



Copenhagen Business School

Strategisk kontrahering af outsourcing-relationer

"Strategic contracting of outsourcing relations"

Kandidatafhandling, 15. januar 2018

Specialeforfatter: Vibeke Kristine Hammershøi

Cand.merc.(jur.)

Vejledere

Kim Østergaard, Juridisk Institut, Syddansk Universitet

Bent Petersen, Department of Strategic Management and Globalization, Copenhagen Business School

Sider: 63

Anslag (med mellemrum): 181.828

Abstract

In the first part of this thesis, the different approaches which can be used when entering a contract in an outsourcing setting are presented. It is analyzed how the input-, output- and outcome approaches differ with respect to their use, and this is demonstrated based on their respective remuneration models. The results of this part show that, given the different characteristics, the input approach is based on a cost mindset and are applicable when the outsourcing agreement comprises few services. The contract will usually be concerning a short contracting period. When shifting to an output- or outcome setting, a paradigm shift occurs due to the change of mindset towards value as well as the length of the contract. It is argued that only a limited joint interest exists in the collaboration in an output approach as compared to the outcome, based on the gainsharing initiative which is only in force for some part of the contracting period. In an outcome setting the outsourcing parties work together towards a joint business goal, whereby the service provider, given the performance-based remunerations models, is incentivized to optimize and innovate processes due to the possibility of overperforming for the entire contracting period.

In the second part of the thesis, the potential of strategic contracting in relation to the three possible approaches is addressed. The analysis is based on Dyer & Singh's relational-rent theory, and thereby it is demonstrated how the input approach is characterized as a conventional arm's-length contract, by which the parties engage in the business relation with self-interest. Furthermore, it is argued how relational rent can be generated within the scope of both the output- and outcome approaches. However, from an identification of the strategic parameters it transpires that the greatest potential to perform strategic contracting is realized when an outcome approach is applied. The strategic outsourcing relation is based on a great deal of trust and four characteristics emerge from the relational-rent theory and concern 1) collaboration, 2) commitment, 3) knowledge sharing and 4) private ordering. Further two characteristics are added, and these concerns 5) remuneration of the service provider and 6) commercial risk allocation. When ensuring these six characteristics in an outcome relationship *ex ante*, the potential to generate relational rent is released.

In the third part of the thesis it is investigated and analyzed, how the strategic contracting relationship can be secured when facing subsequent circumstances. It is argued, that when including a gain and hardship clause in the contract *ex ante*, the relationship will be equipped to face the possibility of further risk that may make the agreement more burdensome or the possibility of a sudden economic opportunity, which could generate further relational rent. The provisions afford the collaboration with a mechanism of renegotiation by which the parties together can supplement the binding basis in order to adapt and overcome circumstances that could affect the collaboration and, thereby, the continuation of the relationship.

The findings of the analyses show that when intending to engage in a value-oriented and strategic contracting relationship, more engagement and investments are required by both parties in order for the partnership to be successful. However, a overnormal profit and a competitive advantage can be generated.

Indholdsfortegnelse

Abstract	3
Kapitel 1: Introduktion.....	6
1.1 Problemstilling.....	6
1.2 Problemformulering.....	7
1.3 Formål.....	7
1.4 Synsvinkel	7
1.5 Dataindsamling.....	8
1.6 Den erhvervsjuridiske metode	8
1.6.1 Retskilder og den retsdogmatiske metode	9
1.6.2 Økonomisk teori og metode.....	10
1.7 Afgrænsning.....	12
1.8 Struktur	13
Kapitel 2: Outsourcing og Tilgange.....	14
2.1 Indledning.....	14
2.2 Definition af outsourcing.....	14
2.3 Input-tilgang	16
2.4 Output-tilgang	18
2.5 Outcome-tilgang.....	22
2.5.1 Risikomodel.....	24
2.5.1.1 Bonusmodel	26
2.5.1.2 Omsætningsmodel	27
2.6 Sammenstilling af tilgange	29
2.7 Delkonklusion	32
Kapitel 3: Strategiske parametre i outsourcing-relationer	33
3.1 Indledning.....	33
3.2 Relationsrenteteorien	33
3.2.1 Relationsspecifikke investeringer	34
3.2.2 Vidensdeling	38
3.2.3 Komplementære ressourcer	40
3.2.4 Effektiv kontraktstyring	42
3.2.5 Relationsrente ift. input-, output- og outcome-tilgangene	46
3.3 Strategiske parametre	47
3.3.1 Honorering af serviceleverandør	48
3.3.2 Kommerciel risikoallokering	48
3.3.3 Opstilling af strategiske parametre.....	49

3.4 Delkonklusion	50
Kapitel 4: Efterfølgende omstændigheder	51
4.1 Indledning.....	51
4.2 Inkomplette kontrakter	51
4.2.1 Genforhandling	52
4.2.2 Gevinstklausul	53
4.2.3 Hardshipklausul.....	56
4.4 Effektiv anvendelse	62
4.5 Delkonklusion	63
Kapitel 5: Konklusion.....	65
Litteratur- og kildeliste	66
Bøger.....	66
Artikler	66
Cases	68
Præsentationer	68
Love.....	68
Domme	68
Bilag 1: Transskription af interview med Janek Blankensteiner	69
Bilag 2: Transskription af interview med Tue Goldschmieding.....	105

Kapitel 1: Introduktion

1.1 Problemstilling

De seneste årtiers øgede globalisering og teknologiske udvikling har bidraget til en ændring i virksomhedernes økonomiske forhold.¹ Med udvidelsen af geografiske markeder og intensiveret konkurrence er opstået et behov for at anvende alternative kilder til produktion og services. Dette har medført, at outsourcing har fået en fremtrædende rolle i forretningsmiljøer mhp. at skabe bedre og mere effektive løsninger.²

International tilstedeværelse har således præsenteret virksomheder for nye udfordringer, bl.a. som følge af mere krævende og kvalitetsbevidste forbrugere.³ For at være konkurrencedygtig skal virksomheder kunne operere i et stedse mere globalt miljø, der er informationsdrevet, konstant udviklende, og hvor det er vigtigt at ressourcer udnyttes effektivt. Dette kræver en fleksibel, omstillingsparat og agil virksomhed, som evner at præstere *best practice* på alle parametre. Disse forhold har affødt et nyt syn på betydningen af outsourcing-relationer og disses potentielle bidrag til værdiskabelse, hvorefter progressive virksomheder har udfordret den konventionelle tilgang med målet om at finde en bedre tilgang, hvorigennem bedre løsninger kan nås.⁴

Traditionelle outsourcing-relationer har i høj grad blot været anvendt som et værktøj til omkostningsreduktion, hvor et klart defineret og begrænset anvendelsesområde har været lagt til grund. Tendensen til at bevæge sig væk fra dette udgangspunkt henimod en værditankegang, hvorved et strategisk samarbejde etableres, indebærer behov for justeringer i kontraktudarbejdelse og -forhandling, foruden styring, der tilsammen er mere komplekst og omkostningsfuldt at implementere.⁵ Qua operationel effektivitet og specialiseret viden kan serviceleverandører ud fra en værditankegang realisere konkurrencefordele i samarbejde med outsourcende virksomheder gennem kontraktrelation, hvor der er mulighed for optimering af aktiviteter og samtidig reduktion af omkostninger.⁶

Den senere udvikling har derfor rejst spørgsmålet: Hvad indebærer strategisk outsourcing? Herunder, hvad karakteriserer den optimale kontraktindgåelse mellem parterne, og hvordan sikres kontraktrelationens fremtidige beståen? Idet området befinder sig i en præmatur fase, opstår der naturligt tvivl om hvilke dimensioner, der påvirker udarbejdelsen af en optimal strategisk kontrakt, således, at det fulde potentiale for værdiskabelse kan realiseres - ikke mindst de risici og investeringer, som dette indebærer. Endvidere opstår spørgsmålet: Hvordan bør formuleringen af proaktive klausulbestemmelser se ud, især ift. efterfølgende omstændigheder, der med stor sandsynlighed vil indtræde over en relations lange løbetid, netop af hensyn til relationens fortsatte og succesfulde beståen?

¹ Tvarnø; 2002; s. 137

² Lonsdale; 2006; s. 221

³ McIvor; 2006; s. 36

⁴ Vitasek et al.; 2013; s. 1

⁵ McIvor; 2006; s. 38

⁶ DiMatteo; 2010; s. 734

1.2 Problemformulering

På baggrund af ovenstående tilsigtes med dette speciale at undersøge og besvare følgende spørgsmål: *Hvad karakteriserer strategisk kontrahering i relation til outsourcing, og hvorledes kan kontrakten konciperes, så der tilsikres strategisk perspektiv og fremtidigt samarbejde?*

Ved besvarelsen af ovenstående spørgsmål vil følgende, supplerende problemformuleringer indgå som vejledende styringsredskab:

- Hvorledes defineres outsourcing på basis af den historiske udvikling og hidtidig anvendelse?
- Hvilke tilgange kan anlægges ved indgåelse af en outsourcing-kontrakt, og hvad karakteriserer disse?
- Med udgangspunkt i Dyer & Singhs relationsrenteteori, hvilke parametre karakteriserer strategisk outsourcing, og i hvilke(n) tilgang(e) ligger potentialet for at udøve et strategisk partnerskab?
- Hvilke klausulbestemmelser kan have betydning i en strategisk outsourcing-kontraktrelation for at sikre fremtidigt og værdiskabende samarbejde?

1.3 Formål

Beslutningen om at outsource aktiviteter tages på baggrund af en strategisk mulighed for primært at udvirke omkostningsreduktioner. Derudover kan der yderligere opnås innovative løsninger og værdi, som afføder konkurrencemæssige fordele.⁷ Med jura og økonomi som værktøj er hensigten med dette speciale således, gennem identificering af parametre, der karakteriserer strategisk outsourcing, at undersøge, hvordan der kan skabes merværdi og dermed konkurrencefordele, når der gøres brug af disse via proaktive bestemmelser i en outsourcing-relation.

Det bemærkes, at adskillelsen af strategisk og konventionel kontrahering kan forekomme noget skarp i dette speciale. Dette gøres imidlertid for at skabe en klarere forståelse af de teoretiske mekanismer. Det er velkendt, at en sådan klar adskillelse ikke eksisterer i praksis, eftersom de to kontraheringsformer snarere flettes sammen til et hybrid i reelle kontraktrelationer.⁸

1.4 Synsvinkel

Specialet tager sit udgangspunkt i den outsourcende virksomheds og serviceleverandørens interesse i at indgå i et samarbejde, hvorfra der etableres et kontraktuelt fundament, der fremmer muligheden for konkurrencefordele og værdiskabelse. Synsvinklen er således på virksomheden med fokus på *relationen*, da det er igennem virksomhedens kontraktportefølje konkurrencefordele opnås. Eftersom det er *inter-partes* niveauet, der er genstand for en nærmere undersøgelse, foretages analyserne på kontraktniveau, hvorfra hensigten er at belyse, hvorledes parterne optimalt kan drage nytte af hinandens ressourcer.

⁷ Østergaard; s. 2014; s. 11; DiMatteo; 2010; s. 728

⁸ *I praksis vil de fleste kontrakter i hovedsagen være præget af hhv. konventionelle og strategiske dimensioner, hvilket betegnes som hybrid, jf. Petersen & Østergaard; 2017; s. 10.*

1.5 Dataindsamling

Ved udarbejdelsen af nærværende speciale har udgangspunktet været relevant lovgivning, teori og empiri. Outsourcing-området har i kraft af sit værdiskabende potentiale og muligheden for virksomhedstransformation givet anledning til et nyt og spændende forskningsfelt, som allerede har manifesteret sig i den faglige litteratur, hvori en del teoretikere med afsæt i økonomiske forhold har belyst outsourcing-problematikker, enten rettet specifikt imod aktiviteter, såsom IT, HR og Facility Management, eller på et mere generisk niveau.⁹ Allerede udviklet teori inden for området om strategisk kontrahering og outsourcing vil derfor danne basis for det videnskabelige fundament for besvarelsen af den fremsatte problemformulering. Desuden vil relevante cases blive inddraget for at generere et konkret grundlag ift. de udfordringer og mekanismer, som opstår i en strategisk outsourcing-relation. Det understreges, at outsourcing-aftaler er undergivet aftalefrihed, og at kontrakterne baserer sig på forhandling, hvorfor det juridiske fundament i mindre grad er styret af lovgivning. Den anvendte litteratur inddrages derfor ikke mhp. at belyse lovlige eller ulovlige forhold, men i stedet til at kvalificere outsourcing-kontrakten under hensyntagen til danske retsregler.

I dansk ret har området ikke udløst nævneværdig retspraksis, hvilket bl.a. skyldes at de fleste tvister løses kommercielt eller ved voldgift. Derfor er der som led i specialet gennemført to interviews af fagpersoner, der har førstehåndskendskab til outsourcing, og som begge stillede sig velvilligt til rådighed. Disse interviews skal også ses som et bidrag til at komme et spadestik dybere ift. den praktiske anvendelse, end hvad der umiddelbart lader sig uddrage af det teoretiske grundlag alene. De foretagne interviews blev på forhånd aftalt til at blive lydoptaget mhp. efterfølgende transskription.¹⁰ Det første interview (Transskription: Bilag 1) blev gennemført med Janek Blankensteiner, Vice President i Group Legal, ISS. Blankensteiner beskæftiger sig til dagligt med outsourcing-kontrakter ift. Facility Management. Det andet interview (Transskription: Bilag 2) var med Tue Goldschmieding, Partner, Gorissen Federspiel, der til dagligt beskæftiger sig med IT-outsourcing-kontrakter.

1.6 Den erhvervsjuridiske metode

Hensigten med nærværende arbejde er at nå til et resultat, hvorigennem strategisk outsourcing konkretiseres, således at parterne har et fundament for at udøve strategisk kontrahering i fællesskab - og derigennem opnå værdiskabelse. Hertil knytter sig antagelsen om strategisk fit mellem aftaleparterne, der svarer til den situation, hvori parterne gensidigt har en sådan grad af komplementaritet, der konstruktivt bevirker, at merværdi vil kunne opnås i relationen.¹¹ Med kontrakten som genstand for analyserne er sigtet derfor at indkredse de vilkår, som bør indskrives i kontrakten via proaktive klausulbestemmelser, så de er relationsfremmende og fremtidsorienterede.¹²

⁹ Se bl.a.: *Outsourcing – Design, Process and Performance* (Michael Mol) samt *Global Outsourcing Strategies* (Barrar & Gervais).

¹⁰ Der er foretaget ordret transskription, dog med udeladelser af pauseudtryk som "øøh" og "hmm" o. lign.

¹¹ Petersen & Østergaard; 2017; s. 11

¹² Østergaard; 2014; s. 6

Afhandlingen vil derfor tage sit metodiske afsæt i den erhvervsjuridiske metode. Fokus vil således være på hvordan der i et virksomhedsperspektiv gennem kontraktrelationer kan kvalificeres og optimeres på det kontraktretlige indhold ved at anvende den økonomiske og juridiske disciplin i forening - med det formål, at fremkomme med en præventiv juridisk virksomhedsstyring;¹³ dvs. inddragelsen af økonomiske teorier i samspil med den retsdogmatiske metode. For at kunne besvare det fremsatte forskningsspørgsmål fyldestgørende undlades en fagmonopolær tilgang.¹⁴

1.6.1 Retskilder og den retsdogmatiske metode

For at udarbejde det optimale kontraktgrundlag for en outsourcing-relation, hvori økonomiske forhold er med til at kvalificere indholdet, må der nødvendigvis tages højde for eventuelle begrænsninger i juraen, der måtte eksistere ift. udøvelsen af strategisk kontrahering i outsourcing relationer; dvs. at der anlægges en normativ anvendelse af juraen.

Den retsdogmatiske metode, fremsat af Alf Ross, anvender retskilder som hjemmel til at udlede gældende ret, hvilket er dét resultat, som ville være opnået gennem domstolene, ved en systematiseret anvendelse af retskilderne.¹⁵ Retskilderne kan inddeles i fire kategorier 1) *regulering*, 2) *retspraksis*, 3) *retssædvane* og 4) *forholdets natur*. Hvor der i retskildelæren ikke eksisterer en rangorden imellem disse, benyttes i den retsdogmatiske metode en systematiseret anvendelse i nævnte rækkefølge.¹⁶

I denne afhandling tages udgangspunkt i gældende dansk ret, hvorefter der eksisterer aftalefrihed. Outsourcing-kontrakter er i hovedsagen aftaleregulerede, hvorefter kontraktens indhold fastsætter de vilkår og retsvirkninger, som er bindende for parterne, *pacta sunt servanda*, jf. aftalelovens (herefter AFTL) § 1, jf. Danske Lov (herefter DL) 5-1-1 og DL 5-1-2. Derudover udfyldes og suppleres aftalegrundlaget af dansk rets almindelige regler.

De vilkår, der udspringer fra kontrakten og er bindende for parterne, vil ønskeligt ud fra en normativ betragtning udformes positivt og relationsfremmende, således at det strategiske samarbejde i outsourcing-relationen kan udfolde sig og kontrakten anvendes som styringsinstrument for at imødegå konflikter. Aftalen er således den primære kilde ved stillingtagen til parternes retspositioner.¹⁷ I tilfælde af konflikt og anvendelse af tvistløsning foretages fortolkning af aftalen. Som udgangspunkt anvendes en ordlydsfortolkning suppleret med en hensyntagen til aftalen.¹⁸ I strategisk outsourcing anvendes proaktive bestemmelser, der vil være formuleret åbent og bredt ift. reaktive klausulbestemmelser.¹⁹ Derfor kan en ordlydsfortolkning være vanskelig at foretage, hvorfor

¹³ Tvarnø & Nielsen; 2014; s. 496

¹⁴ *Den gængse anvendelse af den erhvervsjuridiske metode, er med udgangspunkt i en selvstændig hhv. retsdogmatisk og økonomisk analyse, jf. Tvarnø & Nielsen; 2016; s. 44-47, 496, hvilket forlades og afviges i denne afhandling.*

¹⁵ Ross; 2013; s. 148-150

¹⁶ Tvarnø & Nielsen; 2014; s. 34-35

¹⁷ Blume; 2006; s. 130

¹⁸ Blume; 2006; s. 168-169

¹⁹ Tvarnø; 2002; s. 149-150

supplering og udfyldning af kontraktens hensigt bliver ekstra relevant som grundlag for en udledning af parternes fælles vilje (subjektiv fortolkning).

Desuden inddrages Købeloven (herefter KBL), nærmere bestemt KBL § 24 angående force majeure. KBL § 24 inddrages ifm. vurderingen af den retslige klassifikation af hardship, der ikke indgår i dansk ret, *lex mercatoria*, og hvorvidt denne klausultype kan klassificeres som *forbigående* force majeure. I forbindelse med hardshipklausulen inddrages UfR H.2015.298-2013 til fortolkning af, hvorledes force majeure-begrebet kan få en bredere anvendelse end det ellers gældende udgangspunkt i dansk ret. Derudover inddrages AFTL § 36 samt den ulovfæstede forudsætningslære og *nærmest til at bære risikoen* ift. vurderingen af hardshipklausulens relationsbevarende funktion sammenlignet med disse. I forbindelse med gevinstklausulen inddrages UfR 2003.23H som eksempel på et tilfælde, hvor en gevinstmulighed præsenterede sig selv. Hardship og gevinstklausulen indebærer en modifikation til det grundlæggende udgangspunkt om at aftaler er bindende, da de fremsætter en genforhandlingsmulighed.²⁰ I dansk ret eksisterer fri adgang til at foretage genforhandling, hvilket kan foregribes og inddrages i kontraktgrundlaget gennem vilkår der pålægger parterne en pligt hertil.²¹

Endvidere inddrages loyalitetsforpligtelsen med det formål at bestemme retsvirkningerne i en traditionel og strategisk sammenhæng samt hvor vidt forpligtelsen skærpes i sidstnævnte kontraheringsform, således at aftaleparterne forpligtes til en større gensidig loyal adfærd. Til vurderingen heraf inddrages dommen UfR 2008.1911 H.

Der synes umiddelbart ikke at forelægge begrænsninger i dansk ret for udøvelsen af strategisk kontrahering. Som den nærmere analyse vil demonstrere, skal parterne dog især være opmærksomme på den skærpede loyalitetsforpligtelse, der indtræder.

1.6.2 Økonomisk teori og metode

I fortsættelse af den erhvervsjuridiske metode anvendes de nedenfor beskrevne økonomiske teorier og modeller til at bidrage til at kvalificere indholdet af aftalegrundlaget, hvorfra outsourcing-relationen tager sit afsæt. Udgangspunktet for den økonomiske teori er i den ny institutionelle økonomi. Her er parterne begrænset rationelle som følge af begrænset information.²² Derfor eksisterer inkomplette kontrakter, da der umuligt kan tages højde for alle fremtidige begivenheder.

I den økonomiske teori sondres mellem egenoptimering og fællesoptimering. Egenoptimering er den situation, hvor kontraktparterne ønsker at optimere egen nytte og værdi.²³ Dette udgangspunkt kan foranledige opportunistisk adfærd, hvorefter parterne i kontraktrelationen handler ud fra egeninteresse. Strategisk kontrahering bygger på et ideal om fællesoptimering, hvor den outsourcende virksomhed og serviceleverandøren

²⁰ Østergaard; 2016; s. 442

²¹ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 195

²² Tvarnø & Nielsen; 2014; s. 488

²³ Tvarnø et al.; 2013; s. 68

iværksætter økonomiske mekanismer i kontrakten, der er relationsbevarende og -fremmende, samtidig med at der realiseres værdi. Det sker igennem strømlining af interesser, således at der opstår en fællesinteresse.²⁴

Ift. til værdirealisering affødt af fællesoptimering anvendes relationsrenteteorien udviklet af Dyer & Singh,²⁵ der identificerer, hvorledes der kan opnås konkurrencefordele. Heraf kan opnås kvasirente og relationsrente - betegnelser for økonomisk merværdi. Denne teori vil danne udgangspunkt for analysen af karakteristika i den strategiske outsourcing-relation, der bør etableres for at sikre indgåelse af den optimale kontrakt.²⁶

Derudover inddrages transaktionsomkostningsteorien. Forholdet om transaktionsomkostninger blev introduceret af Ronald Coase²⁷ og er efterfølgende udviklet af Oliver Williamson²⁸ til en reel transaktionsomkostningsteori. Teorien tager sit udgangspunkt i, at en virksomhed selv varetager opgaver, hvis det medfører færre omkostninger end ved at foretage markedstransaktioner. Dvs. der foretages en *make or buy*-vurdering af de omkostninger og mulige gevinster, som følger ved hhv. at bibeholde aktiviteter in-house eller ved at outsource.²⁹ Derudover sondres der i teorien mellem *ex ante* og *ex post* transaktionsomkostninger. Dette betyder at omkostninger tilknyttet transaktionen kan relatere til tilstanden før kontrakten får juridisk binding og efter kontrakten er indgået med bindende virkning. I dansk anvendelse har man som udgangspunkt i kobling hertil beskæftiget sig med de såkaldte 4 K'er, hvoraf de tre knytter sig til *ex ante* transaktionsomkostninger og det sidste K til *ex post* transaktionsomkostninger.³⁰ Som følge af strategisk kontraherings indtog i kontraktrelationer, er der yderligere blevet udvidet med 2 K'er, der knytter sig til transaktionsomkostninger *ex post*. De oprindelige 4 K'er samt tilføjelsen af de nye 2 K'er kan ses i følgende Figur 1.

Transaktionsomkostninger: 4K + 2K	
Ex ante	Ex post
Kontakt	Kontrol
Kontraktforhandling	Kontraktjustering
Kontraktudfærdigelses	Kommunikation

Figur 1: Inddeling af transaktionsomkostninger

Oprindeligt kan transaktionsomkostninger inddeles i fire typer, hvor der ved anvendelse af strategisk kontrahering yderligere tilføjes to typer af transaktionsomkostninger, der optræder *ex post*.

Transaktionsomkostningsteoriens bidrag i dette speciale er at sikre optimal anvendelse af omkostninger, så der opnås den mest efficiente kontraktrelation ift. outsourcing. Endvidere inddrages teorien for at afbøde hold up-

²⁴ Det bemærkes, at der altid vil herske en egeninteresse for parterne. I sagens natur har virksomheden og leverandøren det samme mål for øje, nemlig fortjeneste. Dog iværksættes en fællesinteresse i strategisk kontrahering gennem kontrakten, som følge af at der arbejdes mod samme mål.

²⁵ Dyer & Singh; 1998; s. 660-676

²⁶ Dyer & Singh inddrager ikke honoreringsproblematikken ift. incitamentsskabelse i deres artikel. Tue Goldschmieding har i IT outsourcing: Fra input-baserede til output- og gainshare-baserede kontrakter, beskrevet de forskellige vederlagsmodeller, der kan anvendes i en præstationsbaseret tilgang (output og outcome). I denne afhandling kobles denne problematik til i forbindelse med udvikling af de strategiske parametre.

²⁷ Coase; 1937; s. 3-17

²⁸ Williamson; 1981; s. 548-577

²⁹ Mol; 2007; s. 35

³⁰ Østergaard; 2016; s. 440

risici i kontrakten, hvilket undgås ved at foretage relationsspecifikke investeringer, som mindsker parternes incitament til at bryde ud af aftaleforholdet.

Vurderingen af hvor vidt outsourcing vil være gunstigt, kan suppleres med det ressourcebaserede perspektiv.³¹ Denne teori er udviklet af Jay Barney og angår virksomheders stillingtagen til egen ressourceanvendelse, således at der opnås konkurrencemæssige fordele. Eftersom en virksomheds ressourcer er begrænset, skal det på baggrund heraf vurderes hvilke aktiviteter, der bør varetages internt, og hvilke, der skal varetages gennem outsourcing. Vurdering heraf baserer sig på virksomhedens interne styrker og svagheder, hvorudfra ressourcer og kompetencer identificeres.³² Da outsourcing-relationen netop indgås baseret på en erkendelse fra parterne om, at de fornødne ressourcer, der skal til for at indtage en konkurrencedygtig stilling, går ud over egne grænser, inddrages denne teori implicit i specialet.

Ift. kontrahenterne opruller principal-agent-teorien den indbyrdes relation mellem den outsourcende virksomhed og serviceleverandøren. Teorien ansér den outsourcende virksomhed for principalen, der engagerer leverandøren (agenten) til at præstere bestemte aktiviteter.³³ Karakteristisk for forholdet er, at der eksisterer modsatrettede interesser, som lader sig reducere og i bedste fald forene gennem overvågning eller incitaments-systemer.³⁴ Problemstillingen mht. iværksættelsen af ensrettede interesser, herunder fællesoptimering, kan belyses ud fra denne teori ift. incitamentsmekanismer, der motiverer agenten til at præstere optimalt og realisere potentialet i den strategiske outsourcing-kontrakt. Dette rationale er især relevant mht. at kvalificere kontraktindholdet, da inddragelsen af et økonomisk incitament er altafgørende for relationens beståen.

Desuden bemærkes, at Shavell³⁵ inddeler den strategiske risikoallokering mellem parternes risikoprofil efter risikotolerance. Effektiv risikoallokering fordeles i lyset af parternes risikotolerance og teorien benyttes derfor til at klarlægge den effektive risikofordeling mellem parterne i en strategisk outsourcing-kontrakt samt også ift. eventuelle genforhandlingssituationer, der måtte opstå som følge af efterfølgende omstændigheder.

1.7 Afgrænsning

Specialet tager afsæt i strategisk outsourcing i en *business-to-business*-relation, hvorfor det kunne have været interessant at undersøge de udfordringer, der eksisterer i outsourcing-forhold i offentlige-private partnerskaber som følge af offentlige regler. I forlængelse heraf kunne det have været relevant at undersøge outsourcing-området nærmere i en global betragtning, da outsourcing-forhold som regel angår kontrakter over landegrænser.

Den interdisciplinære tilgang anvendes til at fremkomme med et fundament og karakterisering for udøvelsen af strategisk kontrahering i outsourcing-relationer. Fokus er derfor ikke på de nærmere retslige discipliner der

³¹ Barney; 1991; s. 99-120

³² Mol; 2007; s. 37

³³ Mol; 2007; s. 39

³⁴ Laffont & Martimort; 2001; s. 12

³⁵ Shavell; 1979; s. 55-73

falder herunder som følge af en kontraktindgåelse (fx skatteretlige, arbejdsretlige, virksomhedsretlige eller persondataretlige), men med udgangspunkt i den grundlæggende aftalefrihed der eksisterer mellem parterne. Skatteretligt ville spørgsmål om risikoens overgang, skattefri, eller skattepligtig omstrukturering være relevant, da det kunne have betydning for kontraktmekanismer og risikoallokeringen i relationen. Arbejdsretligt kunne det være interessant nærmere at undersøge de retsmekanismer, der udløses som følge af en outsourcing-kontrakt, ifald en afdeling nedlægges eller personale afskediges. Desuden ville det være relevant at inddrage virksomheds-overdragelsesproblematikken, herunder virksomhedsoverdragelsesloven, som regulerer det aspekt, at der i forbindelse med en outsourcing-aftale kan finde overdragelse af enten materielle forhold eller medarbejdere.

Derudover kunne det have været relevant at inddrage udbudsretlige regler i forbindelse med når virksomheden skal søge efter den strategiske serviceleverandør. Eftersom fokus i høj grad er på tilstanden efter parterne har identificeret hinanden, og således er indtrådt i et strategisk fit, afgrænses der fra disse regler. I forlængelse af de nævnte problematikker, udspringer økonomiske problemstillinger der ikke nærmere er identificeret. Disse afgrænses der yderligere fra.

1.8 Struktur

Kapitel 1. Skelettet for hvorledes problemstillingen søges belyst med inddragelse af relevante økonomiske teorier og retskilder. Kapitlet bidrager til at give læseren overblik over afhandlingens indhold og grundlaget for dette.

Kapitel 2. Definerer indledningsvist outsourcing-begrebet mhp. at skabe forståelse for den udvikling, der ligger til grund for de eksisterende tilgange. Derudover er identificeret de tre tilgange, som kan anvendes ved outsourcing-aftaler, der underlægges analyse for at klarlægge deres anvendelse og indhold. Analysen tager udgangspunkt i den eller de respektive vederlagsmodeller, som kan anvendes. Herigennem er det således muligt at identificere mekanismer og karakteristika for hver af de tilgange, så der efterfølgende kan erkendes, hvor der kunne være mulighed for at opnå den største værdiskabelse og strategisk samarbejde.

Kapitel 3. Med udgangspunkt i de tre tilgange, belyst i Kapitel 2, underkastes disse en nærmere analyse, der tager afsæt i relationsrenteteorien. Her eksisterer fire kumulative betingelser, hvorfra potentialet til at udøve strategisk kontrahering ift. til de tre tilgange vurderes. Herfra udvikles et sæt af parametre, som bidrager til at karakterisere strategisk kontrahering i en outsourcing-relation. Analyserammen suppleres af yderligere to forhold, der også anses for at være af afgørende betydning for et strategisk partnerskab.

Kapitel 4. De fundne strategiske parametre suppleres gennem identifikation af klausulbestemmelser, der kan medvirke til at sikre et langvarigt og tillidsfuldt samarbejde, specifikt ift. efterfølgende omstændigheder. Dette gøres, da udøvelsen af det strategiske samarbejde beror på outsourcing-kontrakten som styringsredskab, og den skal derfor bidrage til at lette samarbejdet og sikre fællesoptimering. Her tilføjes to typer af klausuler, hhv. gevinst- og hardshipklausul analyse, da der ved en indførelse af disse *ex ante* i kontraktgrundlaget kan tages højde for påvirkninger *ex post*, hvor der enten kan opstå en økonomisk forretningsmulighed, hvorfra yderligere relationsrente kan opnås, eller risiko, som gør opfyldelse af outsourcing-kontrakten mere byrdefuld.

Kapitel 5. Resultater fra de foretagne analyser opsummeres i en konklusion.

Kapitel 2: Outsourcing og Tilgange

2.1 Indledning

I dette kapitel analyseres og vurderes outsourcing-aftaler ud fra tre tilgange, nemlig 1) input, 2) output og 3) outcome. Indledningsvist defineres outsourcing og dette begrebs udvikling, idet der har været tale om en ændring, som relaterer sig til udkrystalliseringen af de tre tilgange. Efterfølgende analyseres hver af de tre tilgange i lyset af de honoreringsmodeller, der kan være tilknyttet. Herefter vil de tre tilgange blive sammenstillet med det formål at klarlægge deres anvendelse i et konventionelt og strategisk perspektiv.

2.2 Definition af outsourcing

Outsourcing refererer til den overførsel, af ansvaret for varetagelsen af en eller flere processer eller funktioner, der kan ske fra en virksomhed til en ekstern leverandør.³⁶ Udgangspunktet i aftalen beror på en outsourcing-kontrakt, som er et juridisk forpligtende samarbejde i værdikæden mellem en serviceleverandør og en virksomhed. Virksomheden, som indgår aftale med en leverandør om forpligtelse til at varetage diverse serviceydelser, kan betegnes som hhv. kunden, den outsourcende virksomhed eller virksomheden. I nærværende afhandling vil betegnelsen *den outsourcende virksomhed* eller *virksomheden* som regel blive anvendt. Den eksterne leverandør, som varetager processer eller funktioner, kan betegnes *serviceleverandøren*, *serviceyderen* eller blot *leverandøren*, og disse betegnelser vil blive benyttet i flæng i dette speciale.

Definitionen af outsourcing har traditionelt været kendetegnet ved at begrebet, når outsourcing tages i anvendelse af en virksomhed, omfatter ikke-kernekompetencer for virksomheden.³⁷ I stedet for at bruge tid og egne medarbejdere på at instruere og monitorere samt investere i de forskellige aktiviteter, som forretningen og kernekompetencen er pakket ind i, såsom fx reception, IT, bygningsvedligeholdelse og sikkerhed, kan disse opgaver outsources. Bevæggrunden herfor er at opnå omkostningsreduktioner, primært i kraft af serviceleverandørens ekspertise på området kombineret med stordriftsfordele.³⁸

På det seneste er oplevet et skifte i måden, hvorpå outsourcing-ydelser anskues. Outsourcing-begrebet bruges ofte i flæng sammen med termer såsom "offshoring", "devertikalisering" og "underleverandører".³⁹ Den omskiftelige anvendelse er heller ikke ubegrundet, da begreberne kan tage form som outsourcing, og argumentet for at flytte aktiviteter ud af en virksomhed beror på samme grundlag, nemlig at opnå omkostningsbesparelser, forbedret kvalitet og effektivitet.

Ydelser, der outsources, modtages i højere grad som integrerede ydelser, der gerne skal bidrage til mere end blot at blive udført – de skal gerne få en samlet indvirkning på virksomhedens præstation.⁴⁰ Derfor begynder

³⁶ Vitasek et al.; 2013; s. 4

³⁷ Quinn & Hilmer; 1995; s. 48

³⁸ Bilag 1 00:00:10

³⁹ Gilley et al.; 2006; s. 17

⁴⁰ Vitasek et al.; 2013; s. 15

outsourcing-aktiviteter at omfatte forretningskritiske områder, der førhen har været håndteret internt i virksomheden. Denne udvikling skyldes, at motivationen for outsourcing i højere grad er relateret til at rekonstruere processer i den hensigt at opnå større værdi i organisationen, hvor det førhen, som nævnt, har været relateret til effektivitet og forbedringer. Den nye anskuelse af outsourcing har medført, at servicesektorens anvendelsesområde har ændret sig, og stort set alle aktiviteter kan outsources. Hvis begrebet tages til sin yderste grænse, vil en virksomhed principielt kunne bestå af en bestyrelse, en unik forretningsplan og outsourcing af alle aktiviteter.

Outsourcing er således ikke længere begrænset til perifere områder af forretningen, men får i stigende grad indvirkning på forretningsområder, som kan føre til signifikante konkurrencefordele. Outsourcing bliver altså et teknologisk og strategisk valg i organisationen, da virksomheder bliver mere ambitiøse og sofistikerede grundet globalisering og øget konkurrence. Man søger altså efter større fleksibilitet og ekspertviden til virksomhedens aktiviteter.

Virksomheder, der beslutter sig for outsourcing af visse opgaver, kan således have et ønske om at outsourcing'en yderligere skal fremme virksomhedsforhold, fx medarbejdertilfredshed og/eller øget omsætning. Herved fordres behov for en ny måde, hvorpå regulering og måling af outsourcing anskues. Derudover følger også en mere kompleks kontrakt og en ændring af klausulbestemmelser, hvorunder en serviceleverandør påtager sig en støtterolle ift. virksomheden, idet leverandøren anvendes som strategisk partner for værdiskabelsen.⁴¹

I denne situation bevæger man sig således væk fra udgangspunktet om outsourcing af ikke-kernekompetencer, hvor man anlægger en omkostningstankegang hen imod en værditankegang, der kan påvirke virksomhedens samlede forretning, hvilket har afsmittende virkning på kernekompetencen.⁴² Hvis forretningsmålet i outsourcing-forholdet fx sigter på øget medarbejdertilfredshed, kan dette lede til at kompetente nye medarbejdere finder vej til virksomheden, da denne netop har ry for at være en attraktiv arbejdsplads med tilfredse og produktive medarbejdere. Ved at kunne tiltrække stærk arbejdskraft opnås konkurrencefordele, der netop understøtter virksomhedens kernekompetence, som bidrager til værdiskabelsen.

I et outsourcing-perspektiv kan disse netop beskrevne muligheder og tendenser for at kontrahere inddeles i tre tilgange.⁴³ Den første tilgang, input, er karakteristisk for et traditionelt outsourcing-forhold og er transaktionsbaseret.⁴⁴ De øvrige tilgange tilhører i varierende grad det strategiske område, hvor der åbnes mulighed for yderligere effekter end blot omkostningsreduktion.⁴⁵ Her måles på output og outcome, dvs.

⁴¹ Keith et al.; 2016; s. 178

⁴² Bilag 1; 00:03:47

⁴³ Keith et al.; 2016; s. 61

⁴⁴ Vitasek et al.; 2013; s. 43

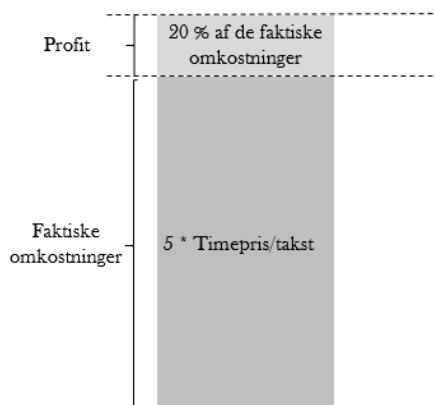
⁴⁵ Bilag 1; 00:15:37

præstations- eller resultatorienterede aspekter, som begge kan influere på værdiskabelsen.⁴⁶ Disse tre tilgange vil blive analyseret i det følgende.

2.3 Input-tilgang

I en input-tilgang vil det kontraktuelle forhold tage udgangspunkt i specifikationer af indsatsniveauet, dvs. dét input, som serviceleverandøren skal bidrage med for at realisere det aftalte.⁴⁷ Hvis outsourcing-forholdet fx angår rengøring, vil der typisk i den traditionelle form indgås aftale med et sigte på omkostningsminimering. Dette indebærer, at indsatsen skal leveres til lavest mulig pris. I dette tilfælde vil virksomhedens ageren være fokuseret på den serviceleverandør, der kan levere det ønskede niveau til mindst mulig indsats. Rengøringsindsatsen kan fx udmåles som tidsforbrug, da rengøringsmedarbejderne opfylder ydelsen gennem en indsats, som ydes over et vist antal (X) timer. Den serviceleverandør, der kan levere det ønskede til færrest timer, vil således normalt være den foretrukne medkontrahent.

Den løbende kontraktpris vil være styret af de faktiske omkostninger, som forventes at påløbe i relation til levering af ydelsen, foruden en profit. Profitten vil typisk være indføjjet som en procentsats af de afholdte omkostninger. Denne type prismodel betegnes ofte fastpris-model⁴⁸ eller kapacitetsbaseret prismodel.⁴⁹ Det vil sige, at hvis det fx tager 5 timer at opfylde de aftalte rengøringsmål som defineret i outsourcing-kontrakten, så vil de faktiske omkostninger kunne opstilles som $5 * \text{Timepris}/\text{takst}$ (foruden omkostninger til fx personale, administration, supervisering mm.). Profitten sættes i dette eksempel til en procentdel, fx 20 %, af de afholdte udgifter. Dette angiver således serviceleverandørens fortjeneste ved at administrere ydelsen. Fastpris-modellen kan skitseres som i Figur 2.



Figur 2: Fastpris-model i input-tilgang.

Grafisk fremstilling af fastpris-model ved rengøringseksemplet i en input-baseret tilgang, hvoraf modellens to faste dele (omkostninger og profit) fremgår.

⁴⁶ Keith et al.; 2016; s. 62

⁴⁷ Keith et al.; 2016; s. 61-62

⁴⁸ Bilag 1; 00:13:54

⁴⁹ Goldschmieding; 2014; sl. 4

Dette kontraktuelle udgangspunkt kan være fordelagtigt, hvis aftaleforholdet regulerer én bestemt ydelse. Endvidere opnås der med denne prismodel gennemsigtighed for virksomheden, da man på forhånd kender prisen (fortjeneste og omkostninger). Serviceleverandøren vil ikke kunne opnå en højere fortjeneste end de 20 % af de faktiske omkostninger, hvilket giver sikkerhed. Risikoen for at prisen stiger er altså elimineret. Hvis serviceleverandøren skulle fristes til at opfordre rengøringspersonalet til at arbejde mindre effektivt, ville der i stedet kunne opnås procentmæssig fortjeneste af fx 6 timer. Denne mekanisme ville, hvis mulig, i en traditionel input-kontrakt gøre virksomheden tilbøjelig til at udtræde af aftaleforholdet, gå ud i markedet, og dér finde en anden serviceleverandør, der ville kunne realisere ydelsen inden for de oprindelige 5 timer – eller mindre.

Endvidere indebærer fastpris-modellen en ulempe i den forstand, at den ikke motiverer til effektivisering for serviceleverandørens vedkommende. Profitten er allerede reguleret og direkte koblet til omkostningerne. Derfor, hvis det lykkes leverandøren at effektivisere processen omkring rengøringsydelsen til kun at udgøre fire timer, så vil den procentuelle fortjeneste også blive mindre. På den baggrund skabes der ikke noget incitament for serviceleverandøren til at effektivisere og forbedre processer, der kunne tilgodesé begge parter. Hvis en sådan mekanisme ellers havde været indbygget i prismodellen, ville det betyde, at aftaleforholdet kunne afstedkomme yderligere omkostningsreduktioner i virksomhedens interesse.

Kontraktmekanismen i den input-baserede forretningsmodel medfører således, at serviceleverandøren i hovedsagen ansat til kun at varetage én ydelse, så vil leverandøren ikke have incitament til at effektivisere arbejdsgangen.⁵⁰ Der forelægger altså modsatrettede interesser i kontraktrelationen, hvorefter virksomheden forsøger at reducere omkostninger så vidt muligt og leverandøren søger at øge størrelsen af kontrakten, eksempelvis varetagelse af flere aktiviteter, mhp. at opnå større fortjeneste.⁵¹

Det essentielle i kontraktrelationen er således, ud over opfyldelsen af serviceydelserne, at foretage sikring af egen stilling, hvorefter der foretages en risiko- og rettighedsallokering mellem parterne for det tilfælde, at der ikke sker kontraktopfyldelse.⁵² Forhandlingen vil derfor bære præg af et ønske om at varetage egne interesser og dermed overføre så meget risiko til modparten som muligt. Den overførsel er mulig, da leverandøren vil udgøre den svage part i forhandlingen sammenlignet med virksomheden. Denne kontraktform vil derfor forlade sig på reaktive klausulbestemmelser. Derfor vil kontraktens løbetid som regel være af relativ kortvarig karakter (2-3 år), da det er vanskeligt at forudse markedstendenser og teknologiudviklinger længere frem. Derfor er det fra virksomhedens synspunkt begrundet at foretage genudbud herefter, da dette ville kunne afstedkomme yderligere omkostningsreduktioner. For serviceleverandørens vedkommende er interesserne modsatrettede ift. virksomhedens. Ifølge principal-agent teorien vil leverandøren tage stilling som agenten, der er risikoavers, og derfor kan ses som mere afhængig af kontraktrelationen, hvorefter terminering af aftalerelationen vil udløse

⁵⁰ Bilag 1; 00:15:37

⁵¹ Vitasek et al.; 2013; s. 2

⁵² Østergaard; 2014; s. 6

mistet omsætning, hvorfor kontraktrelationen baseret på input-specifikationer ses som værende til størst ulempe for leverandøren.

For at kunne iværksætte kontraktmekanismer, som derimod kan føre til effektiviseringsindsatser som led i længerevarende kontraktforhold, fordrer dette, at måleenheden baseres på andet end input, og at der arbejdes ud fra en fælles interesse - i modsætning til egenoptimering.

2.4 Output-tilgang

Med en output-tilgang vil incitamentsmekanismer, som omtalt i ovenstående afsnit, kunne indgå i kontraktgrundlaget. Output-tilgangen kan opfattes som *at gå skridtet videre* end ved den transaktionsbaserede input-tilgang. Med udgangspunkt i det tidligere rengøringseksempel, jf. afsnit 2.3, vil der i et output-aftaleforhold i stedet blive målt på resultatet af servicen. Dette vil således omfatte et af aftaleparterne på forhånd defineret output.⁵³

Måleenheden kan fx således i stedet udtrykkes i en fælles defineret rengøringsstandard.⁵⁴ Tilgangen er derfor fortsat til en vis grad knyttet til inputtet, men ændringen af måleenheden medfører, at incitamentsmekanismer til forbedringsprocesser vil kunne opstå. ISS og Nordea indgik i 2010 en Facility Management-aftale, hvorefter ISS stod for serviceaktiviteter for Nordea's filialer i Danmark, Sverige, Norge (delvist) og Finland.⁵⁵ Samarbejdet, der førhen havde været transaktionsorienteret (input-tilgang), blev transformeret til at omhandle Integrated Facility Services, hvor måleenheden var output-baseret, dvs. defineret ved kvaliteten af de leverede services. Rengøringsservicen, eksempelvis, der førhen havde været baseret på en fikseret struktur, ændrede sig nu til at der blev fokuseret på særlige områder såsom indgang og reception, samt at rengøringspersonalet skulle foretage en *on spot*-vurdering af behovet for rengøring. Ændringen i kontraktgrundlaget kunne derfor åbne op for synergieffekter og konkurrencefordele fra den etablerede integrering af services. Det vil sige, at ISS-medarbejdere kunne fx uddannes til at varetage flere jobfunktioner samtidigt, hvilket gav anledning til optimerede arbejdsprocesser.

