



Decimalen – intervju med Iqbal Musaji, Koncerninköp Borås stad 20/11-2020

Varför är avtalsuppföljning en prioriterad fråga för Borås stad?

- Det finns flera skäl till att avtalsuppföljning är prioriterat. Det handlar dels om hur vi förhåller oss till det vi har lovat i en upphandling men är också grunden för relationen med leverantörerna. Ju bättre uppföljning vi har desto bättre diskussioner kan vi ha om vad som inte fungerar bra och vad som kan utvecklas. Avtalsuppföljning handlar mycket om relationsbyggande, men en viktig förutsättning för detta är vi har korrekt information och data.

Vad har historiskt sett varit utmaningarna med att följa upp avtal på det sättet ni önskar?

- Den här frågan handlar ytterst om att ha rätt verktyg. Givetvis krävs tid och vissa andra resurser, men utmaningen för oss historiskt sett har handlat om att vi inte hittat ett verktyg som har varit tillräckligt intuitivt och systematiskt. Vi har velat involvera beställare och leverantörer på ett aktivt sätt i uppföljningen och detta har varit svårt då verktygen för avtalsuppföljning inte kunnat hjälpa oss med detta på ett tillfredsställande sätt. De systematiska utskicken till beställare och leverantörer som görs i Decimalens verktyg har gjort att vi nu har mycket bättre tillgång till data och därmed bättre kan utveckla relationen med leverantörerna kontinuerligt. Vi kan upptäcka mönster på ett helt annat sätt idag och tydligare se om problem är tillfälliga eller systematiska.

Vad gjorde Decimalens verktyg intressant för er

- Det första som fångade vårt intresse var verktygets systematik. Att kombinera kontinuerliga frågeutskick till beställare och leverantörer, med modern teknik som maskininlärning, möjliggjorde för oss att samla in mycket värdefulla data utan en massa handpåläggning. Vi såg också värdet i att, baserat på svaren på frågorna, kontinuerligt få en sammansatt rapport med rekommendationer. Det gör det enklare för oss när vi sitter med leverantören och pratar om vissa större problem. Det faktum att vi också kan följa svaren och själva göra analyser i PowerBI var också en fördel.

Vilken roll spelar beställarna i uppföljningsprocessen?

- Det finns inget självändamål för oss att upphandla saker och ting, som sen kanske verksamheten inte vill använda. Eller för den delen teckna ett avtal med en leverantör som under upphandlingen har svarat att de uppfyller en massa krav, men sedan struntar i att leva upp till dessa. Detta tror jag tyvärr är ett problem som förekommer i många svenska kommuner idag. Därför spelar beställarna en mycket viktig roll i uppföljningsprocessen. Dels för att säkerställa att vi upphandlar rätt saker, men också för att säkerställa att leverantörerna levererar på det sätt de ska.



Vilka beslut har ni behövt fatta för att komma dit ni är idag?

- Baserat på min erfarenhet har uppföljning generellt inte varit något man lagt så mycket krut på. Ofta har upphandlarna gjort ett jättebra jobb med upphandlingen, men sen har uppföljningen av olika skäl blivit sporadisk och ad hoc. En viktig del av uppföljningen är bland annat att den ska ge insikter om hur vi ska organisera oss på bästa sätt. Därför är det viktigt att vi har personal som kan jobba med uppföljning kontinuerligt, och hos oss är det våra avtalscontrollers. För att de ska kunna göra ett bra jobb krävs i sin tur ett bra systemstöd. Målet är att vi bara ska jobba i ett system när det kommer till uppföljning och att all relevant information skall finnas på ett och samma ställe. I och med att allt finns på ett ställe har vi också kunnat integrera vår eskaleringstrappa i verktyget. Skulle någon som arbetar med uppföljning sluta så blir det enkelt för en ny person att sätta sig in i frågan. Det finns redan en roadmap klar. Men hjälp av verktyget håller vi just nu på att skapa dessa roadmaps kopplat till de individuella avtalen. Det finns många potentiella uppföljningspunkter och då är det viktigt att på förhand veta var vi ska lägga krutet.

En upphandlande myndighet har ofta många avtal. Hur har ni resonerat kring vilka avtal ni skall använda Decimalens frågeutskick på?

- En del av avtalen har en hög beställningsfrekvens och en viss känslighet, som tex sjukvårdsmaterial och städtjänster. Men vi har också valt en del specialistavtal, som ex företagshälsovård, där beställarkretsen generellt är liten och problemen mer komplexa.

Genom att fler verksamheter är delaktiga i en systematisk uppföljning kan vi potentiellt flytta ut mer ansvar i organisationen. För att inte missa något har Decimalen tagit fram en synpunktshantering till oss, som gör att beställarna kontinuerligt kan rapportera in avvikelser även mellan frågeutskicken.

Det har hänt mycket i Borås stad de senaste åren bland annat inom avtalsuppföljning. Hur förklarar du det?

