

# Introduktion og afgrænsning

## 1.1 Introduktion

### 1.1.1 Internationalisering

Fremskreden *internationalisering* er en tendens, der hersker inden for de fleste livsområder. Navnlig i det globale kommercielle samarbejde ses tendensen at udfolde sig i stor stil, hvorfor det også er forhold, der gør sig gældende på juraens område, idet jura og erhverv i mange henseender går uadskilleligt hånd i hånd.

Varer, tjenesteydelser, virksomhedsoverdragelser, joint ventures mv., bliver i højere og højere grad udvekslet og foretaget på tværs af landegrænser, uden at sproglige og kulturelle forskelle hindrer eller begrænser dette nævneværdigt. Den samhandel og udveksling af ydelser, der tidligere hovedsageligt har udspillet sig på et nationalt marked, er med tiden blevet mere og mere international, således at der efterhånden foreligger et (mere eller mindre fremtrædende) grænseoverskridende element i de fleste transaktioner, enten fordi transaktionen gennemføres mellem parter i forskellige lande, eller fordi den på anden vis angår forhold med tilknytning til mere end ét land. Det er sågar (næsten) en sjældenhed, hvis et samarbejde eller en transaktion på ingen måde har tilknytningsmomenter til mere end ét land.

Ligeledes er arbejdskraftens bevægelighed forøget i takt med globaliseringen, og alle disse forhold bidrager samlet til en opfattelse af, at førnævnte transaktioner og samarbejder foretages på et globalt marked.

For en virksomhed nærmest uanset dens størrelse, såvel som for en jurist, advokat eller anden aktør, der spiller en rolle i transaktionerne og samarbejderne, vil indgåelsen af kontrakter, der håndterer disse internationale transaktioner og samarbejder, derfor fremstå som et element, der skal håndteres i et betragteligt omfang og en stor hyppighed.

Dette er imidlertid ikke noget nyt, men har pågået i mange årtier siden industrialisering som et *big bang* igangsatte denne udvikling, som kun er tiltaget over årene og i dag blot synes at fortsætte med uformindsket styrke.

Ingen sådan udvikling kan dog ske, uden at de, der berøres af udviklingen, håndterer denne reaktivt såvel som proaktivt.

*Reaktivt* i den forstand, at man indretter sig på de ændringer og nyskabelser, som følger i kølvandet på udviklingens fremfærd.

*Proaktivt* i den forstand, at man dog også agerer fremsynet og er på forkant med udviklingen gennem tiltag, fornyelser og idéer, der (ofte blot) kortvarigt tilfører en fordele på et givet marked eller i en given proces.

For mange virksomheder har noget så lavpraktisk som medarbejdernes engelskkundskaber været en nødvendig prioritet, da den internationale samhandel ellers havde været særdeles besværlig. I dag er virksomhedernes krav til mange medarbejders evne til at formulere sig flydende på engelsk på skrift og i tale blevet bestyrket i en sådan grad, at det forekommer indlysende, at dette krav stilles. Det er bemærkelsesværdigt, hvor mange der i deres dagligdag kommunikerer på andre sprog end dansk,<sup>1</sup> herunder i særdeleshed på engelsk, som må siges at være blevet *lingua franca*, når det gælder den internationale jura med internationale kontrakter som sit kerneområde. For mange har dette endda medført, at kontraktkoncipering lettere foretages på engelsk end på dansk, og ofte på baggrund af anglo-amerikanske kontraktstandarder og -modeller. Den betydelige internationalisering har endvidere betydet, at mange virksomheder har engelsk som officielt concernsprog.

Går man skridtet videre og fokuserer specifikt på netop den *internationale kontraktret*, ses internationaliseringstendensens tydelige spor også på andre områder end bare konciperingsproget.

