyet
Grad av relasjonsspesifikke tilpasninger fra kundens side	Refererer for eksempel til kundens behov for å bygge kunnskap om løsningen, om leverandøren eller på andre måter gjøre tilpasninger, også organisatoriske og tekniske tilpasninger, for å ta i bruk løsningen fra denne leverandøren.	• Behovsanalyse • Analyse av organisatoriske og tekniske forhold og tilpasningsbehov
Grad av relasjonsspesifikke tilpasninger fra leverandørens side	Refererer for eksempel til leverandørens behov for å bygge kunnskap om andre løsninger hos kunden, om kunde eller på andre måter gjøre tilpasninger, også organisatoriske og tekniske tilpasninger, for at kunden skal kunne ta i bruk denne løsningen.	• Behovsanalyse • Analyse av organisatoriske og tekniske forhold og tilpasningsbehov
Kostnad ved å bytte leverandør	Den samlede effekten av byttekostnader. Kostnader inkluderer både harde (overgangskostnader, kostnader for å beholde ansatte, systemintegrasjon med ny leverandør, kostnader for å etablere ny leverandør) og myke kostnader (tid og krefter for å håndtere en overgang eller forsinkelse i konjunktursykluser som kan forårsake forsinkelser i driften).	• Analyse av organisatoriske og tekniske forhold og tilpasningsbehov • Markedsundersøkelse
Tilgang til andre leverandører på markedet	I hvilken grad leverandører er tilgjengelige for å levere tjenester/produkter for oppdragsgivers behov/løsning i det aktuelle markedet. Vurder omfanget og ferdighetene som kreves for det aktuelle produktet/tjenesten. Hvordan er forholdet/tilliten til aktørene i markedet? Er bransjen moden?	• Analyse av organisatoriske og tekniske forhold og tilpasningsbehov • Markedsundersøkelse
Risiko	**Beskrivelse**	**Bakgrunnsinformasjon/analyse som kreves for å fylle ut verktøyet**
Totalkostnad	Refererer til totalkostnaden for leveransen/løsningen, inkludert både leverandørkostnader og oppdragsgivers direkte og indirekte kostnader knyttet til/berørt av leveransen/løsningen, for eksempel vedlikeholdskostnader og andre kostnader gjennom hele løsningens livssyklus. Inkluderer behovet for investering og kontraktsverdi.	• Foreløpig budsjett
Grad av virksomhetskritikalitet	Graden av kritisk påvirkning på oppdragsgivers virksomhet ved svikt i tjenesten/løsningen eller annen leveranse- eller ytelsesmangel. Vurderinger inkluderer vanskelighetsgrad, kostnad, ressurser og tid som kreves for å gjenopprette etter slike hendelser.	• Risikoanalyse
Anskaffelsens kompleksitet	Hvor kompleks er løsningen som trengs og hvor vanskelig er den å implementere vellykket. I hvilken grad kan løsningen spesifiseres på forhånd i detalj. I hvilken grad har leverandøren mulighet til å kontrollere arbeidet eller resultatet? Er det avhengigheter av andre systemer/løsninger?	• Analyse av organisatoriske og tekniske forhold og tilpasningsbehov • Foreløpig beskrivelse av anskaffelsesobjektet
Grad av usikkerhet i anskaffelsen	Hvilken grad av uforutsigbarhet er det og omvendt: hva er behovet for fleksibilitet? For eksempel: Hvor usikkert er behovet? Hvor stor er risikoen for at dette endrer seg over tid? I hvilken grad er etterspørselen etter dette spesifikke produktet eller tjenesten ustabil eller usikker?	• Risikoanalyse
Behov for samarbeid for å oppnå ønsket resultat	Hvilket behov for samarbeid kreves internt/mellom oppdragsgiver og leverandør for å oppnå de ønskede resultatene? Hvilken grad av integrasjon og handling fra begge parter kreves for en vellykket implementering av en løsning og oppfyllelse av behovet/resultatet som er oppgitt? Dette inkluderer oppdragsgivers behov for kontinuerlig å tilegne seg spesifikk kunnskap fra leverandøren.	• Behovsanalyse • Analyse av organisatoriske og tekniske forhold og tilpasningsbehov
Kontraktsvarighet	Undersøker behovet for kontraktsvarighet. Som utgangspunkt kan en kontraktsvarighet på under tre år anses som kort, og over 10 år som Svært lang, men dette avhenger også av type tjeneste/produkt.	• Behovsanalyse • Analyse av organisatoriske og tekniske forhold og tilpasningsbehov

VEDLEGG 3 – RESULTATBASERT METODE FOR BESKRIVELSE AV ANSKAFFELSESOBJEKTER OG EVALUERING

Den resultatbaserte metoden (som også kan omtales som målbasert metode) innebærer at oppdragsgiver beskriver anskaffelsesobjektet som en rekke ønskede resultater. Hva de ønskede resultatene er, vil variere fra anskaffelse til anskaffelse. Resultatene er vanligvis av en art som betyr at ikke bare leverandøren, men også oppdragsgiver og kanskje andre aktører må iverksette tiltak. Derfor er det hensiktsmessig å bryte ned hvert resultat eller mål i mer konkrete delresultater eller milepæler som beskriver nærmere hva leverandøren forventes å oppnå for at det overordnede resultatet eller målet skal oppnås. Denne måten å beskrive anskaffelsesobjektet på må selvfølgelig suppleres med tekniske krav, regulatoriske krav mv.

Beskrivelse av anskaffelsesobjektet

Nedenfor er tre generelle eksempler på hvordan resultatspesifikasjonen kan utformes ved anskaffelse av tjenester for journalføring, digital hjemmeoppfølging og responssentre. Merk at dette ikke er ment å brukes i en konkret anskaffelse, men må bearbeides videre. Spesifikasjonen inneholder strategiske mål, milepæler og måleindikatorer. Det bør bemerkes her at måleindikatorene ikke er den typen måleindikatorer som vanligvis brukes til å følge opp leverandører, men snarere for å måle nettopp måloppnåelse. Det bør også bemerkes at ulike organisasjoner – for eksempel sykehus og kommuner – vil ha ulike muligheter til å følge opp ulike typer måleindikatorer. Til slutt bør det påpekes at flere av milepælene og måleindikatorene selvsagt kan brukes i flere av eksemplene, selv om de bare forekommer én gang nedenfor.

