

Idéskrift

Avtalsuppföljning för transportköpare
inom miljö och trafiksäkerhet



Inledning

Att genomföra avtalsuppföljning gentemot leverantörer är en viktig del i affären. Syftet med uppföljningen är att säkra att man får den kvalitet man beställt. Det ligger i leverantörens intresse att leverera det som efterfrågas för att behålla stabila och långsiktiga affärer.

Denna handledning är tänkt att kunna fungera för personer på transportköpande företag som får i uppgift att genomföra avtalsuppföljning, exempelvis:

- Avtalsansvariga inom logistik eller inköp
- Miljöansvariga
- Kvalitetsansvariga

Det underlättar om den som genomför uppföljningen har kompetens om miljö och kvalitetssystem men även kompetens om transportbranschen, avtalsförhållanden och inköpsstruktur.

Handledningen är inte på något sätt heltäckande. Den är mer tänkt att fungera som en kortfattad idéskrift. Här finner du exempel på metoder och frågeställningar som du som transportköpare, som ställt krav, kan använda vid uppföljning av din leverantör av transporttjänster.

Miljöbyrån Ecoplan AB har levererat underlag till denna handledning.



Anpassa dig efter de rutiner som finns!

Det finns olika rutiner på alla företag för hur leverantörsrelationer ska skötas. Ibland är det detaljstyrt i rutiner och dokument, ibland baserat på företagskulturen.

Miljö och trafiksäkerhet ska självklart hanteras på samma sätt som allt annat gentemot leverantörerna. Inga nya hjul behöver uppfinnas avseende hur det hanteras i relationerna med leverantörerna, även om sakområdet är nytt.

Vem gör uppföljningen?

Uppföljning är en del av relationen med en leverantör. Det bästa är att göra uppföljningen med egen personal som har mandat att agera på avvikelser som dyker upp eller ge respons på synpunkter på hur du som kund betar dig. Då det sällan är samma person som kan allt inom företaget är det bra att dela upp olika delar av uppföljningsarbetet mellan olika funktioner.

Tycker du att du inte hinner kan du ta hjälp utifrån, men detta innebär ändå att du behöver lägga tid på att hantera resultatet. Uppföljning på ett bra sätt kan innebära att du förebygger problem och därmed spar tid.

När frågar man?

Frågor kan ställas som en del i att kontrollera att man får det som avtalats eller för att utveckla samarbetet med leverantören, men även för att få in underlag för kommande upphandlingar. Formen för frågeställningen varierar:

- Möten och samtal i det löpande samarbetet
- Enkäter och annat liknande skriftligt underlag
- Revisioner

Avtalsuppföljningen blir enklare om leverantören har egenkontroll och utifrån denna på ett enkelt sätt kan redovisa sin verksamhet. Det är viktigt att du tänker igenom vad du ska göra med de svar du får in, så att frågandet blir meningsfullt för både dig och din leverantör.

Möten och samtal i det löpande samarbetet

I de dagliga kontakterna

En bra och enkel metod är att den hos dig som har de dagliga leverantörskontakterna frågar när det faller sig. Då hjälper ditt företag till att på ett väldigt effektivt sätt integrera miljöfrågor och trafiksäkerhetsfrågor in i den operativa verksamheten hos leverantören.

De hos dig som ska fråga kan behöva ett stöd i form av en kort utbildning. Det är bra om samtalen dokumenteras men är inte helt nödvändigt. Det viktiga är att fråga. Den som svarar hos leverantören är ofta en mer operativt ansvarig person. Det betyder att miljö eller trafiksäkerhetsfrågor ska anpassas till en väldigt handfast och praktiskt nivå för att man ska få bra svar.

Frågorna behöver inte vara direkt kopplade till vad du har avtalat utan kan vara mer med syfte att utveckla. Tänk mer på det som att visa intresse för de frågor ni prioriterar. Låt leverantören berätta.

Exempel på frågor:

- Kan ni hålla laglig hastighet med detta upplägg?
- Hur ser ni till att förare som kör för oss inte är påverkade av alkohol eller droger?
- Är det något i lastsäkringsrutinerna som kan förbättras?
- Hur får vi reda på om vi som kunder eventuellt har ett beställningsbeteende som äventyrar kör- och vilotiderna?
- Vad skulle det innebära om vi vill att transportererna ska utföras med delvis förnybara drivmedel?
- Finns det något i vårt upplägg som gör att det inte är effektivt?

