

LEDELSESFORANKRING AV KONTRAKTSPROSESSEN

FOREDRAG FOR KSI 1.9.2010

Jan Ole Similä, PhD



Kontrakten, kontraktsledelse og kontraktsledelsens status

Et utgangspunkt



- Kontrakter representerer:
 - ▣ En relasjonell avklaring/presisering
 - ▣ Regulering av forholdet mellom organisasjoner og mellom folk
 - ▣ Etablering av forpliktelse

Om kontrakter og kontraktsledelse



- Nobelprisvinner i økonomi, Ronald Coase har i et foredrag i 2002, sagt at:
 - "Contracts are, in effect, the neurons of the economic system".
- "If you are not in control of your contracts, you are not in control of your business" (Saxena, A. 2005)
- Def.:
 - Kontraktsledelse er et *målsettende, problemløsende og språkskapende samspill omkring etableringen av kontrakter, innholdet i kontrakter og bidragene til kontraktens oppfyllelse.* (Similä, 2003)

Noen erfaringer



- Diskusjonen omkring kontraktsledelse har lenge vært fraværende (Barrett, 2001, Brown og Potoski, 2003)
- Mangler ledelsesmessige ferdigheter på kontraktsområdet (Boardman, Poschmann, Vining, 2005)
- Kontraktsledelse oppfattes som det svake ledd i kontraktsprosessen (Johnston, Romzek, Wood, 2004)
- Kontraktsledelse har lav status og vies lite oppmerksomhet fra toppledelsen (Kelman, 2002)

Hvor svikter det? Noen eksempler fra funn gjort i en IACCM-survey (2003)



- Svikt ift å sikre gjensidig avklaring av partenes forventninger
- Manglende overvåkning slik at man får signaler om mulige problemer på et tidligst mulig tidspunkt
- Dårlig utviklede prosesser for håndtering av problemer
- Dårlig informasjonsflyt både ift kontraktsforpliktelser og erfaringer
- Man tar det for gitt at det er den andre part som har ansvaret for at kontrakten implementeres på en effektiv måte
- Mangelen på overordnet ledelse bidrar til fragmentering av kontraktsprosessen og manglende beslutninger

Kontraktsledelse i offentlig sektor



- I Stortingsmelding nr. 36 (2008-2009) Det gode innkjøp, går det frem at:
 - Lederfokuset er for svakt.
 - Organiseringen av anskaffelsesfunksjonen ofte kan være tilfeldig og mangelfull.
 - Mange offentlige virksomheter har svak innkjøpsfaglig kompetanse.



Case – University of Missouri

Case: University of Missouri

(Kilde: Cooper, W.M., Contract Magazine, Mai 2008)



- Målsetting
 - ▣ Kostnadsreduksjon, strategisk samhandling med leverandørene, bedre forhandlingsposisjon
- Utgangspunkt
 - ▣ 4 campus – 4 innkjøpskontor som opererer uavhengig av hverandre både mht policy, prosedyrer og organisasjonsstruktur
- Intern kultur
 - ▣ Behov for å redusere gapet mellom innkjøpsfunksjonen og de ulike brukergruppene



Hva ble gjort?



- Samordne anskaffelsesfunksjonen
 - Anskaffelsesstyre, en leder, ansettelse av kontrakts-spesialister, fokus på e-handel
- Etablere innsikt i anskaffelses-kulturen i UM
 - Aktørene velger minste motstands vei. En 'oss' – 'dem' holdning internt, hvor anskaffelse anses som byråkratisk.
- Etablere en sentral markedsplass for å knytte kjøpere og selgere nærmere sammen
 - Systemet tilpasses brukerne. Leverandørene involveres.
- Etablere en kommunikasjonsstrategi
 - Må overbevise brukerne om at systemet er enkelt å bruke, tids- og ressursbesparende. Skape kontakt mellom leverandører og brukere.