Kontrakhåndtering (*contract management*) er blevet et pejlemærke for mange kontraktaktører. Spørgsmålet er ikke længere blot, hvordan kontrakten skal indgås, og hvilket indhold den skal have. Derimod er horisonten rykket længere væk, så aktørerne nu også forholder sig til mere langsigtede forhold af relevans *efter* kontraktindgåelse og i dens ofte lange løbetid. Det er her, værdien af kontrakten skal stå sin prøve, det er her, parterne skal tilvejebringe de iboende fordele, deres kontra-

---

1. Tendensen gælder naturligvis også for jurister i de fleste andre lande, der er en del af den internationale samhandel, men fokus vil i denne fremstilling ligge på de danske forhold.

hering indeholder, og det er her, kontraktens potentiale til at spille en levende og operationel rolle materialiserer sig.<sup>2</sup>

Endvidere bærer området for internationale kontrakter præg af en *transnational* udvikling. Denne angår udveksling af tilgange og principper for koncipering af kontrakter, kontrakternes detaljeringsniveau, omfanget af deres indhold, formuleringsdogmer og konventioner samt sædvaner for deres struktur og opbygning. Regler og principper, der eksempelvis er opstået i én jurisdiktion på ét givet kontinent, har over tid inspireret og påvirket retstilstanden i en anden jurisdiktion på et andet kontinent. Dette ses især inden for kontraktretten, hvor lån, udveksling og afsmitning af klausuler, kontrakttyper og principper sker i betydelig grad, hvilket utvivlsomt vil bidrage til, at vejen mod en ensretning af kontraktretten internationalt set gøres farbar. Derved vil den internationale samhandel lettes, da det i højere og højere grad vil opleves, at det, parterne juridisk set har til fælles, langt overstiger det, der adskiller dem. Nationale forskelle, der bygger på traditioner, kulturer og andre påvirkningskræfter udvikles langsomt, og tilbage står et uniformt retsområde, hvor aktørerne ganske vist har forskellige nationaliteter og hidrører fra forskellige jurisdiktioner, men på trods heraf alligevel er forenet af en uniform kontraktret.

Ovenstående resultat vil for mange fremstå utopisk og nærmest blotet for enhver realisme. Anken er, at uanset at en international tilnærmelse af kontraktretten vil være befordrende for den internationale samhandel, kan der på den anden side jo ikke bortses fra realiteterne. Forskelle i retstraditioner og -kulturer kan netop ikke elimineres, og allerede fordi det globale såvel som regionale samfund er opbygget af selvstændige stater, vil denne opdeling uundgåeligt medføre, at der mellem de respektive stater vil ses forskelle i tilgangen til diverse juridiske problemstillinger. Med andre ord vil den globale eller regionale ensartethed på et givet retsområde – eksempelvis kontraktretten – være et uopnåeligt endemål, om end de fleste nok kan tilslutte sig det rationelle i, at der arbejdes mod dette endemål, i det omfang det kan lade sig gøre. De hidtidige forsøg på opnåelse af uniformeringen har da også vist, at mege ensretning kan opnås, men forskelligheden vil i stor udstrækning fortsat bestå. Netop derfor er det som nævnt ovenfor væsentligt at kunne håndtere den fortsat eksisterende divergens mellem de enkelte landes retssystemer, og sådan håndtering bliver i særdeleshed påkrævet

---

2. For nærmere om *Contract Management*, se afsnit I.2.3.1 [*Contract Management*].

i lyset af, at internationale aspekter tit er fremtrædende i kommercielle kontrakter.

### **1.1.2 Kontrakter**

Ud over det internationale aspekt kan det af bogens titel udledes, at *kontrakter* er fremstillingens indlysende centrale tema.

Det er derfor indlysende at sammenfatte, at en fremstilling om internationale kontrakter er ganske relevant i lyset af stigningen af antallet af internationale kontrakter, der indgås; en tendens, som formentlig kun vil tiltage i årtierne fremover.

Spørgsmålet må herefter være, hvad en sådan fremstilling skal omfatte. Titlen indikerer, at fokus skal ligge på to områder. Dels selve kontrakterne og dels det internationale element.

I forhold til kontrakterne vil fokus ligge på de grundlæggende og essentielle forhold, der vedrører kontrakternes koncipering, indhold og håndtering.

