

Oppfyllelse av strategiske mål gjennom kontraktsoppfølging

Tanja Huse-Fagerlie:

Hei alle sammen her. Det er kjempehyggelig å komme hit. Jeg var jo her digitalt for et par samlinger siden, og snakket om forberedelsesfasen og ikke minst også hvordan forankre de strategiske målene hos ledelsen. Derfor så har jeg fått lov til å komme tilbake og snakke nå, og det jeg tenker på er at nå har vi gjennomført leverandørdialog. Vi har funnet en behovsavklaring. Vi har fått med oss organisasjonen på at vi skal gjøre denne anskaffelsen. Vi har vært ute. Vi har fått inn tilbud. Vi har tegnet en kontrakt.

Hva gjør vi nå?

Nå skal jeg bruke litt tid på det. Og ikke minst dette her med at vi begynner med hvordan gjør vi i forhold til ledelsen i vår egen organisasjon. For det er noe av det vanskeligste. Det hjelper liksom ikke noen ting å sitte der, og virkelig ha jobbet seg sammen med arbeidsgruppen. Alle sammen er enige om, at det her er de målene vi skal oppnå, alle sammen er enige om at nå skal vi implementere dette her. Dette skal bli bra. Vi er på god fot med leverandøren. Så møter vi da en animasjon som er vant til å gjøre det på en måte, og som ikke er interessert i å endre. Og hva gjør vi da?

Jo, hvorfor skal vi ha kontraktsoppfølging? Jeg mener at kontraktsoppfølging er det viktigste vi har for å få til et godt samarbeid mellom de som bestiller, de som skal forvalte avtalen og ikke minst leverandørene. Det er her vi egentlig får gevinstene. Hvis vi ikke jobber med kontraktsoppfølging, så får vi egentlig det samme som vi alltid har fått, selv om kontrakten er ny, selv om ønskene og behovene var veldig, veldig bra. Det var bærekraftig. Det var forankret og så videre og så videre. Vi fortsetter å bli bestille sånn som vi alltid har gjort og ikke snakker sammen, ikke får opp det gode samarbeidet. Da fortsetter vi å få akkurat det samme som vi har fått før.

Så spørsmålet er hvordan gjør vi dette her? Jeg sier at det som er under bordet når man skal ha kontraktsoppfølgelig er for å sikre at du får det du faktisk planla at du skulle få. Det hjelper ikke å planlegge, og planlegge, og planlegge, og planlegge og aldri motta det du egentlig skal ha. Du skal sikre at alle målene blir oppfylt. Målene, altså de strategiske målene, husker det der treet som jeg viste? De målene der skal bli oppfylt. Hvorfor i all verdens ellers har vi brukt alle de timene i forberedelsesfasen.

Vi skal sikre, at alle kravene du har stilt faktisk blir oppfylt. Alle kravene skal bli oppfylt. Har dere krav om nullutslipp, så skal det være nullutslipp. Hvordan jobber vi oss dit? Har vi allerede lagt det som et krav i tilbudet, eller har vi lagt det som et krav i kontrakten, og i så fall, når trer det kravet inn, og hvordan sikrer vi at det kravet blir oppfylt når fristen har gått ut? Regelmessige forventningsavklaring og kurs oppretting. Det er helt utrolig hvor mye som kan gjøres ved at jeg forteller det her er mine forventninger til deg. Hva er dine forventninger til meg? For leverandøren? Jeg har jobbet med innkjøp siden nittennittiåtte, så jeg har drevet med innkjøp en stund for å si det pent. Både i privat sektor, også i kommunal sektor, så i statlig sektor og så tilbake igjen nå i kommunal sektor. Og det som går igjen hver eneste gang, er akkurat dette med forventningsavklaring. Den kommer leverandører til meg på telefon fordi det er noen troll av noen bestillere som krever noe helt annet enn det som kontrakten sier. Det er faktisk min rolle som avtaleansvarlig og ta den meglerrollen. Håper en god forventningsavklaring her. Det finnes leverandører som bøyer seg baklengs. Det finnes bestilles som bøyer seg baklengs.

Vi må få til den gode samarbeid. Vi skal ivareta rettigheter og plikter. Her er bærekraft hele veien, også samfunnsansvaret. Vi skal forebygge tvister og brudd. Jeg har for eksempel vært ute og drevet med leverandørdialog og veiledning innenfor bygg og anlegg. Bygg og anlegg er kanskje den verste på det å fremelske supermannen som kommer inn når det er fullstendig kaos og alle krangler og bare rydder opp. Det er prosjektlederen som er supermann, men det er min supermann, er han som får det til og så dra gjennom hele veien. Det blir ikke brudd. Det blir ikke frister, og vi tar det med en gang.