Se till att de som tar emot godset vet vad de ska göra om de upptäcker något som inte verkar stämma, t ex en berusad förare eller någon som kör vårdslöst eller om fordonet läcker olja. Om medarbetaren inte själv har möjlighet att ta i frågan där och då så ska hon/han ändå veta att anteckna registreringsnummer, datum och tid och notera händelsen och se till att detta når dig som ansvarar för transportavtalet. Vid misstänkt rattfylla – ring polisen!

På leverantörsmöten

Leverantörsmöten är en bra form för uppföljning av kvaliteten på transportererna. Vid löpande uppföljningsmöten med din leverantör kan miljö och trafiksäkerhet sättas som en fast punkt på agendan. Det är bra att föra anteckningar från samtal med din leverantör, för att kunna spåra hur du och transportleverantören utvecklas i arbetet. Lämpligen för du anteckningar som du låter transportören se och komplettera/kommentera.

Om du pratar med säljaren, kan hon/han ofta inte svara på allt direkt utan måste kolla bakåt i sin organisation. Det är bara bra.

Enkäter

Enkäter är en enkel form av uppföljning då den ser likadan ut för alla och kan användas på samma sätt genom åren och därmed visa på trender.

Ett bra sätt att använda en enkät är att ha den som en förberedelse för ett samtal med leverantören, exempelvis inför kontraktsgenomgång eller avstämningsmöte. Då kan enkätsvaren vara ett utmärkt underlag för frågor i samtalet och svaren kan nyanseras.

Ett dåligt sätt att använda enkäter är sådana som skickas ut som en följd av ISO-krav där syftet endast är att ha redovisande dokumentation för en revisor för att ditt företag ska behålla sitt ISO9000 eller 14000-certifikat, inte för att ta reda på information som behövs.

När du utformar din enkät, tänk igenom vad du verkligen vill veta och försök hålla den kort och enkel så ökar sannolikheten att du får svar. Tänk också på att speditörer har svårare att svara på vissa specifika frågor kring fordon och förare då de har ett stort nätverk med många olika underleverantörer. Har du speditörer som du vill fråga, anpassa frågorna efter det. Utveckla gärna din enkät genom att fråga några leverantörer hur de upplevde frågorna.

Exempel på frågor som kan användas som en checklista:

Vill du använda enkät behöver du inte uppfinna hjulet igen. Det finns flera exempel på enkäter som det är fritt att plocka inspiration ifrån:

QIII:s mallar för leverantörsbedömningar finns i tre versioner (de finns även på engelska) att ladda ner från www.q3.se:

- En som speglar hela QIII-systemet med ja- och nej-frågor. (Det är den som heter "Leverantörsförfrågan"). Denna passar bra för åkerier och LBC.
- En som speglar delar av QIII med ja- och nej-frågor, frågor om andelar och möjlighet att kommentera. Dessutom kan man ange svaren för avtalspart, ordinarie underleverantörer och tillfälliga underleverantörer. (Det är den som heter "LFU speditör stor")
- En liten variant med färre frågor. (Det är den som heter "LFU speditör liten")

Revisioner

Revisioner är ett sätt att följa upp miljö och trafiksäkerhetsarbetet mer i praktiken. Revisionen kan vara inriktad på att kontrollera att krav följs, men också för att leta konkreta förbättringsmöjligheter. Revisioner är också ett bra sätt att få reda på hur det ser ut i underleverantörsled, när du har avtal med speditör eller LBC.

Frågor

De frågor du formulerar bör basera sig på styrande eller vägledande dokument (se nedan). Du kommer att ställa frågor som du redan tror att du vet svaret på, men det är bra att leverantören själv får formulera svaren, då får du mer information.

Det är inte bra när leverantören direkt förstår vad du vill att svaret ska vara. Revisionstekniken går ut på att du låter leverantören berätta genom att du ställer "öppna

frågor”, dvs sådana som inte går att svara ja eller nej på. Sådana frågor inleds exempelvis med:

- Hur gör ni när...?
- Berätta om...
- Hur vet du att...?
- På vilket sätt...?
- Vad hände förra gången detta inträffade?
- Hur skulle du vilja göra istället?

