

# Millioner at spare ved udbudsforretninger

Transaktionsomkostningerne ved indkøb bør presses i bund, og det kan lade sig gøre, hvis både offentlige og private virksomheder bliver klædt bedre på til at håndtere udbud og kontrakter, mener professor på Copenhagen Business School



Kim Østergaard

Ifølge Moderniseringsstyrelsen køber det offentlige årligt ind for omkring 300 mia. kr. hos private virksomheder, og dertil kommer handel mellem private virksomheder på et anseligt milliard beløb. Men undersøgelser fra Konkurrence og Forbrugerstyrelsen viser også, at det ikke altid går som planlagt – faktisk må omkring hvert

femte EU-udbud annulleres eller gå om på grund af fejl i udbudsmaterialet.

*Udbud, der skal gå om, er forbundet med store ekstraomkostninger. Men det kan i mange tilfælde undgås, hvis begge parter er klædt godt på til at håndtere udbud og kontrakter,* siger Kim Østergaard, professor MSO på Copenhagen Business School, Institut for Ledelse, Politik og Filosofi – CBS LAW

Han vurderer, at der ved hvert større udbud kan være millionbeløb i spil, hvis udbuddet må gå om.

### Gode kontrakter giver tilfredse købere og sælgere

En god handel er, når både køber og sælger er tilfredse. Og det bliver de ifølge Kim Østergaard kun, hvis ikke bare udbuddet er excellent, men også når købsaftaler og kontrakter indgås i et kvalifi-

ceret og for begge parter værdiskabende samarbejde.

*Der bør derfor mellem parterne sættes større fokus på samarbejdsgrundlaget, herunder hvorledes kommunikation, kontraktstyring og komplementære ressourcer udnyttes bedre med henblik på at skabe merværdi gennem kontraktgrundlaget,* siger han.

Professoren ser i bedste fald et paradigmeskifte fra konventionel til strategisk kontrahering – hvor samarbejdet med den valgte leverandør har karakter af et partnerskab – som et væsentligt kriterium for værdiskabelse.

Men det kræver kvalificerede medarbejdere og rådgivere med de fornødne kompetencer.

### Ny uddannelse på vej

Kim Østergaard og hans kolleger på CBS

har været i dialog med en række private og offentlige aktører, der ofte står med udfordringer ved kontraktret og udbud. Det gælder således Dansk Erhverv, Dansk Byggeri, Danske Regioner, IKA, KL og SKI.

*De har bekræftet, at der er behov for mere viden og kompetencer inden for området, og har inspireret os til at designe en ny HD-uddannelse i udbud og kontraktret,* fortæller han.

Undervisningen vil blive gennemført af såvel forskere fra CBS og erfarne brancheeksperter, og den nye specialisering på CBS HD2 er klar tid at modtage studerende fra september 2020.

*CBS kan på den måde bidrage til, at begge parter i fremtidige udbudsforretninger og kontraktforhandlinger står bedre rustet til at løse udfordringerne til fælles bedste,* slutter Kim Østergaard.

## Indkøbere og rådgivere hilser ny HD-uddannelse velkommen

Både private og offentlige virksomheder har brug for medarbejdere med de rigtige kompetencer, så udbud og kontrakter skaber mest mulig værdi for både indkøbere og leverandører.



Jeanet Vandling

De store millionkontrakter, der hvert år indgås mellem det offentlige og deres leverandører kommer bedst i mål, når et fælles værdigrundlag og særlige kompetencer er til stede hos begge parter. Det er baggrunden for, at Copenhagen Business School efter sommerferien udbyder en ny HD2 uddannelse i kontraktret og udbud.

### Contract Management i fokus hos indkøberne

Jeanet Vandling er formand for IKA – Foreningen af offentlige indkøbere, og hun ser gerne, at kompetencerne styrkes på begge sider af bordet – navnlig indenfor disciplinen Contract Management.

*Det er afgørende for et frugtbart samarbejde med vores leverandører, at de ofte fireårige kontrakter er baseret på grundige*

*markedsanalyser, herunder især markedsdialoger, og udformes med fleksibilitet og rum for innovation og tilpasning i forhold til den løbende udvikling i markedet.*

*Den nye uddannelse på CBS klæder medarbejdere hos både de offentlige indkøbere og vores leverandører på, så vi alle bliver endnu bedre til at udarbejde og udnytte de muligheder der ligger i en dynamisk kontrakt. Det handler om at få et fælles sprog samt at få et godt og konstruktivt partnerskab etableret i kontraktperioden. Det er netop her værdiskabelsen ligger,* siger Jeanet Vandling.

### Nyttig med teori og strategi

IKA driver selv et bredt program af uddannelsesaktiviteter, hvor offentlige medarbejdere bliver fagligt opkvalificeret, inspireret og uddannet.

IKA udbyder blandt andet moduluddannelse i praktisk gennemførelse af udbud og udarbejdelse af kontrakter. Det er en efterspurgt uddannelse, som der gentagende gange er venteliste på.

*Jeg ser HD2 uddannelsen Kontraktret og Udbud som en nyttig teoretisk og strategisk overbygning på foreningens egen uddannelsesprogram i Contract Management,* siger Jeanet Vandling.



Cathrine Ekdahl

### Gevinst for alle parter

Cathrine Ekdahl, erhvervsjurist og partner hos rådgivningsvirksomheden FalckEkdahl, der rådgiver mange offentlige virksomheder ved udbud, udformning af kontrakter og Contract Management, siger om den nye uddannelse:

*Det er en gevinst for alle parter, når færdighederne om udbud og Contract Management løftes hos vores kunder og de virksomheder, de indgår kontrakter med. Det betyder, at parterne taler samme sprog og kan arbejde med processen ud fra en fælles indsigt med det fælles mål at skabe merværdi for alle parter – inklusiv for samfundet.*

I hendes optik er den gode kontrakt et styringsredskab, der ikke skal ligge gemt i arkivskabet. Cathrine Ekdahl mener, at

kontrakten ideelt set skal bruges aktivt i dagligdagen parterne imellem i hele kontraktperioden.

### Rådgiverne bliver næppe arbejdsløse

Selvom kunderne tilegner sig flere af de kompetencer, som er Cathrine Ekdahls speciale, frygter hun ikke fremtiden.

*Det er kun positivt, at der opbygges kompetencer indenfor udbud og Contract Management generelt i markedet, da det i bund og grund handler om, at parterne agerer proaktivt frem for reaktivt – deri ligger værdiskabelsen.*

*Det er derfor en nødvendighed, at kompetencerne bliver en integreret del af alle virksomheder, så der skabes gennemsigtighed og årvågenhed i forhold til de kontraktuelle konsekvenser mange af en virksomheds daglige handlinger kan have – de røde lamper skal lyse, siger hun og fastslår, at FalckEkdahl stadig vil bistå med rådgivning indenfor udbud og Contract Management, som man gør i dag.*

*Men efterhånden som markedet udvikler sig vil vores opgaver ændre karakter i forhold til det ændrede behov. Behovet vil være der og endda nok øges, når det bliver tydeligt, hvilket signifikant og vedvarende potentiale for værdiskabelse, der ligger gemt i udbud og Contract Management,* slutter hun.