Eksempel 1: Journalsystem

Strategisk mål	Milepæler	Måleindikatorer
Etablere et velfungerende partnerskap mellom oppdragsgiver og leverandør	• sørg for at alle ansatte har en god forståelse av vår felles visjon, de strategiske målene og de seks veiledende prinsippene som danner grunnlaget for partnerskapet • etabler og videreutvikle et nytt onboardingprogram for nyansatte for å sikre at målene i forrige punkt blir oppfylt • sørg for at leverandørens ansatte er motivert til å samarbeide med oppdragsgiver for å oppnå vår felles visjon og de strategiske målene, samt til alltid å handle i samsvar med de veiledende prinsippene	indeks for tilfredshet med partnerskapet
Forbedre pasientsikkerheten	• implementer et system for automatisk varsel ved feilbehandlinger • sikre sanntidsoppdateringer i pasientjournaler • lær opp personell i riktig bruk av systemet	• antall registrerte hendelser eller varsler • tid til handling ved identifisert risiko

Effektivisere dokumentasjonsprosesser	• automatiser informasjonsinnføring i pasientjournaler • reduser papirarbeidet • sikre rask tilgang til oppdaterte journaler	• tid brukt på journaloppføring • antall manuelle oppføringer per uke
Optimalisere samordning og kommunikasjon mellom helsepersonell	• integrer systemer med eksterne plattformer • forbedre tilgangen til pasientinformasjon • tilrettelegge for samarbeid gjennom systemintegrasjoner	• andelen helsepersonell som bruker det integrerte systemet • antallet dokumenterte interaksjoner mellom helsepersonell
Forebygge og håndtere sikkerhetsrisikoer	• implementer kryptering og autentisering • utfør regelmessige sikkerhetsrevisjoner • sikre overholdelse av personvernforordningen og andre regelverk	• antall sikkerhetshendelser • tid før handling ved sikkerhetsbrudd

Eksempel 2: Avstandsoppfølging

Strategisk mål	Milepæler	Måleindikatorer
Etablere et velfungerende partnerskap mellom oppdragsgiver og leverandør	• sørg for at alle ansatte har en god forståelse av vår felles visjon, de strategiske målene og de seks veiledende prinsippene som danner grunnlaget for partnerskapet • etabler og videreutvikle et nytt onboardingprogram for nyansatte for å sikre at målene i forrige punkt blir oppfylt • sørg for at leverandørens ansatte er motivert til å samarbeide med oppdragsgiver for å oppnå vår felles visjon og de strategiske målene, samt til alltid å handle i samsvar med de veiledende prinsippene	• indeks for tilfredshet med partnerskapet • ansattes tilfredshet med de leverte løsningene
Redusere behandlingstider og behovet for fysiske besøk	• forebygg behovet for fysiske besøk • muliggjør kontinuerlig overvåking via eksterne systemer • optimaliser digitale helsetjenester	• andelen pasienter som får digital hjemmeoppfølging i stedet for fysiske besøk • gjennomsnittlig tidsbesparelse per pasient

Forbedre pasientens livskvalitet og muligheter til egenomsorg	• tilby verktøy for egenomsorg og selvovervåking • informer pasientene om bruken av digitale verktøy • muliggjør tidlig påvisning av helseproblemer	• andelen pasienter som rapporterer om økt kontroll over egen omsorg • endringer i helsestatistikk for deltakende pasienter • pasientenes tilfredshet med de leverte løsningene
Frigjøre kapasitet i helsevesenet	• automatiser visse aspekter ved behandlingsplanlegging og -rapportering • bruk eksterne verktøy til å følge opp flere pasienter • gi helsepersonell kontinuerlig opplæring	• antall overvåkede pasienter per helsepersonell • gjennomsnittlig antall pasienter per helsespesialist
Redusere unødvendige sykehusbesøk og akuttbehandlinger	• forhindre akuttiltak gjennom tidlig varsling og forebyggende tiltak • implementer risikovurdering i systemet • øk tilgangen til ekstern rådgivning	• antall sykehusbesøk som forhindres • gjennomsnittlig tid til første tiltak ved identifisert helserisiko

Eksempel nr. 3: Responssentertjenester

Strategisk mål	Milepæler	Måleindikatorer
Etablere et velfungerende partnerskap mellom oppdragsgiver og leverandør	• sørg for at alle ansatte har en god forståelse av vår felles visjon, de strategiske målene og de seks veiledende prinsippene som danner grunnlaget for partnerskapet • etabler og videreutvikle et nytt onboardingprogram for nyansatte for å sikre at målene i forrige punkt blir oppfylt • sørg for at leverandørens ansatte er motivert til å samarbeide med oppdragsgiver for å oppnå vår felles visjon og de strategiske målene, samt til alltid å handle i samsvar med de veiledende prinsippene	• indeks for tilfredshet med partnerskapet
Øke tryggheten for eldre og risikogrupper	• gi rask tilgang til hjelp i nødsituasjoner • forbedre alarmfunksjoner og brukervennlighet • gi brukere og pårørende opplæring	• antall alarmer som fører til rask iverksettelse av tiltak • andelen fornøyde brukere
Redusere belastningen på akutthelsetjenesten	• forebygg akuttbehov gjennom raskere identifisering av nødsituasjoner • implementer risikovurderingssystemer	• reduksjon i antall akuttbesøk per måned • gjennomsnittlig responstid i akuttsituasjoner

	• gjør det mulig for brukere å slå alarm ved behov	
Tilrettelegge for selvstendighet og livskvalitet	• gjør det mulig for brukerne å føle seg trygge hjemme • tilrettelegg for brukerselvstendighet i hverdagen • gi raskere hjelp i nødsituasjoner	• andelen brukere som rapporterer om forbedret livskvalitet • antall saker der brukere ikke trenger assistansebesøk hjemme
Optimalisere ressursforvaltningen i helsevesenet	• reduser ineffektivitet ved å rette hjelpen til de rette personene • raskere ressursbruk • bedre tilgangen til hjelp gjennom digitale alarmer	• andelen ressursoptimaliseringer gjennom alarmer • gjennomsnittlig responstid for nødsituasjoner

Legg merke til det første målet relatert til partnerskap for alle eksemplene. I relasjonskontrakter kan det ofte være hensiktsmessig å sette etableringen av et partnerskap som et eget mål.

