

CIRIO

Framtidens partnerskap inom energibranschen Presentation Jämtkrafts Partnerträff 2024

Stockholm | 5 december 2024



Agenda

- Utmaningar med dagens kontraktsmodeller
- Om att välja rätt kontrakt- och affärsmodell
- Relationsbaserade Kontrakt i Fem Steg
- Frågor och svar

Agenda

- **Utmaningar med dagens kontraktsmodeller**
- Om att välja rätt kontrakt- och affärsmodell
- Relationsbaserade Kontrakt i Fem Steg
- Frågor och svar



Hur skapar vi framgångsrika relationer och partnerskap med kunder, leverantörer och andra partners för att påskynda energiomställningen?

Nya och bättre kontraktsmodeller behövs inom branschen (liksom i många andra branscher) för att åstadkomma exempelvis:

- Fokus på gemensamma resultat och gemensamma mål.
- Mer fokus på vad, istället för på hur (använda varandras kompetens).
- Mekanismer för ökad flexibilitet, motståndskraft, tillgänglighet m.m. och verkliga incitament.
- Modeller för hur innovation kan uppnås, användas och incentiveras.

Vanliga anledningar till konflikter och värdeläckage inom större samarbeten / partnerskap (fokus på elektrifierings- och energibranschen) – se till höger för särskilt fokus på bygg/infra



Friktion och felaktig riskallokering.



För stort fokus/övertro på bilaterala relationer respektive transaktioner.



Utmanande affärsplaner och bristande lönsamhet.

Förseningar och fördröjningar.

Prisvolatilitet inkl. påverkan från externa faktorer.



Frågor om hållbarhet hamnar i skymundan.



Risk för komplexa kontrakt som inte följs upp eller inte följs.



Konflikter och i värsta fall tvister.



Ovan risker kan i slutändan äventyra hela affärsmodellen / business caset – och felaktigt val av ekonomisk modell och kontraktsmodell är en starkt bidragande orsak till dessa risker.

Agenda

- Utmaningar med dagens kontraktsmodeller
- **Om att välja rätt kontrakt- och affärsmodell**
- Relationsbaserade Kontrakt i Fem Steg
- Frågor och svar

Exempel

Många bolag och organisationer har valt att implementera relationsbaserade kontrakt och därmed röra sig bort från traditionella kontraktsmodeller för mer strategiskt viktiga partnerskap.



Formella relationsbaserade kontrakt har implementerats över hela världen. Om man endast räknar den s.k. **Vested-modellen** som baseras på forskning vid University of Tennessee är antalet mer än 150 affärer/kontrakt globalt och inom en mängd olika branscher så som IT, infrastruktur, telekom, tillverkning, underhåll m.m.

Vad är ett relationsbaserat kontrakt?