Vi har statusmøter før faktura kommer og går igjennom. Hva er det som kommer til å komme på faktura, og hvorfor er prisendringene sånn som

de de er før prisendringer blir varslet til dere. Nå har vi et godt samarbeidsklima, og det får vi gjennom kontraktsoppfølging. Utnytt kontraktens handlingsrom potensial for innovasjon. Grafen dere så rett før pausen, med lange kontrakter og det at er vanskelig å få til innovasjon og utvikling i løpet av en lang kontrakt.

Å bruke handlingsrom i kontrakten til innovasjon til kanskje insentiver, kjære leverandør. Hvis du skaper en mer bærekraftig meny for oss i vår matvarekjøp i løpet av vår kontraktsperiode, så skal du få bonus for det. Når du kan tilby bedre matvarer, mer bærekraftig for oss, så skal du få en bonus for det. Det er stimulanse. Så vi kan bygge inn i kontrakter, men det betyr også at vi må snakke med hverandre.

Også er det dette med relasjonskompetanse. Forstå at det er mennesker som sitter bak der, forstå at vi kan snakke sammen, og vi kan gjøre oss litt ydmyke, og jeg kan si at dette kan jeg ikke så mye om.

Men kjære leverandør, jeg vet at du er dritgod på dette her. Lær meg opp, gjør meg til en bedre bestiller. Så skal jeg gjøre deg til mer kompetent leverandør på mine behov og hva jeg egentlig trenger og sammen kan vi bli innmari gode. Da bygger vi tillit. Da bygger vi tillit til at kanskje både brukerne deres, politikerne deres begynner å slå seg på brystet, og så skjer det som jeg mener at er viktigste.

Vi begynner å bli avhengig av dere. De begynner å bli avhengig av de tingene som dere kan fortelle dem at dere klarer å få inn av gevinster i disse her bærekraftsavtalene deres, og hvis dere kan vise at vi kjøper så så mye mer miljøvennlig nå enn det vi gjorde i forrige kontrakt, tror dere at dere har en politiker som henger på?

Etterspør mer, mer, mer, og da er spørsmålet hvordan i all verden skal du gi dem mer? Hvordan skal dere få de ressursene? Og det er der spillet begynner.

Så, hvordan er det en kommer dit? Først; bærekraftsmålene, disse 17 bærekraftsmålene er bærekraft for meg. Det er en del her som ikke går på miljø og utslippsfrie kjøretøy. Hvorfor fokuserer vi på det.

Vi må fokusere på det andre også. Det her er politikerne interessert i, det her er ledelsen vår interessert i, og det skriver kommunen, strategiene

våre, fylkesstrategiene, virksomhetstildelingsbrevene. Hvis du jobber statlig sektor etter dette, de etterspør det, de skriker dette, og dere kan gi dem det. Og bygg opp og ha med deg disse her.

Hvordan gjør vi det da? I LOA paragraf 5 står det at alle statlige fylkeskommunale og kommunale myndigheter skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at de bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger der det er relevant. Dette skal blant annet skje ved at oppdragsgiveren tar hensyn til livssyklus kostnadene, ikke bare-bare innkjøpspris.

Bærekraft er, som Kristin mange ganger har fortalt meg, kombinasjonen av sosiale forhold, miljø og økonomi. Vi må få fram det, også må vi vise til at det her er de målene vi skal oppnå i kontrakten. Det her er det dere, kjære ledelse, kjære politikere skal få av oss. Vi skal gi dere regelmessige tall og rapporter på dette.

Den her viste jeg forrige gang jeg snakket med dere også. Det har med anskaffelse som strategisk virkemiddel. Her ser dere organisasjonen deres med de målene som organisasjonen har, som jeg sa i stad: tildelingsbrev, kommunestrategier og så videre. Og så er det lagd en strategi for måloppnåelse av det. I det så ligger det noen handlingsplaner og aktiviteter. Fokuser på å komme inn på handlingsplanene for neste år. Få inn det som dere vet er lavhengende frukter inn i handlingsplanene. Sånn at dere kan rapportere på det. Vør med å formulere disse handlingsplanene og disse målene selv. Jeg jobber i Oslo kommune. Plutselig så var jeg regelmessig inne i ledelsen og rapporterte. De ville ha meg inn der regelmessig. Kjempekult. Jeg jobbet på Nedre Romerike, så var jeg i møte med ordførerne, rådmannen. Rådmennene fikk ikke lov til å komme med. Her er makt, her får dere ressurser. Jeg startet alene på Nedre Romerike. Og når jeg sluttet der etter 5 år så var vi en organisasjon på 7 ansatte der, og minst en 100% stilling rundt omkring i de forskjellige omliggende kommunene. Fordi jeg kunne vise til disse målene, jeg kunne si at: klima miljø, effektivisering, A-krim, sosialt ansvar, fornøyde brukere, digitalisering, næringsutvikling, innovasjon og alt det her kan jeg bidra til. Jeg kan få deg til å skille i Romerikes Blad. Det er ikke rart at rådmannen