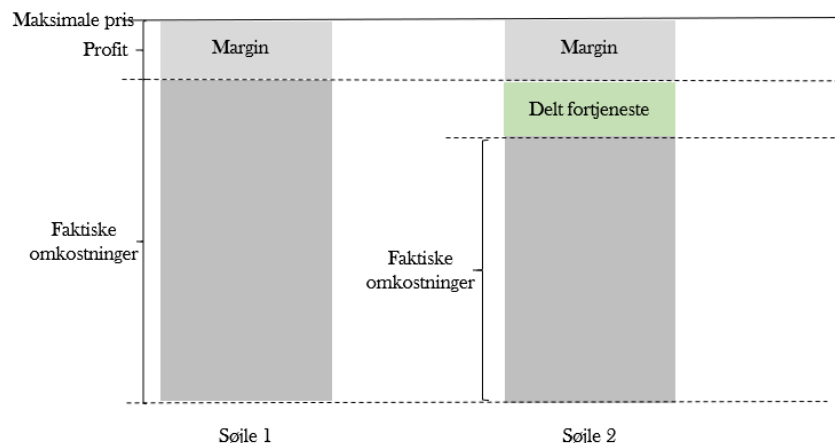
Disse synergieffekter og konkurrencefordele, som eksempelvis opstod i det netop beskrevne tilfælde, kan til dels forklares ud fra den anvendte vederlagsmodel, som i output-tilgangen vil være en forbrugsbaseret-prismodel⁵⁶, der bl.a. indebærer muligheden for driftsoptimering. Dette er en fordel, da det skaber fleksibilitet for serviceleverandøren til at søge den bedste løsning mhp. at præstere det aftalte output. Endvidere er effektiviteten og risikoen i højere grad pålagt serviceleverandøren, idet denne selv kan dosere det input, der anvendes, for at opnå det ønskede output. Mekanismerne i den forbrugsbaserede prismodel kan skitseres som vist i Figur 3.

⁵³ Keith et al.; 2016; s. 61

⁵⁴ Bilag 1; 00:03:47

⁵⁵ Pedersen & Petersen; 2012; s. 1-20

⁵⁶ Goldschmieding; 2016; sl. 4



Figur 3: Forbrugsbaseret prismodel i output-tilgang.

Grafisk fremstilling af forbrugsbaseret prismodel i en output-tilgang. Søjle 1 viser de omkostninger, som forventes afholdt, samt profit. Søjle 2 viser at der som følge af effektivisering og omkostningsreduktioner opstår en delt fortjeneste mellem parterne.

I outsourcing-forholdet aftales en maksimalpris, således at virksomheden ikke kan påføres yderligere omkostninger. Maksimalprisen er sammensat af en profit samt de faktiske omkostninger som illustreret i Søjle 1. Hvis serviceleverandøren formår at levere det aftalte output til lavere faktiske omkostninger end først forventet og indskrevet i kontrakten, vil denne besparelse udgøre en delt fortjeneste, så begge parter bliver begunstiget, illustreret i Søjle 2.

Effekten er altså opnåelig, hvis der måles på output versus input. Leverandøren, som måles på outputtet, kan i denne forretningsmodel være motiveret til at effektivisere sine arbejdsprocesser, inputtet, så der reelt investeres en lavere, men mere effektiv indsats end ved den input-baserede tilgang.⁵⁷ Her opstår begrundet mulighed for også at aftaleregulere på flere ydelser samlet end blot rengøring, eksempelvis. Dette fordrer yderligere samarbejde i kraft af den større integration mellem parterne, da måleparametrene skal være veldefinerede. Dette skyldes selvsagt, at en uklar forståelse kan åbne mulighed for fortolkning og dermed unødvendig konflikt i relationen.⁵⁸

Selv om der åbnes mulighed for at opnå yderligere fortjeneste og besparelser, indebærer output-modellen også nogle begrænsninger. Hvis de faktiske omkostninger stiger, vil det være på bekostning af serviceleverandørens margin m.h.t. fortjeneste. I værste fald vil prisloftet betyde, at leverandøren går hen og taber på aftaleforholdet og er nødsaget til at tage penge op af lommen.⁵⁹ Dette tab påføres kun leverandøren og er derfor med til at begrænse motivationen ift. forbedringsprocesser.

Derudover eksisterer også en begrænsning ift. delt fortjeneste. Oftest vil den delte fortjeneste, som det fremgår af forbrugs-modellens Søjle 2, komme til udtryk gennem en såkaldt *gainshare*-model.⁶⁰ Ved reduktion af

⁵⁷ Bilag 1; 00:15:37

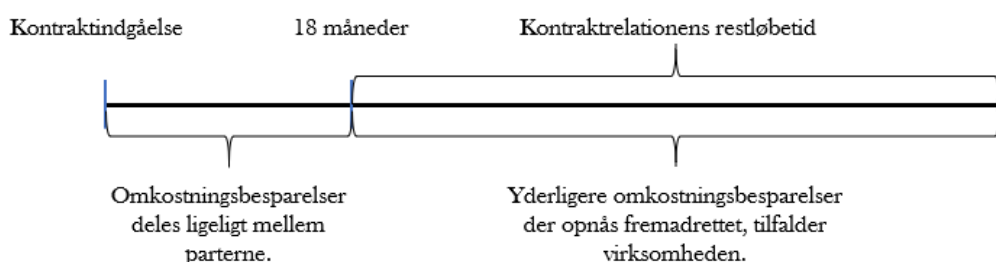
⁵⁸ Keith et al.; 2016; s. 61

⁵⁹ Bilag 1; 00:15:37

⁶⁰ Goldschmieding; 2016; sl. 8

omkostninger deles besparelserne parterne imellem. Gainshare-princippet giver således serviceleverandøren mulighed for at inkassere afkastet af de foretagne investeringer, der har været forbundet med at effektivisere. Var fortjenesten kun tilfaldet virksomheden, ville leverandøren ikke have været motiveret for at yde en mere effektiv indsats, eftersom denne indsats ikke ville udløse en belønning.⁶¹ Derfor forudsættes nødvendigvis en deling af den opnåede fortjeneste, som - udover at belønne begge parter - også i partnerskabet genererer en fælles interesse for at denne mekanisme realiseres. Det forudsætter selvfølgelig, at leverandøren fremlægger et retvisende regnskab.

Denne deling er dog begrænset. Gainshare-forløbet vil som regel være opdelt i to perioder. Aftaleparterne vil hvad angår den første del af kontraktforholdet, eksempelvis 18 måneder, dele de opnåede omkostningsbesparelser ligeligt mellem sig. Herefter, og for resten af relationens levetid, vil alene virksomheden typisk opnå gevinsten af yderligere omkostningsbesparelser. Modellen, som er en del af den forbrugsbaserede prismodel, er illustreret ved Figur 4.



Figur 4: Gainshare-model i den forbrugsbaserede prismodel.

Gainshare-modellen aktiveres, når serviceleverandøren opnår omkostningsbesparelser, hvorefter der for den første del af kontraktrelationen, (fx 18 måneder) deles den opnåede besparelse mellem parterne. Herefter tilfalder besparelserne virksomheden.

Gainshare-modellen med aftalt tidsperiode bevirker selvsagt, at der i første del af kontraktforløbet hersker en fælles interesse i at opnå omkostningsreduktioner, som begge parter bidrager til at realisere. Efterfølgende vil besparelserne kun begunstige virksomheden, hvorved den fælles interesse begrænses. Hvorfor gainshare-fordelingen ikke løber for hele kontraktperioden, kan skyldes at tilgangen stadig har lighedsflader med input-tilgangen, hvorfor der stadig hersker en vis grad af egeninteresse, hvilket virksomheden kan udnytte her ved kun at lade fordelen løbe for en del af aftaleperioden. Derudover kan det ses som følge af en stærk og svag part i forhandlingssituationen, hvor den svage part (leverandøren), indvilger heri, da der trods alt kan opnås yderligere fortjeneste ved et sådant samarbejde kontra en kontrakt med udgangspunkt i en input-tilgang.

Nogle af de konsekvenser, som den begrænsede fællesinteresse kan afstedkomme, såsom fx sub-optimering, gør, at leverandøren i relationens første løbetid til en vis grad kun vil være fikseret på at opnå vinding gennem omkostningsbesparelser. Herefter begrænses interessen, da fortjenesten kun beriger virksomheden. Havde der i al fremtid været aftalt værdideling, ville fællesinteressen ikke have været begrænset.

⁶¹ Bilag 1; 00:15:37

Udgangspunktet i kontraktrelationen giver, som nævnt, mulighed for at indgå aftale om ydelser samlet. Herfra vil det være muligt at opnå synergieffekter i en output-tilgang. Eksempelvis: serviceleverandøren ansættes til at varetage ansvaret for de fysiske rammer, hvor flere aktiviteter spiller ind. Hvis alle disse ydelser var aftalt i en input-baseret fastpris-model, ville ydelserne være set som adskilte og udgøre separate input-indsatser. Ved at anvende den forbrugsbaserede prismodel, kan serviceleverandøren uddanne sine medarbejdere til at varetage flere ydelsesfunktioner samtidigt. Ved at der måles på outputtet, giver det serviceleverandøren råderum til at beslutte, hvordan opgaven løses mest effektivt ud fra dennes opbyggede ekspertise på området. Sådant synergieffekt opstod, som omtalt, i outsourcing-relationen mellem Nordea og ISS.⁶² Personalet, der nu var uddannet til at foretage en *on spot*-vurdering af diverse servicebehov, blev også uddannet til at varetage flere ydelser samtidigt, hvilket bidrog til omkostningsbesparelser samt innovation i relationen.

Den synergieffekt, der opstår, er dog ikke uproblematisk. Når målet ændres til at angå en aftalt defineret rengøringsstandard eller øget kvalitet af flere ydelser, kan fortolkning spille ind. Kvalitet kan fortolkes på forskellige parametre. For eksempel kan *sund og varieret kost* betyde noget forskelligt i forskellige lande og kulturer. Ved at ændre aftaleforholdet til en outputbaseret tilgang, hvor der anvendes medarbejdertilfredshed, til at afgøre, hvor vidt outputtet er nået, vil resultatet kunne være misvisende. Derfor er man nødt til kontraktligt at definere, hvad der forstås ved *sund og varieret kost* for at minimere denne risiko, som i sidste ende vil kunne belaste serviceleverandøren. Hvis realkydelser angår præstation, vil *best effort* stå imellem linjerne.⁶³ I juridisk terminologi kan dette defineres som indsatsforpligtelsen. I en output-relation, hvor måleenheden gøres mere nuanceret, kan kontraktrelationen med god grund investere transaktionsomkostninger (kontraktforhandlingsomkostninger, jf. Figur 1) på sådanne områder, som sidenhen kunne give anledning til uklarheder og dermed tvist omkring fortolkning. Derfor vil en klar definition af indsatsforpligtelsen – såvel som andre forpligtelser – være en investering i relationen, da transaktionsomkostninger til tvistløsning vil bortfalde. Selv om der indledningsvist bruges ressourcer på at klarlægge dette i kontrakten, vil det alt andet lige indebære færre transaktionsomkostninger end ved tvistløsning. Dette kan begrundes ud fra det forhold, at omkostninger knyttet til retssag er af væsentlig karakter, da de relaterer sig til advokatbistand, tid, dokumentudarbejdelse osv. I Nordea og ISS-kontrakten løste man denne potentielle risiko ved at strømline forventningerne til outputtet gennem såkaldte *Service Level Agreements*, hvormed kvalitetsniveauet af services blev juridisk formuleret.⁶⁴

Såfremt man ønsker yderligere samarbejde, samt at eliminere ulempen for serviceleverandøren som følge af prisloftet i den forbrugsbaserede prismodel og den begrænsede deling af fortjeneste, kan man gå *endnu længere* og bevæge sig over i en outcome-tilgang, hvor muligheden for yderlig værdiskabelse og overperformance vil kunne gøre sig gældende.

⁶² Pedersen & Petersen; 2012; s. 3

⁶³ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 44-45

⁶⁴ Pedersen & Petersen; 2012; s. 6

2.5 Outcome-tilgang

I en outcome-tilgang vil outsourcing-relationen, så at sige, *gå videre* i samarbejdet set ift. udgangspunktet ved input- og output-tilgangene.⁶⁵ Hvis, eksempelvis, et privathospitals forretningsstrategi har som et forretningsmål i gennemsnit at nedbringe hver patients samlede antal sengedage på hospitalet, kan dette forretningsmål, så vidt muligt, direkte påvirkes af forskellige faktorer, som relaterer sig til serviceydelser. Eksempelvis:

- Grundig og effektiv vedligeholdelse af fysiske rammer, der mindsker risikoen for smitte blandt patienterne og personalet,
- Systematiske og stabile processer til hurtig behandling,
- Optimal helbreds-fremmende kost,
- Effektive driftssystemer og teknologi,
- Miljø og omgivelser, der skaber rammerne for motiverede og effektive medarbejdere, der kan yde optimal og hurtig behandling.

Ovenstående er blot et eksempel på et sæt af mulige faktorer, i en simplificeret opstilling, som kan påvirke det ønskede forretningsmål. På den baggrund kan hospitalet og serviceleverandøren indgå et samarbejde, hvori måleenheden baseres på forretningsstrategi.⁶⁶ Forretningsstrategien kan med fordel formuleres eller opstilles i form af *Key Performance Indicators* (herefter forkortet KPI). Dette relaterer sig igen til at det er hensigtsmæssigt at imødegå enhver fortolkningstvív, som kan opstå i kontraktrelationer, da det i praksis tit er problematikker omkring krav om merbetaling samt prismodeller, der kan give anledning til konflikter i aftaleforholdet.⁶⁷ Det kunne være spørgsmål om, hvornår en given ydelse eller KPI er omfattet af det aftalte, eller om en ydelse er leveret ud over dette, hvorefter der kan kræves merbetaling. Derudover bør KPI'erne være udformet således, at leverandøren reelt har kontrol over disse, da manglende opfyldelse vil lede til kontraktbrud.

I denne tilgang fjerner man sig altså yderligere fra den oprindelige definition af outsourcing af ikke-kernekompetencer. Dette skyldes, at relationen mellem virksomhed og leverandør går ind og påvirker den outsourcende virksomheds samlede omkostninger, modsætningsvist blot omkostninger relateret til serviceydelser.⁶⁸ I hospitaleksemplet betyder dette, at i stedet for at der fokuseres på omkostningsbesparelser kun relateret til de omtalte serviceydelser, sker der i stedet en indvirkning, i kraft af tilgangen, på de samlede omkostninger for virksomheden. Således begynder outsourcing-forhold at spille en rolle ift. virksomhedens samlede præstation, hvilket netop påvirker kernekompetencen.

Omkostningsbesparelserne vil - alt andet lige - være mere omfattende, når relationen kan påvirke virksomhedens samlede omkostninger, sammenlignet med besparelser i servicebudgettet alene. Dette illustrerer også den

⁶⁵ Keith et al.; 2016; s. 61

⁶⁶ Goldschmieding; 2014; sl. 4

⁶⁷ Bilag 2; 16:13

⁶⁸ Bilag 1; 00:23:49

gradvise ændring i måden, hvorpå man anskuer outsourcing-partnere, samt at det i højere grad vil betyde inddragelse af virksomhedens ledelse i kontraktrelationen, hvor det i det konventionelle forhold som regel kun vil være salgsafdelingen, der indgår aftalen.⁶⁹ Hvor det før er et klart arbejdsgiver-arbejdstager-forhold, ændrer parterne sig til at være partnere, som arbejder på et mere ligeværdigt niveau.

Ved at serviceyderen leverer flere ydelser samlet, opstår der mulighed for at disse kan produceres mere effektivt, hvis incitamentsskabelsen og motivationen aktiveres i medfør af kontraktindholdet. Udfordringen er således at skabe mekanismer, der gør det attraktivt for serviceleverandøren at nå forretningsmålet. Denne problematik udspringer af principal-agent-teorien, hvor netop incitamentssystemer kan øge motivationen hos agenten (leverandøren). Vested-outsourcing-teorien arbejder også med at få dette ønskelige forretningsmål indarbejdet i en kontraktuel sammenhæng.

Vested-outsourcing-teorien er outcome-baseret,⁷⁰ og det gennemgående træk er, at der aftales et fælles mål med værdideling. Dette beskrives som en win-win situation, i kraft af den gensidige investering i partnerskabet. Det fælles mål strømliner parternes interesser, hvilket styrker partnerskabet samt tilbøjeligheden til langsigtet samarbejde. Partnerskabet skal ønskeligt lede til vidensdeling, drive innovation, omstilling til ændrede forhold og afbøde risiko, mens der arbejdes mod det fælles mål.⁷¹

Microsoft og Accenture indgik i 2007 en vested outsourcing-kontrakt, der angik *back office finance transactions*.⁷² Microsoft havde på det tidspunkt ineffektive systemer, hvorfor de ønskede at optimere og forbedre services, hvilket også kunne føre til mere tilfredse medarbejdere, der således ville levere et bedre stykke arbejde. Allerede få år efter kunne succesen i kontraktgrundlaget identificeres: to år efter kontraktindgåelse, havde partnerskabet ledt til imponerende serviceniveauer, og efter fem år havde partnerskabet genereret væsentlige omkostningsbesparelser for Microsoft.⁷³ Dette eksempel er et klart bevis på den værdiskabelse, som en sådan transformation kan medføre, og hvordan redefinitionen af outsourcing kommer til udtryk, idet outsourcing-relationen får indvirkning på virksomhedens overordnede præstation, og bliver en værdidriver til at dette mål realiseres. Denne form for outsourcing-samarbejde indebærer altså også et transformativt element.

I outcome-tilfældet benyttes ligeledes en prismodel, som kan være med til at motivere og skabe incitament for serviceleverandøren til at opfylde de aftalte forretningsmål samt ligefrem afstedkomme overperformance. Indførelsen af muligheden for at overpræstere kan i juridisk sammenhæng betegnes som pådragelsen af blandede forpligtelser. Det vil sige, at kontraktrelationen - ud over at indeholde og definere indsatsforpligtelsen som omtalt i output-afsnittet - også inddrager og regulerer en resultatforpligtelse.⁷⁴ Det vil betyde, at serviceleverandøren

⁶⁹ Bilag 1; 00:15:37

⁷⁰ Vitasek et al.; 2013; s. 15

⁷¹ Vitasek et al.; 2013; s. 42

⁷² Vitasek et al.; 2012; s. 46-56

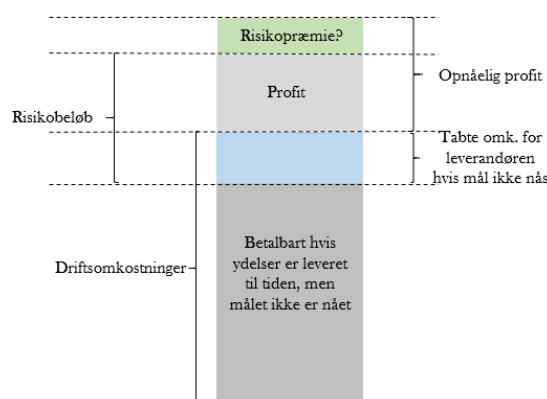
⁷³ Vitasek et al.; 2013; s. 49

⁷⁴ Andersen & Lookosky; 2015; s. 43

forpligter sig til at levere en reayldelse (de samlede aktiviteter/services) til en aftalt indsats, som giver ret til en grundprofit. Derudover kan der udløses en bonus, såfremt bestemte resultater opnås. Økonomisk iværksættes disse mekanismer gennem prismodellen. Overordnet kan den outcome-baserede prismodel beskrives som en risikomodel, hvilket også anvendtes i Microsoft og Accenture-casen.⁷⁵ Denne model vil i det følgende afsnit blive beskrevet med de dertilhørende mekanismer, hvorefter der i de to følgende underafsnit gennemgås eksempler på, hvordan risikomodellen kan tage sig ud, samt hvilke udfordringer der også kan gælde, da eksogene faktorer i højere grad vil kunne komplicere målingen.

2.5.1 Risikomodel

Den grundlæggende risikobaserede vederlagsmodel, som anvendes i en outcome-tilgang, skaber incitament for serviceleverandøren til at præstere og opnå værdi, til gengæld for at der accepteres yderlig risiko. Fordelen er dog, at motivationen for at opfylde det aftalte forretningsmål (fx mærkbar indsats for sengedagsreduktion) bliver forstærket i lyset af risikoen for at lide et tab i form af tabt fortjeneste samt kun begrænset dækning af driftsomkostninger.⁷⁶ Figur 5 tilstræber at illustrere mekanismerne og prismodellens opbygning.



Figur 5: Risikobaseret vederlagsmodel i outcome-tilgang.

Vederlagsmodellen omfatter en fast og en variabel del. Det mørkegrå og blå felt betegner de samlede driftsomkostninger. Det lysegrå felt er den aftalte profit, og det grønne felt den mulige gevinst ved overpræstation. I tilfælde af, at det aftalte forretningsmål ikke nås, men alle ydelser er leveret rettidigt, betyder det, at leverandøren mister profitten samt dækning for en del af driftsomkostningerne. Hvis derimod leverandøren opnår forretningsmålet og leverer ydelserne rettidigt samtidig med en præstation over det aftalte mål, udløses en profit og en risikopræmie.

Der er væsentlig forskel mellem strukturerne af denne model (Figur 5) og fastpris-modellen (Figur 2). Hvor sidstnævnte kun omfatter to elementer, spiller flere faktorer ind i den risikobaserede vederlagsmodel med både en fast og en variabel del. Den variable del, risikobeløbet, udgør både en del af de omkostninger, som servicecyderen afholder, samt profitten, der kan opnås. Dette betyder, at formår leverandøren ikke at leve op til forretningsmålet, men har leveret ydelserne rettidigt, vil leverandøren påføres et tab i form af mistet profit og dækning af en del af driftsomkostningerne.

⁷⁵ Vitasek et al.; 2012; s. 52

⁷⁶ Goldschmieding; 2014; sl. 15

Hvis det som forretningsmål er aftalt, at der i gennemsnit skal ske en reduktion fra 7 til 5 sengedage pr. patient, og forretningsmålet ikke nås, fx hvis det kun er blevet reduceret til i gennemsnit 6 sengedage, så vil konsekvensen for serviceleverandøren være mistet dækning af en del af dennes driftsomkostninger samt hele profitten. Denne sum betegnes i Figur 5 som risikobeløbet. Hvis serviceleverandøren rammer det aftalte forretningsmål på 5 sengedage, vil denne kunne opnå den aftalte profit. Skulle det imidlertid lykkes for serviceleverandøren at reducere det gennemsnitlige antal sengedage yderligere, fx til 4 dage, vil der være tale om overperformance, og resultatforpligtelsen vil dermed blive udløst. Leverandøren har således præsteret over det aftalte niveau. For at skabe incitament til at der kan opnås en endnu større præstation, hvilket også er i hospitalets interesse, vil dette blive belønnet gennem en risikopræmie. Risikopræmien kan ses som serviceleverandørens retmæssige del af fortjenesten ved at have overperformeret. Det skaber altså et incitament for servicecyderen til at præstere i overensstemmelse med kontrakten, og mere til, da der ellers vil være en potentiel risiko for at kunne tabe på samarbejdet.

For at skabe balance m.h.t. risiko er det ifølge principal-agent-teorien optimalt at foretage spredningen heraf ift. risikotolerance.⁷⁷ I udgangspunktet betragtes virksomheden som principalen, eftersom denne ønsker en indsats udført af serviceleverandøren. Som følge af virksomhedens forretningsspredning vil dette indebære en risikoneutral tolerance. Agenten, serviceleverandøren, er derimod mere afhængig af det kontraktuelle forhold, og vil derfor være risikoavers. I praksis er denne fordeling ikke altid realistisk, da mange outsourcing-virksomheder er globale spillere, såsom ISS, eksempelvis. I det teoretiske udgangspunkt bør den risiko, som serviceleverandøren tildeles, stå mål med risikotolerancen, så der faciliteres nok incitament og motivation til at præstere optimalt. Risikoens størrelse skal derfor stå ift. til det fornødne incitament, således at det motiverer leverandøren til at præstere sit yderste, men bør ligge inden for leverandørens råderum. Eksempelvis, hvis leverandøren påtager sig for stor risiko, kan det have en demotiverende effekt på præstationen, som kan resultere i at samarbejdet mislykkes. Derfor er det vigtigt, at risikoen allokeres effektivt i en balance, der i tilstrækkelig grad motiverer servicecyderen. Risikomodellen indebærer dog, at leverandøren vil påtage sig mere risiko sammenlignet med en input- og output-tilgang, da der risikeres mistet dækning af en del af omkostningerne samt profitten, hvilket ikke gør sig gældende i de to andre tilfælde.

For virksomhedens vedkommende kan der i en outcome-sammenhæng stilles spørgsmålstejn ved, hvor vidt der eksisterer en risikoneutral tolerance som følge af risikospredning. I en strategisk kontraktrelation har man i teorien antagelsen om strategisk fit, hvorfor man kun kontraherer med én serviceleverandør. Dette skyldes, at anvendelsesområdet for aktiviteter for at påvirke og nå det aftalte forretningsmål dækker de samlede serviceydelser. Herved skabes et såkaldt *single point of failure* således, at skulle leverandøren fejle i partnerskabet, så betyder dette, at hele forretningsstrategien mislykkes, og det vil have en negativ indflydelse på

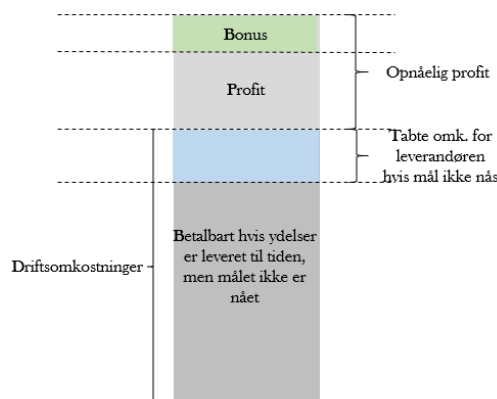
⁷⁷ Petersen & Østergaard; 2017; s. 15

virksomhedens samlede præstation, da hele virksomheden så fejler.⁷⁸ Det indebærer altså en større risiko for virksomheden, når der vælges strategisk kontrahering i en outcome-baseret situation, og det kræver selvsagt en højere grad af gensidig tillid og en tættere kontraktstyring end normalt, da risikoen ellers øges og virksomheden vil bevæge sig mod en risikoavers tolerance.

Den her beskrevne risikomodell er udgangspunktet for den prismodel, der anvendes i en outcome-sammenhæng. Modellen kan dog antage forskellige former, enten som en bonusmodel eller en omsætningsmodel. Disse to modeller vil blive beskrevet i det følgende.

2.5.1.1 Bonusmodel

Bonusmodellen er en variant af den netop beskrevne risikomodell, hvori de samme mekanismer gør sig gældende. I bonusmodellen udgør den opnåelige risikopræmie således en bonus. Hvis forretningsmålet udgøres af eksempelvis KPI'er, kan der benyttes en bonusmodel.⁷⁹ I hospitalseksemplet kunne KPI'er omhandle nærmere specifikationer om ydelseernes målbare præstationer. Bonusmodellen er illustreret i Figur 6.



Figur 6: Bonusmodel i en outcome-tilgang.

Vederlagsmodellen består af en fast og en variabel del. Hvis serviceleverandøren når forretningsmålet, udløses en profit. Opnås en præstation over det aftalte, udløses ud over profitten, en bonus. Hvis forretningsmålet ikke nås, men ydelserne er leveret til tiden, afholder serviceleverandøren selv en del af omkostningerne.

Med denne vederlagsform vil det være muligt for serviceleverandøren at opnå en profit samt en bonus. Bonus bliver udløst, hvis serviceyderen overpræsterer ift. de aftalte KPI'er. Eksempelvis kan outsourcing-kontrakten inkludere, at der måles på tre KPI'er. Hvis disse rammer over det aftalte niveau, vil det udløse bonus som følge af overperformance. Tilsvarende, hvis der underperformes, kan der risikeres et tab, som serviceleverandøren vil lide, hvilket udgøres af en del af omkostningerne samt profitten.

Fordelen ved denne model er, at den skaber incitament for serviceyderen til at opfylde forretningsmålene på bedst vis og hele tiden forsøge at overpræstere. Dette leder til effektive løsninger. Udfordringen ved modellen er dog, at fokus i et vist omfang kan fjernes fra det samlede fælles forretningsmål, som er det primære i kontrakten. Dette skyldes, at serviceyderen i stedet kan investere og fokusere mere målrettet på at forbedre bestemte KPI'er

⁷⁸ Bilag 2; 28:24

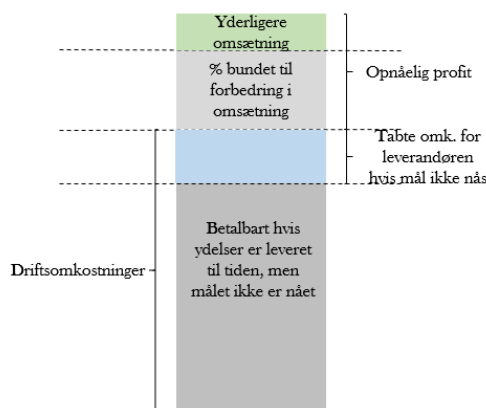
⁷⁹ Goldschmieding; 2014; sl. 16

for at sikre sig bonus. Hvis leverandøren identificerer et specifikt område, eksempelvis en bestemt afdeling på hospitalet, hvor det især kan bidrage til at minimumskravet, der er opstillet i en af KPI'erne, opfyldes, kan leverandøren vælge at fokusere målrettet på denne afdeling. Øget opmærksomhed på én afdeling fjerner fokus fra andre afdelinger, hvilket kan være en svækkelse ift. forretningsmålet, da samlede forbedringer og indsats således nedprioriteres.

Inden for principal-agent-teorien skyldes problemer i relationen typisk parternes adfærd eller asymmetrisk information.⁸⁰ Førstnævnte er netop tilfældet her, da det er kontraktpartens adfærd gennem fokuseringen på bestemte KPI'er, der bevirker, at fokus flyttes fra det fælles mål. Det er netop sådanne forhold, der kan gøre en outcome-relation vanskelig at styre, hvorfor der fordres yderligere kontraktstyring. Agenten kan i teorien udvise en sådan adfærd, da information om agentens handlen er begrænset for principalen. Derfor vil serviceleverandøren blive belønnet for det opnåede resultat, der igennem KPI'erne signalerer at forretningsmålet er nået, men under overfladen er visse forhold blevet nedprioriteret, som principalen ikke kan identificere. For at undgå denne problematik vil større deling af information være formålstjenlig, og dette uddybes i Kapitel 3, afsnit 3.2.2.

2.5.1.2 Omsætningsmodel

Omsætningsmodellen repræsenterer en anden variant af den grundlæggende risikomodel og kan anvendes i en outcome-baseret sammenhæng. Modellen fremgår af Figur 7.



Figur 7: Omsætningsmodel i outcome-tilgang.

Vederlagsmodellen består af en fast og en variabel del. Hvis serviceleverandøren når forretningsmålet, udløses en profit. Opnås en præstation over det aftalte, udløses sammen med profitten en bonus. Hvis forretningsmålet ikke nås, men ydelserne er leveret til tiden, afholder serviceleverandøren selv en del af omkostningerne.

Som anført i afsnit 2.3 vedr. input-tilgangen, er profitten i den konventionelle vederlagsmodel aftalt til en på forhånd fastlagt procentuel andel af driftsomkostningerne. I omsætningsmodellen er totalprisen i stedet bundet op på forbedring i kundens omsætning.⁸¹

⁸⁰ Tvarnø et al.; 2013; s. 100

⁸¹ Goldschmieding; 2014; sl. 16

For nu at vende tilbage til hospitaletseksemplet, kunne et sådan tilfælde opstå, hvis forretningsstrategien var at reducere patientsengedagene pr. patienter med den afledede effekt, at øge omsætningen. Profitten måles og afhænger således af hospitalets omsætning. Denne model skaber også et incitament for serviceleverandøren til at præstere bedst muligt. Dog kan modellens anvendelighed diskuteres ift. et outsourcing-forhold, da det kan hævdes, at der er langt imellem, på den ene side, leverandørens services og, på den anden side, virksomhedens omsætning i markedet. Normalt vil ydelserne, som varetages af serviceyderen, derfor ikke nødvendigvis påvirke omsætningsniveauet direkte. Fald heri kan i mange tilfælde skyldes udefrakommende faktorer, såsom fx markedskonjunkturer.⁸² Dette gør målbarheden af præstationen vanskelig og kan påføre serviceleverandøren unødigt tab som følge af sådanne eksogene faktorer. Derfor bliver det i en outcome-relation også nødvendigt at gøre sig klart, hvor langt man tør gå ift. målpræcisering. Jo længere væk fra det konkrete input, jo flere faktorer kan påvirke præstationsmålingen. Dette gælder for alle vederlagsmodellerne i outcome-tilgangen.

Omsætningsmodellen kan i nogle tilfælde dog give mening i outcome-baserede relationer. Dette knytter sig dels til at man i sagens natur i partnerskabet ønsker at arbejde henimod en situation, hvor services bliver en medvirkende faktor til at virksomheden opnår dens ultimative forretningsmål, såsom fx øget omsætning, øget fortjeneste, bedre ydende medarbejdere eller øget medarbejderfastholdelse. Et tænkt eksempel kunne være, hvis en serviceleverandør og en lufthavn indgår en outsourcing-aftale, hvori forretningsmålet er at øge omsætningen i lufthavnsbutikkerne. Dette kan være påvirket af, at serviceleverandøren, som varetager aktiviteterne samlet, sørger for at passagerer hurtigt kommer igennem diverse *touch points* såsom check-in, security osv. Hvis disse processer optimeres, vil passagerer have længere tid til at shoppe, og omsætningen kan dermed øges, hvorefter en del af leverandørens belønning er affødt herfra. Dog vil der igen kunne være andre faktorer, der kan spille ind – både i positiv og negativ retning. Fx, vulkanaktivitet i regionen, der påvirker lufttrafikken og dermed forsinker afgange. Passagerer kunne derfor *strande* i lufthavnen, og det kan medføre øget salg. Omvendt kan politiske forhold eller flyselskaber, der vælger ikke at benytte lufthavnen, bevirke, at færre passagerer strømmer igennem. Derfor vil man typisk kun anvende denne honoreringsmodel på en del af fortjenesten og i samspil med fx bonusmodellen, hvor der også måles på KPI'er, således at serviceleverandørens fortjeneste ikke alene påvirkes af omsætning.

Selv om de to varianter af risikomodellen her er gennemgået separat, vil de oftest kunne indgå som et hybrid af begge i et kontraktforhold. Eksempelvis kan der inddrages flere alternative prismodeller, eller udarbejdes en global prismodel med lokale tilpasninger.⁸³ Dette skyldes, at de hver især skaber incitament og motivation på forskellige niveauer. Microsoft og Accenture anvendte i deres vested-outsourcing-partnerskab også en blanding

⁸² Bilag 1; 00:07:01

⁸³ Vitasek et al.; 2012; s. 52

af vederlagsmodeller. Grunden hertil var, at en hybridmodel kunne føre til transformation og værdiskabelse i relationen, som netop animerede serviceleverandøren på flere niveauer.⁸⁴

2.6 Sammenstilling af tilgange

De tre her beskrevne tilgange bidrager hver især til en effektiv kontrakt, afhængig af realydelsens kompleksitet og indhold. Det vil fx sige, at input-tilgangen finder bedst anvendelse i tilfælde, hvor aftaleforholdet angår enkelte ydelser. Hvis virksomheden blot har en interesse i at ydelsen leveres med omkostningsreduktioner som mål, er denne tilgang oplagt, hvilket også kan ses som en strategisk beslutning.⁸⁵ Dette giver virksomheden fleksibilitet ift. egne interesser, da kontrakten vil være baseret på reaktive bestemmelser. Transaktionsomkostningerne og investeringer er begrænsede, da kontraktforholdet styres ud fra input-specifikationer. Rettighedsallokeringen vil bevirke, at parterne indskriver forholdsvis nem mulighed for at afslutte kontrakten, hvilket især kan være en strategi i virksomhedens favør. Denne outsourcing-form udgør en konventionel kontraheringsform, eftersom udgangspunktet er reaktivt, og en stor del af kontraktgrundlaget er baseret på overførsel af risiko til kontraktparten mhp. at maksimere egen nytte og sikre mod krav om misligholdelse.⁸⁶

Strategisk kontrahering er derfor relevant i situationer med transaktioner, som vedrører flere og integrerede ydelser. Dette skyldes, at strategisk og proaktiv kontrahering fokuserer på værdiskabelse og sikring mod eventuelle konflikter, hvorigennem konkurrencefordele kan opnås. I denne afhandling anvendes definitionen for strategisk kontrahering, som er fremsat af Petersen og Østergaard, således:

“In contrast, we view strategic contracting as characterized by the aim of generating relational rent through the use of both proactive and reactive provisions that, based on resource complementarity and strategic fit between the contract partners, protect knowledge exchange and relationship-specific investments from opportunistic behavior. Hence, a strategic contract is a partnership arrangement through which the contracting parties achieve competitive advantage.”⁸⁷

Ændringen fra omkostningstilgangen mod præstationsforbedringer kan ud fra de beskrevne honoreringsmodeller beskrives som skiftet fra faste til variable omkostninger. Den output-baserede tilgang vil i outsourcing-relationer skabe omkostningsbesparelser og forbedringsprocesser med mulighed for yderligere reduktioner som følge af incitamentsskabelse gennem den forbrugsbaserede prismodel. Tilgangen vil være den foretrukne i tilfælde, hvor der er indgået aftale om outsourcing af enkelte eller et begrænset antal ydelser, hvor yderligere effektivisering af processer kan mindske udgiften for visse serviceydelser. Parterne skal ved valg af en output-tilgang gøre sig klart, at dette kræver flere ressourcer og investeringer ift. en traditionel kontraheringsform, da der vil være behov for yderligere samarbejde. Som følge af muligheden for værdiskabelse og investeringer vil

⁸⁴ Vitasek et al.; 2012; s. 51

⁸⁵ DiMatteo; 2010; s. 738

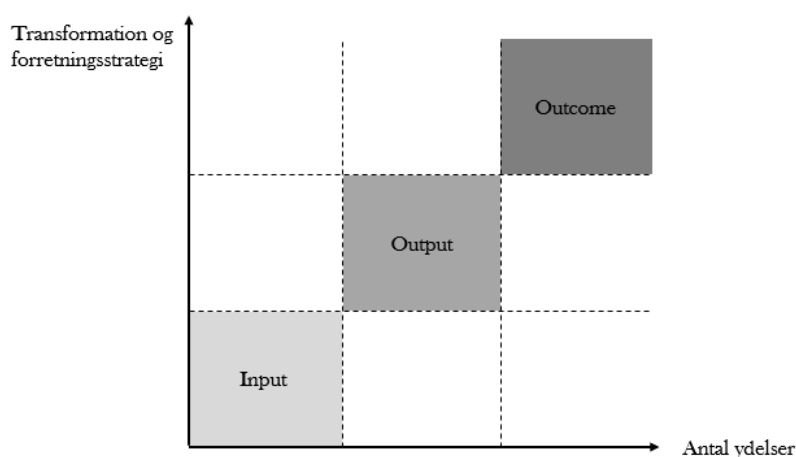
⁸⁶ Petersen & Østergaard; 2017; s. 7-8

⁸⁷ Petersen & Østergaard; 2017; s. 9-10

kontraktgrundlaget består i et samspil mellem reaktive og proaktive klausulbestemmelser, da begge parter har en fælles relationsfremmende interesse, der netop styrkes gennem proaktive bestemmelser.

Har virksomheden et forretningsmål, som lader sig positivt påvirke gennem outsourcing-relationen, og man ønsker at investere heri, vil den outcome-baserede tilgang være favorabel. Dette skyldes kombinationen af mange ydelser, der samlet bidrager til det aftalte mål. Her skabes yderligere incitament til at præstere over det aftalte niveau, eftersom prismodellerne indebærer mulighed herfor.

Aftalefriheden medgiver således fleksibilitet til at anvende nye former for kontrahering, som kan medføre værdi.⁸⁸ Man kan hovedsageligt skelne imellem anvendelsen af de tre tilgange ud fra antallet af ydelser, der outsources, omfanget af investeringer i relationen samt det transformative element. Hvor konventionel outsourcing sigter på at udføre den samme aktivitet hurtigere, bedre og billigere, er strategisk outsourcing også en transformationsproces, der bidrager med en ny forretningsmodel og styringstilgang, der udløser værdi. Figur 8 fremstiller denne forskel tilstræbt grafisk.



Figur 8: Input-, output- og outcome-tilganges anvendelighed ift. ydelser og strategi.

Skematisk illustration af de tre tilganges anvendelighed ift. forretningsstrategi og kombination af ydelser. Jo flere ydelser, outsourcing-relationen omhandler, og jo mere målet er at påvirke virksomhedsstrategien, jo større er potentialet for at anvende en outcome-baseret tilgang.

Output-tilgangen befinder sig i grænseområdet mellem input- og outcome-tilgangene, og vil som regel være den mest anvendte i outsourcing-relationer. Dette skyldes dels, at den er let målbar og dels, at den kan anvendes i forbindelse med outsourcing af få eller flere ydelser.

Målet og visionen i et strategisk perspektiv er således en outcome-tilgang, hvor samarbejdet integreres så meget, at der vil kunne opnås en gevinst for virksomhedens samlede præstation. Det kræver en fælles vision mellem parterne. Udfordringen er her, *hvor langt tør du gå* ift. målestandard og bestræbelser. Derfor vil en outcome-kontrakt som regel indeholde elementer fra output-tilgangen. De to vil derfor ofte begge indgå i et hybrid, og

⁸⁸ DiMatteo; 2010; s. 731

blandingsforholdet være dikteret af realydelsens kompleksitet, hvor fx en delmængde kan have outcome-karakter.

De præstationsbaserede tilgange forlader sig således på det almindelige retlige udgangspunkt, hvilket som nævnt er udformet med formålet om at sikre partens egenoptimering, suboptimering og interesser. De præstationsbaserede tilgange bevæger sig således i retning af en kontraktrelation, der anvender positive proaktive klausulbestemmelser. Det vil sige, at kontrakten, som ligger til grund for samarbejdet, er udformet som et styringsværktøj, hvorfor man gennem proaktive klausulbestemmelser i fællesskab søger at tage højde for og forebygge eventuelle uforudsete hændelser, der kunne opstå efter kontraktindgåelse. Dette kan ses i sammenhæng med at parterne er begrænset rationelle, hvorfor de ikke på indgåelsestidspunktet kan tage højde for alle fremtidige situationer. Derfor må kontrakten nødvendigvis være udformet, så der kan håndteres tvister i den indledende fase og det samtidigt sikres, at partnerskabet består med samme grad af tillid og motivation som før, såfremt det fortsat er værdiskabende. Derfor vil transaktionsomkostningerne *ex ante* være øget ift. en konventionel kontrakt, da forpligtelserne, som kan være uklare i baggrundsretten, nødvendigvis må specificeres.

Strategisk kontrahering forsøger, som sagt, at forene parternes interesser. Ift. kontraktperspektivet betyder dette, at begge parter har valgt denne generiske strategi, altså et strategisk fit.⁸⁹ For at samarbejdet kan lede til forretningsmålet eller overpræstation, må det nødvendigvis følge, at begge parter har en interesse i og lyst til at arbejde i samme retning – i medfør af kontraktrelationen. Med andre ord: strømlining af interesser og gensidig forståelse af indsats- og resultatforpligtelse er vigtige aspekter. Dette kan også udtrykkes ved, at partnerskabet skal have en fælles mentalitet eller kultur for at bestå, hvilket betyder, at er aftaleparterne kulturmæssigt så langt fra hinanden ift. værdier i de respektive virksomheder, vil et outcome-baseret kontraktuelt partnerskab ikke være opnåeligt. Derfor må der nødvendigvis herske en sådan antagelse om strategisk fit. Derudover tilføres relationen også en yderligere forpligtelse. Ud over at præstere serviceydelsen har parterne også påtaget sig en gensidig samarbejdsydelse.⁹⁰ Baseret på gennemgangen af de tre tilgange, kan der i Tabel 1 identificeres karakteristika for hver tilgang i den hensigt at skabe et systematisk overblik og klarhed hvad angår tilgangenes anvendelighed og tilgrundliggende antagelser.

⁸⁹ Østergaard; 2016; s. 436

⁹⁰ Tvarnø et al.; 2013; s. 239

	Transaktionsbaseret	Præstationsbaseret	
	Input	Output	Outcome
Mål	Omkostningsbesparelser	Omkostningsbesparelse og værdideling	Værdiskabelse
Målestandard	Input	Output	Forretningsstrategi
Fokus	Egeninteresse	Begrænset fællesinteresse	Fællesinteresse
Aftaleparter	Billigste i markedet	Strategisk fit	Strategisk fit
Effektiv anvendelse	Enkelte ydelser	Enkelte, få eller flere ydelser	Integrerede ydelser
Kontrakttype	Traditionel	Strategisk	Strategisk
Bestemmelser	Reaktive	Reaktive og proaktive	Reaktive og proaktive
Kontraktlængde	2-3 år	2-7 år	5-10 år
Prismodel	Fast-pris-model	Forbrugsbaseret pris model + gainshare-model	Risikobaseret-, bonus- og omsætningsmodel
Effektivisering af processer	-	+	+
Overperformance	-	(+)	+

Tabel 1: Tabeloversigt over de tre outsourcingtilgange.

