

Bruk av kontrakter: lovlig, riktig og fornuftig

Denne presentasjonen handler om bruk av kontrakter i bærekraftige anskaffelser. Den behandler ikke direkte innkjøp eller spørsmålet om (store) kontrakter skal benyttes eller ikke. Den forutsetter at de blir brukt, og ser så på hvordan man håndterer anskaffelser ved hjelp av kontrakter på en smart måte.

1.

Smarte (eller: fornuftige) anskaffelser handler om å få maksimal nytte til lavest mulig kostnad, som er forskjellig fra det som er **lovlig** (rettmessig, korrekt, cf. LOA/FOA) eller **riktig** (i vårt tilfelle: rettet mot å oppnå bærekraftsmål).

2.

Med tanke på nytten og kostnadene ved anskaffelser, har fokuset innenfor innkjøp tradisjonelt vært begrenset, ved kun å se på kostnadene forbundet med innkjøpet og fordelene som følger av behovene som dekkes av varene som innkjøpes (blå). En mer omfattende tilnærming inkluderer også:

- transaksjonskostnader (alle kostnader forbundet med å arrangere anskaffelser, som kommer i tillegg til innkjøpskostnadene) (gul)
- verdiskaping i organisasjonen, som går utover bare dekningen av "behov" (grønn)
- verdiskaping i samfunnet, i vårt tilfelle: bærekraftseffekter (sosial, økonomisk, og miljømessig) (rød)

3.

Problemet er at de fleste kostnadene er relativt enkle å se (pris, transaksjonskostnader i form av driftskostnader til innkjøpsavdelinger osv.). I dette sammenheng er selvfølgelig også transaksjonskostnader som leverandørene har av interesse, og fordelingen på tvers av innkjøpere og leverandører.

Nytten er ikke usynlig, men ofte vanskelig å dokumentere. Når det gjelder synlighet er det derfor en asymmetri mellom kostnader og nytte av bærekraftige anskaffelser.

Resten av presentasjonen tar for seg tre spørsmål:

- er det smart å gjøre «alt man kan» for å nå bærekraftmålene?
- sett over tid: hvilke tiltak vil sannsynligvis være mest effektive?
- hva er bedre: kortere eller lengre kontrakter?

4.

Anskaffelse er en kompleks prosess, og innebærer alt fra forberedelse til gjennomføring av konkurransen og til kontraktsoppfølging. Men som en innkjøpsorganisasjon kan du ikke bruke ressurser i det uendelige. Spørsmålet er da: hvor langt skal jeg gå for å oppnå bærekraftsmål? Vi

kan svare på dette ved å sammenligne **transaksjonskostnadene** mot **feilkostnadene**.

Feilkostnader er kostnader som oppstår når mål ikke nås. Selv med 100 % innsats (når du «gjør alt»), er det feilkostnader. Hvis du gjør noe minimalt, vet du sikkert at feilkostnadene er høye.

5.

I figuren viser transaksjonskostnadene («procurement costs») og feilkostnadene («failure costs»).

Til venstre: situasjonen hvis du gjør (nesten) ingenting: lave transaksjonskostnader, men svært høye feilkostnader.

Til høyre: situasjonen der du bruker mye ressurser: høye transaksjonskostnader og lave feilkostnader.

Hva er optimal? Situasjonen der summen av transaksjonskostnader og feilkostnader er så lave som mulig.

6.

Figuren viser at jo mer ambisiøs man er med tanke på mål, jo høyere løper kurven med feilkostnader (man har da mer å tape) og jo mer innsats (transaksjonskostnader) er berettiget.

7.

Figuren viser at jo mindre effektiv innsatsen er, jo høyere løper transaksjonskostnadskurven (man trenger da høyere kostnader for å oppnå det samme), og jo mindre innsats er berettiget.

8.

Figuren viser hvor dumt det kan være å sette en grense for de totale kostnadene en innkjøpsavdeling kan pådra seg (for eksempel som en del av en nedskjæringsprosess).

9.

Det andre spørsmålet er: sett over tid, hvilke tiltak vil sannsynligvis være mest effektive?

Figuren (kilde: DFØ) viser at (transaksjons)kostnadene i anskaffelsesprosessen akkumuleres over tid (den røde kurven). Tiltak videre i prosessen har imidlertid relativt mindre effekt (den svarte pilen fra øverst til venstre til nederst til høyre). Det betyr for eksempel at det gir liten mening å sette «alt» på kontraktsoppfølging. Oppmerksomhet på tiltak tidlig i prosessen (som avklaring av behov, gjennom brukerdiallog og leverandørdiallog) er mer effektive.

10.

Det tredje og siste spørsmålet: kortere eller lengre kontrakter?

Fra et transaksjonskostnadssynspunkt er svaret enkelt: Med lengre kontrakter trenger du bare å gå gjennom hele prosessen en gang hvert (for eksempel) fjerde år. Kortere kontrakter er derfor relativt dyre.

Men vi må også se på nyttesiden: Fordelen med kortere kontrakter er at det da jevnlig kan stilles krav til leverandører i henhold til den nåværende tilstanden til (bærekrafts)teknologien.

Spesielt når teknologien utvikler seg raskt, blir lengre kontrakter raskt utdaterte og mindre effektive.