Huvudsakliga skillnader från ett transaktionsbaserat kontrakt

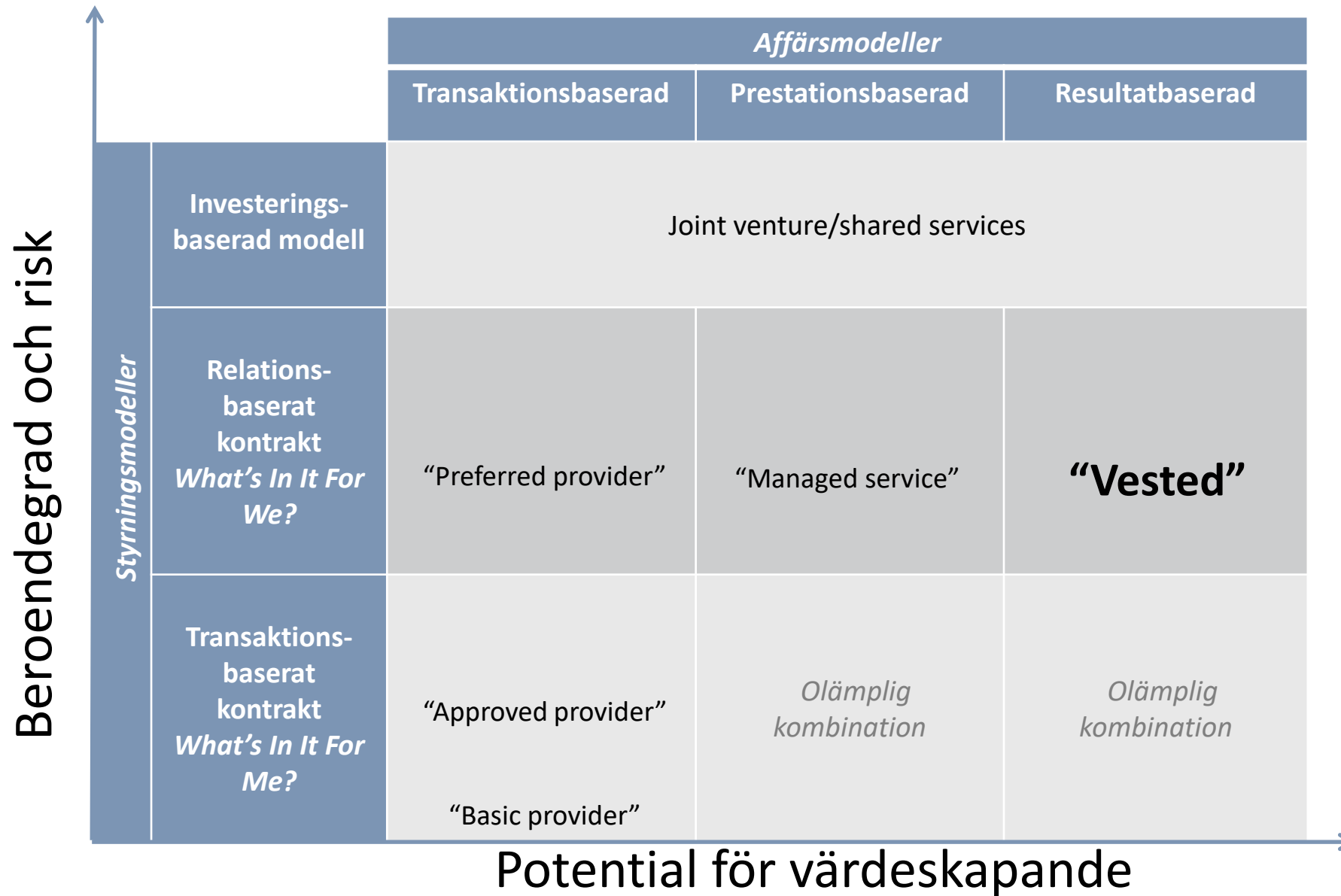


	Transaktionsbaserat kontrakt (maktbaserat)	Relationsbaserat kontrakt (tillitsbaserat)
Fokus	Fokus ligger på affären	Eftersom affären är föränderlig ligger fokus på relationen, inom ramen för vilken parterna hanterar affären
Relation	Relation på armlängds avstånd	Partnerskap med tydlig ansvarsfördelning mellan parterna
Riskhantering	Risker hanteras primärt genom kontraktsklausuler som kan genomdrivas i domstol	Risker hanteras primärt genom skapande av samstämmiga intressen och förväntningar
Sociala normer	I hög grad frikopplat från sociala normer	Omvandlar uttryckligen sociala normer till kontraktuella normer/vägledande principer
Planering	Eftersträvar en komplett plan för hela kontraktstiden	Eftersom en komplett plan är omöjlig skapas istället ett mer flexibelt ramverk
Hantering av oenighet	Användning av kontraktets sanktionsmekanismer	Dialog för att hitta bästa lösning i ljuset av vision och de vägledande principerna
Balans	Typiskt sett ensidigt fördelaktigt för kunden (domineras av "leverantören skall")	Balanserat avtal för att skapa ett bra avtal för båda parter