I forhold til det internationale aspekt vil det gennemgående blive forsøgt fremhævet og illustreret, hvilke implikationer der følger af, at en kontrakt er international. Ligeledes vil det blive behandlet, hvordan en kontrakts internationale karakter får betydning i relationen til netop konciperingen, indholdet, håndteringen og fortolkningen af kontrakten.

Det har således ikke været målsætningen at skabe en lærebog over de danske regler, der angår kontrakter. Bogen er heller ikke en fokuseret fremstilling af de retsområder, der typisk (og især internationalt) er ganske ”kontrakttunge”, såsom IT-retten, entrepriseretten, erhvervslejeretten, transportretten, virksomhedsoverdragelsesretten, køberetten m.fl. Dette ændrer dog ikke, at der bogen igennem vil blive inddraget eksempler, klausuler og reguleringstemaer fra flere af ovennævnte retsområder.

I stedet kan bogen betragtes som en mere ”kontraktteknisk” fremstilling og en form for håndbog over selve håndværket i kontraktindgåelsen, -konciperingen og -håndteringen. Det kræver dog, at der på flere områder gås mere i dybden med det materielle forhold, der kontraktreguleres. Ordentlig kontraktuel håndtering fordrer, at det, der reguleres, forstås, således at reguleringen kan blive præcis og effektiv. Med andre ord vil fremstillingen i mange henseender befinde sig i krydsfeltet mellem selve kontraktreguleringen og det underliggende forhold.

På baggrund af ovenstående kan målsætningen med bogen sammenfattes således, at den er tiltænkt anvendelse for enhver, der i større eller

mindre omfang beskæftiger sig med internationale kontrakter, og den forsøger at fremhæve, hvilke forhold og temaer der særligt bør have øje i den forbindelse; hvordan disse influerer på kontraktforholdet, og hvorledes disse kan og bør reguleres/konciperes. Indholdet af bogen får dermed et noget eklektisk præg. Det har dog været et bevidst valg for at tilstræbe, at alle aspekter af emnet så vidt muligt berøres, dels for fuldstændighedens skyld, men også for at give fremstillingen en praktisk relevant profil, der højner dens anvendelighed for dem, der i deres daglige virke er i berøring med internationale kontrakter.

## 1.2 Afgrænsning

Det er indlysende, at kontraktretten er et retsområde af betydeligt omfang. Enhver fremstilling, der har området som sit fokus, må derfor nødvendigvis afgrænses for at kunne yde et meningsfuldt bidrag. I modsat fald vil fremstillingen enten andrage et uoverskueligt omfang eller blive yderst overfladisk og blottet for reel anvendelighed.

At rette fokus mod alene internationale kontrakter, frem for kontrakter i bred forstand, medfører i sig selv sådan afgrænsning, om end den ikke er betydelig. Så selv med denne indskrænkning vil fremstillingens rammer fortsat være vide, hvorfor yderligere afgrænsning fordres.

Ét område, fremstillingen ikke berører, er internationale selskabsretlige kontrakter såsom ejeraftaler, joint venture-aftaler og lignende. Dette fravalg skyldes hovedsageligt, at inddragelsen af denne kontrakttype ville have medført en væsentlig forøgelse af fremstillingens omfang.

Ej heller andre selskabs-/koncerninterne kontrakter, for eksempel ansættelseskontrakter (der kan være internationale, hvis eksempelvis et selskab er dansk, mens medarbejderen er tysk) eller koncerninterne kontrakter (der kan være internationale, hvis eksempelvis moderselskabet er svensk, mens datterselskaberne er hjemmehørende i andre lande), tages i betragtning.

Et andet område, der er fravalgt, er forbrugerkontrakter, selvom også denne kontrakttype kan være international og i øvrigt indgås i særdeles stor udstrækning. Dette fravalg er således også baseret på hensynet til fremstillingens omfang samt erkendelsen af, at kontrakttypen er særpræget, da der i modsætning til typiske kommercielle kontrakter optræder en part, der præsumptivt er den svage part i transaktionen samt fordrer beskyttelse og som i konsekvens heraf er begunstiget af lovgivning, der varetager dette, herunder ved at begrænse kontraktfriheden.