Tabellen fremsætter de forskellige antagelser og forhold der gør sig gældende i en input-, output- og outcome-tilgang.

Som det fremgår af Tabel 1, har de præstationsbaserede tilgange langt hen ad vejen mange ligheder. Forskellene optræder især ift. det vigtige aspekt, at der iværksættes mulighed for overperformance i en outcome-tilgang. Derfor vil transformationsgraden og mulighederne, som også illustreret i Figur 8, være større i en outcome-tilgang, hvilket også kan begrundes ud af fra kvantiteten af ydelser. Output-tilgangen kan siges at befinde sig *imellem* de to øvrige, men med væsentlige elementer af begge. I praksis vil der hovedsageligt være udfærdiget præstationsorienterede kontrakter under denne tilgang. Årsagen hertil kan være, at selvom der indtræder et paradigmeskift i kontraheringsformen, så vil der stadig indgå elementer, som er velkendte fra den konventionelle kontraheringsform, hvorimod man ved at vælge en outcome-tilgang kan opleve at være mere på *dybt vand*. Paradigmeskiftet kan også ses som en ændring af mindset, ved at man rykker sig fra at være omkostningstænkende til at anlægge en værditankegang.

2.7 Delkonklusion

Anvendelsen af outsourcing har udviklet sig over tid. Hvor outsourcing førhen hovedsageligt sigtede mod ikke-kernekompetencer, har den globaliserede udvikling udkrystalliseret en definition via søgen efter effektive løsninger, således at alle former for forretningsaktiviteter i princippet kan outsources. Det har skabt mulighed for at anlægge tre forskellige tilgange ved valg af outsourcing, således en 1) input-, 2) output- og 3) outcome-tilgang. Førstnævnte kan klassificeres som hørende til den konventionelle kontraheringsform, hvorved fokus er på egeninteresse. Output- og outcome-tilgangene, derimod, har afstedkommet et paradigmeskift, hvorefter der arbejdes mod en fælles interesse. Denne er dog begrænset ved en output-tilgang, da der kun kan opnås værdideling for en del af aftaleforholdet. Outcome-tilgangen baserer sig på et forretningsmål, hvorigennem merværdi kan realiseres ifm. transformationen af virksomheden, og hvor der indtræder mulighed for overpræstation.

Kapitel 3: Strategiske parametre i outsourcing-relationer

3.1 Indledning

I dette kapitel analyseres og identificeres strategiske parametre i relation til outsourcing-relationer. Med udgangspunkt i de ovenfor (Kap. 2) omtalte tre tilgange vurderes, hvilke forhold, der karakteriserer strategisk kontrahering af outsourcing, hvilke af tilgangene der giver anledning til relationsrente, og samtidigt tjener det formål at klarlægge de udfordringer, der måtte eksistere i en sådan sammenhæng.

Analysen udgøres af Dyer & Singh's relationsrenteteori⁹¹, der efterfølgende vil blive suppleret af andre kontraktuelle dimensioner, der ud fra et teoretisk og praktisk synspunkt vurderes at bidrage til karakteriseringen af strategisk outsourcing, for dermed at sikre et vedvarende og succesfuldt samarbejde.

3.2 Relationsrenteteorien

I virksomhedsperspektiv kan der ved anvendelse af strategisk kontrahering realiseres værdi i outsourcing-relationer. Denne værdi betegnes af Dyer og Singh som en overnormal profit, benævnt relationsrente.⁹² Kvasirente og relationsrente er betegnelser for økonomisk merværdi, som parter, der er hinandens strategiske fit, vil kunne opnå.⁹³ Relationsrenteteorien bygger på, at værdi skabes gennem kontraktrelationer, da de nødvendige ressourcer hertil for den enkelte virksomhed, alene, overskrider dennes økonomiske grænser. Derfor er interorganisatoriske partnerskaber afgørende for konkurrenceevnen i et marked. En serviceleverandør, der fx kan levere optimale IT-løsninger, processer og systemer, som effektiviserer en virksomheds drift, vil medvirke til at virksomheden kan indtage en konkurrencemæssig position, hvori den er overlegen ift. konkurrenter, der ikke har investeret i og implementeret sådanne relationer.

For at iværksætte dette potentiale arbejder relationsrenteteorien med fire kumulative betingelser⁹⁴, der i et strategisk partnerskab vil kunne generere relationsrente og konkurrencefordele. Betingelserne,⁹⁵ som i de følgende afsnit analyseres adskilt ift. de tre tilgange omtalt i Kapitel 2, omhandler:

- 1) Relationsspecifikke investeringer
- 2) Vidensdeling
- 3) Komplementære ressourcer
- 4) Effektiv kontraktstyring

Normalt vil outsourcing-kontrakter indeholde såkaldte *Evergreen*-klausuler, som i praksis udgør en på forhånd fastsat nedskrivning af de faktiske omkostninger. I relationsrenteteorien ses den overnormale profit, der

⁹¹ Dyer & Singh; 1998; s. 660-679

⁹² Dyer & Singh; 1998; s. 661

⁹³ Østergaard; 2014; s. 9

⁹⁴ Dyer & Singh benytter på engelsk både betegnelserne "conditions" og "determinants", jf. Dyer & Singh; 1998; s. 661+663, og på dansk benytter Camilla Månsson & Trine Sommer i "Anvendelse af Strategisk Kontrahering på OPP-kontrakter for opnåelse af Relational rents" 2015, betegnelsen "betingelse", som vil blive anvendt her.

⁹⁵ Dyer & Singh; 1998; s. 662

genereres, at gå ud over den effektivisering og faldende pris, som fremgår af *Evergreen*-bestemmelserne i kontrakten.⁹⁶

3.2.1 Relationsspecifikke investeringer

Dyer og Singh's første kumulative betingelse angår relationsspecifikke investeringer. Relations- eller transaktionsspecifikke investeringer knytter sig til de investeringer, som foretages i en kontraktrelation, og som ikke kan anvendes i en eventuel anden relation. Ifølge relationsrenteteorien vil større investeringer i relationsspecifikke aktiver foranledige et større potentiale for generering af relationsrente.⁹⁷

Specifikke investeringer vil være mere risikable, da de i sagens natur ikke kan overføres til andre kontraktsammenhænge, set ift. generelle investeringer. Dog vil specifikke investeringer dæmme op for tilløb til opportunistisk adfærd, da der gennem eksklusiviteten skabes en fælles interesse i relationens beståen for at generere relationsrente. Det vil altså sige, at der konkret skal foretages en afvejning af om de potentielle omkostningsbesparelser og eventuelle gevinstmuligheder retfærdiggør de risici, som er forbundet med den strategiske investering.⁹⁸ Desuden opstår også spørgsmålet om, hvem der skal afholde omkostningerne, da de som sagt vil indebære en ikke ubetydelig risiko.⁹⁹

Input-tilgangen tilgodeser muligheden for egeninteresse med potentiel risiko for ophør af samarbejdet uden varsel.¹⁰⁰ Dette åbner råderum for opportunistisk adfærd, og det kan være i virksomhedens interesse at indgå en kontraktrelation med dette udgangspunkt, da der således er mulighed for at udtræde til lave skifteomkostninger. For serviceleverandøren vil truslen om ophør betyde, at der ikke investeres i den specifikke transaktion, eftersom kontraktmekanismen ikke åbner for nogen gevinst, og de investeringer, som måtte foretages, ville gå tabt ved relationens ophør. Derfor vil en outsourcing-kontrakt med udgangspunkt i en input-tilgang ikke omfatte relationsspecifikke investeringer, men i højere grad generelle investeringer, der lader sig anvende i en anden kontraktrelation.

De specifikke investeringer, der kan foretages, inddeles af Williamson i 5 såkaldte specificiteter: site-, physical-, dedicated-, brand- og human specificity.¹⁰¹ En output-tilgang vil indbyde til specifikke transaktionsinvesteringer, da måleenheden baserer sig på præstation. Især humanspecificitet vil gøre sig gældende, da værdien, der genereres i partnerskabet, opstår gennem samarbejde og en indsats, der er tilknyttet den specifikke virksomhed. I ISS & Nordea-tilfældet var der også tale om et øget samarbejde, som bidrog til at de specifikke detaljer for

⁹⁶ Bilag 2; 22:04

⁹⁷ Dyer & Singh; 1998; s. 664

⁹⁸ Williamson; 1985; s. 56

⁹⁹ Østergaard; 2014; s. 20

¹⁰⁰ Petersen & Østergaard; 2017; s. 13

¹⁰¹ Williamson; 1985; s. 57

serviceniveauer blev forenet, og at den bedste styringsstruktur blev anlagt.¹⁰² Samarbejdet er, som omtalt i forrige kapitel, forbundet med en begrænset fællesinteresse, hvilket også vil begrænse omfanget af indlagte risici.

I en outcome-tilgang er humanspecifitet i særdeleshed relevant, da det netop er det relationelle samarbejde, der skal føre til succesen i partnerskabet. Her anvendes kontrakten som redskab for parterne til løsning af uklarheder, der eventuelt måtte opstå, fordi det på grund af begrænset rationalitet og inkomplette kontrakter er umuligt at forudse alle hændelser, der måtte indtræde og bebyrde en af kontrahenterne. Endvidere ville det også være yderst omkostningsfyldt at skulle aftale for alle fremtidige forhold. Derfor skal transaktionsomkostningerne bruges på de områder, der er væsentlige at få klarlagt, som fx loyalitetsforpligtelsen, indsats- og resultatforpligtelsen, i stedet for situationer der med lille sandsynlighed vil kunne opstå.

En mulig specifik investering kunne fx være medspecialisering.¹⁰³ I hospitalseksemplet kunne det praktiseres ved, at serviceleverandøren uddanner egne medarbejdere, der er ansat til at varetage serviceaktiviteter. Den specifikke investering består således i, at medarbejderne instrueres i virksomhedsspecifikke kutymmer, arbejdsgange, behov og udfordringer, så de kan bidrage til at løfte samarbejdet, så der skabes værdi. Denne investering medfører en økonomisk forpligtelse, da specialiseret medarbejdertræning forudsætter indgående kendskab til kontraktpartens behov. Derfor kan en sådan investering klassificeres som en formel sikkerhedsforanstaltning, der skaber en økonomisk binding.¹⁰⁴ Ved at etablere sådanne økonomiske bindinger i relationen, vil risikoen for opportunistisk såvel som partsadfærd reduceres. Det kan indgå som en kontraktbestemmelse i aftalegrundlaget, at der ved kontraktens indgåelse, og efterfølgende, skal finde videreuddannelse af medarbejdere sted. Derudover kunne bestemmelsen fastslå, at omkostningerne hertil deles imellem parterne, så der investeres gensidigt.¹⁰⁵

Det betyder altså, at de væsentligste relationsspecifikke investeringer skal foretages med det formål, at styrke og opbygge den gensidige tillid, så de potentielle risici for at tabe specifikke investeringer mindskes. Tillid opstår ikke spontant, og skal opbygges gennem relationelle interaktioner, hvilket er tids- og ressourcekrævende. Kontraktens løbetid vil derfor være en faktor i relation til omfanget af de investeringer, der kan foretages, da disse bidrager som en sikkerhed for relationens beståen. I en kontrakt med aftalt løbetid på fx syv år, vil potentialet for tillids- og værdiskabelse være større end med en kontrakt på kun tre år. Dette skyldes, at parterne i højere grad vil være tilbøjelige til at foretage de nødvendige og væsentlige specifikke investeringer, da afkastet heraf kan indtjenes over en længere periode. Dernæst vil en fælles kultur opstå, der gør det muligt at arbejde mere specialiseret og effektivt sammen, da systemer og processer integreres. Således vil samarbejdsfejl kunne mindskes, da man igennem den intensiverede relation lærer at tolke hinandens signaler, og således udvikle et fælles sprog.

¹⁰² Pedersen & Petersen; 2012; s. 5

¹⁰³ Tvarnø; 2013; s. 241

¹⁰⁴ Dyer & Singh; 1998; s. 669

¹⁰⁵ Østergaard; 2014; s. 21

Disse forhold omtaler Dyer og Singh som to underprocesser, hvormed evnen til at generere relationsrente i forbindelse med relationsspecifikke investeringer stiger i takt med længden af kontraktrelationen såvel som omfanget af de gensidige investeringer.¹⁰⁶ Selvsagt vil der kunne foretages flere investeringer eller økonomiske bindinger, hvis kontraktforholdet angår flere serviceaktiviteter.

De netop beskrevne tendenser, som opstår og udvikles gennem et stærkt forankret samarbejde, kan i juridisk terminologi betegnes som forpligtelser, der påtages specifikt for relationen. Som udgangspunkt gælder der for kontraktparter en gensidig loyalitetsforpligtelse, hvilket også indbefatter outsourcing-aftaler.¹⁰⁷

I aftaleforhold gælder således en pligt til at tage rimeligt hensyn til medkontrahentens interesser, hvilket kan siges at gå ud over selve opfyldelsen af aftalegrundlaget. I traditionelle aftaleforhold vil denne pligt som regel ikke være fastlagt eksplicit, men følger som *naturalia negotii*.¹⁰⁸ I en strategisk samarbejdsrelation er det andre forhold, der gør sig gældende i aftalegrundlaget, hvilket medfører endnu tættere samarbejde. Derfor kan det ved indgåelse af en strategisk kontrakt signaleres fra hver part, at de har interesse i og accepterer en øget samarbejdsforpligtelse.¹⁰⁹ Loyalitetsforpligtelsen afhænger således af aftaleforholdets art, varighed og intensitet, idet forpligtelsen skærpes i en strategisk relation, hvor der arbejdes ud fra forudsætninger såsom tillidsforhold, værdiskabelse og risikodeling. Man kan således argumentere for, at ved indtræden i en output- og outcome-relation påtager parterne sig, ud over en pengeforpligtelse og reaydelse, også en forpligtelse til samarbejde. *Ex ante*-omkostningerne vil i denne samarbejdsform, som omtalt, medføre yderligere transaktionsomkostninger og større grad af gensidig tillid, hvormed loyal adfærd, alt andet lige, må siges at blive øget. Derudover kan forpligtelsen i et retsøkonomisk perspektiv ses som den juridiske grænse for, hvornår der udfoldes opportunistisk adfærd. Forpligtelsen må selvsagt være skærpet her, da konsekvenserne ved at henfalde til opportunisme vil være uforholdsvist store som følge af de omfattende investeringer, parterne påtager sig.

Derudover vil parterne gennem den fælles kultur og interessefællesskabet naturligt nære en øget interesse for medkontrahenten, da manglende engagement kunne lede til risiko eller tab, som også ville komme en selv til skade. Samarbejdet bliver altså centralt i aftalerelationen. Dette betyder, at i en outcome-tilgang og hvad angår serviceniveauerne i en output-tilgang vil forretningsmålet være klart defineret i kontrakten, hvor ydelserne til at nå slutresultatet vil være mindre klart definerede, da det hele bygger på samarbejde mod en fælles løsning for at sikre efficiens. Ved at ydelserne i mindre grad bliver klart definerede, vil det også være sværere at udlede retsfaktum og retsfølgen, sammenlignet med traditionelle forhold, hvilket også vil medføre anlæggelsen af strengere kriterier ved en eventuel vurdering af hvor vidt loyalitetsforpligtelsen er overholdt. Ligesom for traditionelle aftaleforhold findes det aftaleretlige grundlag for et strategisk partnerskab i de almindelige

¹⁰⁶ Dyer & Singh; 1998; s. 664

¹⁰⁷ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 29

¹⁰⁸ Tvarnø; 2002; s. 141

¹⁰⁹ Petersen & Østergaard; 2017; s. 17

obligationsretlige regler, som i tilfælde af tvistløsning fortolkes og udfyldes efter helt samme regler.¹¹⁰ Dog er der forskel på hvordan konflikter løses og hvilke forudsætninger, der gør sig gældende, eftersom en overtrædelse af loyalitetsforpligtelsen anses som væsentlig misligholdelse, hvorefter der er berettiget hæveadgang.¹¹¹

Derfor påhviler der i en strategisk outsourcing-relation både den outsourcende virksomhed og serviceyderen en gensidig forpligtelse til at varetage de fælles interesser for at sikre værdiskabelsen. Det er væsentligt at bemærke, at et skifte til strategisk outsourcing ikke indebærer, at parterne påtager sig fælles ejerskabsforpligtelser, da de stadig til dels vil have adskilte forretningsmål, men den fælles interesse udspringer af et gensidigt fordelagtigt samarbejde, der tager udgangspunkt i outsourcing-kontrakten, som indbyder til samarbejdet og fastlægger incitamentsmekanismerne, således at samarbejdet bevæger i retning af det aftalte mål.¹¹²

For at generere relationsrente og konkurrencefordele vil outsourcing-relationer nødvendigvis inkludere relationsspecifikke investeringer. Fordelen er, at opportunistisk adfærd demotiveres og parterne vil kunne opnå et større afkast. Investeringerne baserer sig på humane relationer, der gennem specialisering og interaktion medvirker til fælles succes. Interaktionen indebærer, at der aftales ugentlige, månedlige eller kvartalsmøder, som bevirker, at begge parter engageres og holder fingeren på pulsen ift. udfordringer og fremskridt. Inden kontraktindgåelsen vil afholdelsen af ugentlige møder være fordelagtig, da relationen derigennem skal opbygges og formes. Med tiden kan dette ændres til månedlige eller kvartalsvise møder, alt efter samarbejdets indhold og forløb.

Hvad angår den humane interaktion er risikoen, at denne som regel primært udfolder sig mellem repræsentanter, og tab af nøglemedarbejdere, der er indgående fortrolige med den fælles kultur og uskrivne kutyper til problemløsning, kan gøre samarbejdet sårbart.¹¹³ Dog kan man i en outcome-sammenhæng argumentere for, at mekanismerne, der indbygges i kontrakten, og som er tillidsskabende, er indskrevet således, at det burde være overflødigt, hvem der rettes henvendelse til hos medkontrahenten, eftersom alle niveauer burde være indbyrdes bekendte med og indstillet på at efterleve den fælles kultur.¹¹⁴ I praksis vil det dog være svært, da relationen vil omfatte nøglepersoner som har en specialiseret faglig viden. Fx, hvis IT-driften er outsourcet, og en IT-arkitekt eller account manager, som har været tilknyttet relationen i fem år ud af den fulde kontraktløbetid på syv, og dækker området centralt, pludselig udtræder vil dette kunne få kritisk betydning i relationens restløbetid. Det skyldes, at vedkommende må formodes at have tilegnet sig indgående kendskab til virksomhedens systemer og processer, hvilket ikke umiddelbart lader sig erstatte. Gardering imod udtrædelse ved opsigelse, sygdom eller barsel er ikke muligt. Dog kan man ift. forflyttelse af nøglemedarbejdere indskrive

¹¹⁰ Tvarnø; 2002; s. 140

¹¹¹ Se UfR 2008.1911 H, *hvor leverandør til eneforhandler var berettiget til at ophæve eneforhandleraftale, som følge af illoyal markedsføring.*

¹¹² Goolsby; 2006; s. 244

¹¹³ Pedersen & Petersen; 2012; s. 9

¹¹⁴ Bilag 1; 00:59:58

Key Personnel-bestemmelser, hvormed der skal opnås samtykke fra medkontrahenten.¹¹⁵ Herved indlægges også en forpligtelse til at fastholde højt kvalificeret mandskab, der ikke umiddelbart kan forlade relationen. Dette vil også være en sikkerhedsforanstaltning, man med rette vil benytte i en input og outcome-sammenhæng.

Ud fra disse betragtninger kan det konstateres, at der ved anvendelse af en input-tilgang ikke opfordres til pådragelsen af relationsspecifikke investeringer. Output- og outcome-tilgangene vil derimod afstedkomme, at der investeres i specifikke forpligtelser, og i særdeleshed for sidstnævnte tilgang, da kontrakten har værdiskabelse og værdideling indskrevet i aftalegrundlaget for hele kontraktens løbetid. De relationsspecifikke investeringer, som udgør en formel sikkerhedsforanstaltning, nås her gennem et stærkt forankret samarbejde samt en skærpet gensidig loyal forpligtelse, hvorfra tillidsforholdet udvikles.

3.2.2 Vidensdeling

Den anden kumulative betingelse angår vidensdeling mellem outsourcing-parterne. Der skelnes i hovedsagen mellem information og knowhow. Som følge af sin kompleksitet og ukonkrete natur vil sidstnævnte være svært imiterbart for konkurrenter, hvorfor netop denne form for viden vil kunne indebære væsentlige konkurrencefordele. Information, derimod, er lettere at imitere og overføre, da det har karakter af fakta eller grundsætninger. Ifølge Dyer og Singh bidrager vidensdeling mellem aftaleparterne til fælles læring, og en større grad heraf vil udløse konkurrencefordele og værdiskabelse.¹¹⁶

I en input-tilgang vil vidensdelingen mellem parterne være begrænset. Denne tilgang giver anledning til omkostningsbesparelser, der primært følger af serviceleverandørens ekspertise samt stordriftsfordele. Behovet for vidensdeling er derfor begrænset, men vil i relationen være fastlagt gennem kontrakten. Hvis vi vender tilbage til rengøringseksemplet, vil den viden, der er nødvendig i relationen, sigte på den indsats, der skal anvendes for at der kan gøres rent til den aftalte standard. Serviceleverandøren er bekendt med at der fx skal ydes fem rengøringstimer, og i hvilket tidsrum det skal gøres, for at fortjenesten kan realiseres, hvilket netop er præciseret kontraktligt.

I en præstationstilgang, derimod, hvor værdi er realiserbart, kan viden udveksles gennem hyppig og gentagen kommunikation mellem parterne.¹¹⁷ Forpligtelsen kan også betegnes som en kommunikationsforpligtelse, da virksomhedens bidrag til realydelsens beståen i høj grad relaterer sig til samarbejdet. Begge parter får dermed til en vis grad status som realdebitorer. For at opnå optimal vidensdeling må samarbejdet være organiseret således, at begge parter investerer i vidensdeling. Det forudsætter en nøje gensidig vurdering om, hvordan kontraktstrukturen og organiseringen skal tage form, af vigtighed for kommunikationskanalerne. En måde, hvorpå man kan skabe transparens, er ved at basere kontraktskemaet på de primære juridiske betingelser og samtidig udskille den specifikke information vedrørende relationen i appendices, hvortil henvises fra

¹¹⁵ Bilag 2; 38:45

¹¹⁶ Dyer & Singh; 1998; s. 665

¹¹⁷ Dyer & Singh; 1998; s. 665

hovedklausulerne.¹¹⁸ Fx kunne en af hovedklausulerne angå *Service Level*, hvorfra der refereres til de appendices, der indeholder nærmere specifikationer og detaljer om de aftalte serviceniveauer for de respektive aktiviteter. Dette kan fremme vidensdelingen i kontraktforholdet, da bestemte afsnit af kontrakten derfor nemt kan læses eksplicit af dem, som det vedrører. Derigennem bidrager denne struktur også til den operationelle styring og sikrer bedre navigation og reference til nødvendig information. Denne kontraktstruktur implicerer dog en mere kompleks kontrakt, da kontraktuelle elementer skal linkes og detaljeret angives. Især ved kontraktudarbejdelsen vil det være tidskrævende og ikke mindst bidrage til yderligere transaktionsomkostninger, da al nødvendig information skal indsamles, men det kan i sidste ende bidrage til at den effektive kontrakt udformes, således at relationen bliver en succes. Dette er i overensstemmelse med Dyer & Singhs ræsonnement, der således fremhæver at informationsmodtagere, der formår at absorbere, kapere og omstille informationen, står stærkest.¹¹⁹

I en output-tilgang er vidensdeling et væsentligt element i form af information målrettet identifikationen af, hvorledes processer optimeres og omkostninger mindskes. Eksempelvis, i den førnævnte ISS & Nordea-case bidrog vidensdeling til at afklare, hvordan forskellige serviceaktiviteter kunne integreres, og dermed varetages af selvsamme medarbejder hos ISS.¹²⁰ Dette kræver nødvendigvis forståelse for den hidtil anvendte procedure og kendskab til tilgængelige ressourcer for derigennem at finde den optimale løsning. Den viden, der således primært er genstand for deling, er information, dvs. information om processer, rutiner, effektivitetsniveauer, tilfredshed osv. Dog vil der også udveksles knowhow qua kontraktsamarbejdet, da det som regel vil have langvarig karakter.

I en outcome-tilgang vil der i kraft af den fælles interesse være tæt integration mellem parterne for at de sammen kan realisere forretningsmålet. Serviceleverandøren skal gøre sig bekendt med information om virksomhedsforhold (samme begrundelse som gælder ovenfor under output) og knowhow for at kunne blive i stand til at transformere virksomheden i retning af forretningsmålet.

Deling af knowhow er endvidere nødvendigt, hvis partnerskabet skal afføde innovation og leve op til antagelsen om strategisk fit efter kontraktrelationens første løbetid. Det gælder især, hvis outsourcing-kontrakten fx strækker sig over syv år. I praksis vil det som regel være virksomheden, der vælger serviceleverandøren, hvorfor det specielt er vigtigt for denne sidste at være tidsnær og innovativ, således at syv år efter, alt andet lige, vil denne stadig være det bedste valg.¹²¹ Efter denne periode sættes virksomheden derfor i det valg, om den skal finde en ny serviceleverandør, eller genforhandle og fortsætte i den eksisterende kontraktrelation. Virksomheden vil ud fra antagelsen om strategisk fit derfor vælge den leverandør, der kan indgå i et partnerskab, som giver størst værdi under de gældende omstændigheder. I og med at det oprindelige partnerskab gensidigt har investeret i vidensdeling, vil knowhow i kraft af de etablerede vidensdelingsrutiner være tilflydt serviceleverandøren, der

¹¹⁸ Burnett; 2006; s. 218

¹¹⁹ Dyer & Singh; 1998; s. 665

¹²⁰ Pedersen & Petersen; 2002; s. 3

¹²¹ Bilag 1; 01:29:08

herigennem innoverer samarbejdet ift. teknologisk udvikling og markedsmekanismer. Vidensdeling kan derfor også anses som en uformel sikkerhedsforanstaltning, hvorfra der opstår relationsbinding mellem parterne.¹²² Hvis dette lykkes, vil investeringerne have båret frugt og serviceleverandøren vil, alt andet lige, være det bedste valg efter 7 år. Ikke mindst vil det også spare virksomheden for at skulle *starte forfra* med en ny leverandør, der først efter væsentlig tid og investering vil have tilegnet sig den virksomhedsspecifikke knowhow.

I outcome-tilgangen kan der dog argumenteres for, at de netop omtalte mekanismer ikke er relevante, da en sådan kontrakt mellem de to parter må antages at løbe i al fremtid, og således aldrig begrænses til en bestemt periode, da man på alle tidspunkter vil være hinandens strategiske fit. Denne ideelle situation er dog af teoretisk art, idet der i praksis altid vil være aftalt en tidsbegrænset kontraktperiode.¹²³

Viden, som deles i relationen, kan udgøre virksomhedsfølsomme oplysninger af interesse for eventuelle konkurrenter, da den kan indeholde strategier, forretningshemmeligheder osv. Parter kan som følge af begrænset rationalitet og opportunisme blive tiltrukket af tilbud, hvor en økonomisk fortjeneste gives i bytte. Ifølge outcome-teorien vil denne risiko kunne minimeres i kraft af integrationen og den fælles interesse, der råder i partnerskabet. Derudover vil det engangsbeløb, som måtte opnås ved en sådan adfærd, ikke stå mål med den værdideling, der i hovedsagen kunne genereres i al fremtid i den eksisterende relation. Dette simplificerede eksempel vil i praksis være mere kompliceret end som så, delvist fordi parterne altid udtrykkeligt vil indskrive fortrolighedsbestemmelser, hvorunder sådan videregivelse vil tolkes som kontraktbrud, der kan udløse et væsentligt erstatningsansvar.¹²⁴ Outcome-tilgangen vil også indebære omfattende informationsdeling, som også kan spille en rolle ift. muligheden for fællesoptimering. Eksempelvis vil deling af økonomiske forhold skabe gensidig gennemsigtighed, hvilket igen bidrager til at styrke tillidsforholdet. Det er således i begge parter interesse, at en stor mængde information deles, da begge parter har økonomiske mål i samarbejdet, og manglende transparens kunne lede til opportunistisk adfærd.¹²⁵

På den baggrund forventes vidensdeling i en input-tilgang at være beskeden og begrænset til den nødvendige vidensoverførsel, som fordres for at relationen kan indgås. Output-tilgangen vil være karakteriseret ved en høj grad af informationsudveksling, som skaber muligheden for serviceintegration. Outcome-tilgangen indebærer desuden overdragelse af information og knowhow, som forudsætning for at forretningsmålet nås.

3.2.3 Komplementære ressourcer

Den tredje betingelse angår komplementære ressourcer. Herved forstås, at virksomheder, der er i stand til gensidigt at udnytte hinandens særlige og komplementære ressourcer, vil kunne opnå relationsrente.¹²⁶ Til identifikation heraf vurderes ressourcernes synergi-sensitivitet. Ved synergi-sensitivitet forstås i hvilken grad, de

¹²² Dyer & Singh; 1998; s. 669

¹²³ Bilag 1; 00:47:05

¹²⁴ Burnett; 2006; s. 214

¹²⁵ Tvarnø; 2002; s. 242-254

¹²⁶ Dyer & Singh; 1998; s. 666

specifikke ressourcer fra en kontraktpart kan bidrage til at realisere synergieffekter i kombination med ressourcer fra den anden aftalepart. Det vil sige, at jo flere synergi-sensitive ressourcer, jo mere værdifulde, sjældne og vanskelige vil de være at imitere.¹²⁷

Forud for kontraktindgåelse kræves der således en undersøgelse af hvilke behov og ressourcer, man efterspørger, så der kan opnås synergi. Generelt set, vil det altid være fordelagtigt at investere tid i at identificere, hvad man egentlig efterspørger, da kontraktrelationen ellers kan kuldsejle. Her kan altså med fordel drages nytte af erfaringer fra tidligere aftalereationer, som kan have skabt et klarere billede af behov og forretningsmål. I praksis vil det som regel være virksomheden, der i første omgang skal undersøge og identificere behov. Det skyldes, at selvom man i teorien arbejder med antagelsen om strategisk fit ift. output og outcome, vil der i praksis skulle foretages udbudsrunder, hvor flere leverandører kan give sig til kende som den potentielle strategiske samarbejdspartner, der netop besidder de efterspurgte kvaliteter.¹²⁸ Herfra og til at vælge den bedst egnede leverandør, er ikke uden udfordringer, da det på forhånd er svært at vurdere værdien af de ressourcer, som leverandørerne giver udtryk for at kunne tilbyde, hvilket i teoretisk sammenhæng kan beskrives som mangel på perfekt information.

Dyer og Singh inddeler identificeringen af komplementære ressourcer hos kontraheringspartneren i tre områder: 1) tidligere partnerskabsoplevelser, 2) intern analyse og evalueringsekspertise, samt 3) evnen til at opsøge og indhente information om potentielle partnere.¹²⁹ Det henvender sig altså til tilstanden før samarbejdspartneren er identificeret.

Det første område, *tidligere partnerskaber*, tager sigte på at såfremt en virksomhed har en høj grad af tidligere partnerskabsoplevelser, vil denne som udgangspunkt have dannet sig et klarere billede af hvilken form for ressourcekombinationer, der fører til værdiskabelse. Dette kan fx være hentet fra opbygget erfaring gennem tidligere oplevelser. For at videreføre hospitaleksemplet, vil dette betyde, at hospitalet fx tidligere har indgået i et outsourcing-partnerskab, hvorigennem man har erkendt et specifikt behov for ressourcer inden for det at anvende serviceopgaver integreret, eks. Integrated Facility Management.¹³⁰

Det andet område, *intern søgning og evalueringsekspertise*, refererer til virksomheders investering i det at foretage intern analyse og evaluering for at klarlægge egne ressourcebehov.¹³¹ Hospitalet kan således tænkes at nedsætte en gruppe eller afdeling, der har til formål at identificere, hvilken vifte af enkeltopgaver, som en serviceleverandør kunne varetage integreret, samt inden for hvilke specifikke områder, der behøves ressourcer til at komplettere hospitalets. Dette kunne være behovet for en serviceleverandør, der har erfaring med driftssystemer og IT i højere grad end fx behovet for erfaring inden for *facility management*. Derfor skal valget

¹²⁷ Dyer & Singh; 1998; s. 667

¹²⁸ Bilag 2; 28:24

¹²⁹ Dyer & Singh; 1998; s. 667-668

¹³⁰ Kincaid; 1994; s. 23

¹³¹ Dyer & Singh; 1998; s. 668

af serviceleverandør i høj grad bero på vedkommendes erfaring og ekspertise inden for netop det ønskede område.

Når de ressourcebehov, som vurderes nødvendige, er identificeret, vil informationssøgningen omkring en *potentiel samarbejdspartner* kunne konkretiseres for derigennem at finde den ideelle serviceleverandør. Denne færdighed vil naturligvis styrkes, hvis der i virksomheden er nedsat en permanent, specifik gruppe til dette formål, således at den opsamlede erfaring udnyttes fremadrettet.

De her beskrevne forhold indgår *ex ante* ift. kontraktrelationen og forudsætter indledende allokering af transaktionsomkostninger (kontaktkomkostninger, jf. afsnit 1.6.2). Når en serviceleverandør er identificeret og udvalgt, er det vigtigt at parterne gensidigt er i stand til at realisere potentialet ved udnyttelsen af de komplementære ressourcer.¹³²

De tre betingelser, som er beskrevet ovenfor, sigter på at identificere det strategiske fit, forudsætningen for generering af relationsrente. Eftersom udgangspunktet i en input-tilgang blot er at finde den billigste serviceleverandør i markedet, vil virksomheden i dette tilfælde ikke belastes væsentligt af søgeomkostninger endsige foretage screening for at identificere en partner med potentialet for synergi gennem anvendelsen af komplementære ressourcer.¹³³ Partnerskabet beror således ikke i udpræget grad på indbyrdes afhængighed, hvor fx systemer skal integreres. Derfor vil virksomheden normalt ikke finde anledning til at foretage sådanne indledende investeringer.

I output-tilgangen vil man prioritere søgeomkostninger for at identificere partneren med de komplementære ressourcer. Dog, teoretisk set, må omkostningerne her blive mindre end i outcome-tilfældet. Dette skyldes, at der i outcome-tilfældet er bundet endnu større risici op på kontraktrelationen, idet, såfremt serviceleverandøren måtte kikse, vil dette også ramme virksomheden, og derfor lede til at virksomheden også *fejler*.

Betydningen af komplementære ressourcer gør sig således gældende i både output- og outcome-relationerne, hvor værdiskabelse og relationsrente vil kunne opnås. Denne kumulative betingelse adresserer dog i høj grad udsøgningen af den rette samarbejdspartner med strategisk fit. Derfor er betingelsen ikke primært knyttet til kontrakten, men udgør den væsentlige forudsætning for virksomheden, at denne erkender at skulle foretage disse indledende initiativer.

3.2.4 Effektiv kontraktstyring

Effektiv kontraktstyring er den fjerde og sidste betingelse. Denne skelner mellem to styringsformer: 1) tredjepartshåndhævelse og 2) selvhåndhævelse (også kaldet *private ordering*).¹³⁴ Førstnævnte refererer til den udledning af gældende ret, der i tilfælde af tvist vil kunne udøves af tredjepart, fx domstol eller ved voldgift.

¹³² Dyer & Singh; 1998; s. 668

¹³³ Petersen & Østergaard; 2017; s. 11

¹³⁴ Dyer & Singh; 1998; s. 669

Tredjepartshåndhævelse indebærer lavere transaktionsomkostninger *ex ante* ift. selvhåndhævelse, da der i kontraktgrundlaget ikke skal formuleres en løsningsprocedure. Dog vil der i tilfælde af konflikt umiddelbart kunne inddrages den aftalte retsinstant til løsning af konflikten. Sådant vil selvsagt ikke fremme tillidsforholdet endsige sandsynligheden for relationens forbliven.

Derfor kan *private ordering* anvendes, hvor kontrakten benyttes som styringsredskab og parterne i fællesskab forventes at løse en konflikt. Mindre friktion og større sandsynlighed for samarbejdets beståen kan blive resultatet. Transaktionsomkostninger påløber nødvendigvis i kontraktforhandlingsfasen, da løsningsproceduren skal nedfældes. Derudover kan parterne indlægge sikkerhedsværn, hvorigennem parterne forpligter sig moralsk. Sikkerhedsværn kan være formelle- eller uformelle.¹³⁵

Formelle sikkerhedsværn tjener til at begrænse opportunistisk adfærd. De kan som nævnt udgøres af relationsspecifikke investeringer. Derved opstår et fælles incitament til at investere i partnerskabet og samtidig mindskes sandsynligheden for ødelæggende opportunistisk adfærd.

Kontrakter baseret på uformelle sikkerhedsværn tager udgangspunkt i personlige relationer og gensidig tillid, som opbygges gennem vidensdeling. Iflg. teorien er uformelle sikkerhedsværn den mest effektive og det mindst omkostningstunge tiltag ift. specialiserede investeringer. Dette skyldes, at goodwill og tillid mindsker transaktionsomkostningerne, der i hovedsagen vedrører forhandling og overvågning. Dette er helt analogt til en strategisk outsourcing-kontrakt, der netop bygger på en væsentlig grad af gensidig tillid.

Outsourcing-kontrakter med afsæt i input-tilgangen vil naturligt inkludere tredjepartshåndhævelse. Håndhævelsestilgangen baserer sig på transaktionsomkostningsteorien. Her er investering i en fælles håndhævelsesstruktur ikke begrundet, da det vil være omkostningstungt og normalt ikke ville stå ift. kontraktens størrelse. Styringsformen i en input-tilgang har ikke karakter af samarbejde, men snarere rekvirering af nærmere specificerede opgaver til at udføres på konkret tid og sted.

Tredjepartshåndhævelse i en strategisk outsourcing-relation kunne synes naturlig, specielt vurderet ift. transaktionsomkostninger, relationens kompleksitet og dens typisk langvarige karakter. Dog opbygges i dette tilfælde normalt et så styrket tillidsforhold parterne imellem, at anvendelse af selvhåndhævelse vil være mere oplagt. I modsætning til tredjepartshåndhævelse, kræver selvhåndhævelse indledende transaktionsomkostninger, og under kontraktforløbet vil løbende styring gennem kvalificerede medarbejdere fra de to samarbejdende virksomheder være nødvendig. Fordelen ved selvhåndhævelse er dog, at udfordringer normalt vil kunne løses inden de når at udvikle sig til tvister. Dermed kan partnerne gensidigt overvinde de problemer, der måtte opstå, og relationen fortsætte.

¹³⁵ Dyer & Singh; 1998; s. 669

Selvhåndhævelse er derfor i høj grad anvendelig i et strategisk partnerskab, da relationen indgås med ønske om et langvarigt samarbejde, hvor der foretages relationsspecifikke investeringer og vidensdeling, modsat tredjepartshåndhævelse, der kun er fokuseret på transaktionsomkostninger. Hvis en konflikt opstår og tredjepartshåndhævelse var aftalt, ville konflikten i højere grad eskalere og lede til tillidsbrud og evt. øget rivalisering. Selv om valg af selvhåndhævelse kræver ekstra investeringer i kontraktudfærdigelsen, vil parterne kunne cementere partnerskabet. Uoverensstemmelser kan således overkommes i startfasen, inden de optræder til reelle konflikter, der i værste fald kan bringe samarbejdet til ophør. Derfor anses selvhåndhævelse for at være effektiv kontraktstyring i en strategisk relation, da den ønskede værdiskabelse opbygges i løbet af et længerevarende kontraktforhold.

I en kontraktaftale med output-tilgang vil med rette kunne indgå selvhåndhævelse. Relationen vil som udgangspunkt basere sig på formelle sikkerhedsværn indtil tilliden er opbygget, og kan med tiden bevæge sig over i uformelle værn, efterhånden som tillidsforholdet styrkes. Dette var også tilfældet i ISS & Nordea-samarbejdet, hvor samarbejdet tog afsæt i kontraktuelle mål, der med tiden er transformeret til uformelle aftaler imellem samarbejdspartnersnes nøglemedarbejdere.¹³⁶ Selv om denne udvikling kan have positiv indvirkning på det relationelle samarbejde, kan det også være forbundet med sårbarhed, da de medarbejdere, som her indgår i disse uformelle aftaler, ved eventuel udskiftning kan fjerne grundlaget for samarbejdet.

I en outcome-tilgang, hvor den direkte proces mod målet ikke er klart defineret, vil effektiv styring parterne imellem være afgørende for opfyldelsen af forretningsmålet, og et stærkt tillidsforhold nødvendigt. Dette taler for, at der kun indføres uformelle sikkerhedsværn i relationen, da tillidsforholdet opbygges gennem specifikke relationelle investeringer og hyppig kontakt. Kulturen, der opstår, vil således føre til at uformelle sikkerhedsværn indbygges i det kontraktuelle fundament. I praksis vil det være noget fjernt fra realiteterne, da der pga. risiciene fordres en vis grad af formelle styringsmekanismer, ligesom beskrevet ved output-tilgangen.

Det aftalte mål formuleres som regel tidligt i det kontraktuelle forhold og justeres løbende, da kontraktstyringen er med det formål at sætte kursen mod forretningsmålet.¹³⁷ Derfor skal kontrakten reflektere de ønskede mål. Kontraktstyringsprocessen og implementeringen af principper må nødvendigvis afklares *ex ante* for at fremme kontraktopfyldelsen.

Selvhåndhævelse gennem uformelle sikkerhedsværn er som nævnt den styringsform, der er mest velegnet for at generere relationsrente. Praktiseringen heraf er dog ikke nødvendigvis fri for udfordringer. Styringstilgangen er tidskrævende og beror på en fastholdt historik i partnerskabet med hyppig kontakt og opbygning af personlige bånd. Resultatet er forhåbentlig et nært tillidsforhold, men dette kan dog udløse det berømte "tillidsparadoks", hvorigennem fortroligheden misbruges til opportunistisk adfærd.¹³⁸ For at imødegå konfrontation med dette

¹³⁶ Pedersen & Petersen; 2012; s. 9

¹³⁷ Horsfeldt & Goldschmieding; s. 6

¹³⁸ Dyer & Singh; 1998; s. 671

paradoks, kan det derfor være en strategisk beslutning at indføre flere styringsmekanismer samtidigt, som sikrer på forskellige niveauer. Henad vejen, som kontrakten løber, kan man, i takt med at tillidsforholdet styrkes, gøre større brug af uformelle sikkerhedsværn, og derigennem sikre værdiskabelse.

En så kompleks og langvarig aftale vil ofte før eller siden give anledning til en eller anden form for konflikt. Derfor bør parterne i en *private ordering*-sammenhæng med fordel kunne indlægge en procedure for det tilfælde, at en konflikt skulle opstå. Denne procedure kunne fx omfatte de fire trin, oplistet i Figur 9.

Trin 1:	Konflikt indtræder. Konflikt søges løst mellem repræsentanter indenfor X arbejdsdage.
Trin 2:	Konflikt søges løst i styregruppen indenfor X arbejdsdage. Mulighed for inddragelse af fagekspert.
Trin 3:	Mægler/e inddrages til løsning indenfor X arbejdsdage.
Trin 4:	Voldgiftsret.

Figur 9: Eksempel på konfliktløsningsprocedure i private ordering.

Ved at anvende selvhåndhævelse, kan en løsningsprocedure som den fremsatte anvendes. Her fremgår fire trin, hvorefter den opståede konflikt søges løst internt, i første omgang, og i sidste tilfælde ved voldgift.

Når en konflikt indtræffer, vil der i første omgang søges efter en løsning mellem parterne inden for et aftalt antal arbejdsdage. Hvis en sådan løsning ikke nås, vil det efterfølgende være styregruppen, der forsøger at anviser en løsning. Proceduren kan suppleres af bestemmelser om, at i tilfælde af teknisk komplicerede forhold, vil en ekspert kunne inddrages allerede på trin 2, eksempelvis. Hvis dette heller ikke lykkes, kan på trin 3 inddrages en mægler, der i medfør af parternes erklærede fælles vilje skal forsøge at forlige parterne. Hvis en løsning ikke nås på trin 3, må konflikten forelægges voldgiftsretten, hvis denne instans er valgt. Her bør det afklares, hvorvidt der allerede er skabt så stor splid i samarbejdet, at det muligvis ikke står til at redde, hvorfor konflikten må løses ved tredjeinstans.¹³⁹

Kontraktstyringen udføres af medarbejdere fra serviceleverandøren og virksomheden i forening. Drejebogen for ansvaret af effektiv kontraktstyring omfatter 1) monitorering af risici, 2) investering i gensidig loyalitetsforpligtelse, 3) overholdelse af aftalte vilkår samt 4) styring mod fællesoptimering.¹⁴⁰ I den forbindelse er det vigtigt, at *contract managers* er uddannet til at varetage denne opgave. Som regel vil serviceleverandøren have afsat de nødvendige ressourcer hertil, men dette er ikke altid tilfældet for virksomheden.¹⁴¹ Virksomheden kan derfor også foretage en relationsbinding ved at investere tilstrækkeligt i den specifikke kontraktstyring, hvilket vil være et positivt signal til leverandøren om graden af virksomhedens engagement. Kontraktstyringsmedarbejderne skal nemlig være i stand til at opfange forekommende begivenheder og anvende det aftalte kontraktgrundlag, så et problem løses hurtigst muligt. For at generere relationsrente kræver dette, at disse medarbejdere har veldefinerede roller og

¹³⁹ Petersen & Østergaard; 2017; s. 20

¹⁴⁰ Horsfeldt & Goldschmieding; s. 6

¹⁴¹ Horsfeldt & Goldschmieding; s. 7

indgående kendskab til kontraktens vilkår. Den proaktive risikostyring er således ikke en erstatning for de almindelige regler om misligholdelse, men et supplement, der hjælper til, at man ikke havner i en ophævelses- eller misligholdelsessituation.¹⁴²

På denne baggrund kan det konstateres, at den effektive styringsform i en input-tilgang vil være ved tredjeparts-håndhævelse. Selvom det kræver yderligere transaktionsomkostninger, vil *private ordering* være at foretrække i output- og outcome-tilgangene. Output- og outcome-tilgangene kan med fordel kombinere formelle- og uformelle styringsmekanismer.