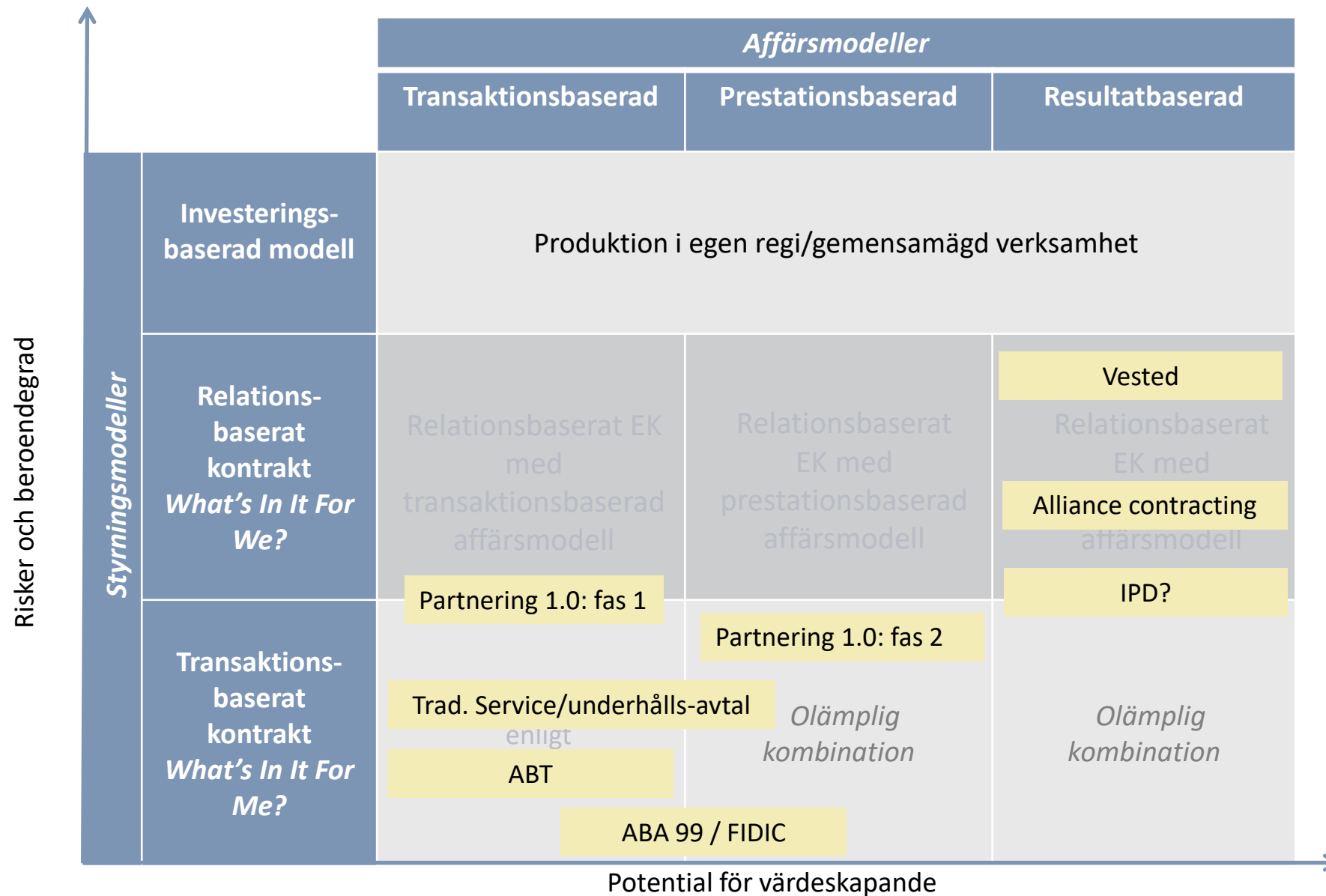
TABLE OF CONTENTS	
1	BACKGROUND.....3
2	DEFINITIONS AND APPENDICES.....5
PART 1 – RULES OF THE RELATIONSHIP.....7	
3	SHARED VISION AND GUIDING PRINCIPLES.....7
4	DESIRED OUTCOMES AND OBJECTIVES.....8
5	APPLICABLE LAW AND INTERPRETATION OF THE AGREEMENT.....9
6	RELATIONSHIP MANAGEMENT.....10
7	TRANSFORMATION MANAGEMENT.....10
8	RECOGNITION OF CODES OF CONDUCT.....10
9	CONFIDENTIALITY.....11
10	TERM AND TERMINATION.....12
11	DISPUTE RESOLUTION.....14
12	EXIT MANAGEMENT.....15
13	MISCELLANEOUS.....15
PART 2 – RULES OF THE BUSINESS.....17	
14	AGREEMENT SCOPE.....17
15	IMPLEMENTATION OF NEW BUSINESS MODEL.....18
16	SERVICES.....18
17	REQUIREMENTS FOR THE SERVICES.....19
18	EMPLOYEES AND SUB-CONTRACTORS.....20
19	PRICING MODEL FRAMEWORK AND PAYMENT TERMS.....22
20	PERFORMANCE FAILURES AND OTHER CONTRACT BREACHES.....22
21	DAMAGES, THIRD PARTY CLAIMS AND LIMITATIONS OF LIABILITY.....24
22	FORCE MAJEURE.....25
23	INSURANCE.....25
24	AUDIT RIGHTS AND AUDIT FOLLOW-UP.....25
25	INFORMATION AND DOCUMENTATION.....25
26	INTELLECTUAL PROPERTY RIGHTS.....26