- Svår fråga, men mycket tror jag handlar om inställning. Vi vill inte stå stilla utan hela tiden utvecklas. För oss är inköp inte ett självändamål. Vi vill upphandla sådant som verksamheter behöver och vill ha och då blir uppföljning en självklar del i den strukturen. Ju bättre vi följer upp både leverantörer och den egna organisationen, ju bättre kommer vi göra nästa upphandling.



Hur är er upplevelse av Decimalens verktyg hittills? Finns där några utmaningar?

- En utmaning är att man måste vara försiktig med vad man frågar. När man väl lyfter på locket, såsom Decimalens verktyg gör, så väcks frågor kring både hur vi arbetat med uppföljning historiskt sett, men också hur vi vill göra det framgent. Detta har givetvis krävt någon form av arbetsinsats från oss. Detta har också föranlett att vi efterfrågat en del anpassningar av verktyget till våra specifika önskemål och här måste jag säga att Decimalen har varit väldigt lyhörda, tillmötesgående och snabba. Samarbetet fungerar väldigt bra tycker jag och Decimalens snabba utvecklingsförmåga har också fått oss att växla upp lite snabbare än jag trodde. Det blir en slags synergi där utvecklingstempot i båda organisationerna gynnas positivt.

Hur har verktyget tagits emot av dina kollegor i Borås?

- Jag tror att de allra flesta tycker att det har varit kul, även om det har varit en del att göra nu när vi börjat arbeta på ett nytt sätt. Decimalen har tittat mycket på de verktyg och stöd vi redan hade och lyckats integrera det vi velat behålla i sitt verktyg. Detta har inneburit att medarbetarna tydligt har kunnat se vilka vinster detta genererar för dem, vilket de tycker är motiverande.

Vissa systemstöd kan ta lång tid att implementera, hur har implementeringen av Decimalens verktyg gått?

- Jag måste säga att det har gått snabbt. Verktyget är enkelt att lära sig och vi har fått bra stöd med utbildning och manualer. Sen är det givetvis viktigt att den som ansvarar för verktyget hos den upphandlande myndigheten får rätt förutsättningar. Vi har tjänat på att lägga lite mer tid i början för att tex säkerställa att frågorna, som Decimalen tar fram, verkligen återspeglar vår organisation. På vissa avtal skall vi kanske inte skicka ut frågor varje månad, utan det passar kanske bättre med en annan frekvens. Har vi haft synpunkter eller önskemål har Decimalen varit snabba på att respondera med att antingen ändra eller övertyga oss om varför det är bra att ställa vissa frågor.

Hur ser du på verktygets möjligheter att hjälpa er att identifiera och genomföra besparingar och effektiviseringar?

- Vi bedömer att verktyget kommer hjälpa oss att genomföra de besparingar vi upphandlade, tex genom att säkerställa att vi betalar rätt pris. Dock ser jag uppföljningen som något mycket större än så, nämligen hur jobbar vi med att få in våra produkter och tjänster rätt i organisationen. Uppföljningen är för oss inte bara en kontrollfunktion utan handlar mycket om huruvida vi gör upphandlingen och avtalen på rätt sätt. Uppföljningen skall hjälpa oss att kontinuerligt skapa bättre förutsättningar för nästa avtalsperiod. Visar det sig att våra beställare inte är nöjda med den upphandling vi gjort, då måste vi i steg ett fånga och identifiera problemet och i steg två se hur vi aktivt kan jobba med det befintliga avtalet eller eventuellt göra en ny upphandling. Här tror vi att vi kommer kunna ha hjälp av Decimalens verktyg.



Nu har ni använt verktyget ett tag och kommer lägga in fler avtal. Vad tror du att ni kommer se längre fram i processen?

- Det jag hoppas på är en större delaktighet från både beställare och leverantörer när det kommer till uppföljning generellt och att de aktivt är med och utvecklar affären. Målet är att både beställare och leverantörer ska se att det är relevanta krav vi ställer och att de är medvetna om att vi kommer följa upp. Vi vill ha en medveten beställarkår och bli av med oseriösa leverantörer. På sikt ska alla veta att Borås stad är en organisation som faktiskt följer upp kraven som ställs, noggrant och systematiskt.

Hur ser du på en mindre upphandlande myndighets möjligheter att arbeta med avtalsuppföljning på det sättet ni gör?

- Om du är en mindre kommun har du nödvändigtvis inte så mycket färre avtal än vad en stor kommun har, även om volymen är mindre. Behoven är, i hyfsad utsträckning, också desamma. Det som kan skilja är att den mindre kommunen har mindre resurser att lägga på avtalsuppföljning. Därför är det ännu viktigare att man har ett systemstöd som hjälper en i det arbetet. Det vi gör i Decimalens verktyg går att göra oavsett om du är stor eller liten. Har man gjort en upphandling har du egentligen allt du behöver för att komma igång, då alla kraven finns där. Sen hjälper Decimalen oss med att omsätta kraven till frågor och matcha dessa med vem som skall svara.