kommer bort, steller seg så nærme nesa mi, og bare peker på meg, er det du eller jeg som er rådmann? Jeg bare bidrar jeg. Jeg er bare snill, og det er det som er viktig. Det dere kan, dere jobber i absolutt det morsomste og mest sosialt spennende feltet akkurat nå – bærekraft. Og drittkult. Sett dere i førersetet, for det er åpent for dere. Det er bare det å ha den tryggheten å sette seg ned der da, og si at vet du hva, nå skal jeg ta styringen. Men når dere begynner å rapportere opp disse målene så hører de på dere, og de kommer til å be om mer, og når dere ikke kan gi mer, så kommer de til å opprette ressurser sånn at dere kan gi mer. Også får alltid spørsmål: «ja, men vi er jo bare kanskje 100% av innkjøpere. Hvordan i alle dager skal jeg greie å få til det? Hvordan skal jeg få tid til å analysere regnskapene for å få fram de riktige tallene?» Snakk med en på regnskap da. Kanskje det er noen på regnskap som er drittlei av å sitte og punche fakturaer. Det hadde vært mye morsommere å analysere. Komme fram til en ABC-analyse, trekke fram hvilke produkter som faktisk er viktige å jobbe sammen med dere. På å rapportere på at vi har greid å få til en bedre bærekraft i de anskaffelsene vi gjør. Så har dere fått mer. Plutselig har du fått en ekstra ressurs som dere kan spille på, selv om den ansatte i regnskap der.

Derfor så tar jeg opp igjen dette her med hvordan binde strategiske mål med mål i konkurransen. Som jeg sa forrige gang – det finnes i høythengende fruktene, de strategiske topp-målene, så finnes det de lavthengende fruktene som dere vet at dere bare kan plukke. Det er enkelt å få det inn i tiltaksplanene. Få dine handlingsplaner for neste år. Begynn å rapportere på det. Det endte på nå eksotiske frukter leverandørdialog, diskusjoner med andre. Får med «Hva er det du har gjort?» Spør leverandøren: «hva burde jeg sette av krav? Hva burde jeg sette av mål?». De svarer på det. Og ikke minst nedfallsfrukten. Hva skal jeg slutte med? Det er så mye jeg kan slutte med sånn at jeg får mer ressurser til å jobbe med disse tre her oppe. Stopp med den.

Så vil jeg gjerne bare ta raskt igjennom dette her med balanserte anskaffelser. Det er leverandørdialog, enkelt og greit som jeg sa i stad, første del av det vi gjør når vi jobber med anskaffelser, er jo dette hjulet med konkurransegrunnlag. Vi tester det, vi snakker, vi har dialog, vi lager

en behovsanalyse og går på nytt igjen. Selv om konkurransegrunnlaget dekker det nå, det behovet vi skal ha, dekker det nå, de kravene som vi trenger oss å få oppfylt, bærekraftskravene og så videre, test igjen en gang til.

Send det til en annen kommune, spør, hva synes dere? Er dette bra nok? Har dere noen erfaringer?

Spør en gang til. Også ut på konkurranse, og så får dere tilbudene. Og begynner den jeg snakker om da. Ikke kontraktsoppfølging – hva skjer da? Jo, da begynner leveransen å skjeve av gårde.

Og så har vi budsjettsprikk. Vi kjøper noe annet enn det vi egentlig skulle kjøpe. Vi får mye lengre leveranser enn forventet, vi får helt andre utfall egentlig, enn det som var målet vårt og behovet vårt i starten. Like viktig med kontraktsoppfølgingen.

Jeg skal ta mer etterpå akkurat på den foilen her på eksakt: Hvordan gjør vi dette her. Vi skal gå litt i dybden på eksakt – hva er det dere hva dere skal måle? Hvordan skal dere måle det? Hvordan skal du ha kommunikasjonen? Men det her er egentlig de tingene som vi trenger også snakke om. V kan gjøre god kontraktstrategi, analyse og dialogen. Dette har dere vært igjennom 100 ganger, men kontraktsoppfølging er det å innhente dokumentasjon, uten å bruke for mye ressurser på det, det skal bare løpe. Folk skal bare vite at nå kommer det. De vet hvordan de skal fylle ut. Det koster dem nesten ikke noe tid. Vi har gode verktøy som du kan bruke på det.