Resultater

- Besparelse på \$ 24,3 mill (budsj. ca \$ 1,8 mrd)
- Innkjøp har blitt en 'high value' funksjon
- Kulturgapet er redusert
- Mer tid til strategisk arbeid og bistand ved større anskaffelser





Organisering og ledelse

Kontraktsledelse er viktig



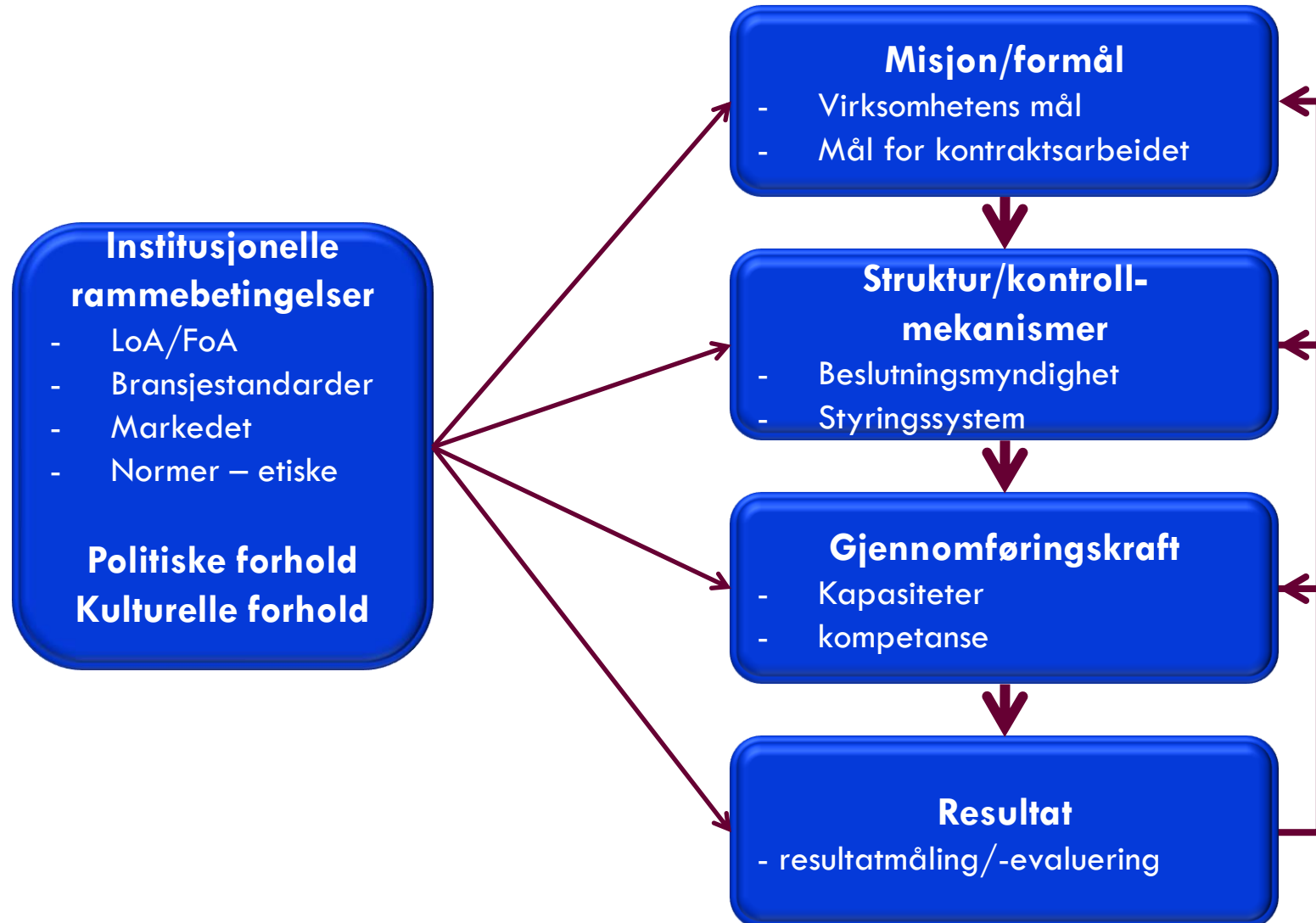
- Å håndtere kontraktsprosesser er så krevende at: *"contracting should be considered a core competence..."* (Kelman, 2002; Greve 2008)
- Kontraktsarbeidet må ledes på en kompetent måte, da dette er vesentlig for kontrollen med produksjonen, og kontraktens bidrag til virksomhetens resultater (Barrett, 2001)
- Håndtering av kontraktsprosessen krever **multiple ferdigheter** (Brown og Potoski, 2003)

Hva er god kontraktsledelse?