3.2.5 Relationsrente ift. input-, output- og outcome-tilgangene

De fire kumulative betingelser kan samlet karakteriseres ved, at de hjælper relationen til at tage form som et partnerskab, hvor en overnormal profit kan realiseres. Dette er hovedsigtet, som ønskes lagt til grund i et strategisk samarbejde, så potentialet kan udfoldes. Dyer & Singh sonderer således mellem to hovedformer: den netop omtalte strategiske partnerskabsform og en arms-længdekontrakt. Sidstnævnte er karakteriseret ved fravær af specifikke investeringer, minimal informationsdeling, ingen komplementære ressourcer og minimale investeringer i styringsmekanismer.¹⁴³

På baggrund af analysen af de fire kumulative partnerskabsbetingelser kan det argumenteres, at en kontrakt med input-tilgang må karakteriseres som den karakteristiske arms-længdekontrakt. Her er således tale om det modsatte af, hvad der bidrager til et strategisk samarbejde, hvorfor der er tale om en konventionel aftaleform, der ikke vil afføde relationsrente. Dette skyldes at formålet med kontraktindgåelsen er med sandsynligt udgangspunkt i egeninteresse, hvilket åbner for opportunistiske beslutninger. Endvidere belønner kontraktformen ikke eventuelle forbedringstiltag, hvorfor værdi ikke kan realiseres.

Dyer & Singh's betingelser adresserer derfor præstationstilgangene (output og outcome), da disse, som anført i Kapitel 2, åbner mulighed for at generere værdi gennem anvendelsen af disse kontrakttilgange. Output-tilgangen, der befinder sig i grænseområdet mellem en input- og outcome-tilgang, kan på grund af begrænsninger ift. anvendelsen af de diskuterende betingelser, siges ikke at ville kunne skabe samme høje værdi som outcome-tilgangen. Derfor kan der argumenteres for, at ved anvendelsen af output-tilgangen, vil der kun kunne genereres den såkaldte kvasirente, en delmængde af den ideelle relationsrente.¹⁴⁴ I økonomisk sammenhæng betyder dette, at kontraktrelationen ikke ville afføde et bedre afkast i en alternativ kontraktrelation, når der anvendes en output-baseret tilgang. Dog må det konstateres, at selvom der er argumenteret for begrænsninger i kontraktformen sammenlignet med outcome-tilgangen, eksisterer der stadig grundlag for at generere relationsrente. Med brug af output- og outcome-tilgangene, til forskel fra input-tilgangen, vil relationsrente således kunne realiseres. Dette kan illustreres ved den sammenlignende opstilling i Tabel 2.

¹⁴² Horsfeldt & Goldschmieding; s. 23

¹⁴³ Dyer & Singh; 1998; s. 661

¹⁴⁴ Dyer & Singh; 1998; s. 661

	Transaktionsbaseret	Præstationsbaseret	
Kumulative betingelser	Input	Output	Outcome
Relationsspecifikke investeringer	Ingen.	Moderat grad.	Høj grad.
Vidensdeling	Nødvendig viden til at præstere i overensstemmelse med aftalen.	Information.	Information, knowhow og innovation.
Ressourcekomplementaritet	Nødvendig komplementaritet for at samarbejdet vælges.	Moderat grad.	Høj grad.
Kontraktstyring	Tredjeparthåndhævelse.	Selvåndhævelse (formelle- og uformelle sikkerhedsværn).	Selvåndhævelse (formelle- og uformelle sikkerhedsværn).
	OMKOSTNINGSBESPARELSE	RELATIONSRENTE	RELATIONSRENTE

Tabel 2: Dyer & Singh's fire kumulative betingelser ift. de tre tilgange.

Tabellen viser, hvad der kan opnås gennem de tre tilgange. Hvis der indgås en transaktionsbaseret outsourcing-kontrakt, kan det medføre omkostningsbesparelser. Ved at vælge en output-tilgang, vil kvasirente kunne genereres. Hvis en outcome-tilgang anvendes, vil der kunne opnås og genereres relationsrente.

Som identificeret, jf. ovenstående tabel, er det i output- og outcome-tilgangene muligt at opnå relationsrente. Disse to tilgange har mange ligheder og giver begge anledning til værdiskabelse. Selvom der under output-tilgangen er anført *moderat grad* for henholdsvis relationsspecifikke investeringer og ressourcekomplementaritet, udelukker det ikke en højere grad, ligesom vidensdelingen også kan angå knowhow og føre til innovation. Tabellen er skabt med det formål i grove træk at sammenstille de primære karakteristika og disses relative bidrag.

Baseret på analysen af de fire kumulative betingelser ift. til de tre tilgange kan indkredses fire parametre, der karakteriserer strategisk kontrahering af outsourcing, således:

- 1) Samarbejde
- 2) Forpligtelse
- 3) Vidensdeling
- 4) Kontraktstyring

3.3 Strategiske parametre

I henhold til relationsrenteteorien er strategisk kontrahering i outsourcing-relationer kendetegnet ved en høj grad af relationsspecifikke investeringer, vidensdeling, komplementære ressourcer og *private ordering*, hvorfra de netop fire beskrevne parametre udspringer. Den anvendte analyseramme kan gøres mere detaljeret for at komme en karakteristik af strategisk outsourcing nærmere, hvorfor relationsrenteteorien suppleres.

De grundlæggende udfordringer, som dominerer i et outsourcing-samarbejde, er fundet at relatere sig til 1) minimering af risikoen for konflikt, 2) tilpasning af interesser, 3) indlemmelse af et finansielt incitament, 4) opbygning af tillidsforhold samt 5) imødegåelse af opportunistisk adfærd. Denne opstilling inkluderer de

væsentlige forhold, der bør håndteres for at opretholde et succesrigt og langsigtet samarbejde, således at dette over tid udvikles til at genererer værdi til gensidig fordel. Det synes derfor oplagt, at relationsrenteteorien bør suppleres, således at der inddrages forhold angående:

- 5) Incitaments aflønning
- 6) Kommerciel risikoallokering

Som nævnt, er der grundlæggende behov for et finansielt incitament, dvs. en økonomisk gevinst for at relationen overhovedet kan overleve. Selvom der fordres fællesinteresse, har parterne alt andet lige, fra et økonomisk synspunkt egeninteresse, i den forstand, at kontraktrelationen skal være værdigivende. Derudover må risikoen allokeres entydigt for at afværge tilløb til opportunisme. Disse parametre vil i det følgende blive analyseret ift. til deres betydning for en strategisk outsourcing kontrakt. Disse to parametre i forening med de fire ovenfor beskrevne parametre udgør således det samlede system, der kendetegner strategisk outsourcing.

3.3.1 Honorering af serviceleverandør

Fundamentalt set bør der – også ud fra en rationel betragtning – eksistere et positivt finansielt incitament for at et fremtidigt samarbejde vil være levedygtigt på længere sigt. Relationen kan ikke opbygges og udelukkende bestå i tillidsbaseret dialog og kontraktstyring,¹⁴⁵ og ved at resultataflønne serviceleverandøren kan der genereres værdi. I output-tilgangen er resultataflønningen udelukkende afhængig af serviceleverandørens egen præstation. Outcome-tilgangen, derimod, er afhængig af leverandørens præstation samt den afledede effekt, forretningsmålet (fx medarbejdertilfredshed, øget omsætning osv.). Denne forskel har især betydning for potentialet mht. at generere relationsrente, da der i outcome-tilgangen vil kunne opnås endnu større værdi, da risikomodellen indbyder og motiverer til at præstere det aftalte mål, foruden at præstere serviceaktiviteter mere effektivt med deraf afledet effekt. Derfor må værdien af relationsrente, alt andet lige, være større i en outcome- frem for en output-tilgang.

Hvorledes de risikobaserede honoreringsmodeller i outcome-tilgangen anvendes, baserer sig konkret på relationens art og realydelsens genstand. Som beskrevet i Kapitel 2, vil der være både fordele og ulemper ved de enkelte honoreringsmodeller, og man kan derfor med fordel tilpasse disse modeller til udvalgte dele af kontraktforholdet. Derfor bør en incitaments aflønningsklausul indgå i kontraktgrundlaget, så der motiveres til overpræstation, da egenoptimering nemt ville have været alternativet.¹⁴⁶

3.3.2 Kommerciel risikoallokering

I en strategisk kontraktrelation er det økonomiske argument, at risikoen skal allokeres under hensyntagen til parternes risikotolerance. Dette betyder, at den part, der er nærmest eller bedst til at bære en given risiko, bør bære denne. Inden for principal-agentteorien er parternes risikotolerance udtrykt således, at virksomheden er risikoneutral i kraft af forretningsdiversitet med deraf følgende risikospredning, mens leverandøren er

¹⁴⁵ Bilag 2; 28:24

¹⁴⁶ Tvarnø et al.; 2013; s. 260

risikoavers, da denne har mindre mulighed for risikospredning, og derfor er mere bundet af kontraktrelationen. Det er således vigtigt, at risikoen fordeles mellem parterne ift. disses respektive risikotolerancer, da yderligere risiko, som måtte tilfalde en af kontraktparterne, vil udløse en risikopræmie som kompensation til den part, der bærer den yderligere risiko. Dog kan accept af yderligere risiko være et positivt signal til modparten om en høj dedikationsgrad i relationen, hvor værdien heraf også skal medtages ved risikoallokering. Dette sidste iværksættes igennem den grundlæggende risikomodell der, som beskrevet, anvendes i et outcome-forhold. Dette indebærer, at der som udgangspunkt foretages en kommerciel risikoallokering parterne imellem ift. disses respektive risikotolerancer. Herefter kan serviceleverandøren demonstrere sin dedikation til samarbejdet ved at påtage sig yderligere risiko, hvilket dog stadig skal være under dennes kontrol. Dette gøres, da det i høj grad er leverandøren, der bærer risikoen for at forretningsmålet nås, eftersom der er sandsynlighed for at lide et tab i relationen, modsat i output-tilfældet, hvor virksomheden stadig bærer en stor del af risikoen. Outcome-tilgangen påfører serviceleverandøren en risiko i større omfang, men åbner samtidig muligheden for at realisere yderligere værdi, hvilket ikke er tilfældet i en output-tilgang.

3.3.3 Opstilling af strategiske parametre

Der kan basis af Dyer & Singh's kumulative betingelser kombineret med honoreringsmodel og risikoallokering identificeres 6 parametre, der karakteriserer strategisk kontrahering i relation til outsourcing. Ud fra de fire kumulative betingelser og den foregående analyse, udspringer parametrene:

- 1) Samarbejde
- 2) Forpligtelse
- 3) Vidensdeling
- 4) Kontraktstyring
- 5) Incitamentsaf lønning af serviceleverandør
- 6) Kommerciel risikoallokering

Disse parametre vil, når opfyldt, lede til relationsrente, dvs. overnormal profit samt vedvarende konkurrencefordele. På denne baggrund vurderes outcome-tilgangen således at være den, hvorigennem relationsrente bedst lader sig opnå i outsourcing-relationen. Fastlæggelsen af de strategiske parametre er derfor foretaget i relation hertil, således at det fulde potentiale af et samarbejde lader sig realisere. Output-tilgangen har som nævnt også mulighed for at generere relationsrente, men især som følge af de sidste to parametre må omfanget heraf ses som begrænset, sammenlignet med outcome-tilgangen. Derfor opstilles parametrene ift. sidstnævnte. For at illustrere skematisk, hvorledes de forskellige parametre nås, er det i Tabel 3 opstillet, hvordan vejen til det ønskede mål, dvs. relationsrente, kan være.

Parametre	Outcome-tilgang	
	Middel	Mål
(1) Samarbejde	Udvikling og gensidig forpligtelse til fælles mål og forretningsplan.	Tillid og strategisk fit.
(2) Forpligtelse	Skærpet forpligtelse gennem sikkerhedsværn mod opportuniste.	Værdiskabelse og fælles interesse.
(3) Vidensdeling	Deling af information og knowhow gennem videndelingsrutiner.	Fælles kultur, innovation og effektivisering.
(4) Kontraktstyring	Selvhåndhævelse hvor kontrakten anvendes som styringsredskab til at forebygge tvister ved anvendelse af proaktive bestemmelser.	Bevarelse af relationen.
(5) Honorering af serviceleverandør	Incitamentsaf lønning gennem risikomodel.	Finansielt incitament til opnåelse af forretningsmål og overperformance.
(6) Kommerciel risikoallokering	Risikoallokering ift. risikotolerance.	Motivationsfaktor.

RELATIONSRENTE

Tabel 3: Strategiske outsourcing-parametre

Ved at indgå en outsourcing-relation, hvor udgangspunkt tages i en outcome-tilgang, er potentialet for at generere relationsrente til stede, såfremt ovenstående parametre inddrages i kontraktgrundlaget.

På denne baggrund kan det konstateres, at hvis en virksomhed og serviceleverandør måtte ønske at indgå et strategisk partnerskab for at realisere en overnormal profit, bør outcome-tilgangen lægges til grund. For at samarbejds potentialet lader sig realisere, bør de seks ovennævnte parametre tilgodeses. De strategiske dimensioner vil komme til udtryk gennem proaktive klausulbestemmelser og kan aftales *ex ante*. Betingelsen om komplementære ressourcer kan forekomme at være oversét. Dog, som anført, henvender den sig i særdeleshed til identifikationen af det strategiske fit. Relevansen heraf skal bestemt ikke underkendes, men er udeladt i karakteriseringen af strategisk outsourcing, eftersom det er kontraktniveauet, der fokuseres på, og ikke tilstanden forinden.

3.4 Delkonklusion

Ud fra en analyse af Dyer & Singh's relationsrenteteori ift. de tre tilgange, der er anvendelige i en outsourcing-sammenhæng, findes input-tilgangen at kunne sidestilles med den typiske armslængde kontrakt. Output- og outcome-tilgangene er vurderet at generere relationsrente. Ud fra de identificerede parametre, er potentialet for at realisere relationsrente i størst omfang relateret til outsourcing-relationer, der anvender outcome-tilgangen. Seks parametre er fundet at karakterisere strategisk outsourcing: samarbejde, forpligtelse, vidensdeling, konflikthåndtering, incitamentsaf lønning og kommerciel risikoallokering. Parterne bør ved kontraktindgåelsen sikre, at alle seks parametre medtages i kontraktgrundlaget, for derigennem at sikre samarbejdets succes med generering af relationsrente. Derudover bør parterne forlods være bekendte med at en sådan kontraktrelation indebærer afholdelse af transaktionsomkostninger, men vil kunne lede til værdigenerering.

Kapitel 4: Efterfølgende omstændigheder

4.1 Indledning

I dette kapitel analyseres, hvorledes der i en strategisk outsourcing-relation på kontraktindgåelsestidspunktet fremadrettet kan sikres et langvarigt samarbejde. På basis af de i forrige kapitel identificerede karakteristika beskrives relationsbevarende elementer, der kan medtages ved kontraktindgåelsen gennem formulering af proaktive klausulbestemmelser.

Et aspekt, som endnu ikke er belyst, vedrører stillingtagen til vilkår og retsvirkninger i tilfælde af efterfølgende omstændigheders indtræden. *Efterfølgende omstændigheder* dækker to aspekter, der indebærer enten en positiv økonomisk mulighed eller en negativ påvirkning, som gør kontraktopfyldelsen mere byrdefuld. For at fremtidssikre kontraktrelationen bør der i aftalegrundlaget formuleres og inddrages bestemmelser, der tager højde for disse to situationer, og som oftest indskrives i form af henholdsvis gevinst- og hardshipklausuler.

4.2 Inkomplette kontrakter

Med antagelsen om begrænset rationalitet blandt aftaleparter i den ny institutionelle økonomi kan anvendelsen af såvel gevinstklausul som hardshipklausul i en outsourcing-relation opfattes som en erkendelse fra hver om, at aftalegrundlaget baserer sig på en inkomplet kontrakt.¹⁴⁷ Det er altså som følge af begrænset information ikke muligt at forudsé alle omstændigheder, der kunne indtræffe efterfølgende og dermed påvirke kontraktrelationen, enten positivt eller negativt, og ej heller hvor meget eller hvornår.

Dog kan der ved samarbejdets start udarbejdes en dynamisk kontrakt, der inkluderer fornøden fleksibilitet mht. at opfange potentielle muligheder og tage højde for eventuelle risici. Herved anvendes outsourcing-kontrakten også som styringsinstrument for efterfølgende omstændigheder,¹⁴⁸ hvorved udgangspunktet om den inkomplette kontrakt dermed bliver udnyttet effektivt, da der juridisk indskrives mulighed for at supplere aftalegrundlaget ved genforhandling ift. sådanne efterfølgende omstændigheder, som måtte indtræffe.

Vigtigt er, at parterne i kontraktforhandlingsfasen *ex ante* og i fællesskab udformer de respektive bestemmelser så klart og entydigt, at der ikke opstår unødige fortolkningsvanskeligheder eller uenighed om anvendelsesområdet, ifald en given omstændighed måtte indtræffe, og relevant bestemmelse derpå blive påberåbt. Dette vil naturligt indebære større transaktionsomkostninger i kontraktforhandlingsfasen, men kan være relations- og værdiskabende i den forstand, at tvistløsningsomkostninger mindskes *ex post*.¹⁴⁹ De følgende afsnit har derfor til formål at bidrage med en nærmere analyse og vurdering af det retlige indhold, der ud fra en normativ tilgang bør fremgå af hhv. en gevinst- og hardshipklausul, således at der sikres en effektiv klausulbestemmelse, der sikrer et fortsat værdiskabende, tillidsfuldt samarbejde, selv efter en eventuel kontraktjustering. Bidraget kan således ses som et forsøg på at kvalificere kontraktgrundlaget og iværksætte værn,

¹⁴⁷ Østergaard; 2016; s. 438

¹⁴⁸ Østergaard; 2014; s. 6

¹⁴⁹ Foss & Foss; 2005; s. 542

der supplerer de seks i Kapitel 3 identificerede parametre, som motiverer parterne til at forblive i relationen, ved at de gensidigt kan se det værdiskabende formål heri.

4.2.1 Genforhandling

Som beskrevet i Kapitel 1, gælder der i dansk ret et princip om aftalefrihed, samt at aftaler er bindende, jf. AFTL § 1, DL 5-1-1 og DL 5-1-2. Ved at anvende genforhandling indtræder således mulighed for ændring af de bindende vilkår, der fremgår af kontraktgrundlaget i outsourcing-relationen. Fra et strategisk perspektiv er formålet således, at fremkomme med den optimale økonomiske løsning ift. de retsvirkninger, som baggrundsretten dikterer.

I dansk ret eksisterer fri adgang for parter til genforhandling af et kontraktgrundlag. I forlængelse af loyalitetsforpligtelsen indebærer dette således en pligt til loyalt at fremkomme med et forhandlingsresultat, der ikke ville være nået uden for kontraktforholdet.¹⁵⁰ Genforhandlingssituationer optræder især i kontraktrelationer af længerevarende karakter. Denne påstand finder støtte i transaktionsomkostningsteorien, hvorefter forhandling om og formulering af en genforhandlingsbestemmelse vil foranledige *ex ante*- såvel som *ex post*-omkostninger, hvorfor en sådan bestemmelse nok er unødvendig i tilfælde med kun få markedstransaktioner.

Genforhandlingsmuligheder vil derimod være berettiget i output- og outcome-tilfældene, hvor der præsteres løbende (flere markedstransaktioner), som regel med kontraktperioder på 5-10 år. Som følge af genforhandlingsmuligheden eksisterer en gensidig interesse i at bevare relationen, da der er etableret og investeret i et strategisk fundament mhp. at generere relationsrente.

Indlemmelse af muligheden for genforhandling kan, som allerede sagt, ikke undgå at afstedkomme øgede transaktionsomkostninger. Disse vedrører både *ex ante*-tilstanden samt *ex post*. *Ex ante*-transaktionsomkostninger betegner de kontraktforhandlingsomkostninger, der afholdes i forbindelse med formuleringen af de respektive bestemmelsers indhold, herunder retsfaktum og retsfølgen.¹⁵¹ Derudover vil det indebære transaktionsomkostninger, ifald en genforhandling skal finde sted, da denne tilsvarende udløser transaktionsomkostninger (kontraktjusteringsomkostninger). Her er formålet således, at omjustere eller supplere det bindende aftalegrundlag med det formål, at iværksætte en procedure, der tager hensyn til omstændighedens omfang og samtidig sikrer relationens fremtidige eksistens.¹⁵² Derfor vil outsourcing-parterne vælge at påtage sig den risiko, der følger af en genforhandling, da dette kan føre til en økonomisk set mere optimal løsning med muligt afkast i form af relationsrente. Dette kan også ses i forlængelse af parternes bevidstgørelse om den ressourcekomplementaritet, der måtte eksistere parterne imellem.¹⁵³

¹⁵⁰ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 195

¹⁵¹ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 197

¹⁵² Østergaard; 2016; s. 449

¹⁵³ Foss & Foss; 2005; s. 543

4.2.2 Gevinstklausul

Gevinstklausulen anvendes i den situation, hvor der måtte opstå en forretningsmæssig mulighed med potentiale til at afføde økonomisk værdi, men som ikke var parterne bekendt på tidspunktet for kontraktindgåelsen.¹⁵⁴ Fx kan indførelse af endnu et nyt datasystem, optimerede processer, forretningsmål el.lign. medføre, at omkostninger reduceres eller processer optimeres i en sådan grad, at det muliggør yderligere relationsrente.

Overordnet vil begge parter gensidigt være interesseret i en gevinstklausul, så mere værdi tilflyder partnerskabet. Eksempelvis, hvis partnerskabet i et outcome-tilfælde har et forretningsmål om øget medarbejderstilfredshed, der søges nået gennem en outsourcing-relation, kan der endvidere opstå mulighed for at implementere fx et forretningsmål om formindskelse af medarbejdernes sygefravær. Herved vil virksomheden kunne opnå bedre medarbejdere og leverandøren en større fortjeneste som følge af det større kontraktlige anvendelsesområde. Økonomisk set vil der således være et oplagt gensidigt incitament til at indskrive en sådan klausulbestemmelse i aftalegrundlaget.

På nuværende tidspunkt findes ikke en entydig definition af gevinstbegrebet, hvilket til dels kan skyldes den relativt begrænsede anvendelse af gevinstklausuler samt fraværet af retspraksis.¹⁵⁵ Karakteristisk er dog, at den økonomiske gevinst, der kan opnås, ikke må have været kendt på kontraktindgåelsestidspunktet, hvilket understreger nødvendigheden af, at der eksplicit formuleres en bestemmelse, der giver relationen mulighed for at medtage gevinstmuligheden i kontrakten, så yderligere værdi kan opnås. Dette kan sikres gennem accept af en genforhandlingsmulighed eller mulighed for at supplere det kontraktretlige grundlag. Det medfører således også, at den konkrete ordlyd af gevinstklausulen afhænger af outsourcing-relationens indhold og omfang, hvorefter vilkårene kan ændres. Jf. Kapitel 3 var værdiskabelse netop et centralt aspekt i den strategiske kontraheringsform, hvor sigtet er at generere relationsrente samt konkurrencefordele. De områder, der her er identificeret, kan anses for parametre der *ex ante* bidrager til at sikre realiseringen af relationsrente. Gevinstklausulen dækker derfor kun de omstændigheder, der måtte indtræde *ex post*, og således kan bidrage til at *yderligere* relationsrente genereres gennem outsourcing-relationen. Dette sikres *ex ante* gennem gevinstklausulen.

Et sådant tilfælde, hvor en gevinstmulighed kan opstå, illustreres af U.2003.23H, der omhandlede en aftale vedr. oversættelse af Tintin-tegneseriehæfter fra fransk til dansk. Oversætterens honorar var aftalt til et engangsbetrag svarende til ét fast beløb pr. side (10 kr.). Tegneserierne opnåede efter udgivelsen uventet stor popularitet, hvorfor der således opstod en uforudset gevinstmulighed. Med henvisning til AFTL § 36 gjorde oversætteren gældende, at forlaget var forpligtiget til at betale et ekstra vederlagsbeløb på 500.000 kr. Højesteret afviste imidlertid påstanden, idet retten gjorde gældende, at det på tidspunktet for aftalens indgåelse var kutyme at aftale

¹⁵⁴ Østergaard; 2016; s. 438

¹⁵⁵ Østergaard; 2016; s. 447

engangsbeløb. Derudover kunne oversætteren pga. sine mange års erfaring og kendskab til branchen have sikret sig kontraktuelt ved en anden honoreringsform, fx en garantisum kombineret med royalty-betaling.

Tintin-dommen fremsatte således forslag om at inddele honoraret i garantisum og royalty-betaling. Royalty-betaling adskiller sig fra en gevinstklausul i den forstand, at man således allerede på aftaletidspunktet har erkendt, at der eksisterer en potentiel gevinstmulighed. Ift. outsourcing-relationer, hvor der anlægges en outcome-tilgang, kan dette sammenlignes med den honoreringsform (risikomodellen), der består af en fast og en variabel del, hvor den variable del kan sidestilles med royalty-betalingen. Her har man også taget højde for realiseringen af merværdi, der på sin vis er kendt ved aftaleindgåelsen, og som følger af det relationelle samarbejde, da det netop er forretningsmålet at realisere økonomisk værdi (fx øget omsætning eller medarbejdertilfredshed). Gevinstklausulen, derimod, vedrører kun sådanne situationer, hvor man på indgåelsestidspunktet for aftalen ikke har kunnet forudsé en potentiel gevinstmulighed, som kunne blive værdiskabende i relationen. Derfor kan en sådan royalty-betaling betegnes som en uegentlig gevinstmulighed versus en egentlig gevinstmulighed, som gevinstklausulen tilsigter at dække.

Da der, som argumenteret tidligere, er tale om en klausulbestemmelse, der på tidspunktet for udformningen omfatter endnu ukendte forhold, må det i sagens natur også resultere i en relativt abstrakt bestemmelse.¹⁵⁶ Dette skyldes, at parterne selv sagt, i mangel af tilstrækkelig information, ikke forlods har nogen klar idé om, hvordan en eventuel gevinstmulighed vil tage sig ud, samt hvornår og hvordan denne måtte vise sig.

Givet den skærpede loyalitetsforpligtelse og samarbejdets fælles interesse i værdiskabelse, indebærer gevinstklausulen en gensidig forpligtelse for parterne til dels at kommunikere og dels at fremkomme med en løsning til, hvordan en eventuel forretningsmæssig mulighed kan realiseres og det kontraktretlige udgangspunkt tilsvarende suppleres.¹⁵⁷ Klausulbestemmelsens primære indhold kan dermed betegnes som tosidet. Indholdet skal afspejle en loyal gensidig forpligtelse til at oplyse om pludseligt opståede forretningsmæssige muligheder, men samtidig sikre incitamentsforenelighed.¹⁵⁸ Sidstnævnte sigter til det forhold, at parterne hver især tilmed bør have incitamentet til at give en sådan meddelelse om eventuelle forretningsmæssige muligheder.

Hvad angår incitamentsforenelighed, fører dette til overvejelser om, hvor vidt der i forbindelse med udformningen af bestemmelsen skal indgå en fordelingsnøgle for den uforudsete økonomiske gevinst, der eventuelt realiseres. Desuden bør det overvejes, om fordelingen skal fastsættes *ex ante* eller *ex post*. Vigtigt er at kvalificere fordelingsnøglen så den afføder incitament. Eksempelvis kunne i bestemmelsen aftales en ligelig fordeling, men fordelingen kunne også, alternativt, relatere sig til den indsats og de investeringer, som hver part reelt bidrager med for at realisere den økonomiske gevinst.

¹⁵⁶ Østergaard; 2005; s. 218

¹⁵⁷ Østergaard; 2016; s. 438

¹⁵⁸ Østergaard; 2016; s. 448

De tilfælde, hvor fordelingsnøglen aftales *ex ante*, sikrer en enklere implementering af gevinstmuligheden, da gevinsten og investeringerne deles i et imellem parterne på forhånd kendt forhold. Gevinsten vil dog først kunne udløses *ex post*, efter at gevinstmuligheden er indtrådt. Det kan dog i visse situationer være en demotiverende faktor, hvis gevinstdelingen er kendt på forhånd, idet sådanne gevinstmuligheder, hvad enten de opstår af endogene eller eksogene omstændigheder, vil kræve, at der ydes en indsats for at identificere og udvikle mulighederne. I kontraktgrundlaget vil der som følge af det innovative element muligvis være indskrevet vilkår om forhold, hvorefter leverandøren skal søge mod bedre muligheder og processer. Hvis fordelingsnøglen er givet på forhånd, kunne fx en serviceleverandør være tilbageholdende mht. at iværksætte en afsøgning af gevinstmuligheder, såfremt vedkommende ikke føler sig tilstrækkeligt kompenseret gennem den forud aftalte fordelingsnøgle.

Der vil således være mulighed for og grund til at lade gevinstdelingen være styret af parternes respektive indsats. Dette vil som udgangspunkt øge serviceleverandørens mulighed for at udnytte den asymmetriske information, dvs. gennem moral hazard (skjult handling) og adverse selection (skjult viden), hvorved der kan gives indtryk af at en højere indsats er ydet, end hvad der reelt er tilfældet. For at mindske denne risiko vil det for virksomheden kræve afholdelsen af omkostninger til "overvågning". Denne form kan ej heller opfattes som kompatibel med den strategiske relation, der netop bør bygge på en høj grad af gensidig tillid og samarbejde. Derudover vil den faktiske indsats, som nævnt, være vanskelig at udmåle præcist, og i praksis vil det kunne dræne samarbejdet og skabe friktion parterne imellem, hver gang der skal forhandles om en given værdideling.¹⁵⁹ Desuden vil de ekstra kontraktjusterings- og genforhandlingsomkostninger *ex post* øges, og disse kunne i teorien overstige den gevinst, der ville kunne indhentes fra den pludseligt opståede forretningsmæssige mulighed, da værdien selvsagt ikke vil være kendt førend den realiseres.

Incitamentsforeneligheden til loyalt at holde medkontrahenten orienteret må anses for størst, hvis fordelingsnøglen på forhånd er aftalt med en rimelig fordeling. Hertil bør dog føjes, at investeringer og omkostninger også deles ligeligt. Denne fordeling er i overensstemmelse med det grundlag, som strategisk kontrahering bygger på, nemlig deling af gevinst og risiko.

Selvom der er indskrevet en gevinstklausul, omfattende genforhandlingsmulighed og en gevinstfordelingsnøgle, er dette ingen sikring for leverandøren at muligheden inddrages i kontraktrelationen efter en genforhandling. Når leverandøren har præsenteret den økonomiske mulighed for virksomheden, dvs. overgivet informationen, opstår risiko for at *Arrow Information Paradox* udløses.¹⁶⁰ Dette vil sige, at når virksomheden først har modtaget fuld information fra leverandøren om en forretningsmulighed, kan virksomheden i princippet gå ud og ansætte en anden leverandør til at høste denne forretningsmulighed. Denne problematik opstår som følge af at ejendomsrettighederne går ud over egne grænser. Herved bliver leverandøren ikke belønnet for den indsats, der

¹⁵⁹ Bilag 2; 13:43

¹⁶⁰ Arrow, Kenneth J. 1962; s. 615

er ydet til at identificere og undersøge muligheden, og ej heller fortjenesten af at realisere muligheden i den eksisterende kontraktrelation. Kontraktuelt kan leverandøren sikre sig rettigheden til udførelsen gennem en til gevinstklausulen supplerende konkurrenceklausul. Heraf kan fremgå gensidig aftale om, at den økonomiske mulighed ikke må videregives til konkurrerende leverandører. Herved foretages en sikring, der også skaber incitament for leverandøren til at afsøge muligheder, da risikoen for at *Arrow Information Paradox* opstår mindskes, hvilket også kan betragtes som en relationsspecifik investering fra virksomhedens side.

For at sikre det langsigtede arbejde bør et strategisk partnerskab indskrive en gevinstklausul i aftalegrundlaget suppleret med en konkurrenceklausul. Klausulens formål og indhold skal formuleres på en sådan måde, at der tages højde for eventuelle indtrædende gevinstmuligheder *ex post*, som kunne udvirke yderligere værdiskabelse i partnerskabet. Der fremsættes således en gensidig loyal forpligtelse for parterne til at oplyse om opståede forretningsmæssige muligheder, hvorefter en genforhandlingsmulighed indtræder ift. at supplere det bindende kontraktgrundlag og indskrive de ændrede vilkår. Derudover bør samtidigt fastlægges en værdifordelingsnøgle, der er kendt *ex ante*, og som fordeler gevinsten rimeligt parterne imellem.

4.2.3 Hardshipklausul

Hvis der i outsourcing-relationer indtræder en uventet omstændighed, der medfører en mere byrdefuld opfyldelse for leverandøren, eksisterer der i dansk ret mulighed for at påberåbe sig KBL § 24, AFTL § 36, koncipistreglen eller de ulovfæstede regler, såsom forudsætningslæren eller "*nærmest til at bære risikoen*".

KBL § 24 er udtryk for en almindelig udfyldende retsregel iflg. hvilken den bebyrdede part kan ansvarsfritages, såfremt der foreligger artsumulighed. Denne force majeure-bestemmelse indebærer en beskyttelse af serviceleverandøren, da artsumulighed vedrører præstation af reaydelsen. I tilfælde af, at der påberåbes force majeure, skal det afgøres af en retsinstans, hvorvidt der kan tilkendes ansvarsfritagelse.

AFTL § 36 angår urimelige vilkår, hvorefter en aftale og dens indhold helt eller delvist kan tilsidesættes. Her foretages aftalekorrektionen således af domstolene, som kan tilsidesætte en del af eller hele aftalen, hvis der findes at forelægge partiel eller fuldstændig ugyldighed.¹⁶¹ Derudover er der mulighed for at gøre forudsætningslæren gældende, hvilket har fået mindre relevans efter tilføjelsen af AFTL § 36.¹⁶² Desuden har domstolene i en række sager gjort brug af kontraktudfyldningsreglen "*nærmest til at bære risikoen*", hvorefter kontraktparten, der har været nærmest til at bære risikoen for den bebyrdende omstændighed, bærer ansvaret herfor.¹⁶³

Ved anvendelse af de netop beskrevne regler forudsættes, at tvisten løses ved domstolene. Dette vil indebære risiko for, at aftalen helt eller delvist kan erklæres urimelig eller ugyldig, hvorefter kontraktrelationen ophører,

¹⁶¹ Andersen & Madsen; 2012; s. 107

¹⁶² Hondius & Grigoleit; 2011; s. 115

¹⁶³ Madsen & Østergaard; 2017; s. 35

da man således har juridisk mulighed for at blive frigjort fra sine forpligtelser.¹⁶⁴ Reglerne findes derfor ikke at have indbygget relationsbevarende funktioner. Fra et økonomisk synspunkt, hvor der stadig er mulighed for at generere værdi i partnerskabet, vil inddragelsen af genforhandling derfor være hensigtsmæssig. Outsourcing-relationen vil som underliggende tema have et gensidigt ønske om at bevare relationen i kraft af den værdi, der kan realiseres, samt de investeringer, der er foretaget. Derfor kan inddragelsen af et værn, hvorefter der kan foretages genforhandling, være effektivt, således at tilkomsten af yderligere risiko kan fordeles mellem parterne.

Med indlemmelsen af en hardshipklausul i kontraktgrundlaget gives parterne mulighed for at påberåbe sig denne bestemmelse i sådanne tilfælde, hvor kontraktopfyldelsen er blevet mere byrdefuld som følge af øget risiko. Som udgangspunkt kan enten påbegyndes en genforhandlingsprocedure, eller den bebyrdede part gives mulighed for at udtræde af samarbejdet (hæveadgang) uden sanktioner.¹⁶⁵ Idet der, som anført, normalt vil være gensidig interesse for relationens fortsættelse efter at omstændigheden er håndteret, og hvis der stadig er værdi at hente, vil muligheden om hæveadgang ikke være at foretrække ift. genforhandling.

Ud fra antagelsen om strategisk fit vil den samme værdi ikke kunne opnås i en anden kontraktrelation. Derfor bør hardshipbestemmelsen give hjemmel til et genforhandlingsforløb, da det ville øge muligheden for at bevare partnerskabet og samtidig signalere vilje til samarbejdets fortsættelse. Dette kan også ses i forlængelse af de relationsspecifikke investeringer, da bestemmelsen udgør en sikkerhedsforanstaltning i den forstand, at den giver parterne incitament til at foretage relationsbinding. Selvom der er fri adgang til genforhandling vil indlemmelsen af en sådan bestemmelse sikre en gensidig forpligtelse til genforhandling.¹⁶⁶

Hardship er ikke fastsat i dansk ret, men derimod i *lex mercatoria*, og kan defineres som faktiske, økonomiske eller retlige forhold, der gør en aftaleforpligtelse væsentlig mere byrdefuld end med rette forudset.¹⁶⁷ Derfor har hardship kun virkning i dansk ret, såfremt outsourcing-parterne indlægger en specifik klausul i aftalegrundlaget.¹⁶⁸ Som udgangspunkt må de tre kumulative betingelser være opfyldt for at hardship-klausulen kan påberåbes: 1) begivenheden må ikke have været kendt på indgåelsestidspunktet, 2) begivenheden forrykker væsentligt kontraktens balance, og 3) der skal være tale om en eksogen begivenhed.¹⁶⁹

Som argumenteret i afsnit 4.2.2. Gevinstklausul, kan en egentlig hardshipbegivenhed først foreligge efter kontraktindgåelsen. Selvsagt, hvis denne omstændighed var kendt *ex ante*, burde risikofordelingen have taget hensyn hertil. Derudover skal der være tale om en omstændighed, der væsentligt forrykker kontraktens balance. Medtagelsen af hardshipklausulen *ex ante* og indeholdende en genforhandlingsmulighed kan altså ses som et ønske om, at relationen ikke ophører, som det havde været tilfældet, hvis force majeure, AFTL § 36,

¹⁶⁴ Østergaard; 2016; s. 438

¹⁶⁵ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 198

¹⁶⁶ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 195

¹⁶⁷ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 196

¹⁶⁸ Hondius & Grigoleit; 2011; s. 110

¹⁶⁹ Østergaard; 2016; s. 444

forudsætningslæren eller ”*nærmest til at bære risikoen*” var blevet påberåbt. Ved genforhandling er parterne forpligtet til at forhandle i god tro, primært mhp. at kontrakten bevares. Klausulen er således relationsbevarende, idet tillidsforholdet burde kunne forblive intakt, og sagen ordnes *inter partes*. For at være tilstrækkelig slagkraftig skal bestemmelsen ideelt præcisere i hvilke tilfælde, den finder anvendelse, samt hvilke retsvirkninger, herunder økonomiske konsekvenser, der medfølger.

I lighed med gevinstklausulen retter hardshipklausulen sig også imod forlods ukendte efterfølgende omstændigheder. Hvad angår udformningen af bestemmelsen er der en række udfordringer, som der bør tages højde for. Fx kan en for bredt og generelt formuleret klausul øge risikoen for hold-up, da en kreativ fortolkning eventuelt kunne afføde uberettigede krav. I relation til asymmetrisk information vil en serviceleverandør i tilfælde af en dårlig og løst formuleret bestemmelse kunne udnytte denne til egen vinding. Hvorimod en for snæver formulering kan indebære at den risiko, der reelt gør kontraktopfyldelsen mere byrdefuld, ikke falder ind under anvendelsesområdet, hvorved en skævdeling af risikoen vil kunne manifestere sig.

I et traditionelt aftaleforhold vil det som regel være i realdebitors interesse at inkludere bestemmelsen i kontraktgrundlaget. Dette skyldes, at serviceleverandøren typisk vil påkalde sig bestemmelsen, da det mest sandsynligt vil være den byrdefulde opfyldelse, der tilfalder ham. Her vil risikoen for hold-up og opportunistisk adfærd yderligere komplicere anvendelsen af hardshipklausulen.

Ud fra et rent økonomisk synspunkt kan der også stilles spørgsmålstejn ved virksomheders villighed til at indgå under en hardshipklausul i en outcome-tilgang. Dette skyldes, at den byrdefulde omstændighed som regel kun påføres en af parterne, hvilket må antages at være serviceleverandøren. Økonomisk set har virksomheden ikke noget ønske om at blive påført ekstra omkostninger, som i princippet kunne tilfalde leverandøren. Omvendt kan virksomheden - som følge af kommunikationspligten - reelt også komme i en situation, hvor der opstår en omstændighed, der gør opfyldelse mere byrdefuld. Som tidligere argumenteret, gælder der i en strategisk relation realdebitor-status for begge parter. Herved øges det fælles incitament til at indgå under en hardshipbestemmelse, da risikoen herefter i højere grad kan påføres begge. Incitamentet herfor kan derfor siges at blive øget i takt med omfanget af de relationsspecifikke investeringer, der foretages, da der hermed indskrives et værn, der lader sig påberåbe af begge parter. Desuagtet vil pådragelsen af risiko for en af parterne, alt andet lige, falde partnerskabet til last, og således påvirke forretningsmålet negativt, hvorfor incitamentet til at genforhandle risikodelingen er gensidigt - uanset hvem af parterne, der påføres mere byrdefuld opfyldelse. Hvis der derimod var aftalt en bod ved forsinket levering, som kunne være et muligt resultat af manglende afhjælpning af hardshipbegivenheden, ville dette medføre, at der kunne opstå mulighed for hold-up, og virksomheden således ville opleve svigtende leverancesikkerhed, da leverandøren kan tilbageholde sine ydelser eller vælge af ophæve samarbejdet.¹⁷⁰ Denne

¹⁷⁰ Horsfeldt & Goldschmieding; s. 13

mulige trussel vil i sig selv også være et incitament for virksomheden til at ønske at inddrage hardshipklausulen i kontraktgrundlaget, da det i en outcome-tilgang med stor sandsynlighed vil angå forretningskritiske områder.

Ift. til den tredje betingelse (skal være tale om en eksogen begivenhed), kan det diskuteres, hvorvidt efterfølgende omstændigheder også kan hidrøre fra endogene forhold. Fx en IT-arkitekt kan have afgørende betydning for realiseringen af den værdi, der generes i samarbejdet. Hvis en sådan nøglemedarbejder eller specialist udtræder af det strategiske samarbejde som følge af fx sygdom eller jobskifte, vil relationen umiskendeligt lide et tab for en tid. Derfor kan der i tilknytning til de tre betingelser, argumenteres for, at der i en strategisk sammenhæng er belæg for, at bestemmelsen indskrives således, at hardshipklausulen kan påberåbes, når der også indtræder en endogen omstændighed.¹⁷¹ Fx vil tab af en centralt placeret IT-arkitekt klart udgøre en økonomisk risiko ift. at nå forretningsmålet og eventuelle KPI'er. Som tidligere nævnt, kan sådanne nøglemedarbejdere fastholdes igennem *Key Person*-bestemmelser. Dog bør man ved inddragelsen af endogene omstændigheder i en hardshipklausul, skulle præcisere, hvornår sådanne måtte være tilfældet. Fx ift. IT-arkitekten, der vælger at tage nyt job. Dette kunne sagtens skyldes forhold, uden for leverandørens kontrol (eks. ægtefælle flyttes udenlands). Dog kan der også være tale om en selvforskyldt risiko, hvis leverandøren fx ikke har sikret tilstrækkelig medarbejderfastholdelse (medarbejdervilkår, lønudvikling og -niveau, etc.). I sådanne tilfælde bør der ikke være mulighed for at påberåbe sig hardship, da det må være leverandørens egen risiko eller byrde. Derfor bør foretages en afvejning af om en omstændighed er selvforskyldt eller om det kan gøres gældende at genforhandling vil kunne påberåbes.

Hardship-klausulen sigter altså til ikrafttræden, når opfyldelsen af kontraktforholdet uventet måtte blive væsentligt mere byrdefuldt, omend ikke umuligt. En ny IT-arkitekt ville kunne opstøves, men en sådan vil skulle oplæres i den fælles kultur og arbejdsprocesser. Dette illustrerer, hvordan de relations-specifikke investeringer vil kunne manifestere sig i kontraktrelationen, da den fratrådte IT-arkitekts opbyggede knowhow og viden ikke umiddelbart lader sig overføre til en ny. Denne diskussion knytter sig til den tredje kumulative betingelse, hvorefter der skal være tale om en eksogen omstændighed. Som argumenteret, vil der dog evt. også skulle findes belæg for, at visse endogene omstændigheder i samme grad kan udgøre en væsentlig forrykning af balancen, som ved det netop præsenterede eksempel med IT-arkitekten. Derfor bør parterne ved formuleringen af hardshipklausulen blive enige om, ud over eksogene forhold, hvilke endogene omstændigheder, der kan accepteres at falde ind under bestemmelsens anvendelsesområde.

Da der som nævnt er tale om en omstændighed, der væsentligt forrykker balancen, kan det i den forbindelse diskuteres, hvordan en sådan hændelse, der ikke var kendt ved kontraktindgåelsen og som potentielt kan udspringe af både endogene og eksogene forhold, juridisk lader sig indordne og klassificere.