PAUSE

OK tilbake igjen på sykkelen. Det det jeg pleier, å si er at det å kjøpe inn, det er egentlig som å sykle på en lang sykkel. Vi har med oss mange og det er viktig å ha med seg mange hvis vi skal greie å tale til et godt fokus på dit vi er på vei, men så må vi ha samme forståelse av hvor vi er på vei og hvordan vi skal komme dit. Så, budsjettårene er kjempeviktig, noe som er en utfordring. Det vet dere sikker, dere som har vært gjennom det. Budsjetteier er ikke alltid klar over at han eier anskaffelsene i det hele tatt. Han tror at det er innkjøp som er eier anskaffelsen. Det er det ikke.

Det er viktig å få dem til å forstå at det er han synes har pengene, det er han som eier anskaffelsen, og det er han som faktisk legger de grunnleggende behovene og strategiske målene som dere skal nå. Mottakeren er like viktig. Mottakeren skal også vite hvor vedkommende kan komme med behovene sine. Jeg skal kunne fortelle hvordan noen opplever dette her, og kan komme med innspill i løpet av kontrakten. Brukerne – like viktig, skal også føle at dette her er faktisk behovsdekning for dem, og de skal også kunne komme med innspill. Kanskje en del av kontraktsoppfølging er faktisk at dere skal gjøre en brukeranalyse altså, brukerne skal gi en rating på hva de synes om maten. Det er en veldig fin måte, og hvis leverandøren får veldig høy rating, så kan han få en bonus. Får han en lav rating, så kan han få sanksjon.

Fagansvarlig skal være med på dette. Kontraktforvalteren skal selvfølgelig være med på dette. Og innkjøperen skal være med på dette. Alle sammen skal være med og sykle denne sykkelen, og så tenker du: «ja, men jeg har jo to hatter. Jeg har begge deler». Ja, det finnes mange her som har mange hatt her, og det finnes også andre roller, men det viktigste er at det er mange som skal koordineres i samme retning, og det betyr at man må ha en viss relasjonskompetanse. Man greier å snakke sammen, og man må greie å ha tillit internt i organisasjonen, og man må ikke glemme bort at vi sitter på samme sykkelen bare fordi kontakt er signert. Det er da jobben begynner, det er da du begynner å trække.

Riksrevisjonen og kommunerevisjoner og andre er inne i dette her og ser hvordan etterlever vi det vi faktisk skal gjøre. Og vi kommer med følgende nedslående tilbakemelding om at offentlige virksomheter etterlever ikke i tilstrekkelig grad regelverket. Og særlig store utfordringer knyttet til oppfølging av kontroll av kontrakt. Vi får det smelt i trynet, og vi ser gang på gang at for å få til kontaktforvaltning... Kanskje ledelsen trenger å få slengt dette i trynet? For å sette av ressurser til det. Så, spørsmålet er, skal vi sitte og vente til kommunerevisjonen faktisk reagerer og gir oss en kraftig dom, eller skal vi greie å få til noe nå, i forkant? Hvordan skal vi få til det?

Vi skal se på DFØ sin...da ser vi at dette her med oppfølging og etterlevelse av krav der miljøet er relevant er faktisk ganske sjelden. Det her er ikke bra. Vi har ikke ressurser. Vi bruker ikke tid på det her.

Hvordan skal vi endre på denne her måten å jobbe på? Fordi vi skal følge opp alle kontraktsbestemmelsene, vi skal følge opp alle minstekravene, vi skal følge opp alle kontraktskrav. Vi skal gjøre risikoevaluering i løpet av kontrakten. Hva skjer hvis vi ikke gjør det? Det blir veldig fort ulovlig direkteanskaffelser. Vi driver å avskaffet noe annet enn det vi egentlig har signert på at vi skal. Da er vi ille ute. Da det går i bruk? Og de får ansvaret for noe som de kanskje ikke er egentlig ansvarlig for.

Så, disse sjekklistene, handlingsplanene, sette av ressurser – det må vi få til. Hvordan gjør du? I dag, så er det faktisk et kjempeviktig arrangement i konserthuset, som handler om EUs taksonomi, som KS har. Jeg vet at det også er på nettet, så dere kan se på det der. Og det er rett og slett... taksonomi er det nye begrepet for hvordan se og analysere hele klimaviktige kapitalet til leverandørene. Det her kommer fullt fersk gjennom EU nå, og det er det som er den nye trenden som finansiell testing av klimaavtale. Det bærekraft det er. Altså, hele organisasjonen til leverandøren. Det er taksonomi. Det her er helt nytt i Norge. Det er ganske nytt i EU, så dette her kommer. Men hvis vi ikke gjør dette her, hvis vi ikke jobber og er i front på dette, hva skjer da? Vi vet at Forbrukertilsynet har akkurat kjørt en sak på H&M fordi de driver med lov i ulovlig miljø-markedsføring. Telenor har vært ute med brudd på bærekraft.

Bygg- og anlegganskaffelsen begynner å kjenne på smellen nå. Vi har sagt at vi skal gjøre ting så veldig grønt og bærekraftig.