Evalueringsmodell

Resultatmetoden for å beskrive anskaffelsesobjektet kan også brukes med hell som grunnlag for evaluering av innsendte anbud i anskaffelsen. I utgangspunktet handler det om å finne leverandøren man anser vil skape mest mulig verdi for pengene, der verdien vurderes som sannsynligheten for at leverandøren vil kunne oppnå resultatene som er satt opp.

Metoden foregår slik at oppdragsgiver beskriver de ønskede resultatene og milepælene, og ber potensielle leverandører om å beskrive *hvordan* de har til hensikt å oppnå milepælene knyttet til leverandørens leveranse. Tilbudet evalueres deretter basert på hvor godt leverandøren har beskrevet hvordan de ulike resultatene skal oppnås. For å sikre en tydelig, transparent og objektiv vurderingsprosess i en offentlig anskaffelse må poengbeskrivelsene være så konkrete som mulig. Dette bidrar til å unngå vilkårlighet og sikrer at alle observatører er enige om hvordan de skal sette poeng. Nedenfor er et eksempel på hvordan poengsettingen kan gjøres.

Poengskala (0–4 poeng per delresultat):

Poeng	Beskrivelse
0 poeng	**Utilstrekkelig eller manglende beskrivelse**: Leverandøren har ikke beskrevet på en relevant måte hvordan de skal oppnå delresultatet. Beskrivelsen kan være vag eller helt fraværende, uten at det er gjort noen kobling til oppdragsgivers krav. Det finnes ingen beskrivelse av tiltakene eller metodene som kreves for å oppnå målet; eller leverandøren foreslår metoder som ikke er gjennomførbare eller relevante for å oppfylle målet.
1 poeng	**Svært vag eller ufullstendig beskrivelse**: Leverandørens beskrivelse er svært generell og mangler konkrete detaljer om hvordan de skal oppnå målet. Det kan fremkomme en generell forståelse av målet, men tiltakene er ikke tydelige eller spesifikke nok. Leverandøren har ikke oppgitt nok detaljer til å vise at løsningen deres er realistisk, gjennomførbar eller tilpasset oppdragsgivers behov.
2 poeng	**Delvis konkret og gjennomførbar beskrivelse:** Leverandøren har en grunnleggende forståelse av målet og beskriver en metode for å oppnå det, men mangler visse viktige detaljer eller aspekter knyttet til gjennomførbarhet. Det kan være mangler i beskrivelsen av hvordan de planlegger å implementere løsningen, eller hvordan de har tenkt å håndtere potensielle hindringer. Det er mulig at metoden er gjennomførbar, men krever ytterligere avklaringer eller forbedringer for å sikre fullstendig suksess.

3 poeng	**Tydelig og gjennomførbar beskrivelse**: Leverandøren har beskrevet en tydelig og gjennomførbar metode for å oppnå milepælen, der de fleste aspekter av prosessen er konkret beskrevet og gjennomførbare. Det fremgår tydelig hvordan løsningen skal gjennomføres i detalj, og leverandøren har forevist en realistisk plan som har gode sjanser til å nå det fastsatte målet. Det kan finnes små forbedringer eller detaljer som kan avklares for å styrke troverdigheten ytterligere, men den samlede løsningen er veldig god.
4 poeng	**Fullstendig detaljert og gjennomtenkt beskrivelse**: Leverandøren har gitt en meget detaljert, konkret og realistisk beskrivelse av hvordan de skal oppnå delresultatet. Alle viktige aspekter av løsningen er nøye beskrevet, inkludert metodikk, tidsrammer, risikostyring og hvordan de skal sikre suksess. Leverandøren har en gjennomtenkt plan og en realistisk tidsramme for implementering, og de har tydelig skissert hvordan de har til hensikt å håndtere potensielle hindringer eller problemer. Den foreslåtte løsningen er godt tilpasset for å oppnå det angitte målet og sikre suksess.

La oss anta at oppdragsgiver velger å gi pris 30 % vekting og oppnåelse av milepæler 70 %. Det finnes da to ulike hovedalternativer for å utforme en evalueringsmodell som evaluerer pris og milepæler. I det ene alternativet poengsettes prisen, og i det andre angis poengene fra milepælene. Begge modellene har fordeler og ulemper. Her gis det et eksempel på poengsetting av prisen.

1. Vurdering av milepæler

Det finnes fem milepæler i denne anskaffelsen, og hver milepæl mottar poeng i henhold til den tidligere definerte poengskalaen (0-4 poeng). Leverandøren kan få totalt **20 poeng** for de fem milepælene (4 poeng per milepæl, 5 delmål totalt).

For å oppnå en rettferdig avveining mellom milepælene brukes følgende vekting:

Hver milepæl får 14 % av den totale vektingen (siden det finnes 5 milepæler, og 70 % av vektingen går til milepæler, slik at hver milepæl veies som 70 % / 5 = 14 %.

Merk: Her skjer det ingen ytterligere vekting mellom milepælene – alle tildeles samme vekt.

2. Evaluering av pris

Prisen står for **30 %** av den totale vektingen, noe som betyr at prisen får en direkte innvirkning på den totale poengsummen i evalueringen.

For å vurdere prisen rettferdig brukes en relativ poengsetting. Leverandøren med lavest pris får full pott for prisen (12 poeng, hvis vi angir maksimalt antall poeng som 12). De andre leverandørene får poeng basert på hvordan prisen deres er sammenlignet med den laveste prisen.

Formelen for å beregne poengene for prisen er:

Prispoeng: (Laveste pris / leverandørpris) x 12

Her er et eksempel, med leverandørene A, B og C, på hvordan evalueringen kan se ut i praksis.