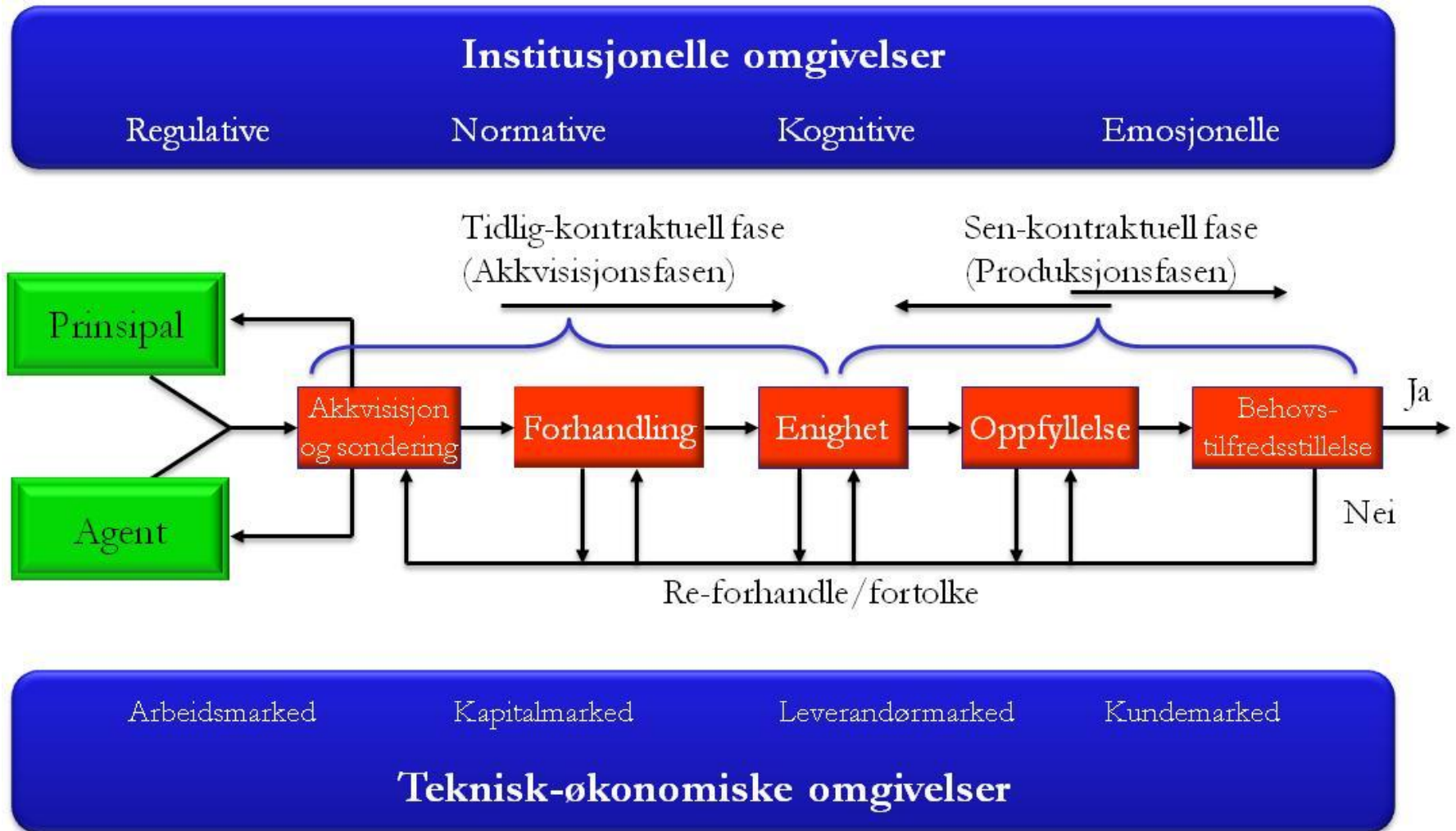


- Ledelsen forstår verdien/fordelene av ledede kontraktsprosesser
- Toppledelsen er involvert som rådgivere og godkjenner kontraktsstrategier, beslutninger, kontraktsbetingelser og dokumenter
- Prosesser og standarder er etablert, institusjonalisert og krevd brukt i hele virksomheten
- Strømlinjeforming av kontraktsprosessene for å sikre bedre organisatorisk yteevne
- Kontraktsprosessene er integrert med andre nøkkelprosesser i organisasjonen (eks. økonomistyring, tidsplanlegging, resultatstyring og systemledelse)
- Sluttbruker i organisasjonen er et integrert medlem av kontraktsteamet
- Ledelsen foretar systematisk evaluering av prestasjonene i forhold til kvalitet og effektivitet av kontraktsprosessene, og med sikte på læring og utvikling