Frågorna kan först handla generellt om deras vardag – hur ser grundförutsättningarna ut? Efter det kan du lirka in miljö och trafiksäkerhetsdelarna och fråga hur de kommer in i deras vardag. Ställ följdfrågor och bli allt mer konkret. För att sedan avsluta med en ja eller nej-fråga:

- När gjorde ni det senast?
- Hur många har...?
- Ni gör alltså så här...?

Ta gärna frågor från andra enkäter, som QIII (se ovan) och gör om dem till öppna frågor med följdfrågor på samma sätt.

Exempel på frågor och följdfrågor:

Vilka frågor diskuterar ni vid möten med er kund (speditör)?

- Är miljö eller trafiksäkerhetsfrågor upp till diskussion?
- När hände det sist? Vad diskuterade ni då?

Er policy säger att ni ska ständigt förbättra er inom miljö. Hur gör ni det?

- Har du exempel på förbättringar? Berätta hur ni gjorde.
- Är det något du tycker är svårare? Hur då?

Hur håller ni ordning på vilka fordon som kör (Euro-klass och miljöfordon)?

- Vet ni vilket gods just de bilarna kör?
- Kan ni berätta för mig hur det ser ut för mitt gods?

Hur vet ni att hastighetsregulatorerna är neddragna till 80 km/h (om det är ett krav)?

- Kan du visa?

På vilket sätt arbetar ni för att förhindra att onyktra förare kör för er?

- Har ni råkat ut för det någon gång, även om det inte var vårt gods?
 - Vad hände den gången?
 - Vad hände sen? Vet ni att det inte upprepades?
-

Vem tittar i färdskrivarna och hur ofta för att se hastighetsöverträdelser över 90 km/h?

- Vad händer om det ligger över 90?
 - När gjordes det sist och vad gjorde ni då?
 - Vad hände sen? Vet ni att det inte upprepades?
-

Hur kontrollerar ni lastsäkringen på godset?

- Vem gör det?
 - Hur vet ni om föraren har rätt kompetens för det?
 - Hur ser det ut när det lastas ute hos kund, hur gör föraren då? Om det inte är rätt, hur berättar föraren det för kunden?
 - När inträffade incident sist som berodde på felaktig lastsäkring? Vad gjorde ni då?
-
-

Specifikt för speditör/LBC

- Vilka kriterier måste vara uppfyllda för att köra för er?
 - På vilket sätt ser ni till att de kriterierna följs?
 - Finns det med i processen när ni tecknar nya avtal? Hur då?
 - Vem gör det?
 - Kan jag få se ett sådant avtal/leverantörsförfrågning?
-

Hur berättar ni för era underleverantörer om de krav som vi ställer?

- Hur ofta sker det?
 - Vem gör det?
 - Kan du ge ett exempel?
-

Vem från er tar upp frågor kring miljö och trafiksäkerhet med underleverantörerna?

- När? När gjordes det sist?
 - Har du några exempel?
 - Vem hos underleverantören pratar ni med då?
 - Tas det upp i samband med avtalsförhandlingar?
-

Hur följer ni upp om era underentreprenörer lever upp till era krav?

Vem gör det?

- När följde ni upp senast?
 - Hur många av totala antalet underleverantörer? Hur många av fordonen? Hur många av förarna?
-

På vilket sätt framgår det i er uppföljning vad som handlar om krav ni ställer och vad ni bara vill veta hur det är?

- Vad gör ni med informationen?

- Får underleverantören någon återkoppling och det de säger är bra eller dåligt? Hur då?
-

Följer ni upp på något annat sätt än enkäter? Hur då?

- Vem gör det?
-

Vad händer om en förare eller en underleverantör inte gör som avtalat?

- När hände det senast?
 - Vad gjorde ni då? Kan du visa mig
-

Styrande dokument

Med styrande dokument menas sådana där det klart uttalas vad som ska levereras av leverantören, det vill säga sådan som du kan kräva. Det kan vara exempelvis:

- Lagkrav. Detta finns oftast inskrivet i avtal som en standardklausul.
- Era specifika avtalade miljö och trafiksäkerhetskrav. Tänk på att detta kan vara både sådant som ni tagit med i själva avtalet, men även sådant som leverantören angett i samband med offerter eller underlag inför leverantörsutvärderingar som sedan lett till avtal. Om du har avtal med speditör men reviderar ett av deras avtalade åkerier, kontrollera extra hur de avtalade kraven formellt har förts vidare till åkeriet; hur kommuniceras krav, hur avtalas krav och hur kontrolleras krav?
- Tidigare eventuella avvikelser som ni kommunicerat med leverantören.