Leverandør A:

- Milepælspoeng: 18 poeng (av 20 mulige)
- Pris: NOK 90 000 (laveste pris)
- Laveste pris i anbud: NOK 90 000

Leverandør B:

- Milepælspoeng: 16 poeng (av 20 mulige)
- Pris: NOK 110 000
- Laveste pris i anbud: NOK 90 000

Leverandør C:

- Milepælspoeng: 19 poeng (av 20 mulige)
- Pris: NOK 95 000
- Laveste pris i anbud: NOK 90 000

Beregninger

Leverandør A (laveste pris):

- Milepælspoeng: 18 poeng (milepælene vektes ikke her da de allerede har makspoengene, og skal utgjøre 70 %)
- Prispoeng: Ettersom leverandør A har den laveste prisen (NOK 90 000), får de full pott for prisen: 12 poeng
- Totalt antall poeng for leverandør A: 18 + 12 = 30 poeng

Leverandør B:

- Milepælspoeng: 16 poeng
- Prispoeng: (90 000 / 110 000) × 12 = 9,82
- Sammenlagte poeng for leverandør B: 16 + 9,82 = 25,82 poeng

For leverandør C:

- Milepælspoeng: 19 poeng
- Prispoeng: (90 000 / 95 000) × 12 = 11,37
- Sammenlagte poeng for leverandør C: 19 + 11,37 = 30,37 poeng

Sammendrag

- Leverandør A: 30 poeng

- Leverandør B: 25,82 poeng
- Leverandør C: 30,37 poeng

I dette eksempelet ville leverandør C vunnet anbudet med den høyeste totale poengsummen på 30,37 poeng, selv om de ikke hadde den laveste prisen. De fikk en høyere poengsum for milepælene, som veide tyngre enn prisforskjellen.

Merk at dette bare er én av flere mulige måter å etablere evalueringsmodellen på. Det viktigste å huske på er at det handler om å vurdere hvilken leverandør som forventes å gi mest verdi for pengene, noe som betyr at prisen og poengene fra vurderingen av hver milepæl må veies sammen.

VEDLEGG 4 – RELASJONSBASERTE KONTRAKTSVILKÅR TILPASSET SSA

Dette vedlegget inneholder eksempler på kontraktsvilkår for relasjonskontrakter som oppdragsgivere kan bruke i forbindelse med denne veilederen. Disse eksemplene er basert på at oppdragsgiver bruker hvilken som helst av SSA-ene som grunnlag for kontraktsdokumentasjon. Vedlegget inneholder følgende deler:

- En beskrivelse av tre alternative måter å innlemme relasjonsbaserte kontraktsvilkår i strukturen til den valgte SSA-en på
- Tillegg I: Eksempler på klausuler om relasjonsbaserte kontraktsprinsipper
- Tillegg II: Eksempler på klausuler for samarbeidsvedlegg i en relasjonskontrakt
- Tillegg III: Overlapping mellom samarbeidsklausuler i tillegg II samt tre SSA-standarder (V, L og T).

Innlemmelse av relasjonsbaserte kontraktsvilkår i strukturen for valgt SSA

SSA består vanligvis av tre dokumenter:

1. generell kontraktstekst
2. vedleggstekster
3. endringslogg

Grunntanken er at den generelle avtaleteksten ikke skal endres uten at partene blir enige om avvik fra denne i et særskilt vedlegg, typisk vedlegg 7 eller 8, avhengig av den aktuelle SSA-en. Det er imidlertid oppdragsgiver som bestemmer struktureringen av kontraktsdokumentene som brukes i en anskaffelse. Det finnes noen forskjellige måter å innlemme de relasjonsbaserte kontraktselementene på. I juridisk forstand spiller det ingen rolle hvilke alternativer som er valgt. Det er imidlertid alltid viktig å sikre at tolkningsrekkefølgen mellom dokumentene er korrekt. Her er det som nevnt viktig i en relasjonskontrakt at tolkningspresedens gis til de relasjonsbaserte kontraktsprinsippene i tillegg I. Her er tre eksempler:

Justeringer direkte i den generelle kontraktsteksten

Det er viktig at leseren av den skriftlige kontrakten raskt skjønner at denne er en relasjonskontrakt, og dermed en annen kontraktsmodell enn den som SSA opprinnelig er basert på. Det kan derfor være en god idé å legge inn klausulene om relasjonsbaserte kontraktsprinsipper fra tillegg I i dette vedlegget, i innledningen til den generelle kontraktsteksten. Deretter kan klausulene for samarbeidsvedlegg i tillegg I til dette vedlegget, legges til som et vedlegg til SSA-en.

Sett inn som vedlegg

Et alternativ er å heller legge inn både klausulene om relasjonsbaserte kontraktsprinsipper i tillegg I og samarbeidsklausulene i tillegg II som vedleggstekster, heller enn i den generelle kontraktsteksten. Fortrinnsvis legges da klausulene i tillegg I til som vedlegg 1, mens samarbeidsklausulene i tillegg II legges til i vedlegget med administrative bestemmelser. Merk at det da vil være viktig å regulere tolkningsrekkefølgen mellom dokumentene. De relasjonsbaserte kontraktsprinsippene i tillegg I til dette vedlegget bør ha forrang fremfor alle andre dokumenter.

Sett inn vedlegg om endring av generell avtaletekst

Et tredje alternativ er å bruke vedlegget som vanligvis finnes i SSA som viser til endringer i den generelle avtaleteksten (vanligvis vedlegg 7 eller 8, avhengig av SSA-en). I så fall kan klausulene fra både tillegg I og tillegg II legges inn i det vedlegget.

Overlapping med andre klausuler i SSA

De ulike SSA-standardene inneholder en del klausuler som kan overlappe med de som er foreslått i tillegg I og II til dette vedlegget. Oppdragsgiver må sørge for at slik overlapping håndteres. Som en hjelp i dette arbeidet inneholder tillegg III til dette vedlegget en oppstilling der visse overlappinger i samarbeidsklausulene i tillegg II sammenlignes med en rekke utvalgte SSA-standarder.

Tillegg I til vedlegg 4: Relasjonsbaserte kontraktsprinsipper

OM VALGET OM Å INNGÅ EN RELASJONSKONTRAKT

[Legg inn en beskrivelse av årsaken til at oppdragsgiver har valgt å inngå en relasjonskontrakt.]

FELLES VISJON

Partene skal samarbeide om å oppnå følgende felles visjon:

[TBC]

VEILEDENDE PRINSIPPER

For å oppnå den felles visjonen og de strategiske målene (som beskrevet i avsnitt [henvis til avsnittet der strategiske mål er fastsatt] nedenfor) er det viktig å følge et sett med felles verdier. Partene er enige om at de, innenfor rammen av relasjonene som etableres i og med denne avtalen, skal handle i samsvar med følgende veiledende prinsipper:

Gjensidighet

Partene skal gjensidig gi og ta for å opprettholde en god balanse i rettigheter, forpliktelser, inntekter, kostnader, risikoer og muligheter. Dette styrker tilliten og fremmer proaktiv problemløsning.