¹⁷¹ Østergaard; 2005; s. 214

Med force majeure sigtes der i dansk ret til en situation, hvor der foreligger umulighed for opfyldelse. KBL § 24 bidrager med en nærmere definition, hvorefter den forpligtede part fritages for skadeserstatning ved forsinket levering. Bestemmelsen indeholder tre betingelser: 1) uforudset begivenhed, der ikke var kendt på kontraktindgåelsestidspunktet, 2) artsumulighed og 3) begivenheden skal være af ekstraordinær karakter.¹⁷² Hardship falder som udgangspunkt ikke under force majeure-begrebet, eftersom der blot skal være tale om en væsentlig mere byrdefuld opfyldelse og ikke en fysisk umulighed for at levere. Hardshipklausulen er således mere lempelig end den almindelige danske force majeure-regel.¹⁷³

Umulighedsbegrebet sonderer mellem objektiv umulighed og subjektiv umulighed.¹⁷⁴ Førstnævnte henfører til den situation, at ydelsen, der skal præsteres, ikke længere eksisterer, hvorfor der ikke kan ske naturalopfyldelse. I forhold hertil kan det diskuteres, om en sådan situation kan sammenlignes med hardshipklausulens anvendelse, da påberåbelsen af sidstnævnte udløses som følge af en mere byrdefuld opfyldelse, hvor det, hvis aftalegrundlaget ikke ændres, kan medføre, at ydelsen, dvs. forretningsmålet, bliver umulig at præstere for en periode. Fx, hvis en IT-arkitekt uventet bortfalder, kan dette bevirke, at samarbejdet for en periode vil være umuligt at præstere – indtil en ny IT-arkitekt er fundet og har tilegnet den fornødne relationsspecifikke viden og færdigheder. En sådan situation kan medføre, at nogle delmål (eks. KPI'er) derfor ikke vil blive nået i rette tid, hvilket vil kunne føre til forsinkelser og tabte investeringer. Derfor kan der argumenteres for, at hardship i en vis forstand kan karakteriseres som *forbigående* force majeure. Dvs. i det tilfælde, hvor der under aftaleforholdet indtræder en væsentlig mere byrdefuld begivenhed, som gør, at der i en forbigående periode ikke kan opfyldes i det omfang, som det aftaleretlige udgangspunkt foreskriver. Dette indebærer, at hvis leverandøren bærer risikoen for den forbigående force majeure-omstændighed, vil pågældende ansvarsfritages for den forsinkelse, som dette påfører relationen. Kan risikoen tilegnes ham (selvforskyldt), må gælde et almindeligt culpaansvar uden ansvarsfritagelse. Det er altså en omfortolkning af umulighedsbegrebet, der sigtes til her, således at force majeure og umulighedsbegrebet får en bredere anvendelse, sammenlignet med sædvanlig dansk praksis. En lignende situation forelå også i H.2015.298-2013, der omhandlede en såkaldt Kontek-aftale mellem danske Energi E2 og svenske Vattenfall. I aftalen var indskrevet en force majeure-bestemmelse med følgende ordlyd:

*"Force Majeure: Enhver hændelse uden for aftaleparternes indflydelse og enhver hændelse hos en af aftaleparterne, som ikke kan hindres ved normal agtpågivenhed eller en efter omstændighederne rimelig indsats, når og i det omfang de hindrer opfyldelsen af de kontraktlige forpligtelser eller gør deres opfyldelse uforholdsmæssigt belastende. Bevisbyrden for at force majeure foreligger, påhviler den, der påberåber sig den."*¹⁷⁵

Sagen bestod i at danske Energi E2 skulle bygge en eltransmissionsforbindelse mellem Danmark og Tyskland og forpligtede sig endvidere til at stille effekt til rådighed i 10 år. Kablet, der målte 168 km, bestod af kabeldele

¹⁷² Hondius & Grigoleit; 2011; s. 115-116

¹⁷³ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 166

¹⁷⁴ Andersen & Lookofsky; 2015; s. 206-207

¹⁷⁵ H2015.298.2013; s. 5

og 176 samlemuffer mellem disse. Kontek-aftalen blev indgået i 1996 og forbindelsen stod færdig i 2001. Efterfølgende opstod flere problemer med kabelmufferne. Første gang i 1997, hvor der som følge af en revne opstod olielækage. I 2002 måtte anlægget tages ud af drift pga. yderligere revner, hvilket gentog sig i 2003. Vattenfall gjorde bl.a. krav gældende om reduktion af den faste effektbetaling på grund af afbrydelserne. Energi E2 gjorde omvendt gældende, at der var tale om en force majeure-situation. Selv om problemerne skyldtes en systematisk fejl, gjorde Højesteret gældende, at Vattenfall ikke var berettiget til reduktion mht. effektbetalingerne, da der på basis af de tekniske forhold var tale om en force majeure-hændelse. Hertil påpegede domstolene¹⁷⁶, at det ud fra en ordlydsfortolkning måtte konstateres, at Kontek-aftalens force majeure-begreb er rummeligt og favner bredere (... *aftalens brede force majeurebegreb*)¹⁷⁷ end dansk rets sædvanlige force majeure-begreb. Derudover ansås bestemmelsen for også at tage sigte på sådanne omstændigheder, hvor der var helt eller delvist bortfald af leverancer.

Force majeure-bestemmelsen dækker således en indtrædende *hændelse*, der af domstolen i den specifikke Kontek-aftalesag blev fortolket til at dække over begivenheder, der sker pludseligt og uforudset. Det samme må anses for at falde ind under hardshipklausulens anvendelsesområde, hvor det, som belyst, er omstændigheder, der ikke var kendte på indgåelsestidspunktet, og sådanne kan forekomme pludseligt – fx i form af udskiftning af nøglemedarbejdere eller specialister i en outsourcing-relation. Hardship kan således argumenteres som ikke faldende ind under det klassiske force majeure-begreb, men supplerer dette og tænkes anvendt i en bredere forstand. Ved at karakterisere hardship som ”forbigående force majeure” vil den bebyrdede part kunne ansvarsfritages for erstatning, hvilket må betragtes som den mest lempelige misligholdelsesform, der samtidig er relationsbevarende.

Ved påberåbelse af hardship har parterne en fælles interesse i, at sådanne pludseligt indtrædende og uforudsete omstændigheder løses hurtigst muligt, da relationens beståen kunne afhænge heraf. Det skyldes at det samtidig er nødvendigt, at ydelsen stadig præsteres mens genforhandlingen finder sted til trods for, at opfyldelse i dette tilfælde er mere byrdefuld. Den bebyrdede part er således fortsat forpligtet til at levere under genforhandlingen, og bærer selv risikoen herfor. Derfor bør hardshipklausulen suppleres med bestemmelsen *Fix First Settle Later*. Denne bestemmelse regulerer den situation, at en omstændighed eller hændelse indtræffer, hvorefter problematikken afhjælpes hurtigst muligt og efterfølgende aftales deling af de ekstra omkostninger, som hændelsen har afstedkommet. Bestemmelsen dækker generelt problemer, der kan opstå, hvad enten de er af væsentlig karakter eller ej. Fx kan IT-servere gå ned eller databaser blive hacket, og i sådanne tilfælde er det afgørende at agere hurtigt for at minimere skadernes omfang. Hvis parterne først skal til at aftale ansvarsfordelingen, samt hvorledes problemet afhjælpes, vil det kunne påføre samarbejdet yderligere (unødvendige) tab. Derfor kan en sådan klausul befordre hurtig problemløsning og støtte i en

¹⁷⁶ SØ- og Handelsretten samt Højesteret, jf. H.2015.298.2013; s. 61+65

¹⁷⁷ H2015.298.2013; s. 64

genforhandlingssituation. Leverandøren bør dog, alt andet lige, have en forpligtelse til, at have udarbejdet en beredskabsplan for omstændigheder af den nævnte art, eller andre, som man på kontraktindgåelsestidspunktet med en hvis sandsynlighed kunne forestille sig måtte indtræde.¹⁷⁸ *Fix First Settle Later*-klausulen er i outsourcing-aftaler også udtrykt på mere konventionel form, hvorved den tilsiger serviceleverandøren at afhjælpe et indtræffende problem, og bagefter lade det vurdere det af virksomheden, om denne skal yde bistand eller kompensation.¹⁷⁹ Det er ikke denne form for klausulbestemmelse, der omtales ovenfor, men en fællesskabende bestemmelse, der har fokus på at sikre samarbejdet og dele omkostninger, så relationsrente kan opnås. *Fix First Settle Later*-klausulens anvendelsesområde sigter bredere end hardshipklausulen i den forstand, at den ikke kun bør finde anvendelse i tilfælde, hvor der indtræffer en hardshipsituation, og hvor det er nødvendigt at genforhandle kontraktgrundlaget, men også i mere lempelige tilfælde, hvor det dog stadigvæk er nødvendigt med hurtig afhjælpning.

En strategisk outsourcing-relation bør i kontraktgrundlaget indeholde en hardshipklausul, der kan påberåbes af begge parter i tilfælde af at opfyldelse bliver uventet væsentligt mere byrdefuld, hvilket både kan hidrøre fra endogene og eksogene forhold. Bestemmelsen bør mest hensigtsmæssigt indeholde en genforhandlingsprocedure, hvorefter parterne i samarbejde skal allokere den nye risiko. Ift. risikoallokering foretages i overensstemmelse med den kommercielle effektive risikoallokering beskrevet i Kapitel 3. Dette indebærer nemlig fortsat opretholdelse af kontrakten, hvor risikoen for den efterfølgende omstændighed allokeres optimalt mellem parterne.¹⁸⁰ Derudover bør hardshipklausulen suppleres af en *Fix First Settle Later* klausul, for at sikre hurtig afhjælpning.

4.4 Effektiv anvendelse

Begge klausulbestemmelser (Gevinst og Hardship) bidrager til, at der efter kontraktindgåelse kan foretages aftalesupplering af det bindende udgangspunkt med den klare hensigt at lade relationen bestå, så der kan opnås yderligere relationsrente med samtidig minimering af tab. Ordlyden og udformningen af bestemmelserne bør fremgå af et klart og entydigt retsfaktum med dertilhørende retsvirkninger, hvilket afhænger af den konkrete kontraktrelation. Udgangspunktet er dog, at begge klausuler bør have indskrevet en genforhandlingsmulighed, da det bidrager til at styrke relationen og sikrer mod hold-up.

Hardshipklausulen udgør et reaktivt vilkår, da påberåbelsen foretages efter at den efterfølgende omstændighed er indtrådt. Ikke desto mindre har bestemmelsen en relationsfremmende effekt, da den åbner mulighed for at foretage en ny optimal risikoallokering og gensidigt signalere en interesse i relationens succes og beståen. Bestemmelsen bør, ud over genforhandlingsproceduren, indeholde en klar definition af hvilke eksogene og endogene omstændigheder, der anses for at falde ind under bestemmelsens anvendelsesområde. Som omtalt, er omstændigheder ikke kendt ved formuleringen, men ikke desto mindre, kan det fx fremgå, hvad der forstås ved

¹⁷⁸ Horsfeldt & Goldschmieding; s. 22

¹⁷⁹ Bilag 1; 01:11:00

¹⁸⁰ Madsen & Østergaard; 2017; s. 43

at *væsentligt skal forrykke balancen*, jf. anden betingelse afsnit 4.2.3. Gevinstklausulen har proaktiv karakter, da den søger at fremme yderligere værdiskabelse i relationen. Her bør ligeledes indlægges en genforhandlingsprocedure samt en konkretisering af den værdideling, der i givet fald skal foretages imellem parterne.

Indskrivningen foretaget af begge bestemmelser i forening er således nyttigt at foretage *ex ante* i kontraktgrundlaget, da det ift. solidaritetstankegangen med deling af gevinst, risici, udfordringer og muligheder, netop indebærer en deling af gevinst og risiko mellem parterne i en outsourcing-relation, hvilket skaber incitamentsforenelighed.¹⁸¹ For at optimere genforhandlingen i begge tilfælde, kan der i kontraktgrundlaget indgå en generel konflikt-løsningsmodel. For at skabe kongruens kan proceduren udformes i overensstemmelse med konflikt-løsningsmodellen, jf. afsnit 3.2.4.¹⁸² Lige som ved konfliktløsning synes den mest efficiente genforhandling at burde foregå direkte mellem parterne, da dette vil være med afsæt i samarbejdet, og fordi parterne besidder den største viden mhp. at løse eventuelle påvirkninger. Proceduren kan med rette inddeles i niveauer og inddrage ekspertassistance på allerede det første trin, hvor genforhandlingen starter, hvis der fx er tale om en teknisk kompliceret udfordring. Derudover kan der gøres brug af mægler, da den symmetriske interesse, som eksisterer *ex ante*, kunne ændres ved indtrædelse af en hardshipbegivenhed, da det som udgangspunkt må antages, at det kun er en af parterne, der bliver bebyrdet. Derfor kan udfaldet blive, at genforhandlingen mislykkes, hvorfor det i proceduren med fordel kunne være indskrevet som den mulighed at fortsætte samarbejdet uændret, bringe det til ophør eller søge tvistløsning, herunder fx voldgift inden for rammerne af den konflikt-løsningsmodel, som blev beskrevet i Kapitel 3.

Da der oftest vil eksistere gensidigt ønske om at bevare relationen, vil værn mod trusler og mulighed for at inddrage yderligere økonomisk værdi (relationsrente) være ønskeligt. Derfor kan de to bestemmelser inddrages i den strategiske outsourcing-relation. Meningen er således, at partnerskabet indskriver de nødvendige værn, der gør, at relationen kan bevares uanset hvilken form for omstændighed, der måtte indtræde, så længe man ønsker at bestå i relationen, hvis der fortsat synes at være mulighed for at generere værdi. De to omtalte klausulbestemmelser kan i fællesskab med de udledte seks parametre, udgøre fundamentet for en strategisk outsourcing-kontrakt således, at hvis disse forhold inkluderes, vil der være mulighed for at opnå relationsrente.

4.5 Delkonklusion

For at sikre fremtidigt værdiskabende samarbejde bør outsourcing-parterne ved kontraktforhandling medtage såvel en gevinst- som en hardshipklausul i kontraktgrundlaget med det formål, at tage højde for efterfølgende risici og sikre fleksibilitet, der gør det muligt at kunne realisere yderligere relationsrente. Begge bestemmelser bør formuleres klart og entydigt, så fortolkningsmuligheder begrænses, da bestemmelserne nødvendigvis må basere sig på et relativt abstrakt grundlag i og med, at der forlods eksisterer yderst begrænset information om,

¹⁸¹ Østergaard; 2016; s. 448

¹⁸² Østergaard; 2005; s. 216

hvad potentielle efterfølgende omstændigheder kunne være. Inddragelsen af bestemmelserne skaber incitamentsforenelighed og tillid i samarbejdet, da der herigennem aftales deling af risici og gevinst.

Gevinstklausulen bør også fastlægge en på forhånd aftalt fordelingsnøgle mht. den værdi, der evt. måtte blive realiseret yderligere. Bestemmelsen bør endvidere suppleres af en konkurrenceklausul, der sikrer leverandøren rettigheden til at varetage ansvaret for den nye mulighed. Hardshipklausulen bør indeholde hjemmel til dækning af nærmere angivne endogene forhold, som også måtte falde ind under hardshipbestemmelsens anvendelsesområde.

Hardshipklausulen og gevinstklausulen kan i samspil med de i Kapitel 3 identificerede parametre udgøre det strategiske kontraheringsfundament i outsourcing-relationer, hvorefter potentialet for at udøve strategisk outsourcing er til stede, samtidig sikre relationen i tilfælde af at efterfølgende omstændigheder måtte indtræffe.

Kapitel 5: Konklusion

Med outsourcing-begrebets udvikling, har anvendelsen af dette, der førhen primært var relateret til omkostningsreduktioner af ikke-kernekompetencer, ført til, at virksomheder i højere grad outsourcer aktiviteter med det mål, at opnå værdi og konkurrencefordele. Der er generelt enighed om tre tilgange, som kan anlægges ved indgåelsen af en outsourcing-kontrakt: input, output og outcome. Input-kontrakten kan karakteriseres som en armslængdekcontrakt, hvorefter leverandøren ansættes til at varetage ansvaret for levering af enkelte ydelser, hvilket som regel er aftalt for en relativt kortvarig periode. Output- og outcome-tilgangene kan karakteriseres som præstationsbaserede, eftersom der måles på resultat: Her hersker mulighed for at indgå et strategisk partnerskab med et langtidssigte, hvorigennem stimuleres en fællesinteresse i partnerskabet, der dog i en output-sammenhæng er begrænset i og med at værdidelingen vil være begrænset til kun en del af kontraktperioden, mens i en outcome-relation foretages værdidelingen gennem hele kontraktforløbet.

Med udgangspunkt i relationsrenteteorien er identificeret fire parametre, der karakteriserer strategisk kontrahering: 1) samarbejde, 2) forpligtelse, 3) vidensdeling og 4) kontraktstyring. Derudover er identificeret yderligere to parametre: 5) incitaments aflønning af serviceleverandør og 6) kommerciel risikoallokering. Ved at inddrage disse forhold i en outsourcing-relation, etableres fundamentet for at indgå i strategisk kontrahering ift. outsourcing-relationen, hvilket både kan realiseres med anvendelse af en output- såvel som en outcome-tilgang. Største værdi lader sig dog generere i en outcome-tilgang, hvilket primært skyldes at i dette tilfælde inkluderes anvendelse af såvel en risikobaseret vederlagsmodel som aftale om kommerciel risikofordeling. I vederlagsmodellen måles der i output-sammenhængen kun på resultat, hvor der i et outcome-forhold måles på resultat samt en afledet effekt, der kan udtrykkes som et forretningsmål. Derudover er risikoen for leverandøren størst i et outcome-forhold, da man påtager sig yderligere risiko med incitament til at præstere optimalt.

Ud over de seks parametre, der karakteriserer strategisk kontrahering af outsourcing-relationer, bør endvidere inddrages bestemmelser i kontraktgrundlaget, der tager højde for "efterfølgende omstændigheder", for at sikre det fremtidige strategiske partnerskab. Derfor bør indlemmes såvel en gevinstklausul som en hardshipklausul, hvorigennem der samtidigt etableres en genforhandlingsmulighed, der tager højde for forretningsmuligheder og eventuelle uforudsete risici. Gevinstklausulen bør fastlægge en forud bestemt fordelingsnøgle mellem parterne for den merværdi, der evt. måtte realiseres. Denne fordelingsnøgle bør være suppleret med en konkurrenceklausul, hvormed leverandøren er sikret retten til at implementere en pludseligt opstået og uforudset forretningsmulighed i kontraktrelationen. Hardshipklausulen bør omfatte såvel eksogene som visse endogene forhold, da der som følge af det forventede tætte samarbejde kan opstå interne situationer, der gør opfyldelse væsentligt mere byrdefuld. Hardshipklausulen bør endvidere suppleres med en *Fix First Settle Later*-klausul, således at "efterfølgende omstændigheder" kan afhjælpes hurtigst muligt.

De seks her beskrevne parametre, kombineret med en gevinst- og hardshipklausul, vil ved medtagelse i en outsourcing-kontrakt lægge fundamentet for et strategisk samarbejde med muligheden for opnåelse af konkurrencefordele og generering af relationsrente samt fremtidigt samarbejde.

Litteratur- og kildeliste

Bøger

Andersen, Lennart Lynge & Madsen, Pall Bo. 2012. *Aftaler og Mellemænd*. Karnov Group. 6. udgave.

Andersen, Mads Bryde & Lookofsky, Joseph. 2015. *Lærebog i Obligationsret I. Ydelsen. Beføjelser*. Karnov Group. 4. udgave.

Blume, Peter. 2006. *Juridisk Metodelære*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 4. udgave.

Hondius, Ewoud & Grigoleit, Hans Christoph. 2011. *Unexpected Circumstances in European Contract Law*. Cambridge University Press.

Keith, Bonnie; Vitasek, Kate; Manrodt, Karl & Kling, Jeanne. 2016. *Strategic sourcing in the new economy. Harnessing the Potential of Sourcing Business Models for Modern Procurement*. Palgrave Macmillan.

Laffont, Jean-Jacques & Martimort, David. 2002. *The theory of incentives: the principal-agent model*. University Presses of California, Columbia and Princeton.

Mol, Michael J. 2007. *Outsourcing: Design, Process, and Performance*. Cambridge University Press.

Ross, Alf. 2013. *Om ret og retfærdighed: En indførelse i den analytiske retsfilosofi*. Hans Reitzels Forlag. 2. udgave.

Tvornø, Christina D & Nielsen, Ruth. 2014. *Retskilder & Retsteorier*. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 4. udgave.

Vitasek, Kate; Ledyard, Mike & Manrodt, Karl. 2013. *Vested Outsourcing: Five Rules That Will Transform Outsourcing*. Palgrave Macmillan. Second Edition.

Williamson, Oliver E. 1985. *The Economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. The Free Press.

Artikler

Arrow, Kenneth J. 1962. *Economic Welfare and the Allocation of Resources for Invention*. Nat'l Bureau of Econ. Research, p. 609-626.

Barney, Jay. 1991. *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. Journal of Management, Vol. 17, No. 1, p. 99-120.

Burnett, Rachel. 2006. *Legal Aspects of Outsourcing: An Overall Perspective*, i Barrar, Peter & Gervais, Roxanne (Eds.). *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gower, s. 17-32.

Coase, Ronald H. 1937. *The Nature of the Firm*. Economica, New Series, Vol. 4, No. 16, p. 386-405.

DiMatteo, Larry A. 2010. *Strategic Contracting: Contract Law as a Source of Competitive Advantage*. American Business Law Journal, Vol. 47, No. 4, p. 727-794.

Dyer, Jeffrey H. & Singh, Harbir. 1998. *The Relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage*. The Academy of Management Review, Vol. 23, No. 4, p. 660-670.

- Foss, Kirsten & Foss, Nicolai J. 2005. *Resources and Transaction Costs: How Property Rights Economics Furthers the Resource-based View*. Strategic Management Journal, Vol. 26, No. 6, pp. 541-553.
- Gilley, K. Matthew; Rasheed, Abdul A. & Al-Shammari, Hussam. 2006. *Research on Outsourcing: Theoretical Perspectives and Empirical Evidence*, i Barrar, Peter & Gervais, Roxanne (Eds.). *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gower, s. 17-32.
- Goolsby, Kathleen. 2006. *Critical Requirements for Building and Sustaining a Successful Outsourcing Relationship*, i Barrar, Peter & Gervais, Roxanne (Eds.). *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gower, s. 243 -254.
- Horsfeldt, Ole & Goldschmieding, Tue. *Outsourcing af it og forretningsprocesser*. Gorissen Federspiel, quarterly analytics.
- Kincaid, David. 1994. *Integrated Facility Management*. CBS, Vol. 12(8), p. 20-23.
- Lonsdale, Chris. 2006. *Risk Mitigation and Outsourcing: Alternative Models for Managing Supply Risk*, i Barrar, Peter & Gervais, Roxanne (Eds.). *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gower, s. 221-230.
- Madsen, Christian Frank & Østergaard, Kim. 2017. *Nærmest til at bære risikoen i kontraktretten - En overset obligationsretlig grundsætning?* Juristen, nr. 2, s. 35-43.
- McIvor, Ronan. 2006. *Outsourcing: Drivers and Future Developments*, i Barrar, Peter & Gervais, Roxanne (Eds.). *Global Outsourcing Strategies: An International Reference on Effective Outsourcing Relationships*. Gower, s. 33-41.
- Petersen, Bent & Østergaard, Kim. 2017. *Reconciling Formal Contracts and Relational Governance through Strategic Contracting*, s. 1-42.
- Quinn, James Brian & Hilmer, Frederick G. 1995. *Strategic Outsourcing*. The McKinsey Quarterly 1995, p. 48-70.
- Shavell, Steven. 1979. *Risk Sharing and Incentives in the Principal and Agent Relationship*. The Bell Journal of Economics, Vol. 10, No. 1, p. 55-73.
- Tvarnø, Christina D; Skovgaard, Grith & Østergaard, Kim. 2013. *Vækst og værdiskabelse via nye former for innovationssamarbejder og partnerskaber*. Frederiksberg, s. 1-446.
- Tvarnø, Christina D. 2002. *Loyalitetspligt og partneringaftaler*. Julebog. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 1. udgave, s. 137-156.
- Østergaard, Kim. 2005. *Anvendelse af hardshipklausuler i et erhvervsjuridisk perspektiv*. Julebog. Jurist- og Økonomforbundets Forlag. 1. udgave, 213-228.
- Østergaard, Kim. 2014. *Relevansen af interdisciplinær forskning og empiri i samfundsvidenskab*. Retfærd Årgang 37 2014 nr. 3/146. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, s. 3-24.
- Østergaard, Kim. 2016. *Strategisk kontrahering - efterfølgende omstændigheder. Om anvendelsen af hardship- og gevinstklausuler som kontraktjusteringsmekanisme*. Festskrift til Sten Schaumburg-Müller: Ikke kun retsfilosofi. Jurist- og Økonomforbundets Forlag, s. 435-449.
- Williamson, Oliver E. 1981. *The Economics of Organization: The Transaction Cost Approach*. American Journal of Sociology, Vol. 87, Issue 3, p. 548-577.

Cases

Pedersen, Torben & Petersen, Bent. 2012. *ISS & Nordea: Facility Management in the Nordic Region*. Richard Ivey School of Business. The University of Western Ontario.

Vitasek, Kate; Manrodt, Karl & Krishna, Srinivas. 2012. *Changing the game of outsourcing - Microsoft OneFinance Case*. Journal of Information Technology, p. 46-56.

Præsentationer

Goldschmieding; Tue. 2016. *IT-outsourcing: Fra input-baserede til output- og gainshare-baserede kontrakter*. Gorissen Federspiel.

Love

Kong Christian Den Femtis Danske Lov. *Danske Lov*. Lovbekendtgørelse nr. 11000, 15/04/1683.

Lov om aftaler og andre retshandler på formuerettens område. *Aftaleloven*. Lovbekendtgørelse nr. 193, 02/03/2016.

Lov om køb. *Købeloven*. Lovbekendtgørelse nr. 140, 17/02/2014.

Domme

UfR 2003.23H

UfR 2008.1911 H

UfR H.2015.298.2013

Bilag 1: Transskription af interview med Janek Blankensteiner

Interview fredag den 13. oktober 2017

Interviewet: Janek Blankensteiner, Group Vice President, Group Legal, ISS A/S

Interviewer: Vibeke Kristine Hammershøi, Specialeforfatter

Tid	Person	Udsagn
00:00:02	Vibeke	Udgangspunktet i mit speciale er også at jeg skal finde ud af, hvad der karakteriserer strategisk kontrahering kontra konventionel, i relation til outsourcing.
00:00:10	Janek	Ja, og så er der selvfølgelig en hvis risiko for at jeg afslører mig selv som enten dum eller uvidende, hvilket ville være pinligt, men det kommer jeg nok til alligevel – det må jeg så leve med – men når du tænker strategisk outsourcing, så tænker du det som værende - fordi der opstår ikke et helt klart billede? Jeg har ikke en super klar definition af strategisk outsourcing. Det er det her, og konventionel outsourcing er det her. Men hvis jeg skal tænke højt, så ville jeg sige, konventionel outsourcing er vel basalt set det forhold at jeg siger, jeg har en virksomhed, jeg har en kunde, jeg har en kerneydelse. Jeg er god til at drive – hvad ved jeg – bank. Det er min kerneydelse, jeg ved hvordan man kreditvurderer, jeg ved hvordan man håndterer finanstilsyn, jeg ved, whatever. Men jeg ved ikke særlig meget om, for eksempel, hvordan man driver en reception eller hvordan man gør rent, eller hvordan man vedligeholder en bygning, eller hvordan man vedligeholder udendørsarealer, eller hvad alle de der andre ting, som er det, som selve bankkerneydelsen er pakket ind i. Og så siger jeg, at jeg kan selvfølgelig godt selv hyre en receptionist og sige til ham eller hende: du skal sidde der og du skal sidde der fra kl. sådan og sådan, du skal tage imod kunder og ”husk at smile” af og til. Det tænker jeg, det er nok det en receptionist skal vide, ikke. Også kan jeg sige til en rengøringsdame eller en mand, hende kan jeg også godt hyre, og så kan jeg sige: her, du skal gøre rent her og det skal altså bare være rent. Og så finder jeg ud af på et eller andet tidspunkt, at jeg skal bruge en masse tid på at instruere de her mennesker – det er jeg ikke særlig god til, for jeg vil meget hellere drive bank. Og så er ideen vel traditionelt med outsourcing, at du vælger nogen, som kun laver den ydelse og som har en masse rengøringsfolk og en masse receptionister, har nogen standardiserede processer, der gør det billigere og mere effektivt at drive den ydelse, kan investere i produktionsmidler, som de kan bruge på tværs af flere kunder, og derfor kan i virkeligheden levere ydelsen billigere og ved nogle stordriftsfordele. Det er vel traditionelt sådan basisdelen med outsourcing. Det er din kerneforretning at drive reception, så det kan du gøre bedre end mig. Jeg er til gengæld god til at drive bank, så derfor gør jeg det. Så outsourcer man det, der ikke er ens kerneforretning. Det er vel den traditionelle, kan man sige, basis-outsourcing-tilgang, ikke?
00:02:22	Vibeke	Ja, jeg ser, jeg anskuer den konventionelle som at du. Den er styret af pris, at hvis du kan få nogen til at gøre det billigere.

- 00:02:30 Janek Ja effektivitet, economies of scale.
- 00:02:33 Vibeke Ja, så bliver den bygget op på som en spotkontrakt på den måde, kan man sige.
- 00:02:36 Janek Spotkontrakt, hvordan?
- 00:02:38 Vibeke Jamen, at det er inputtet vi siger, okay vi skal nok, ja.
- 00:02:41 Janek Ja, inputtet. Okay, så er jeg med dig. Ja, nemlig, at man siger, jeg skal bruge fem af dem, hvad koster en? Den koster så meget her, ergo er prisen fem gange en, er lig med sådan - invoice, yes. Og du ved at prisen eller enhedsprisen er lavere, fordi du har store volumener som leverandør af den ydelse du, som jeg har outsourcet til dig, og derfor er du god til at gøre det billigt. Og derfor er der en prisfordel. Ja egentlig sådan tror jeg også, at jeg ville se det. Så har vi også samme forståelse af det. Og så siger du, jamen hvad, hvornår begyndte vi at gå fra det ene til det andet, så at sige.
- 00:03:15 Vibeke Jamen altså, du har de der inputbaserede kontrakter. Som man kan sige transaktionsbaserede i forhold til. Godt, vi har for eksempel her ISS hovedhus, det vil vi have rengjort godt, det kan vi levere til denne her pris og vi skal have det her profit. Så det vil sige, det er meget sådan prisorienteret. Hvor lige pludselig kan du så sige, okay nu går vi hen og måske begynder at sige, det kan godt være, der skal gøres rent, men det skal også påvirke - for eksempel effektivisere, være med til at gøre, at medarbejderne føler, det er bedre omgivelser at være i.
- 00:03:47 Janek Ja, så i virkeligheden så er det ikke pris man diskuterer, men værdi. Så hvilken værdi får jeg ud af at give dig 100 kroner, og ikke hvor meget rengøring får jeg ud. Og så kommer du mere over i sådan noget output og outcome. Lige for at få det begreb på plads, sådan som jeg i hvert fald ser det, så har vi hvert fald samme definitioner.
- Input og output og outcome. Så ser jeg det som en, hvad kan sige, en glidende skæring, hvor input det er der hvor du, altså som vi begge to forstår det, siger måler hvor meget putter jeg ind, og så er det det, jeg betaler for. Jeg betaler for hvor mange timer rengøring bliver der puttet ind. Rengøringsmanden, han er der i fem timer. Jamen, så er det fem timer af en eller anden pris er lig med, whatever kroner, jeg skal betale. Men om rengøringsmanden er effektiv eller ej, og om hvor meget værdi der kommer ud af det, der bliver puttet ind, det er sådan set, det ved jeg ikke noget om.
- Og så er output, det er så der, hvor du bevæger dig længere væk fra det målepunkt og siger, nu måler jeg på noget andet. Jeg måler ikke på hvor mange timer, han var der, jeg måler på om der er blevet gjort så meget rent, som jeg mener en effektiv person skulle kunne gøre rent på fem timer for eksempel. Med andre ord: jeg skubber i

virkeligheden effektivitets- eller outputdelens risiko over på dig som leverandør og siger: du må finde ud af hvor meget du skal putte ind, men jeg vil i hvert fald have det her ud. Det svarer til at købe et køkken. Du køber ikke nødvendigvis, altså, fem skabe og et overskab og så videre, og så konstaterer du - hov! - vandhanen mangler, og køleskabet fulgte ikke med, og der er ikke lys i og så videre. Du siger, jeg vil have et fuldt funktionsdygtigt køkken, jeg giver dig så mange penge, så må du finde ud af, hvordan du når frem til det, groft sagt. Det er jo sådan outputtet. Og outputtet er vel karakteriseret ved, altså, at du har et resultat, som er relativt tæt knyttet til inputtet. Så du køber en rengøringsmand og det, du måler på, det er rengøringsoutputtet, så at sige. Det er i min optik outputtet.

Når du så begynder at tale om outcome, så bevæger du dig i virkeligheden endnu længere væk fra inputtet, og så begynder du netop, som du siger, jamen jeg kigger egentlig ikke, faktisk er jeg egentlig ikke kun interesseret i om her er rent, jeg er interesseret i om dem, der bruger lokalet, er tilfredse. Altså, kom du ind her og tænkte, det ser sgu egentlig godt ud. Du har ikke forholdt dig til om der er rent, du er ikke gået rundt med sådan en rengøringsinstans eller hvad, det nu end hedder her i Danmark, og sagt: mmh ja, så skal jeg gøre sådan her, står der i processen, og jeg skal også lige lave denne her herovre - der var sgu ikke noget, heldigt for ISS - og så videre, og så her og så skal jeg måle 1,5 meter, så der må gerne være beskidt her - det var der faktisk ikke - det må der gerne, fordi rengøringsstandarden siger op til 1,5 meter eller hvad den nu end siger. Det ville være sådan en, i min optik, noget, der sådan er output, for det er ikke inputtet jeg måler, det er outputtet. Men jeg måler det efter sådan en meget fokuseret rengøringsbestemt standard, som på en eller anden måde er blevet anerkendt eller fastsat eller hvad man nu er blevet enige om. Hvor outputtet (*outcome*) - dér bevæger du dig helt hen og kigger på og siger: var du en tilfreds med det? Var det en god mødeoplevelse for dig? Og så er det egentlig fuldstændig ligegyldigt, om der var støvet deroppe, fordi det opdagede du aldrig, så du er stadig glad.

Så når du begynder at komme ind i output (*outcome*), så er det distancen hertil!

00:07:00 Vibeke Outcome mener du, ikke?

00:07:01 Janek Outcome, undskyld. Så kan du så netop begynde og sige, hvad er der så for nogen ting jeg kan måle på der, og det kan være endnu - altså, der kan du bevæge dig endnu længere væk og sige: er medarbejderne i denne her bygning glade medarbejdere? Det kunne være noget. Du kan også bevæge dig endnu længere væk og så sige, hvad er medarbejderomsætningen i ISS' hovedkontorer. Hvor tit, hvor længe bliver folk, før de stopper med at arbejde her, og vi skal ud og ansætte nye mennesker. Og det koster penge og er besværligt, blandt andet, og alt muligt. Men vi kan også bevæge det endnu længere væk og sige: skidt være med om hvor længe folk er her og hvor mange år de arbejder her, lad os måle på hvad ISS tjener. Hvad er ISS' fortjeneste hvert år. Har vi en stigende fortjeneste, har vi en stigende omsætning, hvordan er vores mandskabsnøgletal, så er du virkelig langt væk fra de fem timers rengøring du puttede ind, ikke, til at måle. Fordi så kan der være alle mulige andre faktorer der også påvirker det outcome. Så derfor er, kan man sige, outcome-delen bliver jo hurtigt en diskussion af, hvor langt væk tør du bevæge dig, og hvordan får du

overhovedet kontraktuelt linket det resultat sammen med det du puttede ind. Fordi, jamen der var også lige markedskonjunkturer og alt muligt andet, det jeg kan da ikke være ansvarlig for som rengørings...

00:08:10 Vibeke Så outcome, kan man måske også sige, er noget, man lidt stiler efter i kontraktforholdet, og tænker, det er det, vi gerne vil nå, men det er meget svært også at måle, fordi det tit bliver påvirket af andre...

00:08:20 Janek Ja, det bliver sværere og sværere, fra advokatstandpunkt vil jeg jo sige, hvordan satan putter jeg det her ned kontraktuelt, ikke? Så hvis jeg skulle være forsigtig, så ville jeg jo sige, jamen vi får... kunden skal betale os mere eller mindre, afhængig af om hvordan virksomheden klarer sig, dog korrigeret for bla bla bla og konjunkturer. Og hvordan fanden måler man konjunkturer. Der skal også korrigeres for sådan, og der skal også korrigeres for andre leverandørers input. Hvad hvis jeg ikke har kantineydelsen og kantine bliver dårlig, fordi man sparer der, og så bliver medarbejderne utilfredse bla bla bla, ikke? Altså der kan være alle mulige ting, der kommer ind, og dét bliver svært - både matematisk og kontraktuelt - at lave.

Og så vil det næste naturlige spørgsmål vel være: hvor langt er vi så i vores kontrakter i markedet i outcome? Og der er vi vel, altså det, der vel ikke er unormalt eller i hvert fald oftere forekommende i de globale kontrakter, det er, at man kigger på meget færre målepunkter på tværs af rigtige mange services. Så det kan godt være at vi har, du ved, jeg ved ikke hvor mange forskellige service towers, udendørs - hvad hedder sådan noget, landscaping, tror jeg vi kalder det i øjeblikket eller property services - technical services, vedligeholdelse af sådan noget her, ikke?, rengøring, office support - virker denne her, når jeg skal bruge den - receptionen, catering, security, alle mulige mærkværdige services. Men vi måler måske ikke på de individuelle services. Vi måler måske bare på tre ting: vi måler på om vi har sparet nogen penge...

00:09:50 Vibeke Omkostningsreduktioner, simpelthen.

00:09:52 Janek Ja, omkostningsreduktioner, hvis man stadig er i cost-tankegangen, og ikke i value-tankegangen, men det er måske den bredere, ja. Vi måler måske på compliance, lad os nu sige det er en pharma-virksomhed eller et hospital, jamen så er der nogle forpligtelser til og visse rengøringsstandarder, for ellers kommer myndighederne og lukker pillefabrikken, ikke? Og det er selvfølgelig ikke så smart, så derfor vil man stadig måle på de der hardcore ting, som de skal opfylde i forhold til myndigheder. Og så for eksempel medarbejdertilfredshed.

Og medarbejdertilfredshed, nogle af vores store kontrakter kan - altså, det vil ikke være ualmindeligt kunne ligge i en ret stor procentdel af, altså, jeg tror vi har kontrakter hvor 50 % af hvad kan man sige, den måling vi skal have ud eller hvad vi skal tjene på kontrakten, den er afgjort af medarbejdertilfredshed hos de medarbejdere, der arbejder hos kunden. Og det er jo en relativ langt væk fordi, man

kan sige, 50 %'s vægt, der ligger på om medarbejderne er tilfredse kontra at du har puttet – hvad ved jeg, rengøring ind, catering ind og klippet græs og vedligeholdt bygningen og så videre ikke – så det er dér, hvor jeg tror man kan sige, at man er outcome-mæssigt, men du kan sagtens, hvis du tog et hospital, så kan du jo godt sige, at målet skulle være outcome. Outcome-målingen går på, hvor hurtigt bliver folk raske og forlader hospitalet. Er det noget, der går hurtigt, fordi de havde en god oplevelse, de fik noget god mad, der var rent så de blev ikke syge, der var ikke cost-determination eller gross - eller hvad det nu hedder når man smitter, contingent – jeg ved det ikke. Så du i virkeligheden måler der, men det kan jo også være, altså, det ved jeg ikke, det kan også være en masse andre faktorer, der kan afhænge på det. Så det handler jo om - og grunden til at jeg siger det her, det er fordi så kan vi allerede kaste en tanke frem til vested og sige, det handler jo om, hvad er hospitalets mål? Og hospitalets mål, forestiller jeg mig, er vel at gøre folk raske relativt hurtigt – afhængig af hvordan de er skruet sammen, men i hvert fald vil jeg formode, at et dansk hospital handler om folk hurtigt er ude og ikke at få dem tilbage.

00:12:06 Vibeke Færre sengedage eller hvad man kalder det – måle det på det.

00:12:08 Janek Ja, lige præcis, ikke? Hvis du kigger på en lufthavn. Jamen, en lufthavn tjener måske penge på folk, der går igennem toldfri og er glade og har tid til at bruge penge – shopper en masse, fordi så bliver butikkerne glade – og butikkerne vil i hvert fald gerne ligge i den lufthavn, og så betaler de meget i leje til lufthavnen eller lufthavnens bygninger. Så dér er outcomet måske, hvor mange penge bliver der tjent i dutyfree, måske. Det er jo det man kigger på i vested, hvad er kundens mål og hvordan får man så linket leverandørens mål sammen med kundens mål. Og der bliver outcome jo interessant.

00:12:44 Vibeke Ja, så man skaber et fælles forretningsmål, hvor at man som serviceyder så indirekte prøver at påvirke det måske, kan man sige.

00:12:50 Janek Ja, ja - og så direkte, som man kan få lov til. Og dér kan man jo sige, at hvis kontrakten er inputbaseret, så bliver det ret svært at nå derhen, hvor de mål bliver alignet, fordi hvis jeg bare skal levere fem timer – hvad er mine interesser dér ved fem timer – ah, men kan jeg prøve at gøre det mere effektivt, sådan at jeg kan gøre arbejdet på fire timer. Det kunne jeg godt, men jeg har jo lovet at vedkommende er der fem timer, så kan vedkommende arbejde meget hurtigt i fire timer og sidde ned i en time og stadig være der. Men det er der jo ikke nogen værdi i for nogen af os, så det vil jo ikke facilitere, ja...

00:13:30 Vibeke Incitamentsforeneligheden i at nå det mål.

- 00:13:33 Janek Exactly.
- 00:13:35 Vibeke Så I gør brug i jeres kontrakter af output?
- 00:13:37 Janek Ja, helt - nu siger jeg helt klart - en sandhed med modifikationer, i den forstand at der er visse ydelser, som ikke nødvendigvis egner sig til output, afhængig af hvordan de er strikket sammen.
- 00:13:50 Vibeke Såsom? Hvis du har et eksempel.
- 00:13:54 Janek Måske skulle jeg starte et lidt andet sted, bare lige ganske simpelt og kigge på prismodeller, for du har sådan selv været inde på den. Man kan meget groft sagt dele prismodeller op i tre kasser. Den ene kasse, det kunne man sige er fast pris. Fast pris, dér består mit løfte jo meget banalt i - altså mit løfte til dig - det består i at prisen kommer ikke til at overstige den faste pris, men prisen bliver heller ikke lavere end den faste pris. Det kan man sige, det er sgu da ikke et særlig fedt løfte at få. Nej, det har du ret i, og derfor virker det måske også lidt tåbeligt at kalde det et løfte, men det er jo i virkeligheden det løfte, vi giver hinanden - du betaler minimum det, men du betaler heller ikke mere end det.
- 00:14:40 Vibeke Så risikoen for at det bliver dyrere er væk?
- 00:14:42 Janek Ja, den er væk, men upsidet ved at det bliver billigere, den er også væk. Det kan have nogle fordele, og det kan have nogen ulemper. Men det kan jo være, altså, hvis man har en fast prismodel - dér køber jeg fem gange den der timepris - ergo bliver prisen fast. Det er jo sådan set på en eller anden måde nærmest en fast pris, hvis man har et fast antal timer, man køber ikke.
- Så kan du sige, at du har den anden ende af skalaen. Det er dér, hvor du siger: jeg giver dig ikke noget løfte om, hvor meget jeg skal bruge. Altså jeg ved ikke, hvor mange timer, det kommer til at tage, men jeg lover dig, at jeg stiller op med det antal rengøringsfolk, der nu skal bruges for at løse opgaven.
- Der er en omkostning - cost - og så skal jeg have nogle penge ovenpå. Jeg skal nemlig have en fortjeneste ovenpå. Så der kommer ligesom en margin ovenpå. Og den er - lad os sige, det er fair at jeg får, hvad ved jeg, 7 % for eksempel.
- 00:15:36 Vibeke Af omkostningerne eller hvad?

00:15:37 Janek

Ja, 7 %. Du dækker mine omkostninger til at betale folks lønninger og så får jeg 7 % for at administrere det. Det er det, man nogle gange kalder en cost plus model. Fordi her, dér er løftet, at jeg får 7 % ovenpå. Får ikke mere end 7 % og får heller ikke mindre end 7 %. Men hvad det kommer til at koste, det ved jeg ikke. Det må vi se ad, når opgaven skal løses.

Fordelen ved denne her, det er jo at du ved at jeg ikke tjener for meget, for du ved jeg kun tjener 7 %. Så som kunde kan du sige: nå, men jeg ved i hvert fald at Janek der, han skummer ikke fløden, fordi han opnår kun 7 %, og jeg kan se, hvad han har brugt, fordi det skal han jo fortælle mig. Han brugte fem timer og lønningerne er sådan, så fem gange lønningen, ikke?

Udfordringen ved denne her er jo, at hvis jeg har en interesse i at tjene en masse penge... nej undskyld, hvis jeg har en interesse i at omsætte en masse penge, så kan jeg putte en masse poster ind, så kan jeg få mine folk til at arbejde rigtig langsomt, fordi så koster det pludselig 8 timer og så får jeg 7 % af 8 timer. Så det er jo dejligt. Så kan jeg vise jeg har meget omsætning, jeg har min virksomhed, men jeg tjener stadig kun 7 %. Så jeg kan ikke rigtig få min effektivitet op, for der er jo ikke noget at effektivisere på. Det er jo input stadigvæk, men med en fortjeneste ovenpå.

Omvendt har du jo heller ikke nogen glæde af at kunne se, at jeg gør en indsats for at gøre det billigere for dig – hvorfor skulle jeg gøre det? Hvilken interesse har det, så får jeg bare 7 % af et mindre beløb, så der er også nogle incitamenter der mangler der. Og derfor, så er der nogle modeller, man bruger i markedet nu, hvor man prøver at kombinere de to ved at sige, at vi vil godt have den maksimale pris fra den faste prismodel – vi vil gerne have den maksimale pris, men vi vil ikke have en minimumspris. Så vi vil gerne have et loft på. Og vi kan egentlig også godt lide det der med at vi ved, hvor meget leverandøren – nu siger jeg vi, for jeg taler for kunderne, men det kan jeg selvfølgelig ikke lide – men som kunde vil jeg gerne have at jeg ved, at min leverandør ikke tjener mere end X % i fortjeneste. Så det kan jeg også meget godt lide, så det tager jeg herovrefra og den faste pris tager jeg herovrefra. Og så kan jeg egentlig også godt lide, at jeg kan se, hvad mine omkostninger er. Så det putter jeg nedenunder her, og dem kan jeg se.