Da (også) internationale kontrakter kan vedrøre alverdens forhold og dermed være i berøring med og under indflydelse af en lang række retsområder, har en yderligere del af afgrænsningen af fremstillingen bestået i at bortse fra visse retsområder. Det er sket i forhold til de udbudsretlige, forsikringsretlige, skatteretlige og konkurrence- og markedsføringsretlige aspekter af internationale kontrakter. Det gælder desuden øvrige retsområder, der ikke har en fundamental eller generel betydning for internationale kontrakter, eller der er vurderet som så specielle, at et fravalg er skønnet påkrævet. På samme måde er fokus på specifikke kontrakttyper begrænset i nogen grad, så vidt dette har været muligt og givet mening. Visse kontrakttyper har imidlertid en så generel og betydelig udbredelse internationalt set, at de nødvendigvis måtte inddrages, navnlig med henblik på eksemplificering.

Endelig er det blevet fravalgt at behandle de specifikke forhold, der gør sig gældende i de forskellige typer af offentlig-privat samarbejder, herunder offentlig-privat partnerskaber (OPP).

I forhold til de ovennævnte fravalg og afgrænsninger må der i stedet henvises til speciallitteraturen for de respektive kontrakttyper, retsområder og forhold.

### 1.3 Hvad er kontrakter og kontraktret?

For de fleste vil det være indlysende, hvad der forstås ved begreber som *kontrakter* og *kontraktret*. Det bidrager derfor næppe i væsentlig grad at foretage en langtrukken og detaljeret gennemgang af disse begreber. I dette afsnit I.1.3 vil det således blot blive opridset, hvordan nævnte begreber defineres i denne fremstilling.

*Kontrakter* forudsættes at være de betingelser, som to eller flere parter eksplicit eller implicit har aftalt skal gælde for en given (obligationsretlig) transaktion. At dette kan ske både eksplicit såvel som implicit, skyldes, at parterne ved eksempelvis blot at aftale et køb af en løsøregenstand, uden videre benævnelse af betingelserne for købet, implicit har aftalt, at købet skal være omfattet af baggrundsretten for den givne transaktion.

For løsørekøbets vedkommende vil det være de køberetlige regler i det retssystem købet er underlagt (idet det heri forudsættes at dreje sig om et internationalt køb). Derved ses, at ved sådant implicit valg af baggrundsretten for den givnetransaktion i internationale tilfælde, er det ikke blot nødvendigt at afgøre, hvilke regler der udgør

baggrundsretten. Det er også nødvendigt indledningsvist at kvalificere, i hvilket retssystem reglerne skal findes.

I denne sammenhæng forudsættes det, at de aftalte betingelser er fastsat skriftligt i et eller flere dokumenter, der samlet udgør *kontrakten* eller *kontraktkomplekset*. Det har den konsekvens, at betydningen af baggrundsretten reduceres og sågar elimineres, når det angår de skriftligt affattede betingelser for transaktionen. Baggrundsretten består ikke desto mindre, men den vil være uden effekt i det omfang, den skriftlige kontrakt kan håndtere en given situation.

*Kontraktret* er de regler og principper, der gælder for arbejde med kontrakter, herunder gyldigheden, fortolkningen og udfyldningen af kontrakter. Hertil kommer, at kendskabet til de regler, der udgør baggrundsretten til en given kontrakt, på sin vis også kan anses for en del af kontraktretten, om end dette nok også kan opfattes som en gråzone, idet disse (baggrunds)regler allerede vil være hjemmehørende på deres eget retsområde – med undtagelse af i hvert fald de aftaleretlige regler, der i sagens natur må betragtes som kernen i baggrundsretten for kontraktretten.

Det ses dermed, at ovenstående definition af kontrakter og kontraktret ikke afviger fra den gængse opfattelse af begreberne.

Hertil kommer de overvejelser, strategier, konciperingsmetoder og -stile samt håndteringsmåder, som relaterer sig til og kan anvendes i forhold til internationale kontrakter.