Autonomi
Partene skal respektere hverandres uavhengighet og skal ikke detaljstyre eller bruke makt til å tvinge frem beslutninger i strid med sine egne eller felles interesser. Beslutningsprosessene skal baseres på tilgjengelig informasjon og likeverdig samarbeid.

Ærlighet
Relasjonen skal være preget av åpenhet og oppriktighet. Avtaler skal bygge på fakta og gjensidig informasjonsdeling.

Lojalitet
Partene skal ivareta hverandres interesser og anse relasjonen som en enhet. Risikoer håndteres av de som er best egnet, og arbeidet skal utføres der det skaper størst verdi.

Forholdsmessighet
Innsats og godtgjørelser skal være forholdsmessige, herunder forpliktelser, risiko, investeringer og ansvar.

Integritet
Partene skal handle konsekvent, unngå opportunisme og handle i samsvar med de veiledende prinsippene for å opprettholde tilliten.

De veiledende prinsippene skal være førende for partenes aktiviteter og handlinger i relasjonen når de utøver sine rettigheter og oppfyller sine forpliktelser i henhold til avtalen.

Partene er innforstått med at de veiledende prinsippene kan kreve at de iverksetter tiltak, eller avstår fra å iverksette tiltak, på måter som ikke uttrykkelig er beskrevet i avtalen, men på måter som partene med rimelighet kan forvente fra hverandre som partnere med hensyn til tjenestene.

STRATEGISKE MÅL

På grunnlag av den felles visjonen er partene enige om, i samsvar med de veiledende prinsippene og resten av avtalen, å arbeide i fellesskap for å oppnå følgende strategiske mål med visse relaterte milepæler:

#	Strategisk mål	Milepæler
1	**[TBC]**	**[TBC]**
2	**[TBC]**	**[TBC]**
3	**[TBC]**	**[TBC]**
4	**[TBC]**	**[TBC]**
5	**[TBC]**	**[TBC]**

For å kontrollere om, og i hvilken grad, de strategiske målene og øvrige målene oppnås, har partene også blitt enige om måleindikatorer. Disse er beskrevet nærmere i [henvis til avsnittet/vedlegget der måleindikatorene knyttet til strategiske mål og milepæler er beskrevet].

TOLKNING AV AVTALEN

Partene er klar over at avtalen og relasjonen mellom dem er av foranderlig art, og at dette trolig vil føre til situasjoner som ikke er uttrykkelig regulert i avtalen. Partene forplikter seg til å gjøre sitt ytterste for å sammen løse eventuelle uenigheter eller tvister som kan oppstå i deres innsats for å realisere den felles visjonen og de strategiske målene under de veiledende prinsippene.

Tolkning av avtalen skal skje i samsvar med de veiledende prinsippene, slik at tolkningen som best er i tråd med den felles visjonen og de strategiske målene skal ha forrang.

RELASJONSSTYRING

Partene er klar over og enige om at en vellykket realisering av den felles visjonen og de strategiske målene krever aktiv håndtering av partenes samarbeid og prestasjoner etter avtalen. Partene har derfor blitt enige om styringsstrukturen som er beskrevet i [se vedlegget om relasjonsstyring] (relasjonsstyring), og om å følge visse prosesser for å håndtere relasjonen. Dette er beskrevet i nærmere detalj i vedlegget.

KONTINUERLIG TJENESTEUTVIKLING

Partene er klar over at tjenestene som omfattes av avtalen må videreutvikles for å møte brukernes endrede behov over tid. Slik videreutvikling vil kreve aktiv deltakelse fra begge parter. Den nærmere prosessen for håndtering av slik kontinuerlig tjenesteutvikling fremgår i [henvis til vedlegget om relasjonsstyring] (relasjonsstyring).

TILTAK VED AVTALENS OPPHØR

I forbindelse med avtalens oppsigelse eller utløp av en hvilken som helst grunn skal vilkårene i [henvis til vedlegget om relasjonsstyring] (relasjonsstyring) under overskriften «Tiltak ved avtalens opphør» gjelde mellom partene.

_____

Tillegg II til vedlegg 4: Relasjonsstyring

INNLEDNING

Dette vedlegget [X] (relasjonsstyring) regulerer kontraktoppfølgingen og relasjonsstyringen innenfor rammen av partenes avtale og relasjon. Partene er enige om at dette er avgjørende for å realisere deres felles visjon og strategiske mål.

Kontraktsoppfølgingen og relasjonsstyringen vedrørende avtalen og relasjonen skal gjennomsyres av de veiledende prinsippene. Ved eventuelle uenigheter gjelder det som er angitt i punkt [henvis til avsnittet om eskaleringer nedenfor] (eskaleringer) nedenfor.

SAMARBEIDSORGANISASJONENS STRUKTUR

Nivåer og møtefora (nivådelt styringsstruktur)

Partene skal styre relasjonen og avtalen på [sett inn antall nivåer, f.eks. to eller tre] ulike nivåer med møteforaene oppført under avsnitt [henvis til avsnittet om møtefora i samarbeidsorganisasjonen nedenfor] (møteforum i samarbeidsorganisasjonen) nedenfor, og i samsvar med hvordan disse foraene er nærmere beskrevet i dette vedlegget. Disse nivåene er:

a) [sett inn nivåer, f.eks. strategiske, taktiske og operasjonelle]

b) [sett inn nivåer, f.eks. strategiske, taktiske og operasjonelle]

c) [sett inn nivåer, f.eks. strategiske, taktiske og operasjonelle]

Oversikt over samarbeidsorganisasjonen

[Sett inn en detaljert beskrivelse av samarbeidsmodellen.]

[Sett inn et oversiktsbilde med oversikt over samarbeidsorganisasjonen, de ulike nivåene og møteforaene som finnes.]

9 ROLLER OG ANSVAR

Dette avsnittet beskriver de relevante rollene i partenes samarbeidsorganisasjon, og hvilke personer som på datoen for avtalens ikrafttredelse har de respektive rollene.