Så fordelene her er jo, at nu ved du, at jeg ikke tjener mere end det her, og jeg må kun tage de omkostninger, som jeg kan vise dig, jeg har haft. Så med andre ord, hvis jeg har effektiviseret, så jeg ikke havde en omkostning, så skal du kun betale den omkostning, jeg rent faktisk har haft plus i min margin. Hvis jeg har flere omkostninger, så rammer jeg loftet, så må jeg ikke sende dem til dig. Så der er en maks. pris, men minimumsprisen er mine faktiske omkostninger plus en eller anden form for fortjeneste.

Det betyder jo så omvendt – nu skriver jeg actual cost her – for det er det, jeg kan sende regningen til dig, mine faktiske omkostninger plus den margin. Men hvis nu de her stiger, så bliver min margin, min fortjeneste, så presset, og til sidst risikerer at forsvinder og til sidst at jeg skal tage penge op ad lommen. Og der kan du sige, i den model som er almindelig i store kontrakter i dag, i en eller anden variant - det her er en meget, meget simpel version af den. Hvis det her var input-baseret, så jeg skulle putte X timer ind, så ville det aldrig blive billigere. Så derfor er man ligesom nødsaget til rent logisk at aftale noget andet end input. Så er man nødsaget til at sige: jeg er egentlig ligeglad hvad du putter ind, men jeg er ikke ligeglad med hvad der kommer

ud. Så du skal levere det her output og du skal levere det under denne her maks. pris, men hvis det bliver billigere – fordi du effektiviserer – så skal jeg have pengene. Altså så skal jeg som kunde have pengene tilbage.

Så vil jeg som leverandør sige: undskyld, men hvad er min interesse her? Hvad får jeg ud af hvis jeg gør det billigere – så skal jeg give dig fortjenesten? Hvad er så min indsats for at prøve at løbe hurtigere og svede lidt mere eller effektivisere?

Så laver man selvfølgelig nogle incitamentsmekanismer, som prøver at få leverandøren til også at have en interesse i at opnå det samme som kunden. Så lige for at spole tilbage til vores input, output, outcome, så kan du sige: her har du egentlig nok bevæget dig fra input over til output. Du er nødsaget til at have output for at denne her model giver mening, for at leverandøren har en mulighed for stadig at nå outputtet, men at nå det med en mindre input, og dermed kunne dele en fortjeneste med kunden.

Hvad du nok ikke har bevæget dig så meget hen til, det er nok ikke helt derhenne hvor du er ovre i vested, hvor jeg siger: yes, den her model motiverer mig super meget, fordi der er jo stadig et loft på som kun er til min ulempe – der er ingen ulempe for dig. Det er kun mig der har den ulempe. Hvis du er helt ovre i sådan et maksimalt, her skal vi begge to være incentiveret, her skal vi begge to have lyst til at løbe i samme retning, fordi så kommer der det bedste resultat ud af det. Så er du jo nok nødsaget til at have en endnu – nu siger jeg smartere, jeg ved ikke hvor smart jeg synes det er – men en endnu smartere model end det her. Man er simpelthen nødsaget til at tale endnu mere sammen om, hvordan skal det her virke, for at du synes, det er en fed ide, og jeg også synes, det er en fed ide for alvor. Det er dér, hvor du begynder at komme helt over i outcome og sige: skulle vi ikke tale sammen om hvordan vi får en fælles vision, som vi begge to løber efter og hvor modellen incentiverer os begge to til at nå det mål?

Og så begynder du at komme over i vested. Der er det så, det her, hvor vi taler om – nu spoler jeg helt tilbage til, hvor vi kom fra for før – hvor du sagde traditionelt outsourcing kontra strategisk outsourcing. Fordi, når du er nede i de simple modeller, så dem du taler med hos kunden, det er jo indkøbsafdelingen. Let's face it. Jeg skal have noget rengøring – hvem taler du med. Taler du med Group CEO'en? Nej, han gider ikke beskæftige sig med rengøring. Han skal drive bank eller drive hospital. Men det er indkøbsafdelingen, som skal levere denne her aftale. Og en indkøbsafdeling, de bliver målt på besparelser typisk, så de fokuserer nede i den simple. Men hvis du er ovre i strategisk outsourcing, så begynder du allerede at være nødsaget til at tale strategi. Strategi er ikke nødvendigvis indkøbsafdelingen. Det kan godt være at indkøbsafdelingen er fokuseret på hvad kan vi levere til virksomhedens strategi, men hvis du skal have fat i den egentlige strategi for virksomheden, så skal du nok ud af indkøbsafdelingen og tale med nogle andre dele af virksomheden. Så er det den strategiske outsourcing begynder at tale med nogen som siger: jamen, jeg er lufthavn, min strategi det er at optimere mine lufthavnsydelser, jeg sådan at jeg kan få dyre duty free butikker ind og flere flypassagerer igennem, der køber mere og betaler flere penge, og så er der flere fly, der flyver derfra, og alle de der ting – det er min vision for denne her lufthavn. Kære facility service leverandør, hvordan kan du hjælpe mig med at nå den ultimative vision ved outcome? Hvilket outcome skal du levere for at mit outcome kommer? Hvordan kan vi indrette det?

Så man kan sige, at strategisk outsourcing begynder også at handle om at du taler med nogle andre hos dine kunder end at du sælger X rengøringstimer eller X måltider mad i kantinen, eller så og så mange kvadratmeter græsslåning, eller hvad det nu kan være, ikke? Så det er jo også derfor, det begynder at blive sjovt med de IFS aftaler, fordi de begynder at være så store, så du kan have den dialog med nogle andre i virksomheden end – nu siger jeg bare indkøbsafdelingen.

00:23:34 Vibeke Men de er vel også mest relevante, når det er flere ydelser. Altså, når det ligesom er den der at sige, en transformation overordnet i en lufthavn og sige: vi ønsker at nå, eksempelvis de her KPI'er på de her forskellige parametre. Og det er der en masse ydelser, som der skal bidrage til.

00:23:49 Janek Det er en rigtig god pointe. Fordi man kan sige, hvis man skal bevæge sig væk fra indkøbsafdelingen, så skal det nok ikke bare være en catering ydelse eller bare en rengøring.

Så skal du netop over i noget, der får et større impact på virksomheden som helhed. Noget, som vi i virkeligheden synes, kunne være skægt at tale om nogen gange, det er at sige, hvis en virksomhed har et budget til deres facility management eller facility services der er så stort her, så kan man jo godt have en lang diskussion om, hvordan sparer vi – hvad ved jeg – 10 % af jeres facility service budget for jer. En lang diskussion om, hvordan får vi gjort den ydelse 10 % billigere, men kunne det ikke være meget sjovere at tale med den virksomhed og så sige, men jeres samlede omkostninger er så store, hvor en meget meget stor del af det her for mange virksomheder er lønninger og alt muligt andet. Hvis vi nu kunne spare bare 1 % af jeres samlede omkostninger på at effektivisere jeres medarbejdere, simpelthen ved at gøre dem gladere, være med til at tiltrække medarbejdere som hellere vil arbejde for dig end for dem der, fordi - hey! - det er derovre, hvor det er fedt at være og maden er god og det er sjovt at være der. Der er en rutsjebane, og hvad det nu ellers er for noget. Jamen så kan vi jo pludselig – i stedet for at have en ligegyldig hård kamp om 10 % af en lille pose penge – så kan vi pludselig lave noget, der handler om en mindre procent, men af et meget stort beløb, som gør at du bliver mere attraktiv arbejdsgiver end dine konkurrenter. Det ser vi i nogle industrier, og det er faktisk et problem - altså, det man taler om som war of talent. Hvor, hvis du tager teknologivirksomheder i Californien, for eksempel, der er kamp mellem Google, Facebook, Twitter og så videre, om hvem får de klogeste hoveder. Hvordan får de tiltrukket dem, og det er jo et spørgsmål om, hvor vil jeg helst arbejde. En stor del af det er jo hvis Google har, du ved, indbygget børnehaven og der kan du få rensset dit tøj, og du kan få super lækker mad, du kan tage med hjem og du ved alle mulige services, som bare gør det det fedeste sted at arbejde. Så er det da dér, du søger jobbet og ikke hos Facebook. Der kan du for eksempel gå ind og sige, der kan nogle ydelser hernede begynde at påvirke, hvordan den virksomhed klarer sig, og så er du virkelig over i outcome. Det er en anden type diskussion, men det kræver også en anden type virksomhed, der kan levere på det og måle på det.

- 00:26:12 Vibeke Ja, men jeg tænker også, når I bevæger jer over i sådan nogle kontrakter, for at I har incitamentet til at man kan sige de tre punkter, du nævnte, med omkostningsreduktioner og compliance og medarbejdertilfredshed, så er det vel også nødvendigt at man deler en viden på tværs og forstår, hvordan man bedst løser for den specifikke virksomhed.
- 00:26:30 Janek Det er en god pointe og det som også er kerneelementet i lige præcis vested processen. Vested synes jeg er fint. Der er jo ikke særlig mange rigtig vested kontrakter endnu globalt, og jeg synes også det er vigtigt at huske på, at vested er en varemærkebeskyttet proces, som er opfundet af nogen - University og Tennessee, så vidt jeg husker - og som sælger det her som en ydelse, altså i form af kurser, certificeringer, konsulenttydelser af forskellig art og så videre, hvilket er rigtig fint; og jeg synes tankegangen bag vested er ret fantastisk, altså...
- 00:27:10 Vibeke Win-win opbygningen.
- 00:27:12 Janek Ja, ja partnerskab; det lyder dejligt. Det svære er jo altid, hvordan får man bragt det ned til noget helt håndgribeligt? Jeg tror også en af dine spørgsmål ville dreje sig om, okay, altså det lyder alt sammen dejligt, men hvor er det lige det slår igennem?
- 00:27:22 Vibeke Ja, fordi der er jo udfordringer med lige pludselig bliver det jo samarbejde, men man kan jo også godt være, i og med det i det 20. århundrede har været meget fokuseret på input. Så er det jo også en hel ændring af mind set for folk og nye måder at kontrahere på.
- 00:27:35 Janek Du har fuldstændig ret. Jeg tror det som kan være, hvis jeg nu skal tage min egen skepsis som advokat. Da jeg har bevæget mig i outsourcing-feltet i rigtig mange år efterhånden, og jeg var skeptisk sådan i de indledende snakke og var egentlig ret skeptisk da jeg først hørte om vested, for jeg tænkte: okay, det er sådan noget - nu bliver jeg lidt pjattet at høre på - men det er sådan noget, hvor man sidder i rundkreds og drikker te og så videre, og så bliver det hele anderledes. Men jeg tænkte sådan lidt: det er jo meget fint, men er det ikke bare den samme kontrakt, som kommer ud i den anden ende? Hvor er det, alt det her finder vej til en kontrakt og en samarbejdsform, som gør en forskel, og ikke bare bliver noget, man snakker om i den sædvanlige kontrakt, det man sidder og skændes om og så går man ud og leverer, og det har måske dårligt nok noget med kontrakten at gøre i den sidste ende. Der må jeg sige, jeg er nok blevet en lille smule omvendt på det punkt til det positive. Ikke lige specifikt på vested, men på tankegangen omkring om at lave kontrakter og designe kontrakter lidt anderledes. Jeg ved ikke om det er dér, vi skal tage samtalen hen?

- 00:28:45 Vibeke Ja, det kunne være meget spændende. Også bare det der med, hvordan det faciliteres. Jeg tænker: så inden kontrakten underskrives, må det jo også kræve yderligere investeringer i partnerskabet gensidigt.
- 00:28:56 Janek Ja. Det, som jeg synes er rigtig, hvis jeg skal bruge nogen vested buzz words, så nogle af de buzz words der er, det er at vested kontrakter fortrinsvist kommer til live gennem et såkaldt flip. Det vil sige, man tager en eksisterende kontrakt, hvor man allerede har en etableret relation, og så flipper man den, det vil sige, man tager og så genforhandler og omarbejder man kontrakten til nyt, baseret på den tillid, man har opbygget mellem hinanden i den indledende kontrakt.
- Man flipper kontrakten, fordi der er etableret en eksisterende tillid, parterne har arbejdet sammen i en årrække og så vælger man på ryggen af den tillid at sige: godt vi ved, hvordan vi fungerer. Jeg har nu tillid til, at du ikke prøver at narre mig eller snyde mig – i hvert fald ikke al for meget – og du har tillid til, at jeg leverer det, jeg lover, ud fra dine behov og så videre. Så på den baggrund, så bygger vi nu noget, hvor vi læner os endnu mere ud, så vi slipper nogle af de kontraktuelle beskyttelsesmekanismer og siger, jeg behøver ikke en kontrakt, der siger at jeg kan opsige kontrakten eller ophæve kontrakten med fem minutters varsel og kræve erstatning af dig, hvis sådan og sådan og sådan, fordi det tror jeg ikke på kommer til at ske. Jeg har nu kendt dig længe nok til at vide, at sådan ville du ikke gøre.
- 00:30:36 Vibeke Så man behøver ikke den der armslængde kontrakt.
- 00:30:38 Janek Ja, så man stille og roligt slipper nogle af de der ting, hvor en typisk traditionel advokat vil sige: ej, vi skal have den bestemmelse, for hvis hun gør det der, så skal vi kunne sagsøge hende, vi skal kunne kræve erstatning, eller vi skal kunne hvad det nu end er, ikke? Så det er en af de der buzz words der er der. Så et andet buzz word ved vested, det er det her med go slow or to go fast, eller et eller andet i den stil, som handler om, man kan sige... vested har jo ikke på den måde monopol på tankegangen, ligesom. Det handler egentlig om, at man bruger mere tid i starten af relationen til at få opbygget relationen og til at få et fælles - man kan næsten kalde det dating. Man starter med at date lidt og lige få fundet ud af, har vi egentlig samme værdier og er vi på samme spor, før man går i gang med det mere kontraktuelle.
- Den tankegang kan jeg egentlig godt lide. Problemet er bare, at der stadigvæk – og det er derfor der er så få af dem – at det er relativt få virksomheder, som er helt parat til at sætte sig ned og investere i en snak om, hvad vil du gerne opnå, ikke, og hvad vil jeg gerne opnå, hvad er vigtigt for dig – hvad betyder ærlighed for dig. Altså, det er en relativ ualmindelig samtale at have i en kontraktforhandling, du ved.
- 00:31:58 Vibeke Det er måske også, fordi det er svært at se værdien for virksomhederne i det?

Ja, lige præcis. Det var også dér, jeg kom fra, hvor jeg tænkte sådan, altså synes jeg, det er vigtigt at have en fælles kultur? Absolutely! Det mener jeg helt klart, det er. Hvis vi har to forskellige kulturer, så kommer der til at opstå gnidninger. Hvis vi tænker på samme måde, samme værdisæt, jamen så kommer vi til at kunne samarbejde lettere. Fuldstændig ligesom hvis du arbejder for en virksomhed. Hvis dit værdisæt matcher virksomhedens, så er der et godt match. Hvis du er løgnagtig og tyvagtig og arbejder i en virksomhed med en meget høj moral og værdisæt, jamen så får du nok ikke en lang glørværdig karriere. Det er sådan relativt banalt. Så det gælder selvfølgelig også i en kontraktrelation, og det bruger man tid på i vested.

Det som jeg synes er vigtigt, og det er, hvor jeg synes at vested egentlig ikke har noget monopol på det – det er bare i min optik – det der gør, at outsourcing kontrakter fungerer, og i virkeligheden langvarige kontrakter fungerer og bliver ved med at fungere eller bliver ved, det er, at parterne ikke får nogen overraskelser.

Hvis du har en engangs-transaktion, køber en bil eller et eller andet, så kan du også få overraskelser, men der er ikke så mange ting, som der kan nå at ændre sig. Der kan du ligesom tegne en streg i sandet og sige per den dato skal følgende gælde – knips – ydelserne bliver udvekslet. Slut. Så kan parterne gå hvert til sit glade eller sure. Men i et langvarigt outsourcingforhold hvor du virkelig fletter din virksomhed ind i hinanden, dér er du altså nødsaget til sådan at holde begge parter nogenlunde glade, ligesom i et ægteskab – jeg hader at bruge den sammenligning i kontraktuelle sammenhænge – så derfor, så er du nødsaget til at spørge, hvad er det, der gør dig glad som kunde, og hvad er det, der gør mig glad som leverandør? Og så må du ligesom bore ind til på hver side og sige, hvad er det, der er afgørende for os to at have den samtale.

Der kan du sige: en traditionel indkøbsafdelings approach, der beskæftiger du, altså hvis du sidder i en indkøbsafdeling og du har fem leverandører, så bruger du ikke super meget tid på at spørge: nå, hej leverandør, hvad gør dig glad? Altså, i don't care. Jeg skal bruge duppeditter, hvad koster det hos dig, og hvad koster det hos dig? Så kommer man ikke dertil. Men når man bevæger sig mere over i output og outcome diskussionerne, så kommer det jo til mere at handle om, hvad er det egentlig, der gør ISS glad? Altså basalt set: hvornår leverer ISS en god ydelse, hvad er det ISS stræber efter som virksomhed? Det kunne man vel, hvis du tager det meget meget simpelt og går helt op til det simpleste budskab, jamen så kan vi jo kigge på nogen af vores nøgletal, og sige hvad er det, vi siger i markedet, vi arbejder på at fokusere på. Jamen, det er for eksempel at få vores margin op til nogle højere procenter. Det kunne være én ting. Vi er ikke sat i verden for at være do gooders alene, vi skal også tjene penge på det. Det er vores mål, ikke? Det siger vores aktionærer, det siger vi også selv. Mens hvis du er Folkekirkens Nød hjælp, så er det jo nok ikke din margin, der er afgørende. Så er det nogle andre ting, men skal man jo som parter artikulere, altså kunden skal jo kunne spørge ISS, hvis vi nu skal tale om det her, hvad er det så, der får jer til at stå op om morgenen og gå glad på arbejde? Det er de her ting. Okay, tak. Kære kunde, hvad er det der gør dig glad? Jeg har de her visioner om at være verdens bedste, et eller andet halløjsa, chokoladeproducent eller jeg vil gerne være den førende et eller andet, hvor folk bare tænker: det er dem der, eller hvad det nu end kan være, de har.

Det skal man jo først og fremmest kunne artikulere. Når man så har fundet ud af, hvad de der motivationsfaktorer er, så er kunsten jo at designe et samarbejde, som

sikrer, at den motivation bliver ved med at være vedligeholdet på begge sider. Med andre ord: hvis du lige pludselig kører i en retning og fuldstændig mister motivationen for at være sammen med mig i et kontraktuelt forhold, det kan jo for eksempel være at jeg pludselig bliver al al al for dyr. Det kan ske, at du kan få noget super god kvalitet, der er ligeså godt som det, du får fra mig, men til en tredjedel af prisen derovre. Fuldstændig identisk, bare meget billigere – jeg er bare ineffektiv. Så har du mistet motivationen, så kører det hver sin retning, og så ryger kontrakten.

Tilsvarende, hvis du er super glad for mine ydelser, men du betaler ingen penge for dem, fordi det er kørt af sporet og jeg kører underskud, jamen altså, så er motivationen jo forsvundet, og så har jeg lyst til at gå i den retning og du i den retning – så dur det heller ikke. Så hele ideen er jo, at få etableret en kontrakt hvor man på trods af at alting kan ske over fem, seks, syv, otte år – hvor mange år kontrakten nu løber – at du så bliver ved med at have den der balance mellem motivationen.

Med andre ord: du samarbejder, fordi du har lyst til det for begge sider. Ikke fordi kontrakten siger, du skal. Hvis dét er målet, så er spørgsmålet så, hvordan designer du en proces og en kontrakt, der går derhen? Det er jo et eller andet sted noget af det, som vested-processen prøver på. Den siger: det er dit endemål, det er, at folk har lyst til at være sammen og bliver ved med at have lyst til at være sammen - og så skabe grundlaget for det.

Hvor godt kender du vested?

00:37:00 Vibeke Jeg har læst noget af hendes, af de forskellige, i forhold til de der fem regler og så videre.

00:37:06 Janek Ja, så man kan sige helt simpelt – og jeg skal blankt erkende, jeg har ikke været i voldsomt mange rigtig vested-processer, fordi der er ikke så mange af vores kunder, der har efterspurgt det endnu – men basalt set, så starter man med denne her vision, der siger: kære kunde, hvad er din vision? Det er at opnå det her. Og så den næste diskussion bliver så noget, hvad skal jeg så gøre, for at hjælpe dig derhen? Men, før den diskussion ser man jo guiding principles – har du hørt om dem?

00:37:30 Vibeke Ja.

00:37:32 Janek Så det er jo de her ord- de er ikke uvigtige. Jeg synes i starten, at de var lidt fesne, men de er slet ikke uvigtige og heller ikke inden kontrakten, fordi det er jo de her – jeg kan ikke huske alle sammen – men du har jo for eksempel honesty, det er en af dem. Så sætter vi to os ned som led i kontraktforhandlingsprocessen og siger, hvis jeg nu siger honesty, hvad betyder det så for dig som virksomhed? Honesty, det er noget med, at hvis du som kunde måske har nogle informationer, som du skal, måske skalere din virksomhed ned af forskellige årsager, og det ved du, det kommer jeg ikke til at blive glad for, fordi så kommer jeg til at miste forretning. Der er færre kontorer, der skal serviceres af mig og det er noget skidt, men fordi at vi aftaler honesty, det betyder at vi fortæller hinanden de ting, vi ved, der er relevant for hinanden – good as

well as bad – så hurtigt vi kan, så vi kan navigere derefter. Så siger du meget hurtigt: honesty betyder, at jeg fortæller dig de ting, jeg ved, der kan være relevant for dig, lige så snart jeg ved dem, og så kan jeg så sige: ej, det var godt nok ærgerligt, fordi jeg har brug for vækst, men tak fordi du siger det. Lad os finde ud af, hvordan vi så får navigeret, så min motivation bliver ved med at være der på trods af det. Så er der ting som autonomy, som handler om det her med at jeg måske har muligheden for at træffe nogen beslutninger alene. Måske er jeg i en super stærk position af en eller anden grund. Det kan være at du ikke har nogen alternativer end mig. Så jeg kunne i teorien tvinge dig til at gøre ting, som går imod dine interesser. Simpelthen, fordi du ikke har nogen andre end mig til at levere den service. Jamen, så lover vi hinanden, at hvis en af os på forskellige tidspunkter har en stærk forhandlingsposition, så lover vi hinanden, at når vi træffer beslutninger, så sætter jeg mig ind i dine interesser og mine egne, og så tillægger jeg dine og mine interesser lige vægt. Ikke nødvendigvis 50/50, men lige ud fra interessernes styrke. Og så træffer vi beslutninger ud fra denne fælles sum af interesser, vi varetager. Så med andre ord: jeg afstår fra at bruge min forhandlingsstyrke til at gøre ting, der går dig imod. Sådan kan der være et par ting, man diskuterer. Man skriver det ned og siger: det er nu den måde, vi forstår det her ord og så samtidig får vi lært hinandens kultur at kende. Fordi, hvis du siger nej nej nej - jeg synes det er fantastisk, det der med at jeg har en super god position, jeg har dig fuldstændig locked in. Så jeg gør bare, hvad der passer mig, så må du bare ligesom, du ved så må din motivation være der eller ikke være der. Så kan man også godt se, hov, det her bliver ikke et vested relationship.

Så på et tidspunkt har vi forhandlet de her principper færdigt. Vi er blevet enige om, at vi nok har en rimelig fælles kultur. Vi har en fælles forståelse af, hvordan vi gerne vil agere i forhold til hinanden. Så kan vi gå videre til det, der hedder guiding principles. Har du hørt om det? Nej, undskyld guard rails?

00:40:15 Vibeke Nej, det siger mig ikke lige noget.

00:40:17 Janek Guard rails, det er et relativt simpelt princip. Nu skal vi snart i gang med at forhandle en kontrakt. Kan du fortælle mig, hvad dine ydre guard rails er? Altså, hvad er det for nogle rails, der skal stoppe dig i forhandlinger, hvor du siger: wup, her kan jeg ikke gå længere. Det er simpelthen, og Janek du skal anerkende, at det her, det er min ydre grænse, det her jeg vil gå til. Og så tilsvarende fortæller jeg dig mine.

00:40:37 Vibeke Det er forhandlingsrummet.

00:40:39 Janek Lige præcis. Så har vi nemlig de ydre rammer for forhandlingerne, hvor vi begge to anerkender, at jeg skal ikke bede dig om noget, der bringer dig udenfor de forhandlingsrammer. Dem aftaler man så og anerkender hos hinanden og får lavet nogle og får lavet det fælles forhandlingsrum. For os kunne det for eksempel være: jeg – designede her for et stykke tid siden en af dem var for eksempel - at du som kunde ikke skal bede mig tage ansvaret for noget, jeg ikke har kontrol over. Fordi det bliver gambling. Altså, Janek du skal tage ansvaret for - hvad ved jeg - hvad der måtte

ske på inflationen i Asien de næste ti år i denne her kontrakt. Det må være dit ansvar. Hvor jeg siger: det vil jeg ikke, fordi det bliver gambling. Jeg vil ikke bære det ansvar alene, fordi det kan risikere, at min motivation ved at tjene penge - den forsvinder. Det kunne for eksempel være en guard rail.

00:41:29 Vibeke Vil man så dele det?

00:41:31 Janek Det kunne for eksempel være, der er nogle eksterne faktorer, som ingen af os kan styre, så dem er vi nødsaget til at håndtere sammen. Det kunne være ét eksempel, ikke?

Et andet eksempel på kontrol - det kunne også være, at du har kontrollen over noget, men du siger, at jeg skal tage ansvaret for det. Så jeg skal for eksempel være ansvarlig for - hvad ved jeg - omkostningerne til at dække et eller andet, men det er dig, der bestemmer, hvor meget der bliver købt. Jeg skal betale for det, men du bestemmer, det skal køre flat way - kunne være et eksempel.

Så det kunne være nogle eksempler på et guard rail, hvor jeg siger, det gælder sådan set på tværs af kontrakten. Jeg vil have kontrol over de ting, du beder mig tage ansvar for. Kontrol og ansvar skal følges ad. De må ikke skilles ad - det kunne være et princip. Sådan kunne man så aftale dem og så forhandler man inden for det. Så har vi faktisk fået aftalt en fælles kultur, vi har fået aftalt forhandlingsrummet, og så går vi så i gang med de fem step, ved at sige: hvad var vores fælles vision. Når vi har vores vision, vi ved hvor vi begge to gerne vil hen, hvad er det så for nogle outcomes, jeg skal levere for at kunne bringe os derhen. Når vi har aftalt, hvad de her outcomes er, hvordan måler vi så de outcomes? Hvad er det, jeg skal måle på. Er det kundetilfredshed, er det hvor rent gulvtæppet er, er det - hvad ved jeg - hvilke målepunkter aftaler vi.

Så punkt fire, det er så, når jeg ved, hvad jeg skal måle på, for at se om jeg har opnået de outcomes, som leder til at vi opnår den vision, vi har. Hvordan får jeg så betaling for det i forhold til hvad de målepunkter så viser?

Og så den femte, den sidste, er så hvordan administrerer vi vores samarbejde, det, der typisk går under overskriften insight vs. oversight.

00:43:05 Vibeke Kontraktstyring?

00:43:08 Janek Ja, det er det der går under typisk sådan insight vs. oversight.

00:43:12 Vibeke Sådan selvhåndhævelse vs. tredjepartshåndhævelse, tænker du - eller hvad? Self enforcement eller third part...

00:43:19 Janek Jeg tror tankegangen bag det der insight vs. oversight er spørgsmålet, om du som kunde skal have alle informationer. Altså, skal du ind og micro manage mig, eller skal du bare have de informationer, der sætter dig i stand til at drive din virksomhed. Og så lader du egentlig mig styre resten. Så får jeg frihed til at gøre tingene på den måde, jeg bedst kan løse opgaven på. Eller sidder du og siger nej nej nej, Janek, sådan der skal du ikke gøre rent, du skal gøre sådan der rent, selvom du måske ikke ved noget om rengøring, ikke? Så det er i virkeligheden mere det her med at give slip som kunde og overlade – altså lade være med at sidde og blande sig i inputtet – men bare forholde sig til det output eller outcome som jeg havde brug for som kunde, ikke?

Så kan du sige: godt, så har vi fået forhandlet alle de her ting. Hvordan kommer det til at se ud i en kontrakt? Ser kontrakten ikke bare ud på samme måde? Men nogle af de eksempler, som bliver meget konkret og som i virkeligheden handler om prismodellerne. Det kan for eksempel være: i stedet for at sige, at du får betaling på X gange et eller andet – whatever – så kan det være at du siger, du bliver betalt efter et fairness princip. Det er nemlig en af de oprindelige guiding principles, equity, equitable, noget er fair. Så det, du kan sige, hvis jeg nu for eksempel har overperformeret og leverer bedre end jeg havde lovet dig, så kan det være i vores aftale, at jeg får betaling. Jeg får mere i betaling, hvis jeg har leveret en stor indsats i at overperforme, men hvis noget af overperformance er din fortjeneste - du har måske hjulpet mig til at overperforme - jamen så får du en del af det.

00:44:53 Vibeke Så det er gevinstklausuler man indskrifter?

00:44:56 Janek Ja, det kunne være et eksempel på noget som, hvor i mange almindelige, der står, når der er et eller andet, så deler vi det 50/50 eller 40/60 - eller et eller andet. Så siger du bare, sådan gælder det bare, uden hensyntagen til om jeg har påtaget mig en stor risiko og gjort en stor indsats for at opnå det, eller om det er dig, der har etableret muligheden for at jeg nemt kunne lave en ekstra besparelse.

00:45:17 Vibeke Så man får honorering eller gevinst ud fra den indsats og risiko, man har påtaget sig?

00:45:24 Janek Ja, så man i virkeligheden siger: jamen, hvad er fair, hvad er en fair fordeling i forhold til omkostninger? Hvis du har lavet et kæmpe stykke arbejde, som så har bevirket, at jeg har kontraktuelt været i stand til at gøre noget, der gjorde, at vi sparede 1000 kroner. Jamen skal du så ikke have de 900 kroner og jeg de 100. Mens, hvis du bare har siddet med armene over kors og interesseret dig for at være bank, eller hvad du nu laver, og jeg har gjort hele indsatsen og jeg har virkelig fået nogle folk ind, og se, at vi kan gøre det her, osv. Men skal jeg så ikke have de 900 kroner, så kan du få de 100?

Det aftaler man på tidspunktet ud fra de her principper. Det kunne være et sted hvor kontrakthonoreringsmekanismerne vil se anderledes ud i en vested kontrakt end i en almindelig kontrakt.

Du kunne også godt forestille dig, fex, termineringsbestemmelser. Nu sagde jeg før, at i en ultimativ vested kontrakt, der vil vi to måske kun være kontraktparter, så længe vi begge to synes, det er sjovt at være her. Men i en almindelig kontrakt, dér er leverandøren ofte bundet i en årrække og kunden er nogle gange bundet i en årrække, men ofte bundet i en årrække, men med en mulighed for at træde ud tidligere, hvis deres behov ændrer sig.

00:46:31 Vibeke Hvad er sådan jeres udgangspunkt i langtidskontraktuelle forhold?

00:46:36 Janek Altså, jeg tror det er det samme både inden for vores sektor, men også mange andre sektorer, hvor der ikke er kæmpe, kæmpe investeringer, og så er det måske sådan en - det kan være 3-, 5-, 7-års kontrakter, men det er klart hvis, det har været i avancerede IT outsourcing, hvor man måske havde 10 års kontrakter eller noget, fordi, at det var så stor en transformation at gå ind i kontrakten, så man sagde, man går ikke og bruger 2 år på at gå ind i en kontrakt for derefter at være der i 3 år, og så skulle ud igen.

00:47:03 Vibeke Nej. Investeringerne er så store, at det ikke kan betale sig.

00:47:05 Janek Lige præcis. Plus risikoen ved at skifte er måske så stor, så man siger, at det er simpelthen for risikofyldt at skifte hvert femte år. Men jeg tror, i denne her industri er det helt almindeligt at have kontrakter, større kontrakter på sådan 5, 7 år og så i mindre simple kontrakter med måske enkelte services. Jamen, der er det måske nogle få år med forlængelsesmuligheder. Men dér kunne man godt sige i vested kontrakten: hvorfor skal vi overhovedet tale om term på kontrakten, hvorfor skal vi overhovedet aftale hvor lang den er? Skulle vi ikke hellere bare aftale, at vi laver et setup, hvor vi sørger for, at det er så sjovt for begge parter at være der, så vi ikke behøver at tale om, at det er minimum X år eller maksimum Y år. Derimod, så hvis en af os mister motivationen, fordi den anden forbryder sig mod de principper, vi har aftalt, så kan den forlade stedet, medmindre den første part retter for sig og siger: gud nej, det er rigtigt, det her er en vested kontrakt og vi aftalte jo nogen principper om honesty og autonomy og equity og så videre. Det er rigtig, tak for de lige hævdede det røde kort, og sagde at du var kørt af sporet, men skal jeg nok lige få rette for mig. Det kunne jo sådan være den yderste konsekvens, og en mellemvej kunne måske være, du sagde: du har en femårs kontrakt, men begge parter kan give rødt kort til den anden part, hvis de forbryder sig mod de her guiding principles. Altså, de holder op med at være honest eller de begynder at udnytte deres forhandlingsposition til at presse den anden imod den andens interesser. Altså, så kan den anden sige, ifølge kontrakten, termination-bestemmelsen: dér står, at jeg har ret til med 1 års varsel, for eksempel at terminate denne her aftale, hvis du forbryder dig mod bilag A, hvor vi har skrevet det ned, vi blev enige om.

00:48:47 Vibeke Så det ses i en obligationsretlig sammenhæng som en misligholdelse?

- 00:48:50 Janek Ja, det kunne være en vej før, man gik fuldstændig væk...
- 00:48:56 Vibeke En anden måde at se misligholdelsen på, altså, for eksempel, ikke for sen levering eller sådan.
- 00:49:00 Janek Ja, eller man bevæger sig, at man i virkeligheden indskriver kulturen og adfærden som en leverance for begge parter. Det kunne være en måde, at se det på.
- 00:49:09 Vibeke Ja, fordi nu bevæger vi os, så kom jeg til at tænke på at, som jeg også har forstået det, når du bevæger dig i output, outcome, så kan man sige, at der ligesom normalt i et helt obligationsretligt udgangspunkt, at du har en realdelse og en pengeydelse. Men lige pludselig begynder du at bevæge dig over i, at der faktisk sker det, for begge parter skal jo i samarbejde sikre at man når forretningsmålet. Så begge leverer jo på en måde en ydelse.
- 00:49:35 Janek Du ser det, man kan sige. Altså, i virkeligheden så kan du vel godt sige, at man er vel stadig tilbage i den traditionelle med, at der er en realdelse, og så er der en pengeydelse, men der begynder at komme en lille smule realdelse over hos den anden også, der hedder: du har lovet mig at du har en hvis kultur, som du vil overholde i din adfærd, altså du har lovet mig en adfærd. Det man jo tit ser i de her kontrakter, det er jo sådan en rigtig, rigtig, rigtig advokat angrebsvinkel, ikke? Hvor man siger nede i hovedaftalen, der er et bilag X og bilag X som hedder "hvad er kundens forpligtelser".
- 00:50:11 Vibeke Så loyalitetsforpligtelsen, for eksempel?
- 00:50:12 Janek Ja, altså så kan man sige, så har du selvfølgelig betalingsbilaget. Der står, at jeg skal betale så og så for meget, for at du leverer ydelsen, og så er der et andet bilag, hvor der står, hvad jeg ellers skal gøre, og så siger jeg til dig: Du må skrive ned, hvad jeg er forpligtet til at gøre, ud over at betale penge. Og så sidder alle jo der: øh, du skal være rar, ikke? Eller, når jeg beder dig om hjælp, så skal du svare hurtigt eller du ved, når jeg beder om informationer for at løse ydelsen, så skal du sørge for at din whatever medvirker, i princippet forskellige afskygninger af loyalitetsforpligtelsen, ikke? Men her og grunden til at man gør det, fra et advokatperspektiv – jeg bryder mig ikke om den – det er selvfølgelig at man siger: hvis det ikke står her, så har jeg ingen forpligtelser. Så hvis du glemmer at fortælle... eller skrive i kontrakten, hvad jeg skal gøre de næste fem år, så har jeg ingen forpligtelser. Med andre ord: du kan ikke påberåbe dig misligholdelse, hvis jeg bare har betalt pengene, men i øvrigt bare har siddet sådan her og ikke gjort noget, for du havde ikke skrevet noget andet af forpligtelse. Det er jo sådan en ret, det er jo... du rynker på brynene?

- 00:51:11 Vibeke Ja, jeg tænker bare at loyalitetsforpligtelsen gælder selvfølgelig for den, der skal levere realydelsen, kan man sige.
- 00:51:18 Janek Den gælder for begge, ikke?
- 00:51:19 Vibeke Ja, den gælder for begge, men det er jo en præceptiv grundsætning, så den må jo gælde, selvom den ikke er nedskrevet?
- 00:51:23 Janek Ja, i dansk ret.
- 00:51:25 Vibeke Ja, så selvfølgelig når du kommer internationalt perspektiv så bliver det selvfølgelig noget andet.
- 00:51:29 Janek Men, jeg tror stadig, det er jo sådan et, det er jo sådan noget, der går stik imod vested, ikke? Fordi det, jeg basalt siger til dig som kunde, det er, hvis ikke du får skrevet ned nu i kontrakten, hvad jeg skal gøre de næste fem år, så har jeg ingen forpligtelser ud over at betale pengene. Det er jo ikke særlig, altså...
- 00:51:49 Vibeke Nej, det er jo heller ikke at facilitere et godt samarbejde.
- 00:51:53 Janek Nej, lige præcis, ikke. Og hvilken type kunde gør det, jamen det er den kunde der siger, jeg har en stærk forhandlingsposition, jeg har fem leverandører jeg kan vælge imellem. Jeg ved ikke om jeg gider at vælge dig. Så hvis du er for besværlig så vælger jeg hende der. Det er jo meget langt fra vested. Så man kan sige, det vi jo egentlig gør nu netop som, du også siger, det er vi går faktisk meget langt væk fra det der og så bevæger vi os helt over i den anden side og begynder at putte noget realydelse over hos – jeg ved ikke, jeg har ikke tænkt på det tidligere på den måde – men som du siger, begynder at putte lidt realydelse over på kunden, og sige, du kunde har nogen forpligtelser, som blandt andet er at opfylde den kultur vi nu er blevet enige om.
- 00:52:29 Vibeke Eller afhjælpe med at dele noget viden, for at i kan sikre at I hurtigst muligt får leveret.
- 00:52:34 Janek Ja, du skal gøre det af egen drift. Du skal i virkeligheden begynde og varetage mine interesser, eller vi skal begynde at varetage hinandens interesser. Det er ikke kun mig som leverandør, der skal varetage dine, du skal også varetage mine interesser. Hvilket jeg jo synes altså, både er en meget sympatisk tankegang, sådan basalt set, men, jo,

også, tror jeg, er med til at gøre det, som vested også taler om, nemlig at gøre kagen større og inden vi går i gang med at dele den. Det er jo bare det forhold, at du begynder at interessere dig for hvad mine interesser er og sige: gud! Janek, det er da vigtigt for dig det der, det kan jeg gøre uden nogen omkostninger, så lad mig lige gøre det der. Pludselig så er kagen blevet større, ikke?

00:53:13 Vibeke Ja, men jeg tænker også, i forhold til det dér, du siger med at det lige pludselig bliver kulturen, man konciperer på, i stedet for måske de sådan klassiske misligholdelse, vil det så ikke også gøre efter man har aftalt en kontrakt på 7 år, vil det ikke også gøre genforhandlingen lidt nemmere, fordi det er jo i lidt mere brede termer, man måske har defineret aftaleforholdet?

00:53:34 Janek Jo! Man kan sige at, man kan jo spørge sig selv, nu hvor en femårs eller seksårs kontrakt udløber, og kunden skal tage stilling til, skal vi forlænge eller skal vi gå ud i markedet og undersøge hvad alternativer der er. Jamen, hvad er det, der gør at, altså, når man går ud i markedet og skifter leverandør, så vil mange outsourcing-ydelser, så er der en risiko blot ved skifte, fordi ting kan falde mellem stole, ikke? Hvis det er IT, så kan alt jo gå galt. Hvis det er os, jamen, så er der måske lidt færre ting end IT, der kan gå galt, men du kan stadig godt have nogle ting, medarbejderoverdragelse, der kan pludselig opstå omkostninger. Der kan være, hvad ved jeg, fagforeningsimplikationer, strejker. Der kan ske forskellige andre ting, som også kan være ubehagelige. Det gælder også alle andre outsourcing i et eller andet omfang. Så der er jo sådan en switch cost eller en switch risiko, som er uattraktiv. Så du kan sige: hvorfor går man så ud i markedet, altså nu har man gjort et arbejde, hvorfor ikke bare blive der? Men det er vel kun, fordi man er motiveret for at gå ud i markedet. Og hvorfor er man motiveret for at gå ud i markedet? Jo, det er vel at hvis man er motiveret i omkostningsbesparelser eller værdi, hvis man nu er så moderne, at det er værdi og ikke bare besparelser, at man tror man kan få det bedre andetsteds. Det er vel den eneste grund til at gøre det. Så tilsvarende, det kan jeg jo også på leverandørsiden være med til - nu siger jeg "hjælpe" i gåseøjne - dig med at gå i markedet ved at jeg har oparbejdet en masse værdi over hos mig. Jeg har måske over årene, været i stand til at tilgodese mine interesser på en måde, som gør, at jeg faktisk har fået opbygget en ganske god indtjening på dig. Faktisk så god, så det måske ikke er konkurrencedygtigt længere. Så har du faktisk gode grunde til at gå ud og finde nogen, som starter på markedsniveau igen og kører forfra. Så vested-ideen handler vel også om, at jeg er motiveret til ikke kun at tilgodese mine egne interesser og få bygget en så god forretning op, så du har lyst og incitament til at gå ud og finde nogle andre, ikke? Så det er vel egentlig dér, man så skal bygge nogle mekanismer ind der sikrer, at jeg er incentiveret til at dele det med dig og blive ved med at tjene penge, men også sikre mig, at du bliver ved med at tænke: hov, han er da stadig konkurrencedygtig 5-7 år efter. Der tror jeg egentlig sådan, det du siger, eller det, jeg hører dig sige, er hvert fald, at en vested-kontrakt vil være mere parat til at fortsætte eller blive modificeret og blive ved med at være moderne eller tidssvarende.

00:56:09 Vibeke Ja, på en eller anden måde, fordi den er jo i sin eksistens vel rimelig fleksibel. Det er vel også det, den skal hjælpe til, kan man sige sådan, være omstillingsparat til at lige

pludselig ændrer markedet sig, så skal vi hurtigt kunne transformere til at passe mest effektivt i forhold til det, kontra den mere konventionelle inputbaserede, ikke?

00:56:29 Janek Ja, men man kunne jo sige: hvis du kørte den helt ekstremt i vested-kontrakten, og siger, der er ikke nogen term. Altså, den løber sådan nærmest fra dag til dag, ikke? Sådan i yderste konsekvens. Så vil jeg jo have en løbende interesse i at sikre mig, at du er glad. Så jeg vil have løbende interesse i at sørge for, at jeg er konkurrencedygtig. Fordi ellers, så vil du jo bare dagen efter sige: hey, jeg hører ham herovre er vildt billig, så det tager jeg i stedet for, hej Janek. What! Så vil jeg have et ekstra stort incitament til det, og omvendt vil du have et stort incitament til at sikre dig. Det kan variere mellem industrier, selvfølgelig, til at sikre dig, at jeg også er glad for at levere, for ellers kunne jeg smutte fra den ene dag til den anden. Og så står du lige pludselig i en bygning, du ved, hvor lamperne går ud, og der ikke er noget mad, og der er ikke nogen til at tage imod dig, og så videre, ikke? Så man kan sige, hvis det er commoditized ydelse, så er det måske: altså, hvis du skal købe blyanten der, men du kan også købe blyanten der, så er det måske ikke så stor en risiko på den ene side af bordet, mens på den anden side af bordet kan det være ret risikofyldt at miste kunden fra dag til dag. Ja, det ved jeg ikke, det har jeg ikke lige tænkt over, men jeg tror på en eller anden måde, at kontrakten må jo være meget omstillingsparat, hvis du kommer helt over i en ekstrem vested-aftale, hvor der ikke er nogen term, der tvinger en part eller gør det besværligt for en part at komme ind eller ud.

00:57:49 Vibeke Men bliver den ikke også meget afhængig af det relationelle, tænker jeg. Fordi det der med man inden kontraktindgåelsen jo også investerer noget. Det sker vel på en relationel human interaktion. Så det vil jo også sige, hvis nøglespillere, lad os sige dig, som har været en stor del af én stor kontrakt, opsiger din stilling her i ISS. Så kan det jo godt være, det påvirker den kontrakt jo, fordi kunden har stor tillid til dig og har ønsket at du skulle være involveret i... altså det der relationelle kommer til at spille en helt anden rolle lige pludselig.

00:58:25 Janek Men det er en god pointe. Det er jo en af udfordringerne, fordi hvis vested-delen kun handler om at forhandlingsteams'ne sidder og putter noget på papir, og så bliver det overleveret. Så bliver der overleveret en hel ordinær kontrakt, til nogen, der så skal gå ud og levere det, som ikke har siddet i det der og måske har en helt anden kultur. Hvad sker der så i - bliver det så virkelig en fantastisk vested-kontrakt, eller var det bare en hyggelig snak?