# Det typiske kontraheringsforløb

## 2.1 De indledende overvejelser

Når man står foran et kontraheringsforløb, er det nærliggende at blive utålmodig og blot fokusere på at igangsætte forløbet for at nå i mål med kontrakten hurtigst muligt.

Denne trang til at ”få tingene gjort” er naturlig og prisværdig, idet den vidner om en parts interesse i at indgå kontrakter. Denne tilgang er dog ikke helt uproblematisk:

*Dels fordi* den hastige igangsættelse og det stærke fokus på at få lukket kontrakten næppe fører til, at der etableres det rette grundlag for forhandlingerne. Og som bekendt vil manglen på det rette grundlag ofte føre til uhensigtsmæssige resultater.

*Dels fordi* et fokus på at få lukket kontrakten ofte er en indikation på, at der ikke er det rette fokus på at opnå det rette *indhold* af kontrakten. At en kontrakt er indgået, siger intet om, hvilken kvalitet den har. Hvilket i adskillige tilfælde har overrasket parterne, når først nærlæsningen af kontrakten indledes – som regel i en tvivls- eller tvistsituation – længe efter kontrakten blev underskrevet af parterne.

Ved kontraheringsforløbets begyndelse er det derfor væsentligt, at parterne *skynder sig langsomt* ved at lægge en plan for forløbet, tale planens delelementer igennem, gøre sig kontraheringsfaserne klart og i det hele taget afstemme deres respektive forventninger til forhandlingerne. Hvor skal de foregå, hvordan skal det gennemføres, hvem gør hvad og hvornår, og hvilke øvrige krav har de respektive parter.

## 2.2 Kontraheringsfaserne

Kontraheringsforløbet kan overordnet opdeles i flere faser:

- Indledningsvist befinder parterne sig i den prækontraktuelle fase,<sup>3</sup> hvor de indgår fortrolighedsaftaler og eventuelt andre prækontraktuelle dokumenter såsom hensigtserklæringer og Heads of Terms.

Det er også i den prækontraktuelle fase, at parterne får en fornemmelse af hinanden i forhold til kontraktforhandlinger (hvis ikke de allerede kender hinanden fra tidligere forhandlinger). Denne fornemmelse vil præge deres respektive tilgang til det videre forløb. Har de grund til at være ”på vagt”, forekommer modparten unødigt kværlantisk, eller er modparten overraskende pragmatisk og nærmest (for) let at forhandle med? Hvis det eksempelvis har taget flere uger at forhandle en fortrolighedsaftale på plads, kan det nemt blive opfattet som et ildevarslende tegn på, at det videre forløb også vil blive langtrukket. Omvendt kan tingene også gå for hurtigt (og let), hvilket kan give en part fornemmelsen af, at modparten har en dagsorden, der måske/måske ikke er gennemskuelig.

- Efter den prækontraktuelle fase kommer fasen, hvori selve hovedkontrakten skal forhandles. Denne fase vil typisk være den mest omfattende. Ikke kun i forhold til mængden af arbejde, der skal udføres i denne fase, men også i forhold til den tidsmæssige udstrækning af fasen.

Det er her tilrådeligt at holde styr på forløbet, så begge parter ”holdes til ilden” for at undgå, at fasen trækkes unødigt i langdrag. Hvis momentum tabes her, kan det vise sig svært at genvinde. Og i så fald vil der nærmest ikke være grænser for, hvor længe forhandlingerne kan vare ved, og hvor lidt fremdrift der kan være undervejs. Hvis ikke der er omstændigheder, der tilskynder parterne til at tilendebringe forhandlingerne, kan det meget vel resultere i, at ingen af parterne – i lyset af forhandlingsforløbet – helt kan se den fortsatte pointe med samarbejdet.