Utskiftning av navngitte personer vil bekreftes i det relevante forumet i samarbeidsorganisasjonen.

Tabell 1. Partenes roller

Kunden		↔	Leverandøren	
	Rolle		Rolle	
	Tittel: [●] Rolle i partenes avtale: [●]	↔	Tittel: [●] Rolle i partenes avtale: [●]	
	Tittel: [●] Rolle i partenes avtale: [●]	↔	Tittel: [●] Rolle i partenes avtale: [●]	
	Tittel: [●] Rolle i partenes avtale: [●]	↔	Tittel: [●] Rolle i partenes avtale: [●]	
	Tittel: [●] Rolle i partenes avtale: [●]	↔	Tittel: [●] Rolle i partenes avtale: [●]	

MØTEFORUM I SAMARBEIDSORGANISASJONEN (FORRETNINGSRYTME MED REGELMESSIGE MØTER)

[Sett inn nivå, f.eks. strategisk nivå]

[Sett inn møteforum, f.eks. strategisk møte]

Tabell [X]. Deltakere og detaljer – [sett inn møteforum, f.eks. strategisk møte]

Deltakere (roller)	Ansvarsområder
Kunden • [sett inn roller] **Leverandøren** • [sett inn roller]	• [Sett inn ansvarsområder, f.eks. signere kontraktsendringer, følge opp og revidere strategiske mål, evaluere og bestemme

		måleindikatorer osv.]
Detaljer	**Agenda**	**Håndtering av resultater**
Frekvens [Sett inn møtefrekvens, f.eks. kvartalsvis] **Innkallinger (rolle)** [Sett inn rollen som innkaller til møter] **Sekretær (rolle)** [Sett inn rollen som skal fungere som sekretær]	• [Sett inn agendaelementer som typisk vil behandles på møtet, f.eks. budsjett, eventuelle eskaleringer samt leveranser og eventuelle måleindikatorer]	• [Sett inn]

[Sett inn nivå, f.eks. taktisk nivå]

[Sett inn møteforum, f.eks. taktisk møte]

[Sett inn samme tabell som ovenfor, men for f.eks. taktisk nivå]

[Sett inn nivå, f.eks. operativt nivå]

[Sett inn møteforum, f.eks. operativt møte, forum for kontinuerlig tjenesteutvikling osv.]

[Sett inn samme tabell som ovenfor, men for f.eks. operativt nivå]

Skriftlig protokoll

På hvert møte i forumene beskrevet ovenfor skal sekretæren føre skriftlig protokoll i henhold til ovenstående. Denne skal inneholde partenes agenda, behandlede saker og vedtatte beslutninger. Protokollen skal deretter godkjennes av autoriserte representanter for begge parter.

OPPSTART OG ETABLERING

Samarbeid innenfor rammen for oppstart og etablering

[Angi rollene som har hovedansvaret for oppstart og nyetablering hos hver av partene.]

[Angi koblingen til samarbeidsorganisasjonen, for eksempel hvilket forum fremdriften og statusen til oppstarten og nyetableringen skal rapporteres til.]

Plan for oppstart og etablering

[Legg inn en plan for oppstart og etablering, inkludert aktivitetene som skal gjennomføres – for eksempel:

- sikre at personer som arbeider eller skal arbeide innenfor rammen av avtalen, får opplæring i vår felles visjon, de strategiske målene og de veiledende prinsippene
- oppfølging av samarbeidsmodellen for å vurdere om den fungerer som tiltenkt
- hjelp til gjennomføring av avtalen
- generell oppfølging av at partene implementerer avtalen etter planen.]

Rapport etter oppstart og nyetablering

Når perioden for oppstart og nyetablering er over, må rollen som er ansvarlig for hver part, utarbeide en rapport med alle gjennomførte handlinger til [sett inn forum, f.eks. møte på strategisk nivå]. Rapporten skal deretter drøftes på det aktuelle nivået.

PROSESS FOR RESULTATRAPPORTERING OG -OVERVÅKING

Partene er enige om at kontinuerlig rapportering og oppfølging av hver parts prestasjoner etter avtalen er en forutsetning for å oppnå deres felles visjon og strategiske mål.

[Oppgi rollene som har hovedansvaret for at rapporteringen skjer i samsvar med dette avsnittet.]

[Angi tilknytningen til samarbeidsorganisasjonen, for eksempel hvilket forum rapporteringen skal diskuteres og godkjennes i.]

Nedenfor er et eksempel på formene for rapportering og oppfølging av prestasjoner.

Tabell [X]. Resultatovervåking og -rapportering

Type tiltak/rapport	Skal forberedes	Godkjenning/ avstemming	Frekvens	Format
[●]	[●]	[●]	[●]	[●]

PROSESS FOR UTVEKSLING AV PERSONER

En part kan bytte ut personell i den samarbeidende organisasjonen, forutsatt at parten har varslet den andre parten skriftlig eller på et møte på [spesifiser nivå, f.eks. strategisk eller taktisk nivå], om mulig minst én (1) måned i forveien; og hvis dette ikke er mulig, så snart som praktisk mulig. Slik informasjon skal omfatte følgende:

a) årsaken til utskiftningen

b) når utskiftningen er planlagt å finne sted

c) om mulig, et forslag til en ny person som skal overta den aktuelle rollen; hvis ikke: en plan for hvordan erstatteren skal utnevnes

Så snart som mulig etter at informasjon er gitt i samsvar med det ovennevnte, skal den andre parten ha mulighet til å fysisk eller digitalt møte den foreslåtte nye personen.

Ved utskifting av en person i samarbeidsorganisasjonen, eller en annen person som er av betydning for å oppnå partenes felles visjon og strategiske mål, uansett grunn, skal den aktuelle parten sørge for at den nyoppnevnte personen er korrekt informert om og opplært i partenes felles visjon, strategiske mål, veiledende prinsipper og andre aspekter som er viktige for partnerskapets suksess.

HÅNDTERING AV UENIGHETER OG TVISTER

Partene er enige om at en tydelig prosess for håndtering av eventuelle uenigheter og tvister som oppstår i løpet av avtaleperioden, er av avgjørende betydning for å oppnå deres felles visjon og strategiske mål. Formålet med prosessen er å sikre at slike uenigheter løses effektivt i samsvar med de veiledende prinsippene.