Schedule 1	Definitions
RULES OF THE RELATIONSHIP	
Schedule 3	Desired Outcomes, Objectives and Performance Measures
Appendix 3.1	Requirements Roadmap
Schedule 4	Relationship Management
Appendix 4.1	Governance Structure, Forums and Roles
Sub-appendix 4.1.1	Roles on the Effective Date
Appendix 4.2	Continuity of Resources
Appendix 4.3	Escalation Procedure
Appendix 4.4	Performance Monitoring, Reports and Performance Management
Appendix 4.5	Risk Management
Schedule 5	Transformation Management
Appendix 5.1	Transition
Appendix 5.2	Continual Service Improvement and Innovation
Appendix 5.3	Change Control Procedure
Schedule 6	Exit Management
RULES OF THE BUSINESS	
Schedule 7	Services
Appendix 7.1	Taxonomy and Workload Allocation and Sites in Scope
Appendix 7.2	Technology
Schedule 8	Pricing Model
Appendix 8.1	Pricing Model Framework
Schedule 9	Special Concerns
Appendix 9.1	Audits
Appendix 9.2	Data Processing Agreement
Appendix 9.3	BUYER Code of Conduct
Appendix 9.4	Information security agreement
Appendix 9.8	SUPPLIER Code of Conduct
Appendix 9.9	List of Approved Sub-suppliers

När använda relationsbaserade kontrakt?



Traditionella avtal för bygg/infra iff sourcingmodellsmatrisen



Agenda

- Utmaningar med dagens kontraktsmodeller
- Om att välja rätt kontrakt- och affärsmodell
- **Relationsbaserade Kontrakt i Fem Steg**
- Frågor och svar

Process för relationsbaserade kontrakt i fem steg

1. Etablera fundament av tillit, transparens och kompatibilitet
2. Etablera gemensam vision och strategiska mål
3. Etablera vägledande principer
4. Förhandla affärsmodell och övriga villkor
5. Etablera struktur och process för relationsstyrning



Möjliga nästa steg

- **För en diskussion internt** kring om ni har de verktyg och (standard)kontrakt som driver rätt incitament och begränsar risker på rätt sätt.
- **Identifiera** vilka **specifika utmaningar** och **risker** ni ser i kommande projekt.
- Identifiera **vilka kontrakt** i dessa projekt som bör **belysas utifrån matrisen över affärs- och kontraktsmodeller** ovan.
- **Implementera relationsbaserat kontrakt** i någon kontraktsrelation där det (enligt föregående steg) passar väl, som ett **pilotprojekt**.
- **Fortsätt diskussionen inom branschen** och med era partners.



Agenda

- Utmaningar med dagens kontraktsmodeller
- Om att välja rätt kontrakt- och affärsmodell
- Relationsbaserade Kontrakt i Fem Steg
- **Frågor och svar**

Fortsätt gärna diskussionen med era partners om hur ni kan förbättra era kontrakt.

Vi behöver alla tänka nytt inom många områden om vi ska uppnå vad som krävs för en hållbar omställning, och ni kommer inte kunna göra det själva.

Erik Engström
Managing Associate
erik.engstrom@cirio.se
+46 76 617 09 07