- Når omsider forhandlingsforløbet er tilendebragt, og kontrakten er underskrevet, vil kontrakten og samarbejdet almindeligvis overgå til den operationelle fase. Det er i denne fase, at tingene kan udvikle sig således, at parterne konsulterer kontrakten og derigennem finder ud af, om den virkelig var så god/hensigtsmæssig/retvisende, som

---

3. Se nærmere herom i afsnit II.1 [*Den prækontraktuelle fase*], hvor fasens indhold og relaterede dokumenter uddybes.

den var tiltænkt. Det behøver ikke nødvendigvis kun være i tilfælde af tvister mellem parterne, for den ”gode” kontrakt skal gerne være konciperet på en sådan måde, at den er værd at bruge som rettesnor for parterne i den operationelle fase. For nærmere om denne fase, se afsnit I.2.3 [*Kontrakten efter indgåelse*] nedenfor.

### 2.2.1 Kontraktindgåelsen – kontrol og håndtering af risici

Før forhandlingsfasen indledes, gør parterne klogt i at forholde sig til det ønskede udbytte af kontrakten og samarbejdet. Dette bør afspejle sig i den risiko, parterne agter at påtage sig under kontrakten.

Det opleves ikke sjældent, at en part ikke har gjort sig disse forhold bevidst, inden forhandlingerne indledes, hvilket medfører, at parten ender med et forhandlingsresultat, der ikke helt er i overensstemmelse med den risikoappetit, parten egentlig har.

Løsningen kan være at udarbejde enten nogle generelle retningslinjer for, hvad der er et acceptabelt forhandlingsresultat for den givne kontrakttype, eller lave nogle konkrete retningslinjer for den specifikke kontrakt. I begge tilfælde vil der være noget at ”støtte sig til” undervejs i forhandlingerne, og eventuelle afvigelser fra disse retningslinjer kan følgelig både registreres og bedre håndteres.

I denne sammenhæng skal det endvidere understreges, at elimineringen af risiko i enhver henseende under en kontrakt i sagens natur ikke er muligt. Uanset hvor meget man bestræber sig på ikke at påtage sig risiko, vil risiko altid være indeholdt i kontrakten. Det afgørende er blot, at man har overvejet, om denne risiko står mål med fordelene – er den eksempelvis reflekteret i prisen, kan den videreføres ned gennem forsyningskæden, modsvares den af en fordel andetsteds i kontrakten, eller er den så hypotetisk, at den antageligt ikke er reel?

Hvis ovenstående praktiseres, er det ganske sandsynligt, at man ender med en kontrakt, der både er ”god”, og som man på længere sigt føler understøtter samarbejdet på en acceptabel måde.

## 2.3 Kontrakten efter indgåelse

Efter kontrakten er indgået, hører man desværre ikke sjældent, at kontrakten skal ”ned i skuffen” og kun tages op i tilfælde af konflikter.

På den ene side er det ikke vanskeligt at forstå, hvorfor nogen kan have den holdning. Kontraktforhandlinger kan tit være konfliktfyldte, hvilket navnlig skyldes, at mange temaer under forhandlingerne vil angå

”alt det, der kan gå galt” – forsinkelse, mangler, ansvar, andre former for misligholdelse, krav, forpligtelser og tvister. Det er derfor ikke så underligt, at de personer, der er involveret i forhandlingerne, gerne vil have dem overstået, så det ”rigtige” og ”positive” samarbejde kan indledes. Parterne kan derefter lægge kontrakten (langt) væk og krydse fingre for, at den ikke skal tages i brug, fordi alt går efter planen.

På den anden side er det klart uhensigtsmæssigt at have den ovenfor beskrevne holdning. For gennem den vises med tydelighed, at man har en opfattelse af kontrakter som et nødvendigt onde. Ligeledes viser det en manglende forståelse for, hvilken værdi en kontrakt kan rumme, hvis den også har et liv efter dens indgåelse, og tilmed i tilfælde, hvor der ikke foreligger en tvist mellem parterne. Kontrakten kan så at sige fungere som et redskab for parterne til at illustrere løsninger på pludselige udfordringer, give pejling, når den rette vej fremad ikke er indlysende, og minde parterne om, hvordan det lige var, de ønskede, at situation X, Y og Z skulle håndteres, når den måske/måske ikke ville opstå. Og selvfølgelig kan kontrakten også fungere som dommer over, hvilket udfald en tvist mellem parterne skal have.