Derfor tror jeg også, at man er nødsaget til at - også for at puste liv i det - tage noget af al det her, man drøfter, og så bygge det ind i kontrakten i nogle regulære mekanismer. Altså, at honoreringsmodellen rent faktisk har vested-elementer, og man ikke bare siger nå. Hvis det sker, så tager man og deler det op i to bider - så får du den ene og jeg får den anden. For det kommer ikke nødvendigvis til at ændre adfærden. Eller, at man har en ret til at terminate aftalen, hvis det er sådan, at kulturen og de guiding principles ikke bliver fulgt.

00:59:24 Vibeke Men nedsætter I sådan en project management gruppe, der ligesom i samarbejde med kunderne er dem, der ligesom har kontakten, gensidigt i og sikre at at forløber som det skal?

00:59:37 Janek Altså, tænker du i budfasen eller...

00:59:39 Vibeke Jeg tænker efter kontraktindgåelse, nu. Lad os sige, I har indgået en kontrakt med en eller anden stor virksomhed, og så for ligesom at facilitere det løbende, og de også føler, at I investerer det i dem, som de føler, de er berettiget til. Har I så, så har i vel nogle nøglespillere, som er ansvarlig for den kontrakt også efter, at det bliver overholdt og tjekke op på det.

00:59:58 Janek Ja! Altså, nu tænker jeg, hvis det er en vellykket vested-kontrakt. Så ville mekanismerne i den vel belønne den rette adfærd. Derfor burde man jo i teorien sige, hvis jeg tager og designer en kontrakt, der belønner noget som ISS gerne vil opnå. Så er det vel, så burde det i teorien vel være ligegyldigt, hvem i ISS der leverer, fordi den kultur man har som medarbejdervirksomheden og de mål, man har, som man har som ansat i virksomheden, de stemmer overens med det, man bliver belønnet for, så, ergo, hvis du gør alt det gode, så bliver du klappet på hovedet og får nogle penge, og så er du glad, og derfor har du lyst til at gøre det, som bliver anset for godt i kontrakten. På den måde burde det vel finde rigtig vej. Problemet er, hvis kontrakten siger, du skal gøre sådan, og folk hellere vil gøre sådan, og så bliver det ikke overleveret, fordi så er det, som du rigtig nok siger, så er det jo de personer, der har givet løftet og føler sig forpligtet, der skal sikre det sker. Måske lidt imod deres vilje, fordi vi hellere ville det, men kontrakten siger, vi skal, og det er mig, der har lovet at det gør vi, så derfor gør vi det. Så målet er vel netop, at få alignet det, jeg har lyst til at gøre med det, kontrakten siger, eller det kontrakten ønsker, jeg skal opnå.

Det, jeg synes der kan være udfordringen, det er, om man får kulturen med sig. Altså, det kan man spørge nogen gange er, hvis man nu går ud som leverandør og møder en kunde og siger: nu skal det være vested, og så sætter man sig ned og laver en vested-kontrakt, men man har måske ikke helt kulturen med sig. I virkeligheden tror jeg, det er det, som er det problem, du peger på. Hvis nu man har én kultur, når man sidder i vested-forhandlingerne, men virksomheden har i virkeligheden en anden kultur i den daglige drift.

01:01:38 Vibeke Det er i virkeligheden: hvordan sikres samarbejdet? Altså, det er lidt det, jeg tænker.

01:01:42 Janek Der tror jeg, at det ville være en udfordring, fordi så vil der være et kulturbrud. Så har du i virkeligheden nogen, der skal levere, som skal levere imod den, måske forkerte kultur de har i forhold til den kultur man havde og blev enige om i vested-kontrakten. Det er vel også derfor, man kan sige, at det optimale samarbejde opstår vel med to virksomheder, som har kulturmatch. Ikke nogen, der så at sige tilegner sig en kultur med henblik på at vinde en kontrakt, fordi, når de så skal levere, så vil de i

virkeligheden noget andet, eller bliver drevet af noget andet, når de er vant til at gøre noget andet.

- 01:02:15 Vibeke Jamen, i strategisk kontraheringsteorien - det ved jeg ikke om du er bekendt med - der taler man jo også om at også kun ville kunne opnå det her samarbejde, hvis der er et strategisk fit. Altså, og det er jo også, at man har den samme kultur.
- 01:02:26 Janek Jo, men altså, det lyder meget fornuftigt og rigtigt. Det synes jeg, sådan set, lyder rigtigt. Jeg tror egentlig også, jeg tror hele tiden, det kommer tilbage til det, jeg sagde før, med, at man bliver nødt til at identificere, hvad det er for en retning parterne, hver part, naturligt har lyst til at gå i, og så sikre, at det bliver sammenstillet. Og det er dér, hvor jeg tror, at en meget traditionel kontrakttankegang har været, hvis jeg skriver i kontrakten du skal, så er du forpligtet, det står på papiret, jeg kan håndhæve det i retten. Derfor, så gør du det. Altså, det svarer jo til at sige, at folk ikke er kriminelle, fordi så bliver de straffet. Problemet er bare, at folk er kriminelle alligevel. Fordi det ikke er motiverende nok i sig selv, at der er en straf. Det skulle hellere være den positive, naturlige gulerodsvinkel på det, man skulle gøre, man skulle agere som kontrakten gerne vil have.
- Det kommer jo helt ned i de der incentiveringsmekanismer, som du selv påpegede tidligere. Er der incitamentsmekanismer, som gør, at jeg har lyst til at; er det et incitament for mig, at få det der, eller at opnå det der. Hvis det er, så sørg for at få puttet det ind i kontrakten, så det er alignet med det, som den anden part også ønsker at opnå.
- 01:03:44 Vibeke Altså I, jeres honoreringsmodeller, I bruger, er det sådan, nu har jeg stiftet bekendtskab med Gorissen. Jeg ved ikke, om du kender Tue Goldschmieding?
- 01:03:53 Janek Jo, jo.
- 01:03:54 Vibeke Ja. Han beskæftiger sig jo også med IT-outsourcing. Han har opstillet nogle forskellige honoreringsmodeller i forhold til, hvordan incitamentsskabelsen sker. I vested outsourcing-teorien kan jeg se, at de nogle gange bruger alle sammen i forening, altså, for eksempel, er der en risikobaseret vederlagsmodel, hvor man ligesom kan få en risikopræmie, men man kan også tabe noget af det, du også snakkede om, af ens omkostninger. Så er der også den der bonusmodel. Altså, bruger I også flere modeller, som skaber incitamenter på forskellige måder i forening?
- 01:04:25 Janek Ja. Altså, det gør vi. Nu er det sådan svært lige at ridse dem op, fordi det jo typisk bliver forhandlet - jeg vil ikke sige individuelt, fordi de ligner jo meget hinanden; men vi får typisk smidt en eller anden model på bordet, som kan være meget avancerede.

Nu er det ikke avancerede kunder, men store virksomheder, som har en masse advokater og, du ved, en masse konsulenter til at hyre ind. Så hiver de noget op ad skuffen og siger, det er det her, ikke også? Så sidder vi og arbejder med det. Men der er jo sådan nogle helt banale eksempler. Man kan sige, hvis du i et givent år er mere effektiv, og der kommer nogle penge ud, som man har sparet, og som man siger: dem deler vi. Så er man jo i det år incentiveret til at lave nogle besparelser. Det er jo dejligt, men hvis det betyder, at budgettet for det næste år bliver nedsat med det, man sparede forrige år. Altså, sidste år troede vi, det ville koste 100, det kostede kun 90. Jamen, så sætter vi det til 90 næste år. Så skal du jo som leverandør overveje, hvis jeg nu kan spare de 10, og få halvdelen af dem, er de 5 jeg får, så opvejer de risikoen for at mit budget næste år er 10 lavere - eller skal jeg hellere lade være med at spare de 10, og så har jeg næste år et budget, der er 10 højere. Så er der mindre risiko for at miste noget, men jeg fik ganske vist ikke 5 sidste år, men nu har jeg til gengæld chancen for ikke at miste 7 i år - eller hvad det nu kan være. Det er jo sådan en hel banal balance af, hvor meget får jeg ud af det kontra, hvad er min fremadrettede risiko. Det er typisk det, man omtaler som gainsharing. Du har fået en uventet gevinst, så deler du det overskud. Står det mål med den risiko, som den yderligere risiko, du tager. Hvis det så ikke gør, så lader du bare være med at og opnå den besparelse, og hvis målet for kontrakten er at opnå besparelsen, så er incentiveringen for svag i kontrakten, til at den drev parterne i den retning, som parterne ønskede at gå i. I virkeligheden burde begge parter være interesseret i at sige: hvis du ønsker det, så sørger vi for, at jeg også ønsker det. Du har bare incentiveret mig for lidt til det i forhold til den risiko, der følger med. Så fejler kontrakten jo, ja...

01:06:35 Vibeke Så justerer man på årsbasis, antager jeg normalt, så?

01:06:39 Janek Nå, ja. Altså, hvis det nu er det eksempel her, jeg giver, der hvor man har budget i et år, og så budgettet næste år, måske minus en besparelse, og måske også minus, hvad man ellers måtte have effektiviseret. Det er jo så der, hvor jeg siger, at hvis jeg effektiviserer yderligere, så betyder det, at næste års budget er endnu mindre, og så fremdeles. Er den risiko pengene værd eller ej?

01:07:02 Vibeke Men kan honoreringsmodellen have noget at gøre med i forhold til hvilken virksomhed eller hvilke typer ydelser, det er, I skal varetage?

01:07:08 Janek Det tror jeg i høj grad, fordi det kan jo hænge helt simpelt sammen med, hvor mange ydelser er der. Kompositionen af ydelser - og kan jeg den måde som risikoen er lagt sammen på, kan jeg for eksempel, afdække min risiko på tværs af ydelsestyperne. Hvis jeg nu har en større risiko et sted og en mindre risiko et andet sted, kan jeg så afveje, hvis jeg nu laver en større gevinst et sted, kan jeg, så at sige, bruge pengene på tværs til at få det samlet til at gå op eller "gynger karruseller". Hvor input-baseret er det, hvor output-baseret er det? Alle de her ting, ikke? Så det, tror jeg, bliver meget individuelt. Nu er det her jo mit kerneområde, men jeg kan ikke lige regne ud, hvordan det sådan måtte være i serverdrift eller main frame drift, eller hvad ved jeg,

hvad der nu kan være af netværksydelser og alle mulige andre ydelser. Altså, dér kunne jeg forestille mig, at der er meget meget stor forskel på...

- 01:08:05 Vibeke Så det er ud fra den specifikke kontrakt, kan man sige, I vurderer, hvordan honoreringsmodellen skal skrues sammen.
- 01:08:12 Janek Ja, måske ikke specifikt; fordi vores er jo på den måde relativt ens på tværs af kontrakterne, da det vil være en sum af store grupper af ydelser, der er sat sammen. Så på den måde vil der være lighedstegn på tværs af vores, men jeg er helt sikker på, at hvis for eksempel det var en IT- outsourcing, jamen, så var det nogle andre risici der kom på spil, og risiciene kan måske være mere eller mindre sandsynlige i forskellige typer ydelser - med forskellige potentielle konsekvenser. Så det ville jeg tro. Det var mere for at sige, at som et eksempel på et sted, hvor man kan sige, her, dér er man nødsaget til at finde ud, ja, der er noget risk og noget reward, og hvordan får du dem balanceret, sådan at den tipper over til, at man har lyst til at gøre, sådan at man ikke bare siger: det er ikke det værd. Dét der, det var bare et eksempel på en mekanisme, som ofte bliver diskuteret. Der er jo ikke noget rocket science i at sige, du får det her, men hvad er så prisen - så at sige - på risikofronten for at tjene det ind.
- Vi har slet ikke været nede i dine spørgsmål, vi er gået sådan henover...
- 01:09:13 Vibeke Nej, men jeg synes også det var meget bedre, det blev sådan lidt dialogbaseret. Jeg synes, der er mange ting vi har været igennem, egentlig.
- 01:09:18 Janek Ja. Du må sige til, hvis du lige skal tjekke dine spørgsmål, og se, om der er noget.
- 01:09:24 Vibeke Jeg synes, der er meget af det, vi har. Jo, altså, vi arbejder jo, kan man sige, ud fra et teoretisk udgangspunkt i forhold til det der med reaktive bestemmelser, som en konventionel kontrakt er baseret på. Det der med, hvad sker der med misligholdelse, altså når du skal udtræde, hvornår vi lige pludselig bevæger os over i noget outcome, output-baseret, præstationsbaseret, så begynder vi også at anvende de her proaktive bestemmelser. Det har vi selvfølgelig været lidt inde på i forhold til hele kulturen. Men har du nogen eksempler på... - altså proaktive bestemmelser?
- 01:09:55 Janek Jeg ved jo, Gorissen er stor fan af proaktive bestemmelser og practice remedies, og så videre. Og jeg synes, hele den basale tankegang synes jeg jo, er fin i den forstand, at hvis du kan måle på noget, og konstatere, hov, det her det går i en retning, hvor det kan ende galt, hvis ikke vi allerede nu gør noget, det synes jeg er, altså, det er en super fin tankegang. Igen, for det er jo motivation til at få rettet noget, før det har en konsekvens, og måske med en mindre indsats eller omkostning, som gør, du undgår et større tab og en større, hvad kan man sige, begrænsning af den ene parts motivation, som så gør, at samarbejdet måske bliver ophørt.

- 01:10:40 Vibeke Har I gjort, har du erfaring med eller har I gjort brug af det der med selvhåndhævelse. Lad os sige, der kommer en uforudset forhindring lige pludselig, som I, i samarbejde skal forsøge at overkomme. Bruger I for eksempel "Fix First Settle Later"-klausuler?
- 01:11:00 Janek Altså nu. Altså, det tror jeg ikke er en særlig vested-agtig approach, at bruge Fix First Settle Later, for det, den jo siger, du skal gøre, det jeg siger, og så må du bagefter, så må vi bagefter tale om, om du så skal have noget for det, ikke? Det er jo basalt, hvis jeg er kunden, så er det basalt set ensidigt i min interesse, at jeg bestemmer. Det går jo direkte imod det vested-princip, der hedder autonomy. Jeg er i en stærk position, jeg har nemlig skrevet i kontrakten, at du har en pligt til at gøre, hvad jeg siger, du skal, uanset om det er mod dine interesser. Og så bagefter, så kan vi tage en snak om hvad konsekvensen er. Jeg ser dem relativt ofte, og det, der er udfordringen ved det, det er jo, at det bringer forhandlingsbalancen ret meget ud af spil, fordi lige pludselig, så står jeg i en meget stærk position, fordi jeg ensidigt har retten til at bestemme, hvad du skal gøre. Og du skal bare, basalt set, gøre det gratis, og så bagefter, så må du komme og spørge om: må jeg godt få noget for det? Og så kan jeg sige: hm, det ved jeg ikke, nej det synes jeg ikke. Og så kan du sagsøge mig.
- 01:11:57 Vibeke Okay. Så har jeg - min juridiske vejleder har nemlig bare skabt en hel anden forståelse for mig, at det er mere det der med, at der kommer et eller andet udenforstående, lad os sige IT går ned.
- 01:12:08 Janek Så er jeg med, for jeg kan godt se...
- 01:12:11 Vibeke Fordi så er det jo bedre, hvis leverandøren går ind og får styr på det her, for det vil jo skabe masser af omkostninger, hvis I først skal sidde og til at forhandle.
- 01:12:18 Janek Super godt eksempel. Jamen, du har ret. Jeg kan sagtens se det.
- 01:12:21 Vibeke Så vil jeg se den som et gensidigt - at man bagefter siger: godt, super fedt, I løste det.
- 01:12:25 Janek Super, godt. Nu skal du bare høre, det er fordi jeg så den, altså adfærden - eksempel! Der er jo alle mulige sjove historier og anekdoter, som også er gode salgshistorier, men, for eksempel, så havde vi... der var et jordskælv i New Zealand for en årrække siden, og der findes ISS også. Og så var der jo ikke noget at tage ud og gøre rent, fordi det hele var nærmest faldet sammen, ruderne var smadret og alt muligt. Men så sendte nogen af vores - altså det er bare en god anekdote ikke - så sendte nogen af vores supervisors og så videre ud på, altså i New Zealand som servicerede nogen

kunder. De sagde så: jamen, altså, jeg kan jo ikke sende mine medarbejdere ud, der har været jordskælv, så jeg kan jo ikke sende dem ud og gøre rent i bankfilialen; men det jeg kan gøre, det er, at jeg kan sende dem ud og stå og holde vagt ved bankfilialen, fordi ruderne var smadret, og folk kan vade lige ind og smadre bygningerne. Så jeg kan ikke komme i kontakt med min kunde, men nu sender jeg mine medarbejdere ud, og så i stedet for at de gør rent, så står de og bevogter bankfilialerne og stopper nogen, hvis de prøver at gå ind igennem smadrede vinduer og ødelægge noget eller stjæle noget. Det kunne man sige, groft sagt, sådan en slags Fix First Settle Later, fordi han kunne jo godt sige, den ydelse står ikke i min kontrakt. Jeg ved ikke, hvad jeg får betaling for her, det kunne formentlig være force majeure, det her. Jeg kan i virkeligheden nok bare låne mig tilbage og lade være med at gøre noget, indtil nogen instruerer mig, men jeg kan også vælge at investere nogle timer og nogle penge og nogle ressourcer i at gøre det her, og så satser jeg på at den pace off i samarbejdet, ved at kunden siger: hey, det er lige præcis den slags proaktive leverandør, jeg vil have, som varetager mine interesser - selv når jeg ikke er til stede og tænker ud af boksen, og bla, bla, bla, bla. Det er selvfølgelig derfor, det er en god historie, fordi det er den kultur, vi gerne vil have i vores virksomhed, at når folk hyrer os, så er det det, vi gør. Så holder vi øje med dem, og vi fikser tingene. Og tænker, uanset om det er inde eller uden for rollen. Så ud fra den betragtning, ja, der kan du sige, en traditionel kontrakt er der mekanismer, honoreringsmekanismer, der eksplicit taler om det - nææh, ikke nødvendigvis, hvor er så honoreringen henne? Honoreringen er vel at det er en investering i relationen, der gør det den dag, hvor kontrakten udløber, og de kunne være gået i markedet. Så har de den der superfede anekdote, hvor de siger: det gjorde du. Det er den type leverandør, jeg vil have - jeg forlænger kontrakten, retention.

01:14:51 Vibeke Man opbygger vel noget goodwill også?

01:14:54 Janek I en super høj grad, det er de der historier, som går, og det er jo det, vi prøver at sælge også, og igen det der med at være entrepreneurial - endnu en af vores values. Det er jo det her med at medarbejderen ser det, og så fikser de det. Altså, det behøver ikke at være Jeff eller en anden, der siger det. Det kan være Bente, der siger: hov, der er et behov - det fikser jeg. Ja, det er en investering i relationen. Men det var grunden til, jeg faldt over den anden, der findes. Ofte i de her kontrakter findes bestemmelser, hvor der står Fix First Settle Later, hvor der står, at jeg har ensidig ret til at bestemme, at du skal gøre noget, og hvis vi er uenige. Hvis du og jeg er uenige om en del i kontrakten, og jeg mener, den skal forstås sådan, og du mener noget andet, så er det mig, der gælder. Så skal du reagere som jeg siger, og så må du, ligesom, bagefter tage hånd om og prøve at få fundet ud af, om du alligevel havde ret. Hvilket basalt set betyder, du enten skal spørge mig, fordi så siger jeg jo nej, fordi jeg har allerede sagt, det minder om noget andet. Og så er din eneste udvej - det er jo og gå i retten eller at gå i voldgift og sige: jamen, min kunde sagde sådan, og jeg mener, jeg har krav på at få penge for det. Og hvor tit går man i retten? Det er jo lige præcis det modsatte af goodwill, så det er derfor, jeg siger: det er jo det modsatte, fordi dér har du ikke det, at jeg som kunde varetager begge parter interesser - din interesse er

at få betaling, min interesse er at få ydelsen, og så træffer vi en beslutning ud fra det. Jeg afviser din og varetager så mine egne interesser. Det var mere den vinkel der.

- 01:16:17 Vibeke Ja, ja. Jeg havde bare en anden forståelse af det der med, lad os sige, det samme sker bagefter, I har sørget for, at vi ikke har tabt helt vildt meget – I har stået og vogtet, så det vil vi gerne belønne jer for på en eller anden måde. Og så finder man ud af, måske inden for nogen rammer, hvad vil være rimeligt.
- 01:16:45 Janek Ja, jeg tænkte kontraktligt - du tænkte adfærd. I adfærdsdelen, kan man sige. Jamen, det er den kultur, vi gerne vil have, og det, som vi prøver. Altså, det kommer jo helt ned til det, vi uddanner folk; vi har noget, der hedder service value human touch, som blandt andet Bente har været på. Det handler simpelthen om det der med: når nu Bente går rundt, så holder hun øje med og får indkodet i sin kultur. Jamen, har du et behov, kan hun spotte et behov, kan hun give dig, kan hun overraske dig positivt på en måde, som du ikke havde forventet eller andre ting. Så er det det, hun gør. Jeg har selv været på kursus her; jeg bruger det så bare ikke så meget i det daglige. Men det er en af de ting, sådan en slags, fikse dit problem nærmest før, du selv opdager det, og så kommer der en honorering på et andet tidspunkt i en anden form. Måske i, at kunden bare vælger at blive hos os som kunde. Det man kunne gøre, det var at sige: hvordan vil man kontraktuelt indbygge det? På en anden måde end den måde, jeg beskriver det på. Hvordan ville man honorere; men hvis du allerede er derhenne, hvor du måler på outcome - og det er kundetilfredshed, du bliver honoreret på, jamen så bliver du sådan set outcome, med nogle af de KPI'er faktisk honoreret for det. Fordi, hvis vi fikser det, og du tænker: hold kæft mand; hun forudså mine behov, hende Bente, netop da jeg stod med den tusch der og tænkte, den duer ikke, så kom hun gående og sagde, værsgo hér er en ny. Så ville du tænke – fantastisk, og så ville kundetilfredsheden gå op, og så tjener vi nogle flere penge. Så det er en slags, nærmest indbygget.
- 01:18:34 Vibeke Jeg havde fået den opfattelse, at man normalt godt kunne se dem på den adfærdssituation, som jeg tog udgangspunkt i; men det kan jeg høre, du så ikke gør. Du ser dem i en helt anden sammenhæng.
- 01:18:44 Janek I et konventionelt forhold. Men du skal jo huske, jeg sidder ved forhandlingsbordet, typisk med advokater på den anden side af bordet, typisk med en kontrakt som nogen har skrevet hjemmefra på X sider, som de smider på bordet og siger: Her! Hvad mener I om det? Og som kunden egentlig ikke, for der er jo ikke nogen i en praktisk forhandling, er det jo ikke sådan, at kunden før hun/han møder leverandørerne, sætter sig ned og siger: Nå. Skal vi ikke lige gennemgå kontrakten og se, hvad vi skriver, og så er der en kommerciel person, der siger: Ej. Det der virker da unfair for leverandøren. Skal vi ikke fjerne den – det gør de jo ikke. Det er jo typisk et standarddokument – her er det – og så er der nogle advokater, der har designet det ud fra sådan en ”hvordan beskytter jeg min klient bedst muligt”. Så er det jo en fantastisk bestemmelse at putte ind, som jeg beskrev før. Så derfor tror jeg

også, egentlig, at som led i vested, hvis man laver en vested-kontrakt, så tror jeg, du er nødsaget til at bevæge dig alle de trin igennem, som vi talte om, og sådan er du nok også nødsaget til at gøre, når du når til kontrakten, og lade være med at sige: Nå, det var en fantastisk diskussion; her er en standardkontrakt, hvad mener du om den? Der er du nok nødsaget til at sige: Jamen, hvordan skal den så se ud, hvordan skal ophævelsesbestemmelserne, misligholdelsesbestemmelserne se ud, som følge af det her? Hvornår skal vi kunne påstå misligholdelse i denne her aftale, når vi nu har haft alle de her gode vested-diskussioner? Jamen, det skal jo i hvertfald være, hvis du ikke vil gøre det, og jeg ikke gør det, vi lovede hinanden: nemlig at opføre os pænt over for hinanden, som vi nu har beskrevet ovenfor. Okay, jamen så starter vi der. Hvis ikke du betaler mig, jo okay, så skal jeg selvfølgelig også kunne komme ud. Hvis du slet ikke leverer servicen eller det hele bryder sammen, nå, men så skal du også kunne ud, og så kommer du måske over i den mere traditionelle, men hvor du i virkeligheden designer ting på basis af diskussionen, snarere end at have en lang diskussion, og så bruge kontrakten til at designe på basis af alt muligt andet. Der tror jeg måske nogen af de der Fix First Settle Later, i det positive spænd, som du omtaler, så kunne finde vej og så kunne sige: Jamen, det er jo den adfærd vi gerne vil have. Nå, hvordan belønner vi så den adfærd, hvilken KPI, det der outcome, som vi gerne vil have, det må vi bare ordne. Vi behøver ikke bede om det, du har lyst til, bare at ordne det. Nå, men det vil jeg gerne måle på, hvordan måler jeg, og hvordan belønner man det så? Og så opstår det hele vejen rundt – kunne man håbe på.

- 01:20:57 Vibeke Jeg kom bare lige til, imens du sagde det, tænkte på, nu har vi snakket om hele tiden det der positive omkring, ja gevinstklausuler, og det hele er åh så godt på en eller anden måde. Der er vel også - hardship klausuler gør I vel også brug af, tænker jeg, i forhold til – i en vested-tankegang; hvis man lider et tab, burde man så ikke også dele det tab, altså følger det ikke også lidt af vested-tilgangen; jeg tænker bare i et input, konventionelt, nå men dig som serviceleverandør, hvis I, som du siger, ikke kan levere til den omkostning, I har lovet, jamen så er det jeres tab.
- 01:21:32 Janek Så er det bare too bad.
- 01:21:33 Vibeke Hvor at hvis det, når man bevæger sig hen i det andet, burde det vel mere være en deling af tab.
- 01:21:37 Janek Ja, men jeg er helt enig. Jeg synes, der er en meget logisk sammenhæng mellem det, du siger, og så sige, så må der være nogle andre mekanismer. Og det, man så vel kommer tilbage til igen, det er det her med – vi er sammen så længe, vi har lyst til at være sammen. Hvis min motivation er at tjene penge – det er en af de basale ting, der motiverer mig til at gå på arbejde – jeg får rent faktisk noget for det - så ville den hardship-situation, som du beskriver, være, at jeg var i en kontrakt, hvor jeg ikke tjente penge lige nu. Hvis der ikke var nogen term i den perfekte vested-kontrakt, hvor jeg bare er her, fordi jeg godt kan lide at være her, og jeg ikke tjener nogen penge længere, så ville jeg jo miste interessen i at være her, og så ville du have en

interesse i at sige: Hey Janek! Jeg vil gerne have, at du er her, men jeg kan også godt forstå, at din motivation er forsvundet – hvad gør vi nu, for at bringe din motivation tilbage? Jamen, du ved, priserne er steget, og jeg har jo lovet dig, at jeg betaler dig, hvad der skal betales lovligt og så videre, og så er der jo desværre ikke nogen penge tilbage til at jeg kan tjene penge på det – du kan selv se her – og jeg har ikke noget imod at vise dig det, fordi det er ikke noget hemmeligt, så her er det. Ja, det kan jeg godt se, Janek. Det er jo ikke så godt. Men jeg har jo ikke lyst til at betale dig mere, men hvis du går, så skal jeg finde en anden en, og hende den anden skal jo også betale de der omkostninger, så det er jo fordi hele markedet er steget, så hvis jeg vil have den ydelse, så er jeg nødsaget til at betale dig – så er jeg så villig til og øge prisen og betale dig mere, så du igen tjener noget. Fordi der er ikke nogen alternativer. Så kunne det være, at du tog risikoen, idet at det simpelthen er en risiko, du ville finde, lige meget, hvem du gik til. Du har ikke nogen til at få det til at gå væk på. Så kan det være, at man så bliver enige om, at man så tager noget af risikoen selv, så man stadig har en fortjeneste; men ikke en lige så god fortjeneste, som man kunne i opgangstider, eller hvad ved jeg. Så kan det være senere at tingene falder, og man pludselig tjener en masse, og så siger: Nu får du pludselig en fortjeneste, som er kæmpestor – jeg lagde mærke til, at du ankom i en Porsche, Janek – hvordan kan det nu være, er det nu virkelig rigtigt?

01:23:44 Vibeke Så på den måde deler man lige pludselig tabet.

01:23:46 Janek Ja, det må vel være en konsekvens af det, at jeg ikke er bundet til at blive i kontrakten, hvis jeg ikke har lyst til at være der, og hvis jeg taber penge basalt set. Der er jo et stort spring for bare at tale om at køre med tab kontra og have lyst til – det jo sådan den helt med at kontrakten slet ikke har nogen term. Enhver kan træde ud nærmest med dags varsel, hvis de mister interessen. Det er jo nok meget ude i fremtiden, men de andre bestemmelser omkring det her med eksterne faktorer og prisstigninger er jo, det har vi jo ofte, hvad kan man sige, i blødere relational contracts, hvor man ikke er helt ovre i vested, men mere ovre i, at man er enige om, at der skal ligesom være nogle basale interesser til stede. Der har man selvfølgelig diskussionen om, at hvis der er omkostningsstigninger og så videre, og du anerkender, at jeg som leverandør selvfølgelig skal tjene penge på at være her, selvfølgelig skal jeg det. Så hvis det er, at der er omkostningsstigninger, som jeg ikke kan styre – jeg ikke har kontrol over – jamen, så har jeg også lov til at bede om, at prisen bliver øget. Det er ikke, fordi jeg er ueffektiv, det er bare fordi verden omkring mig har ændret sig.

Så siger kunden så: Jamen, det er fair nok, altså hvis du kan vise mig at det skyldes det der, og du kan vise mig, at du har prøvet at effektivisere det væk, og så videre, og det ikke kan lade sig gøre med rimelig indsats; jamen, så må du selvfølgelig hæve prisen.

01:25:10 Vibeke Så kommer det også tilbage igen, at kontrakten bliver så fleksibel på en eller anden måde og agil, at den så tilpasser sig igen.

01:25:15 Janek Den nærmer sig i hvert fald, kan man sige – stadig med sådan lidt traditionelle mekanismer, men den nærmer sig det der med, at man anerkender, hvad er det, der er vigtigt for dig, og få det skrevet ind i kontrakten, og hvad er vigtigt for mig. Ja, man kommer derhen af. Det, jeg synes, jeg ser – som sagt, jeg ser relativt få rene vested-forhandlinger – altså, som sagt, hvor man kører fuldt vested og man sætter sådan noget, nu skal vi tale visioner! Dem ser jeg ikke så mange af, men jeg ser flere kontrakter fra modne kunder, som starter dialogen, måske endda før de overhovedet går i markedet, før de overhovedet siger, nu skal jeg ud og købe denne her ydelse. Så tager de en dialog med nogle leverandører, som de forudgående har gået til dem, du kan godt levere denne her ydelse, du kan godt, fordi det ved da, I er så store som i er. Kom over! Så bruger vi en dag, hvor jeg har nogle spørgsmål; jeg gerne vil have, I skal besvare. Hvor vi taler om de her spørgsmål, og så lærer vi hinanden at kende på denne her måde. Det er jo voldsomt meget sjovere end det er at sidde at besvare et 3000 siders excel ark med: bruger i børnearbejde? Har I nogen retssager, igangværende, som kan true jeres eksistens og bla bla bla - og alle mulige andre ting, som man kan sidde og i en uendelighed – og hvad er jeres CVR-nummer, du ved, sådan noget der tager 3 måneder at udfylde, men hvor man bare sådan: nej, nu har vi eksisteret i 116 år, og nej: vi bruger stadigvæk ikke børnearbejde, og nej: det er ressourcepild. Det, man jo egentlig gør, det er jo sådan indirekte – det er jo sådan lidt vested-agtigt – du sætter dig ned og taler sammen, og så finder du ud af, hey! Du er da egentlig, du virker da som en sjov og kreativ og konstruktiv tænkende person, dig tror jeg da godt, at jeg kunne arbejde sammen med, og det kunne jeg nok også under en kontrakt. Så begynder man i virkeligheden sådan at finde ud af, om der er et kulturmatch. Det, synes jeg, er super sjovt at gøre – det ville jeg gerne se mere af.

01:27:10 Vibeke Men er det jer, der sådan foreslår det, eller er det virksomhederne, der kommer til jer, og siger: Vi er interesseret, vi har hørt om det her, og kunne godt tænke os at investere i det.

01:27:18 Janek Altså, man kan sige, jeg tror mange, altså der er virksomheder, der selv tager initiativet - og det skal nok også typisk komme fra dem, at de siger: Lad os sætte os ned; nu har vi en proces. Det kan godt være en proces, der involverer flere leverandører, hvor man siger, nu tager vi en dag med ISS og en dag med en anden, og en dag med en tredje, hvor vi diskuterer det her igennem og siger: Hvad er deres tanker om det? Også: hvor innovative er de – hvordan ser de på de her ting.

Jeg tror et af dine spørgsmål, angik hvordan får man innovation ind i en kontrakt. Det kunne være et spørgsmål, der dukkede op til sådan et møde, at sige: ISS, vi synes innovation er dødspændende at tappe ind i, det er en af pointerne i outsourcing. Du innoverer på dit område, det gør jeg ikke, fordi mit kerneområde er noget andet, og hvordan får jeg adgang til den innovation? Hvad mener i om det? Og i min normale kontrakt, der står fem linjer om innovation: leverandøren skal være innovativ og skal præsentere en masse fantastiske forslag. Hvis man er virkelig præcis, så skriver man sådan: i en rapport en gang om året, hvor der minimum skal være 10 forslag. Eller også, så skriver man, det skal medføre besparelse på X procent af, hurra, nu er alle innovative, for det står i det der afsnit. Det tror jeg nok man realiserede, det er nok

ikke det, der driver innovation. Så kan man have en diskussion om det, og så hører de måske fire, fem forskellige leverandører om det, og hører at nogen siger: det skriver vi i kontrakten. Andre siger: Det gør man på denne her fantastiske måde, lad mig give nogen eksempler på hvordan det er sket før. Så siger de: Hey! Dét der, det er sjovere end dét der. Dem tager vi så en snak med.

- 01:28:48 Vibeke Jeg tænker, innovation ligger vel lidt implicit i det, det der med, at man i samarbejde lige pludselig hurtigt, identificerer: Gud! De her processer kan vi optimere på en eller anden måde, fordi vi nu har så godt kendskab til jeres virksomhed, og hvad der specifikt er nødvendigt for jer. Så på den måde er det vel en innovation, man kan - til at hjælpe til transformationen med outcome.
- 01:29:08 Janek Ja. Altså, man kan jo sige, noget af det kan være drevet af denne her besparelse, som måske lover, at man vil finde, altså der er jeg simpelthen nødsaget til det. Hvis jeg ikke får fundet nogen innovation eller nogen effektivisering, som kan skære nogle omkostninger væk, så ender jeg med først at miste min fortjeneste, og derefter skal jeg måske have penge op af lommen for at kunne levere den ydelse. Der er en motivation i, at jeg allerede har givet løftet - jeg taber penge, hvis jeg ikke gør - men jeg tror nok, når jeg tænker på innovation, så tænker jeg det også på den innovation, der kommer ovenpå. Altså, hvordan, når du har været min kunde i 5, 7 år, hvordan sikrer du dig, at dér, hvor du står efter 7 år med mine services, dér er det på den smarte, sjove måde, som er moderne i dag, jeg leverer, og ikke på den smarte, sjove måde, som var moderne for 7 år siden. Når du så går ud til næste leverandør, så får du det nye. Hvordan sikrer du, det bliver holdt i live?
- 01:30:02 Vibeke At du hele tiden er innovativ.
- 01:30:04 Janek Ja, så du ikke bare er cost effektiv. Det kan jo være sådan et super interessant tema at diskutere. De der typer processer, jeg beskrev der, det er jo ofte kunden, der måske arrangerer dem, fordi det næsten er en slags early bud proces i en lidt vested-lignende -agtig tankegang, mens - og så spurgte du, om vi selv gør noget i den retning, hvor vi initierer det - og det tror jeg, de fleste større virksomheder gør - eller alle gør i en eller anden mere eller mindre struktureret form; nemlig ved at man overvejer hvem, hvilke typer kunder, det er jo i virkeligheden sådan en slags early sales proces. Man taler med nogle forskellige potentielle kunder, man deltager i konferencer eller afholder konferencer. Vi prøver jo at være, vi har blandt andet vores white books, som vi publicerer på servicefutures.com, hvor vi publicerer en masse materiale om hvor er industrien på vej hen, som vi egentlig publicerer, kan man sige, frit fra salgsprocessen. Altså, det er noget, der er tilgængeligt for alle, hvor man kan gå ind og se, hvad vi mener om forskellige ting. Hvordan gør vi det her til en sjovere arbejdsplads at være på - nogle ting, der rør sig? For at kunne vise den innovation - også uden for specifikke kunderelationer. Det er jo det, der gerne skulle få folk til at og kunder til at tænke: Hov, det vil vi da gerne tappe ind i, det kunne vi da godt tænke os, at tage en snak med ISS om uden overhovedet at tale om en konkret

kontrakt. Og så kan det da være, at de bliver inspireret til at tale med os yderligere, og finder ud af, at den kultur passer da egentlig meget godt til vores kultur, og dem vil vi gerne tale med. Så det er jo en måde ligesom at gøre det presales fra vores side.

Besvarede det dit spørgsmål omkring innovation, fordi jeg kan faktisk ikke huske helt præcist hvad dit...

01:31:58 Vibeke Jamen, jeg havde spurgt: når der indgås samarbejde om outsourcing-forhold, hvilke områder ud fra din erfaring, er afgørende for, at der sikres incitamentsskabelse til udvikling af innovation og transformation?

Så det kan man jo sige: jeg ser innovation og du ser det også som om, man følger med tiden som serviceleverandør, hvor jeg også ser innovation i, at det lidt implicit ligger i at man faciliterer, man hele tiden skal levere de ydelser, men samtidig prøver man hele tiden at undersøge måder, man kan forbedre, gøre det mere effektivt - og på den måde skabe innovation.

01:32:32 Janek Ja, men jeg tror, den måde, jeg deler det op, er lidt: innovation er sådan, grunddelen med innovation er formålet med effektivisering. Det er den der ligesom går fra, dér, hvor du er nu, op til det, jeg har lovet dig, du vil få. Så er der det, hvor jeg egentlig har leveret, hvad jeg skal kontraktuelt - basalt set - ydelsen er der, mine KPI'er er mødt, du er tilfreds og så videre. Det har kostet det, det skulle, og så kunne jeg egentlig læne mig tilbage og sige: Godt. Så kan jeg slappe af indtil næste årsskifte, hvor de næste mål bliver introduceret. Og så innovation i min verden, det er så det, der kommer ovenpå, hvor du siger: Godt nok, Janek. Du har leveret, det ser også fint og ordentligt ud, du kan tilbage til at taste på dit tastatur og så kommer jeg løbende og siger: Hey! Hvad siger du til, at vi gør det her på en helt anden måde. Hvad hvis vi skrotter det herovre, og så gør det på denne her måde? Det kunne være mega-skægt og vi tror, det vil drive det her - og så videre. Og, by the way, så kan jeg tjene nogle flere penge på det - fordi jeg skal incentiveres for det - men samtidig så bliver dine medarbejdere bare endnu gladere. Det har vi haft nogle snakke om. Hvordan er det, at du får det ind i en kontrakt? Altså, hvad er det, der driver at jeg pludselig dukker op af hatten og siger: jeg ved godt, at jeg har leveret alt det, jeg skulle, men hvad med det her? Hvor sker det? Sker det, fordi kontrakten siger, at det skal du gøre - det tror jeg ikke på - fordi det er jo i virkeligheden bare sådan et stik, der står at du skal, hvis ikke du gør det, så er det misligholdelse, voldgift, termination, erstatning, bla bla bla. Men ved at sige, hvordan får vi terpet ind i det, der gør, at jeg synes, det er skægt at gøre det her, og er motiveret for det; og dér tror jeg simpelthen, det kommer tilbage til de der incitamentsmodeller. Det kan blive sådan nogle helt simple ting som - jeg har et eksempel. Du skrev om Nordea ikke?

01:34:15 Vibeke Jo, jeg har bare en case med ISS og Nordea.

01:34:18 Janek Nå, ja. Det kunne være et eksempel, ikke? Fordi dér har vi en model her, som lidt á la denne her i grove træk, og dér tror jeg, at vi er sluppet ret godt fra innovationen.

Idet man har været ret kreativ og innovativ, og det kommer ned til en helt helt simpel håndgribelig ting, nemlig en kollega, jeg har, der hedder Signe, som arbejder på Nordea-accounten i starten. Hun kommer fra en marketingsbaggrund og rykkede så over i noget excellence halløjsa, og sad så og arbejdede på Nordea-samarbejdet, og med hendes baggrund fik hun nogle helt geniale ideer. Omkring noget touch point – jeg ved ikke om du har hørt touch points?

01:35:01 Vibeke Nej.

01:35:03 Janek Touch points, det er – nu siger jeg meget simpelt, det er det ikke – men relativt simple at forklare, men en meget genial ide, som egentlig handler om, i stedet for at kigge på tingene som, altså hvis du kigger på det her rum for eksempel. Det indeholder sådan et væld af forskellige services: der er catering, så er der cleaning, selvfølgelig, så er der office support services, der er teknisk vedligeholdelse, der er noget IT, noget exterior, noget vinduespudsning, der er noget security, der er noget reception – de tog imod dig, du fik et kort – og så videre. Så der er et væld af services. I stedet for vi har en snak om, nå men er cleaning i orden og er technical services i orden, er landscaping i orden og så videre og græsset er ikke langt. Men det kunne man jo godt have en diskussion om, og så lave målepunkter på det. Man kan også vende det hele på hovedet, og så sige: vi gider ikke diskutere cleaning med Nordea – det er da for kedeligt. Vi vil hellere diskutere oplevelser. Vi er ikke et facility services vi er et experience. Vi sælger experiences. Du har forhåbentlig fået en rigtig god oplevelse af at være på besøg hos os, og det er en oplevelse vi har solgt eller min kollegaer fra ISS Danmark har solgt, så det vi kigger på, når du kommer som gæst. Eller mig, for eksempel, som medarbejder: hvad er der så for nogle touch points, jeg har. Jeg parkerer min bil ude på parkeringspladsen, er der vandpytter og mudder over det hele, eller er der rent og ordentligt og tingene er klippet. Hvis jeg ankommer før, at det bliver lyst, er der så ordentlig belysning for at komme hen. Jeg kommer ind i receptionen. Der har jeg endnu et touch point. Jeg hilser på Niels eller Anna derude. Niels spørger om jeg kom godt hjem i går. Han hørte at jeg gik hjem fra arbejde, og var det en god gåtur – og så videre. Jeg går videre over, og så når jeg over til den der klap, hvor jeg skal op ad trappen. Det kræver min telefon bipper. Den virker måske ikke. Det ser Bente, så hun kommer hen og så åbner hun lige døren for mig og siger god morgen og holder den. Det er ikke hendes job, det står ikke i hendes, men det gør hun, og jeg går op ad trappen, stiller mine ting. Der er rent og ordentlig over det hele.

01:37:10 Vibeke Det er så næste touch point.

01:37:11 Janek Det er kaffemaskinen. Fordi jeg skal have en kop kaffe – und so weiter. Touch point: kantinen, og så videre. Så du i virkeligheden ser det som oplevelser, så det her, det er en møderumsoplevelse – det er et touch point. Så det vi har solgt her, det er møderumsoplevelse. Vi har ikke solgt det der, det der, det der, det der og det der. Det er noget, som Signe har udviklet. Hvor vi ser de der ting, og vi måler på dem. Så

i virkeligheden flytter du KPI'erne fra rengøring til møderumsoplevelser, for eksempel. Det er noget, hun udviklede – eller i hvert fald var en meget meget stor del af at udvikle - og som vi bruger i alle mulige sammenhænge. Grunden til, at hun gjorde det, det var fordi, at vi fik penge for at have sådan en som Signe. Så vi skulle så at sige ikke. Vi tabte ikke penge på, det var ikke noget, vi var tvunget til at gøre, fordi ellers ser det sort ud, men det var simpelthen investeret i, at Signe gjorde det her, og det har så flyttet det samarbejde med Nordea over et andet sted end dér, det startede. Det der jo tit sker, det er jo den der bestemmelse i kontrakten siger: det skal du gøre i årets slutning, det er noget du finder ud af, hov, 19. december: vi skal have det her klar til 1. januar. Det har vi ikke nogen ressourcer til, kan du ikke sætte dig ned og skrive nogle ideer - og så bliver det sådan noget. Det handler, basalt set, bare om at få det bygget ind i sine incentiveringsmodeller og så få sikret, at vi er incentiveret, fordi vi får dækket omkostningerne. Vi har en potentiel upside af det, og kunden synes, at det er fantastisk. Det er ret fantastisk. Hun er virkelig, hun er skruet godt på hende Signe. Det er en ret genial måde, at se på sådan nogle ydelser på.

Anyway, det var bare et eksempel på...

01:38:58 Vibeke Ja, men det er vel så også en innovativ, kan man sige.

01:39:00 Janek Nå. Det har ikke så meget med besparelser at gøre, i grunden. Det er noget med at italesætte, hvordan man kan anskue ydelserne, men i virkeligheden også i vores egne øjne og sige: Altså, ISS, lad nu vær med at kigge på som X, Y og Z. Kig på det som møderumsoplevelsen, receptionsoplevelsen, og så videre, ikke? Det er derfor, jeg blev lidt grebet af det, jeg synes det er en ret genial ide hun.

01:39:28 Vibeke Ja, ja. Det er jo spændende at høre om. Men det er jo også, når man også tænker, når man outsourcer så mange i forening, som bliver man jo også nødt til lige pludselig, at for eksempel, hvis der er en der skal ind og vurdere det her rum - lad os sige, der er de her forskellige services. Så skal du måske have en rengøringsdame ind og vurdere ud fra rengøringskravene. Er det rent nok? En, der skal ind og vurdere det tekniske. Hvis man nu har en, der ligeså hurtigt kan vurdere, godt det hele ser ud til at fungere, står der noget på til at de kommer. Altså, så har man bare en, i stedet for at de kommer én til hver service lige pludselig. Det er jo også en omkostningsbesparelse.