Dersom partene ikke er i stand til å komme til enighet om en bestemt sak, eller hvis det oppstår en eller annen form for konflikt angående innholdet i avtalen eller en parts rettigheter eller plikter eller en annen, skal den resulterende uenigheten eller tvisten først og fremst håndteres på nivået ([spesifiser nivå, f.eks. operasjonell, taktisk eller strategisk]) der uenigheten eller konflikten oppstod. Eskalering til neste nivå skal først finne sted hvis uenigheten ikke er løst på [to (2)] [protokollførte] møter mellom dem. Dersom det dreier seg om en sak som må behandles raskt eller er av særlig alvorlig karakter, kan den imidlertid eskaleres raskere, forutsatt at de autoriserte representantene for hver part er enige om det.

Alle spørsmål skal håndteres med rimelig hurtighet og alltid i samsvar med de veiledende prinsippene.

Skulle det oppstå en uenighet som er så alvorlig at en av partene vurderer å saksøke den andre parten i retten, skal partene straks møtes på høyeste nivå i styringsstrukturen for å forsøke å bli enige om saken i samsvar med de veiledende prinsippene.

TJENESTEUTVIKLING

[Angi rollene som har hovedansvaret for tjenesteutvikling hos hver av partene.]

[Angi tilknytningen til samarbeidsorganisasjonen, for eksempel i hvilket forum tjenesteutviklingen skal håndteres]

Dersom prosessen for tjenesteutvikling i dette avsnittet fører til at et prosjekt iverksettes, skal partene bli enige om det aktuelle prosjektet i samsvar med prosessen for endringshåndtering i avsnitt [sett inn henvisning til avsnittet om endringsledelse nedenfor] (endringshåndtering).

[Angi prosessen for tjenesteutvikling, f.eks. generering av ideer, prioriteringer, beslutningsstøtte, implementeringsbeslutninger, implementering og oppfølging.]

ENDRINGSHÅNDTERING

Partene er kjent med behovet for å gjøre endringer i kontrakten i avtaleperioden, innenfor rammen av det som er tillatt i henhold til gjeldende lovgivning om offentlige anskaffelser. Nedenfor er en beskrivelse av vilkårene for endringer, og hvordan partene skal samarbeide om slike endringer.

Endringer i henhold til forhåndsbestemte klausuler

Partene er enige om at denne avtalen kan endres i samsvar med de forhåndsbestemte klausulene og alternativene som er angitt i dette avsnittet, uten å utløse krav om ny konkurranse.

Tilleggsfunksjoner og -moduler

Oppdragsgiver har rett til å bestille tilleggsmoduler eller -funksjoner i henhold til vedlegg [X][5], for eksempel:

- modul for mobil journalføring (opptil 3 millioner kroner som beskrevet i vedlegg [●]), og
- funksjon for pasientoversikter (inntil 1,5 millioner kroner som beskrevet i vedlegg [●]).

Forlengelse

Kontraktsperioden er [● (●)] år, der oppdragsgiver har mulighet til å forlenge kontrakten i opptil tre (3) år. Denne muligheten skal utøves gjennom skriftlig varsel til leverandøren senest [●(●)] måneder før utløpet av den innledende avtaleperioden.

Tilpasning av volum

Oppdragsgiver har rett til å øke eller redusere antall brukere eller transaksjonsvolumer innenfor +/- X % av opprinnelig volum. Prisen justeres i henhold til vedlegg [●].

Supplerende bestillinger

Dersom det blir nødvendig med supplerende tjenester for å oppfylle formålet med avtalen, og endring av leverandør ikke er mulig av tekniske eller økonomiske årsaker, har oppdragsgiver rett til å bestille slike tillegg fra leverandøren, forutsatt at:

- tillegget er nødvendig
- bytte av leverandør er ugunstig (f.eks. mht. kompatibilitet, datasikkerhet)
- verdien ikke overstiger 50 % av den opprinnelige kontrakten

[5] Dette vedlegg X er ment å være et vedlegg der ytterligere moduler eller funksjoner er beskrevet.

Uforutsette omstendigheter

Dersom behovet for endring oppstår på grunn av forhold som oppdragsgiver ikke med rimelighet kunne forutse, kan avtalen endres dersom:

- den nye situasjonen ikke kunne forutses ved tidspunktet for anskaffelsen, og
- avtalens art forblir uendret.

Små verdiendringer

Endringer i avtalen kan gjøres hvis:

- verdien er < terskelverdien (ca. [●] NOK) og < 10 % av kontraktsverdien, og
- endringen er forholdsmessig og ikke endrer kontraktens art

Ikke-vesentlige endringer

Avtalen kan endres uten ny konkurranse dersom endringen ikke er vesentlig etter følgende kriterier:

- Den påvirker ikke konkurransen.
- Den endrer ikke uventet den økonomiske balansen.
- Den øker ikke vesentlig avtalens omfang.
- Den medfører ikke uautorisert endring av leverandør.

Samarbeid om endringer

[Angi rollene som har hovedansvaret for endringshåndtering hos hver av partene.]

[Angi tilknytningen til samarbeidsorganisasjonen, for eksempel i hvilket forum endringer skal håndteres]

[Spesifiser i henhold til hvilken prosess partene skal kunne endre kontrakten eller andre viktige aspekter av kontrakten.]

TILTAK VED AVTALENS OPPHØR

[Angi hvilke tiltak hver part må iverksette ved avtalens opphør, herunder roller og ansvar samt leverandørens rett til kompensasjon.]

Tillegg III til vedlegg 4: Overlapping mellom samarbeidsklausuler i tillegg III samt tre SSA-standarder (V, L og T).

Tabellen nedenfor illustrerer elementene som er regulert i vedlegg [X] (Relasjonsstyring) i veilederen, og der det finnes eventuelle overlappende avsnitt i SSA-avtalene. I utviklingen av en relasjonskontrakt er det derfor relevant å ta en avstemning mot den valgte SSA-en og sikre at de tilsvarende elementene ikke reguleres på flere steder i avtalen.

Nedenfor redegjøres det for de ulike elementene som reguleres i vedlegg 2 (relasjonsstyring), og hvor det kan finnes overlappinger i den relevante SSA-en. Hvis en annen SSA velges, må en tilsvarende øvelse gjøres med hensyn til denne for å unngå dobbeltreguleringer av samme eller lignende elementer.