Og hva er dette? Dette kaller man for grønnvasking. Det ligger på lik linje med hvitvasking, så det er ikke bra. Det som er at vi sånn som det har kommet fram mer og mer, at bærekraft kanskje bare er sånn liksomgreie, og det skal vi ikke tillate. Vi må greie å komme på, og vi må være på når det gjelder grønnvasking. Og hva er grønnvasking? Jo, grønnvasking snakker høyt om bærekraft uten å bidra med noe som gjør som gjør verden blir bedre. En ekte samfunnsbygger derimot etterspør hva dere

kan gjøre for å skape felles verdier for samfunnet og virksomheten. Det er det beste. Vi skal sette oss ned. Vi skal ha samtale med leverandøren. Vi skal få til dialog, og så skal vi finne ut: hva er felles verdier. Det er stjernen. Det er bærekraft. Tilbake igjen til deg. Også må vi da ha en kontrakt som er åpen nok, sånn at vi kan sette oss ned i løpet av kontrakten, og si: «hvordan skaper vi disse fellesverdiene nå, når vi har kontrakten?». Men da må kontrakten være åpen nok, og kan ikke kjøre bare en helt vanlig mal. Vi må vite hvor lager vi handlingsrommet for at vi kan sitte ned og diskutere dette og jobbe med det.

Dette med miljø og sosiale økonomi – alt henger jo sammen. Og for å komme dit, så må vi bare fortsette. Vi må bli endringsledere. Jeg har jobbet nå, som jeg sa, siden 1998 som innkjøper. Jeg har stått på diverse talerstoler og skreket høyt om lederforankring. Vi må ha lederforankring. Lederne må høre på hva vi sier. Jeg må være en enkeltsak ansvarlig. Jeg må jobbe med endring. Jeg må lede endring. Jeg må skape motivasjon for at vi sammen skal komme dit, og de andre som sitter her skal ha eierskap for dette her, sammen med meg. Det er da dere er greier å skape den tilliten. Den involveringen. «Jeg er superkvinnen som greier å møte dette her», som vi faktisk har målet om. Vi skal møte, og vi skal finne disse grensene. Vi skal rapportere til ledelsen, og de skal bli avhengige av rapportene.

Hvordan bygger vi og beholder lederfokus? Endringsledelse handler om planlegging. Endringsledelse handler om forankring. Vi må vite hvilke maktforhold som er. Vi må vite hva lederne deres faktisk har lyst til å stå i Romerikes Blad og glinse sammen med leverandøren, hvor fantastisk flinke dem er.

Vi må gi det tid. Vi må vise hvilket omfang vi jobber med. Vi må vise hva slags bevaring vi har av de forholdene som vi skal jobbe med. Vi må ha kompetanse om endringsledelse og prosjektledelse, og hva det er for noe dette her bærekraftdyret består av, og vi må bestemme oss. Og vi må kapasitet vi.

Må ha ressurser til å gjøre det. Og dette her er et hjul som går og går. Og det her er endringsledelse.

Og hvis dere skal greie å få motivasjon, så må du jobbe med det og dere må gi det tid. Dere må la de andre få lov til å komme med, dere kan ikke stå på en fjelltopp og følge pengene. Jeg har vært hos OsloMet. Jeg vet hvor vi skal. De andre nede i dalen bak, de ser ikke de andre fjellene en gang. Dere må gi de tid og få de med opp. Da kan dere sykle på den sykkelen igjen, da, sammen.

Interne oppfølgingsrutiner – hva er det dere kan gjøre der for eksempel? Jo, dere kan ha kontroll over leveransen. Får du det som egentlig er bestilt? Da kan du kjøre mottakskontroll. Det gjøres de fleste av dere som har bestillingssystem, for eksempel, så har du mottakskontroll for at dette her er det vi fikk.

Og ba dere om 12 egg og fikk 10, så skriver dere det inn, og så vil det gå tilbake igjen. Det vil være reklamasjonsavgang dere følger opp det, dere ser også på, hvis det er litt større reklamasjoner over lang tid, så samler man det, og lager en klage sak av det. Det er også en kontraktsoppfølging. Ved sortimentstyring ved endring hos leverandør. Det vil skje noe sortimentsendringer i løpet av fireårs rammeavtale. Legg inn i kontrakten at det som til vanns endringer. Så skal den oppdateres, den lista som er her. Det kan du legge inn i handlingsrom, men du må legge det inn i kontrakten. Det hjelper ikke å stille i etterkant. Kontroll med prisutvikling: fortell at til leverandør at når dere sender oss faktura, så og det er stor endringer, så vil jeg ha et møte i forkant, dere skal fortelle meg hvorfor denne prisendringen skjer før jeg godtar den. Det gjorde jeg nå jeg som innkjøpssjef i Evi. Desto større fakturaer under endringer og byggearbeid, så hadde vi statusmøte med leverandøren for endring i faktura. Da fikk vi ikke noen overraskelser og leverandøren la ikke på disse tilliggende heller. Han synes ikke det var noe hyggelig å sitte med meg. Jeg ble litt sur da. Ja takk for det. Og vi slapp det problemet der, også skjønte jeg mye mer av prisutviklingen.