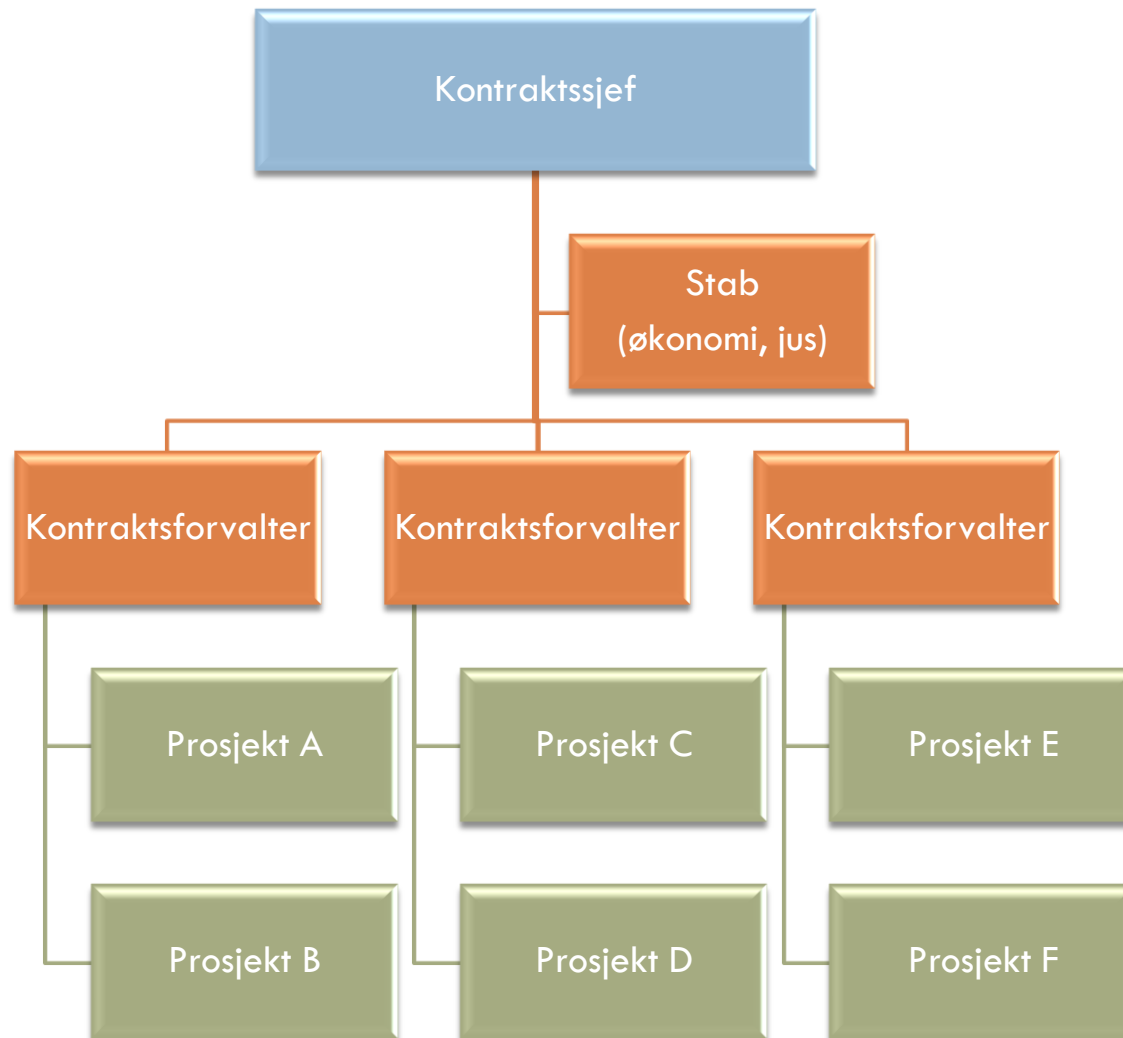
Organisering - struktur



Organisering - prosess



Eksempel på prosessstyringsstruktur



Kontraktssjefen



- Ansvarlig for at kontraktprosessen er koblet opp mot virksomhetens mål og strategier, og at de skaper merverdi
- Sikre at prosessene er kundefokusert
- Sikre at resultatene nås ihht foretakets strategier
- Samarbeid på tvers av organisasjonen, og særlig inn mot de funksjonelle 'siloene'
- Sikre at forbedringsarbeidet gjennomføres og at prosessene ledes på en god måte

Kontraktsforvalteren



- Sikre at man forholder seg innenfor rammene av kontraktsstyringssystemet
- Bidra til å vedlikeholde og utvikle styringssystemet
- Veilede kontraktsmedarbeidere
- Bidra til å fremme prosesstenkningen
- Samarbeide med andre funksjoner



Oppsummering

Kontraktsledelse – kort forklart



- Kontraktsledelse fokuserer både på pre- og postkontraktuelle forhold, inkludert; utforming, gjennomgang og forhandling av kontrakter, og overvåking av prosessen inntil kontrakten er avsluttet. Kontraktsledelse dreier seg om å maksimere profitt og minimere risiko i enhver kontrakt. I et nøtteskall, så er kontraktsledere personer som innehar tekniske, operasjonelle og