Området for de forhold, der er nævnt ovenfor, kaldes ofte for *Contract Management*, og er et område, der kommer i mere og mere intensivt fokus blandt kontraktjurister såvel som andre (ikke-juridiske) aktører inden for kontraktverdenen.

### 2.3.1 Contract Management

*Contract Management*-benævnelsen kan dække over meget, men den handler i grove træk om tre ting:

- Maksimering af den værdi, en kontrakt besidder ”*in embryo*”, og som næppe realiseres fuldt ud, hvis ikke parterne forholder sig aktivt hertil. Indeholder kontrakten muligheder, optioner og andre fordele, som kan udnyttes – såfremt parterne er bevidste om dem og faktisk formår at udnytte dem?
- Styling af kontrakten – kender parterne kontraktens indhold i tilstrækkelig grad, og er de bevidste om dens udløb, diverse deadlines, krav til meddelelser og andre forhold, der skal iagttages, for at parterne *faktisk* har de rettigheder, som de i medfør af kontrakten kan have?
- Evaluering af kontraktens kvalitet og præcision for at afgøre, dels om kontrakten skal ændres, og dels om fremtidige kontrakter skal konciperes på en bestemt måde for at tage højde for den ”lærdom”, man

har opnået under den tidligere kontrakt. Når en kontrakt indgås, vil parterne formentlig være af den opfattelse, at reguleringen passer med virkeligheden, at formuleringer forstås, som de er tænkt af parterne, og at kontrakten i det hele taget er tilstrækkelig – den mangler ikke noget væsentligt, og den indeholder heller ikke noget, der er overflødigt.

Overordnet set kan man anse *Contract Management* som en tilgang til kontrakter, der medfører, at arbejdet med kontrakter bliver mere effektivt og rationelt. Blandt andet ved at tydeliggøre at kontrakten også har et liv – og bør have et liv – efter den er indgået. Den skal ikke bare ”på plads”, så den kan samle støv og i ny og næ minde parterne om, at der er en samling betingelser, der regulerer deres samarbejde, hvis de ikke kan finde ud af at samarbejde uden kontraktens hjælp.

Ordentlig *Contract Management* sikrer således, at virkeligheden og kontrakten går hånd i hånd, og at kontrakten tilpasses, hvis den ikke reflekterer virkeligheden (og nogle gange *vice versa*).

Contract Management gør således kontrakten til et *instrument*, der skal anvendes i samarbejdet. Ikke nødvendigvis som en taktstok, men snarere som underlægningsmusik til det samarbejde, der udspiller sig på daglig basis. Nogle gange træder kontrakten mere frem og spiller en mere udtalt rolle, men i alle tilfælde er der fokus på kontrakten, den ”bruges”, og den har et liv, der gavner projektet og parterne.

### 2.3.2 Kontraktens dynamik (ændringer og tillæg)

Når kontrakten er indgået, ligger den fast. Men den er ikke mere cementeret, end at den kan ændres – enten efter parternes (nye) aftale, eller ved at en part er tillagt en særlig ændringsret i medfør af kontrakten.

Ændringer af kontrakter kommer ofte på tale. Blandt andet fordi parterne bliver klogere, deres samarbejde ændres, eller af andre årsager, som skyldes, at kontrakten ikke består i et vakuum, men derimod påvirkes udefra af dette og hint (strømninger i branchen, politiske ændringer, parternes strategier og meget andet).

Faktum er således, at en kontrakt er et dynamisk redskab, der løbende bør vurderes og tilpasses den virkelighed og de realiteter, som kontrakten står i forbindelse med. Det være sig i form af tillæg til kontrakten eller ændringer af kontrakten. Det kan også være, at de ønskede ændringer er så markante, at parterne udarbejder en helt ny og opdateret kontrakt, der skal træde i stedet for den gamle. Mulighederne er mange, og parterne bør være bevidste om, at kontrakten ikke er andet end et udtryk for deres fælles enighed, og at den skal vedligeholdes, så den netop udtrykker denne enighed.