Elementer	**SSA-V (Vedlikeholdsavtalen)**	**SSA-L (Avtale om løpende tjenestekjøp)**	**SSA-T (Utviklings- og tilpasningsavtalen)**
Samarbeidsorganisasjonens struktur (avsnitt 2)	SSA-V Generell avtaletekst Avsnitt 2.3.2 (Samhandlingsplan) Bilag 6 – Administrative bestemmelser Avsnitt 2.3.2 (Samhandlingsplan)		
Roller og ansvar (avsnitt 3)	SSA-V Generell avtaletekst Avsnitt 2.1 (Partenes representanter) Bilag 6 – Administrative bestemmelser Avsnitt 2.1 (Partenes representanter)	SSA-L Generell avtaletekst Avsnitt 1.5 (Partenes representanter) Bilag 5 – Administrative bestemmelser Avsnitt 1.5 (Partenes representanter)	SSA-T Generell avtaletekst: Avsnitt 2.1 (Partenes representanter) Avsnitt 5.2 (Krav til ressurser og kompetanse) Bilag 6 – Administrative bestemmelser Avsnitt 2.1 (Partenes representanter) Bilag 2 – Leverandørens løsningsspesifikasjon

Elementer	SSA-V (Vedlikeholdsavtalen)	SSA-L (Avtale om løpende tjenestekjøp)	SSA-T (Utviklings- og tilpasningsavtalen)
			Avsnitt 5.2.2 (Kundens ansvar for sine ressurser)
Møteforum i samarbeidsorganisasjonen (avsnitt 4)	SSA-V Generell avtaletekst: Avsnitt 5.4 (Møter) Bilag 6 – Administrative bestemmelser Avsnitt 5.4 (Møter)		SSA-T Generell avtaletekst: Avsnitt 5.4 (møter) Bilag 6 – Administrative bestemmelser Avsnitt 5.4 (møter)
Oppstart og etablering (avsnitt 5)	SSA-V Generell avtaletekst Avsnitt 2.3.1 (Plan for etableringsfasen)	SSA-L Generell avtaletekst Avsnitt 3.1 (Plan for etableringsfasen) Bilag 3 – Plan for etableringsfasen Hele vedlegget, men særlig avsnitt 3.1 (Plan for etableringsfasen)	SSA-T Generell avtaletekst Avsnitt 2.3 (Forberedelser og organisering (forberedelsesfasen)) Bilag 5 – Prosjekt- og fremdriftsplan Hele vedlegget må kanskje gjennomgås, men først og fremst avsnitt 2.3.1 (prosjekt- og fremdriftsplan)

Elementer	SSA-V (Vedlikeholdsavtalen)	SSA-L (Avtale om løpende tjenestekjøp)	SSA-T (Utviklings- og tilpasningsavtalen)
Prosess for resultatrapportering og -overvåking (avsnitt 6)	SSA-V Generell avtaletekst: Avsnitt 2.4.2 (Rapportering om utført vedlikehold) Bilag 6 Administrative bestemmelser Avsnitt 2.4.2 (Rapportering om utført vedlikehold)		
Prosess for håndtering av utskiftning av ansatte (avsnitt 7)	SSA-V Generell avtaletekst Avsnitt 5.2.2 (Nøkkelpersonell) Bilag 6 Administrative bestemmelser Avsnitt 5.2.2 (Nøkkelpersonell)		SSA-T Generell avtaletekst Avsnitt 5.2 (Krav til ressurser og kompetanse) Bilag 6 – Administrative bestemmelser Avsnitt 5.2.1.1 (Nøkkelpersonell)
Håndtering av uenigheter og tvister (avsnitt 8)	SSA-V Generell avtaletekst Avsnitt 11.1 (Forhandlinger og mekling)	SSA-L Generell avtaletekst: Avsnitt 12.2 (Forhandlinger og mekling)	SSA-T Generell avtaletekst: Punkt 12 (tvister)

Elementer	SSA-V (Vedlikeholdsavtalen)	SSA-L (Avtale om løpende tjenestekjøp)	SSA-T (Utviklings- og tilpasningsavtalen)
Tjenesteutvikling (avsnitt 9)	SSA-V Generell avtaletekst Avsnitt 2.4.8 (Ytterligere utvikling) Bilag 7 – Samlet pris og prisbestemmelser Avsnitt 2.4.8 (Ytterligere utvikling)	SSA-L Generell avtaletekst: Avsnitt 3.6 (Ytterligere utvikling etter leveringsdag) Bilag 1 – Kundens kravspesifikasjon Avsnitt 3.6 (Ytterligere utvikling)	SSA-T Generell avtaletekst: Avsnitt 2.5.1 (Utvikling)
Endringshåndtering (avsnitt 10)	SSA-V Generell avtaletekst Avsnitt 3 (Endringer etter avtaleinngåelsen) Bilag 9 – Endringer av leveransen etter avtaleinngåelsen Hele vedlegget	SSA-L Generell avtaletekst Avsnitt 1.4 (Endringer av avtalen etter avtaleinngåelsen) Bilag 8 – Endringer av tjenesten etter avtaleinngåelsen Hele vedlegget	SSA-T Generell avtaletekst Avsnitt 3 (Endringer etter avtalen) (avsnitt 3.6 kan også til en viss grad overlappe med avsnitt 8 ovenfor om uenigheter og tvister) Bilag 6 – Administrative bestemmelser Avsnitt 3.2 (Endringshåndtering) Bilag 9 – Endringer av leveransen etter avtaleinngåelsen Hele vedlegget

Elementer	SSA-V (Vedlikeholdsavtalen)	SSA-L (Avtale om løpende tjenestekjøp)	SSA-T (Utviklings- og tilpasningsavtalen)
Tiltak ved avtalens opphør (avsnitt 11)	SSA-V Generell avtaletekst Avsnitt 2.6 (Avslutning av hele eller deler av leveransen)	SSA-L Generell avtaletekst Avsnitt 5.3 (Avslutning av avtalen) Bilag 6 – Samlet pris og prisbestemmelser Avsnitt 5.3 (Partenes plikter i avslutningsperioden)	