Når gjelder bruk av avtale og avtaledekning så har vi et eksempel – kontraktsoppfølgingsrutiner, sånn at vi hele tiden går inn og ser på statistikk på forbrukskontroll. På den måten vet vi at forbruket endrer seg hos brukerne våre, så vi kan fange det opp. Og kan fremme det i statusmøte med leverandøren og si at vet du hva? Nå kommer vi til å

lansere at vi har en del endring, vi har en dreining på de matvarene vi kjøper, derfor så trenger vi å endre hvilke produkter som ligger i standardlisten vår. Kjempelurt å altså få med, og mye bedre priser, og få mer styring på hva som bli bestilt.

Kvalitetskontroll og tjenester, før neste fase, ikke slippe opp alt, si at det er vi gjør vi prestere på det, og hvis det går bra, så skal dere få komme videre. Da kan vi bruke mer, så kan vi kjøpe mer. Men la dem få lov til å jobbe litt på veien. Det vil jeg gjøre også. Det er ikke bare for å være slem og streng. Det er også fordi at da får man en god forståelse for hverandre. De får også en mye mer forståelse for hva slags forventninger har jeg. Og da opplever de meg som en bedre kunde.

Månedlig internkontroll av alle fakturaer over x antall kroner, for eksempel 100.000. Har vi avtale? Er regelverket fulgt? Er varen levert korrekt. Er alle bilag nedlagt? Vi vet alle sammen hvordan vi springer rundt oss og prøver å finne ut hvor i all verden har underfakturaene kommet. Hva er grunnlaget for denne fakturaen? Og er korrekte ressurspersoner benyttet i leveransen? Det her er kjempeviktig ting for å få opp interne kontrollen i kontraktsoppfølgingen. Dette her klarer vi alle sammen med de systemene vi har i dag. Og hvis dere ikke har ressurser til å gjøre det, så snakk med regnskap. Vi kan gjøre veldig mye her. Og bestillerne kan gjøre mye.

Hva med eksterne? Jo for eksempel så kan det være denne samarbeidsavtalen med leverandør at dere møtes jevnlig. Det er med statusmøter. Da har dere vært ute hos organisasjonen, og så har dere spurt bestillerne: Hvordan føler dere at denne avtalen går? Hva funker? Hva funker ikke?

I tillegg så vil dere også kunne kanskje ha snakket med regnskap, som da forteller dere at ja, vi har veldig problemer med fakturaene. De kommer ikke inn sånn som vi egentlig har blitt enige om. Vi har lagt på bomringgebyr, noe som egentlig ikke er i henhold til kontrakt. Det der skal vi ta unna med en gang i statusen når vi sitter over bordet. Leverandøren føler at ok, men de følger med. Og de spør meg også om er det noe som

kan være bedre, og så kan vi jobbe sammen. Sortimentstyring, som jeg sa i stad.

Krav om dialog for prisendringer, som jeg sa i stad, og krav om dialog før faktura. Ting som er greit i forhold til eksterne, altså til leverandøren.

Så det stikker på forbrukskontroll i brukersted, kjempeviktige ting, da plutselig kommer det opp ting fra leverandøren om at ja ja, men den bestilleren bestiller jo ingenting som er på standardlisten. Hvordan i all verden skal jeg kunne levere noe i henhold til de tidene, altså den fristen for leveranse som jeg har, hvordan kan jeg forholde meg til prislisten som vi egentlig har forhandlet fram når ikke bestilleren bestiller noe som helst som står på standardlisten. Nei da må man nesten se da, på hva er forhåndskontroller og kanskje du må gjøre en jobb også ovenfor det forbruksstedet.

Kvalitetskontroll og tjenester for neste fase. Og spend analyse. Som jeg sa i stad, så går det an å dele det opp i a, b og c produkter og leverandører, og hvor mange leverandører står for cirka 80% av omsetningen hos dere. Og mat. Jeg er sikker på at det ligger rundt 20%. 80% av omsetningen deres ligger på cirka 20% av antallet leverandører. Med andre ord, dere har noen få store leverandører, også har dere en lang hale av sånne små leverandører. Og de koster masse penger, og det er kanskje ikke du skal jobbe så mye med, det er kanskje de 20 første du jobber med. Du kan ikke ta alt. Ikke sant? Det må lære å krype før man kan gå. Begynne med de store. Finn ut hvem er det som er de store leverandørene mine. De 20% største leverandørene og bare jobber med de i starten. Avtaledekning med prosent innenfor de ulike kategoriene. Hva slags forhold dekning har det? Er det noe som det ikke er avtale på? Jobb med det.