kommersielle ferdigheter, med en særlig innsikt i det å håndtere kontraktsprosesser slik at de alltid er gode og gir de optimale og ønskede resultatene. (Rajini Saudranrajan 2010/IACCM)

Kontaktinformasjon



- Jan Ole Similä, PhD – Førsteamanuensis ved Høgskolen i Nord-Trøndelag
- Tlf: +47 741 12263 (HiNT)
- Mob: +47 90475760
- E-mail: jan.o.simila@hint.no
- Skype: [jan.ole.simila](https://www.skype.com/people/jan.ole.simila)



IACCM's talent survey 2010 (N-740)



- Utdanning (på verdensbasis/i Europa)
 - ▣ Jurist (12/7%), MBA (36/38%), PhD (1/3%), Bachelor (40/38%), 2-årig høgskoleutd. (5/4%), v.g. skole (6/10%)
- Jobbtilfredshet
 - ▣ Liker: utfordrende arbeid, forhandlinger, å jobbe med interne klienter
 - ▣ Misliker: manglende verdsettelse av arbeidet, mangel på klare karrieremuligheter, mangel på utviklingsmuligheter/dårlig ledelse
- Ferdigheter
 - ▣ I dag: kommunikasjon, forhandling/problemløsning, relasjonsledelse/interpersonlige ferdigheter, fokus på detaljer
 - ▣ I fremtiden: kunne vise den strategiske betydning av kontraktsinngåelse, kostnadsforbedringer/verdianalyser, forstå nye produkter og global forståelse, evne til å arbeide i blandede team (på tvers av ulike funksjoner)