01:39:58 Janek Men jeg synes også, i virkeligheden er det faktisk en interessant pointe, fordi vi var faktisk helt oppe at røre ved: er vi et Facility Service Company eller sælger vi oplevelser? Altså: are we an experience company? Det er jo sådan lidt, hvis du begynder at tale om det herovre. Her der er du et Facility Service Company, her der er du et experience company. Det handler om at give nogle oplevelser som gør, at medarbejderne bliver hængende, bliver mere effektive, og så videre. Du sparer penge på den samlede omkostning i din virksomhed, og ikke kun på noget, der har med en bygning at gøre. Dér er du faktisk helt nede og pille ved, hvem ser vi os selv som og ikke bare sådan, måler jeg på det der, eller måler jeg på det der.

Det er en relativ stor ting, eller en meget anderledes ting, at vurdere sig selv ud fra, kan man sige.

01:40:48 Vibeke Ja, interessant.

01:40:51 Janek Ja, sorry I am all over the place.

01:40:52 Vibeke Nej, altså. For mig er det jo bare, jeg suger det bare til mig. Jeg synes, det er enormt interessant at høre om, jo. Det er jo spændende.

01:40:58 Janek Jeg taler om det, fordi jeg selv synes, det er super interessant, at tale om.

01:41:01 Vibeke Ja, ja, men jeg er hvert fald meget glad for, at du havde tid til at gøre det. Det er enormt givtigt - også for min afhandling, tror jeg, at kunne inddrage sådan nogle her, lidt praktiske eksempler og noget fra det virkelige liv. Det giver det jo noget andet relevans lige pludselig.

Bilag 2: Transskription af interview med Tue Goldschmieding

Interview tirsdag den 14. november 2017

Interviewet: Tue Goldschmieding, Partner, Gorissen Federspiel

Interviewer: Vibeke Kristine Hammershøi, Specialeforfatter

Tid	Person	Udsagn
00:00	Vibeke	Kan du kort forklare de tre tilgange?
00:04	Tue	For at outcome-baseret outsourcing kan opfylde forventningerne, så skal der jo være en eller anden form for transformation. Til forskel for en output, hvor du siger: "Vi vil gerne have at der kommer sådan nogen firkantede grønne nogen ud af kassen, og de skal komme så hurtigt og have den størrelse". Så outcome, der siger vi jo: "Vi vil opnå et mål". For at opnå det mål, så skal leverandøren kunne ændre tingene - skal kunne modellere på forretningen, kan transformere processer osv. Det er derfor jeg siger, at scopet bør være større. Du kan ikke outsource din serverdrift til en IT-leverandør og så bede dem om at blive målt på din omsætning - det giver ikke meget mening. Men du kan måske godt lave en outcome-baseret BPO-kontrakt, hvor du siger: "Her er hele vores produktportefølje og hele vores kundeadministration - optimer den. Det, vi vil opnå, er en lavere turn på vores kunder." Og så give en eller anden frihed til at modellere inden for det. Det er altså dét, der ligger i scopet. Så kan du sige: "Kan man det med IT alene?" Nej, det kan man nok ikke. Ikke, hvis der ikke er en eller anden forretningsproces. Kan man forretningsprocesser alene - uden også at have IT? Nej det kan man nok heller ikke. Man bliver altså nødt til også at kunne ændre og optimere på nogle andre planer. Kan man det på facility management? Nej, det kan man nok ikke, hvis det bare er kantinedriften.
01:37	Vibeke	Nej, der skal selvfølgelig være flere aktiviteter.
01:38	Tue	Ja, der skal være nogle andre aktiviteter på en eller anden måde, der gør, at man kan transformere. Det er jo også derfor, at vi ikke ser så mange outcome-baserede kontrakter. Det er typisk mere de outcome-baserede elementer inden i en kontrakt. I en større outsourcing kan du så have nogle elementer, hvor du siger: "Inden for det her område, der lader vi leverandøren ændre et eller andet, som vi kan måle på et resultat, mere end på outputtet". Så lader man altså den del være outcome-baseret. De helt overordnede outcome-kontrakter, hvor hele prismodellen er outcome-baseret, det er lidt mere begrænset, hvornår man ser det.
02:20	Vibeke	Ja, for du har også i din præsentation, hvor du præsenterer tre forskellige honoreringsmodeller ift. outcome. Vil de normalt blive anvendt samlet i en kontrakt med elementer fra hver især?

- 02:43 Tue Jo, præcis. Hvis man nu ser sådan en traditionel IT-outsourcing kontrakt, output-baseret i en infrastrukturdrift-kontrakt, for eksempel, der vil du typisk have en primær prismodel, der er consumptionbaseret. Trenden er nok i dag en $P \cdot Q$ model, hvor du siger: "Her er prisen og her er hvor mange, du bruger". Så ganger du op og betaler det. Så vil du også have projekter, ændringer og ting, som kommer ind over. Dér vil det så være en blanding af fast-pris-projekter, fast-pris-standard service requests osv. Du vil måske have nogle ting, der kører på tid og materiale – og så vil du have afarter. Det kunne være, du har penge-share modeller indenfor det, hvor du siger: "Her er budgettet, og hvis vi overskrider, så bliver leverandørens prisstigning mindre" – også nogle af dem, vi beskriver i præsentationen. Dem vil du så kunne have i spil i større eller mindre grad. Så det er altså sjældent, man bare har én, som dækker det hele. Fra kundens side, det er jo typisk dem vi repræsenterer, dér er det jo et budgetsikkerhedsspørgsmål langt hen ad vejen. Hvorfor gør man det ikke bare på TRM? Det er jo et spørgsmål om, at man gerne vil have en relativt klar transparens, og sikkerhed i budgetterne. Det kan du jo godt få med en consumptionbased-model, hvis du ellers har rimeligt styr på faldgruber.
- 04:20 Vibeke Kan det give mening at bruge omsætningsbaseret kontra en risikobaseret vederlagsmodel? Altså, hvis du anvender en omsætningsbaseret, må man jo på en eller anden måde kunne påvirke kundens omsætning, før det giver mening at tage den i betragtning? Kan det have noget at gøre med virksomhedens struktur eller produkt?
- 04:50 Tue Det vi sourcer, skal på en eller anden måde kunne påvirke det vi måler på. Igen, hvis det er en infrastrukturdrift, så er det svært at forestille sig. Det kan ikke afvises, at man kan lave en sontring imellem kundeloyalitet og fastholdelse kontra hvor godt, din webplatform kører. Det kan godt være, at du kan komme ud i en sådan situation. For eksempel, at lave en sontring, der måler på din kundetilfredshed, ift. til din rå infrastrukturdrift – det er da klart, der er en eller anden sammenhæng, når hele virksomheden er nede, fordi du ikke kan drifte dine servere. Så bliver der nogle kunder, som bliver sure. Det er dog svært at bygge en KPI, der ligesom relaterer sig stærkt nok til det. Sådan er det jo i alle kontrakter – lige så snart tingene bliver for usikre, og bevæger ting uden for leverandørens kontrolsfære. Så den usikkerhed omsætter sig jo også til tvister. Hvis det ikke er den der én-til-én-relation og du har målbarheden og datagrundlaget til rent faktisk at kunne måle og konstatere det, så er det en meget ueffektiv måde at regulere på i en kontrakt, i øvrigt i et samarbejde. Det vil give friktioner og tvister.
- 06:32 Vibeke Ift. outcome-baserede, så begynder man at have en fællesinteresse og måler på et forretningsmål eller en vision. Vil der så ikke også være flere eksogene faktorer, der kan spille ind, når man skal afgøre om det her forretningsmål er nået?
- 06:53 Tue Jo, det er hele skismet i outcome-baserede – det er jo, kan du rent faktisk beskrive det, du måler, og kan du måle det, du beskriver? Det er svært. Typisk vil man i

almindelige kontrakter have nogle principper om fordringshavermora, der betyder, at hvis kunden ikke opfylder sin del af aftalen, så er leverandøren ikke ansvarlig. I et eller andet omfang, vil der også være en allokering af den gråzone-risiko der vil være for tredjeparter, osv. En outcome-baseret model, dér bliver du i sagens natur nødt til at forholde dig til det, eller sige: "Det er name of the game, det er en del af risikoen". Så kan man diskutere, om man er ude i en force majeure situation, hvor man kommer så langt ud at det er uden for deres ansvar. Men ellers bliver man nødt til at leve med den risikoallokering, eller den risiko i modellen som leverandør - og kunde for den sags skyld. Du kan også vende den om, og sige, der er nogen ting som påvirker omsætningen meget positivt, men som i virkeligheden ikke er en refleksion af leverandørens indsats, men som er en refleksion af markedet eller andet. Så ender du med at betale en hel masse penge til en leverandør. Så kan du sige: "Kan du ikke være ligeglad med det"? Jo, det kan man principielt være, men det er ligesom naturen i den type kontrakter. Medmindre du går ind og regulerer så meget i detaljen, at du så alligevel ender i noget, som skaber den der friktion, som er svær at styre.

- | | | |
|-------|--------|--|
| 08:30 | Vibeke | Har I lavet nogle outcome-kontrakter eller delvist outcome-baseret? |
| 08:36 | Tue | Jo, vi har faktisk lavet nogle, der har været 100% outcome-baseret eller næsten 100%. Det har været meget svært at få klienterne med på. |
| 08:45 | Vibeke | Kunder, og så også serviceleverandører, må vel også have en vis form for skepsis over for denne her nye kontraheringsform? |
| 08:50 | Tue | Det kommer meget an på hvem det er. Der er nogle, som er meget villige og som ser det som noget interessant. Hvis du for eksempel er extensor, som både har konsulentdelen og hele det at kunne gå ind og transformere forretningsprocesser, og også har driftsdelen, så kan det være rigtig interessant. De kan bestemt godt se en pointe i. Så er der andre leverandører, som kan have meget svært ved det, hvis de ikke har den der konsulentforretning, eller evnen til at løfte den der transformationsdel. |
| 09:24 | Vibeke | Så rent kontraktuelt, hvilke bestemmelser er så i dine øjne relevante i en outcome-tilgang? Nu nævner jeg for eksempel gevinstklausuler - man skal jo dele, når det går godt, dvs. værdideling. Men der må vel også være en eller anden solidaritetsprincip om, at når det går dårligt, skal vi vel også dele tabet?

Regulerer man de klausuler inden kontraktindgåelse? |

- 09:41 Tue Ja, selvfølgelig. Helt klart, det vil jo være en del af prismodellen. Typisk er outcome-prismodeller baseret på, at din betaling til leverandøren hænger sammen med evnen til at opnå et forretningsmål.
- 10:01 Vibeke Det vil altså være behavior-based? Dvs., hvis du har ydet en stor indsats, får du vil tilsvarende for din indsats?
- 10:06 Tue Ja, hvis det reflekterer sig i det resultat. Hvis man måler på kundens omsætning, og der er en direkte relation, så vil det 100% være kundens omsætning, der dikterer, hvor meget mere du får. Om du så lægger prismodellen sådan, at de altid får dækning for deres cost-base, så det kun er profitten vi opererer på, eller at du også graver dig ned i deres omkostningsbase – det er sådan lidt et temperamentsspørgsmål, og konkret hvordan casen ser ud. Typisk vil der jo være en eller anden grunddækning for deres basale omkostninger. Så er det et spørgsmål om, hvor mange penge tjener man på det. Det er typisk den måde, du vil strikke det sammen på.
- 10:50 Vibeke Jeg tænker at man måske kan se gevinstklausuler på to måder. Enten at man siger: "Vi deler det og aftaler inden kontraktindgåelse at vi deler det 50/50, hvis vi når en eller anden gevinst." Hvor man også i en outcome kan sige, vi gør det lidt mere fleksibelt, og går ind konkret og måler hver gang at der sker en gevinst. Og så vurderer, om det var serviceleverandøren, der stod for den største del, eller var det faktisk kunden, der kom med et eller andet nyt, som gjorde, at der kom denne her gevinst, men som man i princippet kunne foranlediges til at tro, kunne tilegnes serviceleverandøren.
- 11:14 Tue I teorien, ja. I teorien, ville du nok godt kunne det. Nu er jeg jo praksis person. Jeg ville tro, at sådan en model i praksis vil være ekstrem svær at håndtere. Alene det faktum, at uanset, hvordan vi vender eller drejer den, så er det jo altså sådan at – det er jo dét, der er problemet i alle sourcing-forhold – at du har to parter med to modsatrettede interesser. Du har en kunde, der gerne vil have rigtig meget kvalitet og betale rigtig lidt, og du har en leverandør, der ønsker for rigtig få omkostninger at tjene rigtig meget. Det er bare uforeneligt. Hvis du tager de ting efter kontraktindgåelsen, hvor parterne reelt set står i et lock-in, og du har fået gevinsten, og så skal du blive enige om det. Du kommer til at bruge mange gode timer på at have sjov med at fordele.
- 12:07 Vibeke Så det er næsten mere ressourcekrævende, end det er profitabelt?
- 12:09 Tue Det tror jeg, at man skal overveje, i hvert fald. Altså, vi ser – det er sådan en hel generel ting, dog ikke specielt juridisk – men når tingene bliver komplekse, og de skal i virkeligheden ikke blive ret komplekse. Det er uanset, om vi taler prismodeller eller

servicelevel-modeller, så må man bare sige, at organisationernes investering i at håndtere kontrakten, den stiger eksponentielt. Der ser vi også mange kunder, der vælger at sige: "Nu skalerer vi ned, vi har måske haft kontrakter i årevis med 400 håndtag men kun benyttet to, så hellere skalere ned og bruge de to korrekt, end at have de 400 andre." Det jeg mener med det, det er, at man kan gå ind i sådan en tillidsbaseret sourcing, men så skal der være en anden mekanisme, der tager hånd om at man ikke bliver enige. Så må man lave et eller andet firkantet med, at i så fald man ikke er enige indenfor X dage, så tilfalder det 70/30 til kunden for eksempel, så der er en eller anden form for motivation.

- 13:29 Vibeke Det minder om selvhåndhævelse, for man kan sige, at de strategiske kontrakter er, at man bevæger sig væk fra tredjepartshåndhævelse, og prøver selv at løse tvister internt. Eksempelvis, at en udvalgt gruppe inden for en uge skal have fundet en løsning. Hvis ikke det sker, indhentes en mægler.
- 13:43 Tue Det kan jeg sige dig altså, det er jo det, der sker i praksis. Hvis du går tilbage og ser, hvor få IT tvister eller outsourcing tvister, der i det hele taget er, så bliver stort set alle tvister jo løst kommercielt – og i governance. Det betyder jo ikke, at investeringen ikke er voldsom på begge sider, og det dræner et forhold. Det skal man også være opmærksom på. Det dræner altså et forhold, hvis du hele tiden har friktion i samarbejdet, fordi du småtvister hele tiden.
- 14:17 Vibeke Det gælder altså om at lave klausulbestemmelserne, så man undgår at dræne forholdet?
- 14:19 Tue Ja, det gælder om at de grundlæggende mekanismer i kontrakten er lavet, så det er så friktionsfrit som muligt. Det må man sige, hver gang der er ting, hvor du skal blive enige om noget bagefter, så skabes der friktion, medmindre der er et eller andet større incitament til at få løst tingene hurtigt.
- 14:42 Vibeke Så gevinstbestemmelse, som jeg omtalte om at aftale det løbende, kan næsten skabe mere splid, end den faktisk kan gøre det godt.
- 14:50 Tue Man kan prøve at tænke på et forhold, hvor, hvis man havde en sådan kontrakt, og man har startet som kunde med at lave et udbud, hvor du har haft konkurrence blandt forskellige leverandører, som havde prissat hårdt og var gået hårdt ind for at vinde denne her case. Så sker der nogle gange det, at leverandørerne måske får lavet en case, som ikke helt er så attraktiv – de havde måske faktisk, som de fleste leverandører regnet med 20% i mersalg, for at det kunne hænge sammen. Så står du med en, som virkelig har en motivation for at få nogle flere penge i kasse, og så skal du have den diskussion. Hvis business-casen ikke holder for dem, så kommer du til virkelig at have noget hård friktion, når man så skal blive enige på det tidspunkt. Det

er altid nemt at blive enige, hvis der er penge nok. Der, hvor du har fronterne trukket hårdt op – du har måske en kunde, som har lagt faste budgetter efter det her, og som ikke har tænkt sig, at der skal betales, og der sidder nogle og mener, at det faktisk er dem, der har fået den gevinst hjem, og de der elendige hundehovederovre hos leverandøren kan ikke finde ud af noget alligevel. Det er jo sådan virkeligheden er, og derfor det hurtigt ender med at blive mere en tvist end et samarbejde.

- 16:07 Vibeke Hvad for type tvister oplever du mest, i IT-relationer?
- 16:13 Tue Grundlæggende kan du koge dem ned til sontringen mellem eller skismen mellem scope og pris. Det er simpelthen et spørgsmål om, hvorvidt leverandøren kan få merbetaling, eller om det er indeholdt i scopet. Det er langt de fleste. Det er meget sjældent, at vi har diskussioner om kontraktsfortolkning, i det sådan mere klassiske kontraktbestemmelser – såsom er det her force majeure, eller hvordan fortolker vi ansvarsbegrænsningen. Det er ikke så tit, som det er, at vi diskuterer, om det her er en ydelse og indeholder den noget, som kunden forventede, og om leverandøren siger, det skal jeg have merbetaling for.
- 16:52 Vibeke Så det gælder også om klart at definere, hvad der er inden for scopet i kontrakten?
- 16:55 Tue Det er altid vigtigt. Det er min egen kæphest, at man kan sige: "I virkeligheden ser vi mange kontrakter, der er meget formfuldendte, men med nogle ekstremt dårlige servicebeskrivelser." Hvis du ikke ved, hvad det er, du køber, så har du grundlæggende et problem.
- 17:15 Vibeke Så det kan faktisk være til last for relationen, hvis man ikke er klar over det?
- 17:17 Tue Absolut. Der er jo sådan nogle psykologiske mekanismer, afhængig af hvem, det er, der handler sammen, men det kan man se, i for eksempel nogle af de store IT-projekter der kuldsejlede. Der er en kunde som tror, at de ved, hvad de vil have, og så indgår de en kontrakt, og så finder de ud af: "Gud, man kunne også en masse andre ting". Særligt, hvis man så er bundet af udbudsreglerne, som man er i det offentlige, så vender man tilbage til sådan nogle meget brede og meget uklare formuleringer, som man havde i den oprindelige kontrakt, og så ser man, om man ikke kan få det til at dække det, man i virkeligheden gerne ville have, nu, hvor man var blevet klogere. Hvis man kigger på nogle af de sager der har været, hvor man har udviklingsforløb på over otte år. Det er meget usandsynligt, at man ikke er et andet sted efter otte år. Den mekanisme er jo tit tilfældet, at man troede man skulle have noget, og det er så dét, man prøver at skrive. Så kommer der en leverandør, som kommer og læser det, som i virkeligheden forstår det i en anden kontekst – måske læser de det mere ofte som i "kan vi ikke med vores standardydelse levere det? Jo,

det mener vi godt kan passe”. Og så bliver parterne i øvrigt klogere henad vejen, og det er en udfordring.

- 18:26 Vibeke Kræver det, når man befinder sig en output-, outcome-tilgang, at man investerer noget mere tid på transaktionen inden, man indgår aftalen, ved at forhandle?
- 18:36 Tue Man kan altid, at den tid, man bruger på at forhandle og diskutere up front, den kommer mangefold igen - i den tid man sparer på, at diskutere problemer bagefter.
- 18:46 Vibeke Så det er en investering, kan man sige?
- 18:47 Tue Det kan du sige. Men typisk er det jo sådan, at sådan nogle processer er dikteret af svarhensyn, og ting og sager, og det skal lukkes nu og her. Det er derfor, du typisk vil se, de her processer blive kørt hurtigt igennem, men grundlæggende er det jo svært at argumentere imod rettidig omhu i denne her sammenhæng. Det, der jo er teorien omkring den outcome-baserede, det er jo i virkeligheden også, at du måske ikke er ligeså eksponeret for den der scope diskussion. Fordi du - alt andet lige - siger: ”Vi er sådan set ligeglade, hvordan I kommer fra A til B - I skal bare komme til B, indenfor en eller anden mere overordnet ramme. Der skal I altså kunne transformere vores processer og levere tingene smartere, og på en eller anden måde gøre ting, som bringer os fra A til B.” Det er jo i hvert fald teorien. Om det så fungerer sådan - det er spørgsmålet.
- 19:44 Vibeke Lige lidt mere konkret om IT. Når I har indgået sådan en outcome, hvor der også er indgået flere elementer, hvordan kan det helt konkret bidrage til en transformation i virksomheden? Er det optimering af processer, så det skaber, at medarbejderne føler det kører mere gnidningsfrit?
- 20:00 Tue Nu vil jeg lige for det første sige, at vi laver ikke rene outcome-baserede IT-outsourcing kontrakter. Det er mere BPO-kontrakter, hvor der er delelement i. Hvad de kan drive på IT-siden, er jo typisk en anden tilgang til at transformere IT, som tænkt i sammenhæng med en forretningsprocesoptimering. Hvis du ser traditionelt på sourcing-scenarierne, så har det jo typisk på IT været sådan, at det var drevet ud af IT-organisationen. Det var drevet ud af et ønske om driftseffektivitet og omkostningsbesparelser for IT. At serveren har en højere opetid, der var færre fejl med applikationerne, osv. Hvor BPO og den outcome-baserede outsourcing, kommer ind den anden vej og siger: ”Vi driver det her ud af et forretningsbehov. Vi vil gerne opnå større kundetilfredshed, vi vil gerne have større kundeloyalitet”. I den proces må leverandøren så gribe ind i IT, og i forretningsprocesser. Det er ligesom hvilken vej, du kommer ind, fra sourcingen rent strategisk. Det er virkeligheden nok det, som er den største forskel.

- 21:29 Vibeke Bonus-modellen, der måles på KPI'er, kunne jeg forstå på din præsentation – det kan man vel også i de andre. Forskellen på en outcome og output, som jeg har forstået det, det er med outcome bliver der lige pludselig denne her mulighed for merværdi og gevinstmuligheden, hvilket ikke eksisterer i en output, hvor det er en forbrugsbaseret model, hvor du kan effektivisere og skabe omkostningsreduktioner, men der stræbes ikke efter den der yderligere værdiskabelse?
- 22:04 Tue Nej, men dér er sandheden jo den, at hvis vi nu tager sådan en klassisk infrastruktur-outsourcing, så kan man spørge sig selv: "Hvad har leverandøren af incitamenter til at optimere?" Hvis du var leverandør og havde et scope på 100, hvad er det så der driver dig til at sige: "Kære kunde! Nu skal I høre. Hvis vi lige gør tingene sådan og investerer her, så kan I komme ned på 70, og dermed spare en masse penge." Der er ikke rigtig noget økonomisk incitament, der tilsiger, at man skulle gøre det, når man nu har investeret i en masse hardware, som leverandør. Så vil det jo bare være omkostninger. Derfor driver det jo typisk en adfærd hos leverandøren, der tilsiger, at de vil køre tingene så længe og så hårdt på det samme, indtil de har så lave omkostninger som overhovedet muligt. Realiteten er, at de her Evergreen-klausuler, man har haft i kontrakterne i en menneskealder, der siger, at leverandøren skal fortsætte med at forbedre. Hvis den ikke er backet up af et eller andet med økonomisk incitament, så sker der ikke noget. Hvad kan du så gøre der? Jamen altså, de fleste prismodeller har jo faldende pris, hvor man antager at der er sådan en løbende effektivisering af teknologi. Det er en løbende effektivisering af leverandørens måde at levere og forståelse af kunden, som bør bringe prisen ned. Det er den ene model – at du går ind up front og siger: "I løbet af de her fire år, dér forventer vi, at der er et fald på X %."
- 23:29 Vibeke Det er så korreleret med at man lærer hinanden at kende bedre over tid?
- 23:34 Tue Ja, alt andet lige, bør leverandøren i år tre være bedre til at samarbejde med kunden end i år et. Teknologien bør være hurtigere, osv. Det er den ene måde. Så er der den anden måde, hvor du kan sige: "Hvordan fanger du så de der konkrete initiativer? Da der pludselig var nogle der begyndte at tale om virtualisering, for eksempel – hvordan får du så en leverandør til at sige, jamen skal I ikke også virtualisere?" Der bliver man så nødt til at tænke i nogle andre baner, hvor man kan lave nogle gainshare-modeller, hvor du går ind siger: "Prøv at hør! Hvis I kan fremlægge et projekt, hvor vi får en besparelse på X, jamen så deler vi den besparelse i 18 måneder, for eksempel, indtil I har tjent den investering hjem, eller whatever - og får en opsight på det." Altså, at der er et økonomisk incitament, som driver den der adfærd.
- 24:26 Vibeke Så gainshare er noget, man kan putte ovenpå en output?

- 24:32 Tue Outputten er jo i virkeligheden, er jo et langt stykke henad vejen en gainshare i sig selv, sådan helt fundamentalt. Jeg vil ikke afvise, at man ikke kan det, men man skal nok være meget konkret med, hvordan man så vil håndtere det, og om det er et meget afgrænset område. Grundlæggende er det jo et spørgsmål om, at du tillader den frihed, så det er jo egentlig en stor gainshare-model, hvor de kan få lov at transformere og komme med initiativer, der gør, at man kommer hen mod målet. Så i det omfang, man kan det, bør det være bygget ind i den grundlæggende prismodel, frem for separat. Men altså, du kan sikkert godt komme op med en case, hvor det giver god mening, at have sådan en separat model for en del af scopet.
- 25:15 Vibeke Det var nemlig, at jeg havde forstået forskellen på output og outcome hovedsageligt lå i prismodellerne. At outcome giver gevinstskabelsen i sidste ende og det er her, som du siger, at hele transformationsskabelsen og mest værdi kan genereres.
- 25:31 Tue Det er det jo også i praksis. Altså, output er jo bare, basalt set, at du siger: "I skal på en eller anden måde producere denne her størrelse og denne her farve, og de skal komme sådan her. Hvordan I så gør det indeni, det er fint, men vi måler det, der kommer ud af maskinen." Men der siger man, ligesom, vi skal bare have X-servere driftet på det her serviceniveau, hvor outcome – det er jo noget andet. Den serverdrift, hvad er dens refleksion over i forretningsevnen - til at nå forretningsmål. Det er jo også derfor, vi ikke laver det på IT alene. Det er jo den fundamentale forskel. Du måler ikke på hvad, der bliver produceret, men du måler på, hvad det er, du opnår med det.
- 26:30 Vibeke Ud fra det teoretiske udgangspunkt arbejder man også meget med tillid i relationen og en fælles interesse, selvom det selvfølgelig i praksis er svært at forene. Men, hvordan prøver man konkret, at få de vage termer ind i kontrakten?
- 26:58 Tue Jeg mener ikke i kontrakter, og i sådanne nogle her setups, dér bør man kunne måle alting, og man bør kunne gøre sig klar, hvor data til at måle de resultater er henne. Jeg tror, at mange jurister og indkøbere, osv., får røde knopper, når man begynder at tale partnerskab. Det skal ikke kunne afvises, at man godt kan komme op med scenarier, hvor det kan lade sig gøre, men grundlæggende bliver der nødt til at være en eller anden form for alignment mellem det finansielle incitament for at det fungerer. Så kan man tale nok så meget om tillid, osv., men hvis der ikke er den alignment, så fungerer tingene bare ikke i praksis.
- 27:45 Vibeke Du skal have den samme indstilling, på en eller anden måde?
- 27:47 Tue Du skal have noget ud af det – økonomisk have en eller anden sammenhæng imellem målsætningerne. Du får ikke en leverandør ind, der på grund af tillid og strategiske overvejelser har underskud på en case. Der bliver nødt til at være et eller

andet der driver, finansielt driver dit incitament til at du når i den samme retning. Det er bare helt fundamentalt.

- 28:10 Vibeke Hvordan vælger man så samarbejdspartner? Vil det konkret være kunden, der går ud og laver en udbudsrunde? Hvordan udvælges, så der opnås det her strategiske fit?
- 28:24 Tue Det kommer meget an på, hvad vi taler om. Altså, taler vi outcome eller taler vi output? Den klassiske, hvis du ser sådan en IT-sourcing med en output-baseret kontrakt - det er jo sådan set bare, at du definerer et scope og så laver du en eller anden form for udbud, og så har du det her rum, hvor der kan presses på prisen og på vilkårene, og så vælger du en leverandør. Og de er jo så valgt ud efter at man har nogle forventninger om, at de kan levere det, der skal leveres. Det er jo ikke en voldsom kompleks øvelse, hvis vi for eksempel taler om infrastrukturdrift. Der ved du jo godt, at der er nogle, der kan levere det. IBM kan nok godt finde ud af det og levere det osv. Selvfølgelig er der en masse andre aktører. Så kan du overveje at tage dem med ind i dit scope, og så bliver det ren konkurrence. På outcome-baseret - det er jo en lidt sværere øvelse. Primært, fordi at det du skal måle, eller det du skal sammenligne, er ikke bare servere og opetider og priser. Det er også noget med: hvordan vil de nå derhen, og hvordan vil det påvirke din forretning strategisk, osv. Derved ikke sagt, at det stadigvæk ikke bliver kørt i konkurrencepræget dialog, på den måde forstået, at man har en eller anden form for flere leverandører i spil. Men det er klart, det at vælge leverandør er meget sværere i den outcome-baserede. Fordi du jo i sagens natur også skaber nogle single pointer failures, som er meget drastiske. Hvis du lægger hele din kundeportefølje, osv., over til en eller anden leverandør, der så skal sørge for at få forbedret tingene. Hvis de fejler voldsomt, jamen, så er det jo i sagens natur dit forretningsmål, der fejler, og så er det din forretning, der fejler. Hvor, hvis det er din IT-drift; der fejler - det er selvfølgelig også ærgerligt, og det har indvirkning på forretningen. Men det er ikke fundamentalt din forretningsstrategi, der fejler. Det er så en del af produktionsapparatet, der fejler. Det er klart når du taler om tillid - det er selvfølgelig en helt anden grad af tillid, man bliver nødt til at have til den type af leverandør. Det er også en helt anden type governance, man skal have, og samarbejde med den leverandør. Men min pointe omkring det her med incitament er bare at sige: du kan ikke - det er i hvert fald min erfaring - at du kan ikke lave governance modeller og samarbejde og tillidsbaseret dialog i en grad, der så at sige modvirker, hvis der er et negativt finansielt incitament. Det skal være på plads. Så kan du gøre alt muligt andet. Det kan også være, at du kan holde båden flydende i en lille periode, hvis der sker et eller andet med det fundamentale forretningsmæssige mål, men du kan ikke drive et samarbejde grundlæggende og alene på dialog og tillid og brug af governance, osv.
- 31:18 Vibeke Når man går over i outcome og output, så anskues kontrakten fra et teoretisk synspunkt mere som et styringsredskab ved at hjælpe ift. input, hvor det er mere at kontrakten lægges i skuffen, og det er egentlig lidt mere baseret på trussel, altså, hvis jeg kan finde en billigere leverandør, jamen, så er jeg tilbøjelig til at gå ud og opsiges kontraktforholdet?

- 31:41 Tue Det har du da ret i. Nu vil jeg aldrig anbefale nogen at lave kontrakten og lægge den i skuffen – altså det skal være et styringsredskab. Modellen, der hedder: ”Prøv at hør! Hvis vi kan få maksimal fleksibilitet, så måler vi bare leverandøren på om de leverer varen – hvis de leverer varen så er de inde i varmen, og hvis de ikke leverer varen, så er de ude i kulden”. Det er da en relativt effektiv måde at reagere på. Det fungerer sådan set også for mange at køre deres kontrakter på denne måde.
- 32:17 Vibeke Det er vel også hvor meget, man har lyst til at investere, for ved at vælge outcome, så kræver det også væsentlige investeringer, og det er nogle andre, man skal tale med i virksomheden, som er på et højere niveau?
- 32:25 Tue Man skal jo altid tænke over, at der kan opstå de her situationer, hvor der er en eller anden interessekonflikt, der ikke er reguleret. Det vil der altid være – du kan jo ikke lave kontrakt, der dækker ethvert tænkeligt scenarie. Sådan er det. Står du i en outcome-baseret kontrakt, så er det ærgerligt at have en leverandør, som har en her-og-nu-vinding ved på papiret, for eksempel at møde den KPI, der gør at de får betaling, men det har en negativ konsekvens for en anden del af forretningen. Altså, de saver det ene ben af for at kunne komme igennem hullet. Det er ikke rart. Det er jo det, der gør det svært at styre sådan en outcome-baseret kontrakt. Du vil hele tiden opleve, at der vil være nogle, hvor på den output-baserede vil der altid være leverandører, der sidder og prøver at suboptimere måden, de opgør en eller anden enhed. Men det er bare en anden problemstilling. Det skyldes stadig noget, man skal adressere, contract management, osv. Hvis man har de der trusler, eller hvad man nu har, så kan man jo bruge det også. Det andet er bare et rigtigt ærgerligt scenarie, fordi det har så stor betydning for virksomheden i det hele taget, hvis det er, at det er forretningsmålet, der så at sige vil være kompromitteret.
- 33:46 Vibeke Kan man godt sige, at hvis vi simplificeret sagt har fem KPI'er, vi måler på, og så vælger at fokusere på den ene for nemlig at få den her gevinst, så kan det gå hen at blive til last for hele det fælles mål?
- 34:02 Tue Jo, du kunne forestille dig – sådan helt tænkt scenarie – man indgår kontrakten og dér er det noget med, at man har sat et mål om, at man skal have en eller minimumsomsætning pr. kunde. Hvis det så betyder, at leverandøren så på et eller andet tidspunkt siger: ”Så smider vi alle kræfter efter de her 10% af kunderne, som vi kan få den omsætning på.” Det får så den konsekvens, at de 90% af kunderne, de løber skrigende væk. Men det bliver der så sjovt nok ikke målt på, altså fastholdelse af hele kundebasen, fordi man kun havde nøjedes med at skrive KPI'en på hvad omsætningen pr. kunde var. Det er jo sådan en situation, hvor man kan sige, dér er det lidt ærgerligt.

- 34:40 Vibeke Der er lidt et hul i kontrakten?
- 34:42 Tue Ja, du kan kalde det et hul i kontrakten, du kan også kalde det et spørgsmål om at kompleksiteten og den foranderlighed, der er i markedet, er svært at forudsige. Outcome-baserede kontrakter er i sagens natur længere, fordi der er det transformative element. Du kan ikke lave en 2-årig aftale – det kan du godt – men typisk vil den jo være længere, fordi der skal være tid til at gøre tingene. Det gør også, at du bliver mere udsat for foranderlighed. Det er også derfor, at du ser, at de fleste klassiske IT-outsourcing kontrakter, dér bliver varigheden jo kortere og kortere. I dag er det måske mere standard, at du har en 3-årig kontrakt, hvor for fem år siden eller syv år siden, var det måske mere almindeligt at du havde 5, 6, 7 år – før det var det 10 år – og nu er vi nede på 3. Det er jo fordi det er et spørgsmål om at for det første, der sker for meget i markedet, hvorfor det er svært at lave en kontrakt, der kan se hvad der sker om 3-4 år. Det er effektivt at lave genudbud efter tre år, da det holder folk på dupperne, du får priskonkurrencen, osv. Det er altså det mest effektive.
- 35:57 Vibeke De længerevarende – hvis I nu laver en output- eller outcome-aftale – er de så 7 eller 10 år?
- 36:01 Tue Det kan de sagtens være, ikke 10, men i hvert fald 7. Det kan de godt være. Det er også, fordi der er det transformative. Realiteten er, må man så bare konstatere, de ligger jo ikke stille i denne her periode. De bliver jo genforhandlet flere gange i løbet af sådan en periode, uanset hvad man gør. Så det er ikke sådan, at man bare har en kontrakt, man kører efter i 7 år.
- 36:30 Vibeke Det gælder vel også for leverandøren om hele tiden at innovere og holde sig konkurrencedygtig, og være det bedste valg til hver en tid, altså være omstillingsparat ift. omgivelserne. Kan man opleve, at kunderne – lad os sige at I har outsourcet IT-driften, og kunden så på en eller anden måde er medvirkende til, at man får optimeret, og leverandøren så kan anvende denne her nye strategi eller måde at programmere, for eksempel i en anden outsourcing-relation?
- 37:04 Tue Ja! Det sker jo hele tiden, at leverandører får en god idé, og at de optimerer et eller andet og så sælger de det som et produkt. Altså, lige på outcome-baseret, dér er det klart, der bliver du nødt til at have nogle fortrolighedsbestemmelser, og nogle immaterialretsbestemmelser, der sikrer virksomheden. Det nytter ikke noget, at du er et stort bryggeri, lukker nogle ind, der optimerer din forretning, og så går de over på den anden side af gaden til din konkurrent, og så gør de det samme. Men derudover – sådan er det i alle virksomheder – selvfølgelig lærer man, at det, man laver, er så smart, at det bliver standarden, og en del af produktet. Det tror jeg helt sikkert.

- 37:44 Vibeke Ja okay, så det regulerer man ikke på den måde, at der er en eller anden misligholdelse?
- 37:47 Tue Nej, ikke med mindre – der er jo altid fortrolighedsbestemmelserne, det er jo klart – man kan ikke stjæle den type oplysninger. Så længe det holder sig inden for det niveau der, som knowhow eller, hvad man nu lærer. Det er sjældent, at det sådan bliver reguleret i bund. Det er typisk noget, man godt kan håndtere. Hvis der er nogle konkrete konkurrenceproblemstillinger, for eksempel i forhold til udviklingskontrakter, så er det klart, så er man nødt til at regulere det. Hvis det er, at leverandøren skal gøre brug af det her, så må de ikke bruge det i forhold til konkurrenter i en eller anden periode.
- 38:22 Vibeke Kan man også, når I indgår en kontrakt for en kunde, sammen med en leverandør, så vil du som regel samarbejde i de år, det nu løber, vil være kontrolleret af en vis medarbejdergruppe eller visse nøglepersoner. Lad os så sige, at der er en af dem der vælger et nyt job – kan det have en afgørende betydning for relationen?
- 38:45 Tue Typisk vil du have sådan nogle bestemmelser, der handler om key personal, hvor du har en eller anden reguleringsmekanisme, ift. hvordan du fastholder dem. Så du har fuldstændig ret. Hvis du har haft et 5-årigt samarbejde med en IT-leverandør, og det er denne her IT-arkitekt, som ved alt om kunden, og du har i øvrigt ikke selv de folk mere, for dem har du outsourcet. Der er det klart, at der har du behov for at fastholde sådan en person. Derfor har du de der reguleringer, der så siger: jamen, så må de ikke – typisk er problemet, at du får en rigtig dygtig medarbejder på til at starte med, og så kommer der en ny kunde ind, som er mere interessant, og så tager du ham og flytter derover. Det er den typiske problemstilling. Derfor har du de der reguleringer, der siger, at hvis man udpeger nogle som key personals, så skal de fastholdes på kampen. Man kan selvfølgelig ikke regulere, at de siger op eller falder døde om. Men så længe de er hos leverandøren, så skal de fastholdes på den account. Det er sådan helt standard regulering for en kontrakt.
- 39:41 Vibeke Har du set nogle tilfælde af, hvor der er nogle, der har opsagt deres stilling og hvordan, det så har påvirket relationen?
- 39:53 Tue Typisk vil du have undtagelser fra, at hvis de siger op – det kan vi ikke kontrollere – barsel og sygdom og alt sådan noget, det kan man godt. Men leverandøren må ikke tage personen og flytte hen i en anden funktion, eller fyre vedkommende.
- 40:08 Vibeke De er altså tilknyttet denne her kontrakt?

- 40:10 Tue Ja, det er typisk sådan, det er. Og ja. Det ser man da en gang imellem, at der er nogle, der håndhæver det.
- 40:15 Vibeke Men man sikrer det ikke ved at have, for eksempel – nu tænker jeg IT-arkitekt er måske rimelig specialiseret – der har man måske kun en per kontrakt?
- 40:22 Tue Det kan også være en account manager, eller alt muligt andet. Nogle, der har en eller anden specifik viden. Men typisk vil det bare være en regulering, der siger, at hvis man gerne vil have dem flyttet, så skal man bede om samtykke fra kunden. Så må man jo tage den derfra. Det er ikke noget, vi ser sådan mange tvister omkring, vil jeg sige. Men omvendt, hvis det ikke er der, så kan der godt være irritation over, at de der gode folk forsvinder.
- 40:56 Vibeke Lige en sidste ting. I din præsentation, dér nævner du de der value-for-money scorecards. Kan du bare lige konkret fortælle, hvad de går ud på?
- 41:07 Tue Det er jo reelt set bare sådan en slags forløber for outcome-baseret. Det er jo basalt set det, at du sætter nogle value-for-money KPI'er op – hvad er det, der skaber værdi hos kunden, og så måler du på det, og så laver du en bonus-penalty model ud fra det. Vores konstatering, da vi begyndte at bruge det i nogle kontrakter, det var i virkeligheden bare, at der var det beløb op til 5% af kontraktværdien, og det er simpelthen ikke stort nok. Det driver simpelthen ikke nogen adfærd. Det blev rent administration. Det var selvfølgelig en interessant nok finding, at man skal ud i noget, der mere har tænder, før det driver noget på den der type forretningsmåls-alignment. Så derfor bruger vi det ikke mere.
- 42:06 Vibeke Man kan sige input, det falder ligesom tilbage på baggrundsretten, den almindelige obligationsretlige del med misligholdelsesbeføjelser. Hvor når du bevæger dig over i output, så begynder du at forlade dig lidt på baggrundsretten. Eksisterer der nogle specielle sædvaner eller grundsætninger, kutymer ift. outsourcing, man lige umiddelbart skal være opmærksom på, når man kontraherer?
- 42:28 Tue Det gør der jo på den måde forstået, at der er jo retspraksis fra tvister inden for outsourcing. I den traditionelle outsourcing – fordi der er flere ting i det, du siger – det ene er det der med, output kontra outcome. Det er jo sådan mere obligationsretligt spørgsmål om, hvornår er du i misligholdelse. Altså, er du i misligholdelse, fordi du ikke leverer det, der står, du skal levere, eller er du først i misligholdelse, når du ikke når denne her målsætning. Hvorimod en output-baseret, da er det sådan set meget nemmere at konstatere, hvis du aftalte den skulle være grøn og firkantet, og den kommer ud rød og rund, så er der noget galt med den, og så er der misligholdelse. Det er det ene skisme. Det andet skisme: er der ting, som er anderledes i outsourcing-kontrakt end alle mulige andre kontrakter? Det er der, på

den måde forstået, at der er forskellige ting, hvor man måske har en anden tilgang i den måde, man vurderer - muligheden for eksempelvis ophævelse. Der vil man nok, som et eksempel være, at man vil være mere tilbageholdende fra domstolenes side, ud fra det, man kalder sådan en værdispildsbetragtning, hvis man først havde sat et kæmpestort outcome-baseret outsourcing-koncept op, og man havde en kunde og en leverandør, der havde investeret helt vildt meget i det. Så skal der nok forholdsvis mere til og også i en grad, at du kan ophæve, end hvis du havde bestilt dåsetomater og de ikke var kommet til tiden. Fordi, at den værdi, der spildes ved at man gennemfører en ophævelse er meget stor - det er nærmest sådan en samfundsmæssig betragtning. Der kan være sådan nogle flavours af ting som du kan sige, dér vil man nok fortolkningsmæssigt have en lidt anden tilgang, men det er jo ikke sådan, at der er noget, der er radikalt og grundlæggende anderledes, ift. outsourcing-kontrakter.

- 44:19 Vibeke Har du nogen domspraksiseksempler på, hvor at man har diskuteret væsentlig misligholdelse ift. ophævelse, hvor man altså kan, se at det er sket?
- 44:28 Tue Der er grundlæggende ikke ret meget retspraksis på det her område, men du vil kunne se bl.a. i den juridiske teori, at det er den gængse holdning. Hvis du for eksempel læser sådan en som Henrik Udsens IT-kontrakter. Der er sådan set en meget god redegørelse for det. Men, altså, grundlæggende har vi altså ikke så mange tvister på sourcing-delen. Der er en del på noget angående udviklingsprojekter, men ikke så meget på sådan rene outsourcing-aftaler. Det viser jo også bare igen, at det typisk er så forretningskritisk, at man ikke har råd og tid til at tage det i retten, så man løser det på anden vis.
- 45:18 Vibeke Har du erfaret, at dem, der så har indgået outcome-aftaler, at de føler, at der kommer værdi ud af det, eller er de skuffede over investeringer?
- 45:23 Tue Jeg tror at i de fulde outcome-baserede, altså hvor det er meget komplekse og store outcome-baserede kontrakter, det har jeg ikke set være en succes endnu. Sådan en grundlæggende succes - det har været svært for de kunder vi har haft med at gøre. Jeg tror stadig, at det giver god mening, og kan også se fra udlandet, at der er sager, hvor det giver mening. Det er typisk sager, som i virkeligheden er relativt statisk, man regulerer. Det kunne for eksempel være sådan en legacy-portefølje af forsikringer, der skal administreres. Altså, hvor der ikke er sådan meget ændring i det, men måden du administrerer den på, kan du optimere. Der kan du nok godt få en pæn succes med noget outcome-baseret. Dér, hvor markedet er meget volatilt, og dér, hvor der sker ting hele tiden og nye strategier og sådan noget, det er svært i praksis.
- 46:17 Vibeke Ideen er god, men at rent føre det ud...

46:20

Tue

Jeg synes stadig ideen giver god mening, men man skal som alting, så skal man jo nok være pragmatisk omkring, hvor er det, at det giver mening? Det kan godt være, det ikke giver mening på hele scopet, men derfor kan det jo godt give mening på en del. Det er simpelthen spørgsmålet om, ikke at få skabt noget, som er ukontrollerbart. Jo flere ubekendte man har, jo større sandsynlighed er der for problemer.