Vägledande dokument

Med vägledande dokument menas sådant som inte är uttalade krav från er, men som du ändå kan förvänta dig att leverantören klarar. Dessa kan användas för diskussioner om vad leverantören borde leverera. Det kan vara exempelvis:

- Enkäter som leverantören fyllt i tidigare.
- Anteckningar från leverantörsmöten och samtal. Glöm inte fråga dina kollegor om de har några synpunkter på leverantören.
- Leverantörens policys för miljö och trafiksäkerhet/arbetsmiljö. Be gärna att få dessa i förväg. Annars brukar sådana ligga ute på företagets hemsida.
- Leverantörens miljömål, arbetsmiljömål och handlingsplaner (be gärna att få dessa i förväg).



Upplägg på revisionen

Har ni ISO-system som revisionen ska ingå som en del av, anger dessa ofta hur en intern revision eller leverantörsrevision ska gå till och då bör ni hålla er till den formen.

Ett vanligt upplägg är:

- Inled med ett startmöte där ni pratar med miljö och kvalitetsansvarig och/eller VD hos leverantören. Här är det viktigt att få fram vad syftet är och få dem att känna att det ska vara ett sätt att hitta förbättringsmöjligheter snarare än att klämma åt leverantörer.
- Efter detta ha frågestund med miljö- och kvalitetsansvarig och/eller VD.
- Sedan gå ut i verksamheten och träffa exempelvis förare eller terminalarbetare. Kontrollera då det som VD/miljö och kvalitetsansvarig har sagt.
- Avsluta med ett slutmöte hos leverantören där du berättar vad du har sett och ger leverantören chans att reagera om något missuppfattats.
- Skicka sedan dokumentation från revisionen med eventuella avvikelser. Ring helst och berätta om dessa och vad du förväntar dig.
- Följ upp avvikelserna enligt de rutiner ni har. Vanligt är att leverantören får viss tid på sig att rätta till avvikelserna och sedan lämnar skriftligt underlag om vad de har gjort. Är det mer allvarliga avvikelser bör du ha en revision snart efter att leverantören säger att de rättat till avvikelsen.



Att tolka svaren

Tänk efter vem det är som säger vad. Vilken grund för påståenden har de? Kan de rimligtvis veta det som de säger? En användbar kontrollfråga här är: ”Hur vet du det?”

Sök bakåt i kedjan med flera ”varför” frågor; varifrån kommer krav och föreställningar om hur det ska vara? Är det uttalat (från vem?), underförstått (från vem?) eller bara deras egen åsikt?

Se upp med tvärsäkra svar. Det är en vanlig strategi för att få en kund att sluta fråga om något som är lite känsligt. Ställ en fråga till. Fråga någon annan samma sak.

När det är speditörer som svarar

Var noga med att ta reda på när de pratar om de som utför själva transporten åt dig. De kan prata generellt om nätverket eller om sitt eget åkeri trots att de inte utför mycket transporter åt dig. Ta reda på vad svaren avser:

- Är det den du har avtal med?
- Deras ordinarie underleverantörer av transporter? Eller vissa andelar av dem.
- Alla deras underleverantörer av transporttjänster? Eller hur stor andel av dem.

Ofta behöver man fråga detta flera gånger för att det skiljer sig åt i olika delar av miljö- och trafiksäkerhetsarbetet.

En användbar fråga är hur stor andel vägtransporterna som din avtalspart köper på spotmarknaden eftersom det per definition minskar möjligheterna att säkerställa kvaliteten om den andelen är hög.

Om leverantören inte följer det som avtalats

Gör som ni brukar med andra avvikelser mot avtal. Bestäm er för hur allvarligt det är och vidta åtgärder efter det.

Vanligt inom miljö och trafiksäkerhet är att man upprättar en "åtgärdsplan" eller "avvikelse" där leverantören skriftligt får åta sig att rätta till felen inom en viss tid. Det viktiga med detta är att du faktiskt följer upp att det är gjort, exempelvis genom ett telefonsamtal, möte eller kontroll på plats.