Tenkte jeg skulle fortelle litt om spend analyse. Jeg vet ikke; hvor mange er det som jobber med spend analyse og har gjort det før? Hvilken kommune jobber du for?

Kommentar:

OsloMet

Tanja Huse-Fagerlie:

Ja, men det er ikke så rart, for dere har privat interesser, som og dere må levere på økonomer, må dere ikke?

Kommentar:

Ja, vi må ganske mye på økonomi. Og det er bra veldig.

Tanja Huse-Fagerlie:

Ja, for de har en veldig bra spend analyse, så det er absolutt å anbefale at du tar kontakt med de på DFØ. Der kan dere få den lille kickstarten og hjelpen i starten sånn at det er mye enklere å få gjort dette. Det er veldig enkelt. Når du har gjort det en gang, så er liksom... da ligger det i fingrene. Og det dere ser er at for eksempel Ålesund da gikk ut på matvarer, også så de: «vi har 30 leverandører og vi har 25 millioner i omsetning. Avtaledekningen er cirka 80%». Og da er spørsmålet hvordan verden er det 11 navn per kategori. Og det de sa, var at det som var på avtale, det var da 20 millioner også hadde de 5 millioner som ikke var på avtale. Da fokuserte de selvfølgelig på de 20 millionene. Det er det som er interessant, og disse 5 millionene. Hvordan er det? Og da gikk inn og så da alle leverandører med avtale. Ja det er da 17 prosent som er leverandører med avtale, og så er det uten avtale 83%, akkurat sånn som jeg sa: 80/20 regelen her også. 16% har avtale av det som foregår av leverandørene. 80% av alle avtaler leverandørene har ikke avtale med oss, men de leverer da bare småtteri. Og det er så mye dere kan få ut av dette, og ledelsen deres kommer til altså svelge det rått. Det er ikke noe mer enn kanskje de to tallene dere behøver å presentere først. Det er å gå forsiktig rundt. Hvor mange? Hva er det vi kjøper, og hvem kjøper vi det fra? Når dere begynner å vise det, så begynner de å begynner de å etterspørre. Da begynner de å lure på: «ja, men når er det vi kjøper mest?». Jo, vi kjøper mest på rammeavtaleleverandørene i august, for da skal vi fylle opp rundt omkring på sykehjem og skoler og så videre. Når du kjøper vi minst? Det er jo selvfølgelig desember, for da driver alle med juleshoppinga. Hvorfor gjør vi det? Hvorfor har vi ikke styring da? Hvordan har vi styring da? Ikke sant? Den type analyser, det synes ledelsen er spennende å høre på. Da gjør vi oss sexy.

Så det som er mest interessant å rapportere på var det er bygningsmaterialer, elektronikk, IKT, mat drikke, medisinsk forbruksmateriell, kontorrekvisita, møbler, tekstiler, vikartjenester og håndverkertjeneste. Som dere ser – mat og drikke er en stor ting av det fordi det er så lett å snakke om det i media. Politikerne har så mye meninger om det. Så det som Ålesund da gjorde, bare som et eksempel på hva er det du har du kan gjøre uten at fra alt dette her. Jo, hvis tar rørprodukter, akkurat det samme på mat, vise kontrollerte statistikken, så sa de det at kjernesortimentet kun utgjør 1/3, altså mens øvrig sortiment utgjør 2/3. Og dette tallet her stemmer eksakt med det jeg har sett når jeg har vært ute og snakket med leverandører. Nesten alle leverer noe annet enn det de konkurrerer på. Jeg skjønner ikke at dette er ikke står i Norsk modell. Så vi driver da med rett og slett spill for galleriet, og bruker koster ressurser og masse tid på å lage gode konkurranser, gjennomfører de, evaluerer de etter alle kunstens regler, går gjennom klageprosesser, har innsyns krav, viser til det, kjører kampen, signerer kontrakten. Hvordan går dette? Vi må slutte med det. Vi må bruke all den jobben til å faktisk få det vi skal. Det var noen som gjorde det. Vi sa at det burde vært motsatt. Vi burde kjøpe 2/3 på kjernesortimentet. Kanskje litt utenom fordi at ting skjer. Så innkalte man leverandør til møte. Også viser det seg at etterspørselen hadde endret seg på grunn av nye reglementer, ny VA-norm. Dette her skjer jo hele tiden for oss også. Leverandøren endret da 170 produkter på standardsortimentet, som ga en årlig besparelse på 400.000. Enkelt arbeid – et statusmøte, 400.000 spart. Det er derfor jeg maser. Det er bare å gjøre det. Og så får du den her typen besparelse. Da kan dere ansette en halv person på 50% med en gang med den besparelsen. Så har dere en halv mer. Gjør du dette her på to avtaler, så har dere plutselig en ekstra ressurs.

Det samme er det med ekstern oppfølging av rammeavtaler på forbruksmateriell i renhold. Ålesund handler store volum tørkepapir som ikke er kjernesortiment. Da må de se på OK, men denne avtalen så er det øvrige sortiment priset til prosent påslag og grossistens kostpris. Med andre ord, vi betaler rått. Vi må redusere salgsprisene sånn at vi betaler det vi skal betale for dette. Vi arrangerer møte med konserninnekjøp, grossist og produsent. Og produsenten gir nå et nytt tilbud til grossist. På

syv av de mest solgte av disse produktene – fortsatt ingen endring, vi bare har et samarbeid. Vi snakker sammen om hva er det egentlig vi driver med, hva er det vi trenger? Og det medfører en årlig besparelse på 160.000. Bare bedre tillit, mer samarbeid, vi forstår hverandre, vi snakker samme språk, ingenting annet.

Og hvis vi oppdager brudd, altså at det for eksempel er brudd på arbeidsvilkår eller andre typer brudd som vi har av krav, uansett hva slags krav vi har i kontrakten. Hvis det er brudd på de, så må vi iverksette tiltak, og det er veldig få som iverksetter tiltak. Ja jeg har bare. Vært med på det en gang egentlig, og da kansellerte jeg avtale med leverandøren. Ellers så har jeg aldri, på 20 iverksatt sanksjon.

Og vi har det i kontraktene våre, så hvorfor gjør vi det ikke? Fordi at føler vi oss ikke sterke nok til å gjøre det, vi har ikke dokumentasjon nok. Vi begynner, men vi tenker at nei, kan heller kjeft litt da, og så ser vi hvordan det går. Og det er som Elisabeth sier: dagbøter, tilbakehold av kontraktsum, eller heving, sånn som vi gjorde det. Det er mulige sanksjoner. Men det er vanskelig å sette i gang for at du føler deg så grønn. Hvordan skal jeg ha dokumentasjon på at dette har skjedd over lang tid, og jeg har bedt om dette, og det har ikke skjedd noe retning på leverandør, og det bare fortsetter. Da kan bruke det som Fredrik skal vise etterpå. Da får vi dokumentasjonen på at vi har gjentatte ganger snakket med leverandøren, leverandøren har ikke giddet å svare en gang. Det har ikke blitt en endring fra leverandør. Vi kan kjøre heving, eller vi kan kjøre dagbøter. Men det beste, det er å ha insentiv til innovasjon i stedet. Å jobbe med det i kontrakten. Hvor mange her som har noen insentiver i kontraktene sine for økt bærekraft? Og dem er flinke på det?

Men det som er viktig her er å åpne kontrakten for å kunne få til det gode samarbeidet. Det gjør dere når dere sitter og lager forslaget til kontrakt i forkant. Og det som du kan legge inn der, for eksempel, det kan være at hvis leverandøren endrer sin logistikk-løsning, sånn at det er mer bærekraftig, så kan de få bonus for det. Det motsatte er selvfølgelig bøter for det, og sier dere at nå-situasjonen er det, ønske-situasjonen er der. Jo nærmere du kommer ønsket situasjon, jo mer bonus får du for det.

Endring av produktsammensetning, som jeg sa i stad, hvis vi finner ut at vi har et annet type forbruk – vi ønsker økt bærekraft, vi ønsker kanskje mer denne type matleveranse til lunsj som det vi hadde nå. Og hvis leverandøren øker sin miljøvennlighet i den maten de lager, så vil de få en bonusordning for det, men da må vi fatte det ønskesituasjonsbilde, sånn at vi har noe å måle opp mot. Og det gjør dere i dialog med leverandør. Leverandør vil komme med estimert sum på hvordan sorteringsgrad de forventet at et vanlig prosjekt var på dette. Da får du en leverandør som faktisk er med å hjelpe til å nå de nye insentivene, de nye innovasjonene i kontraktfasen.

Digitalisering er jo også en god ting som dere kan legge inn.

Som jeg sa i stad, vi kan også se på en delingsmodell. Det er det som egentlig essensen av innovasjon er at man sier du kjære leverandør, vi i samarbeid klarer å finne noen ny måte å gjøre dette på, sånn at vi øker bærekraften innenfor kontrakten, så får vi så så mye prosent av besparelsen, så får dere så så mye prosent av besparelsen, så får vi til en delingsmodell. Det her er fullt lovlig å legge inn i kontraktene.

Det er jo bare litte granne mere jobb sammen med jurist og sammen med bransjen i forkant. Det er viktig å legge da klare retningslinjer på hvor mye er det lov til å endre i kontrakten.