

Leverandørstyring – utfordringer og suksesshistorier

Sjur Sæteren, fagdirektør revisjon

Leverandørstyring – utfordringer og suksesshistorier

1. Innledning
2. Utfordringer
 - Utfordrende krav
 - Utfordringer avdekket i tilsyn
3. Suksesshistorier
4. Oppsummering

Innledning

- Eksempler på utfordringer
- Samfunnsutvikling
 - Kardemommelovens tid er forbi!

Utfordringer

Krevende forskriftskrav

Kravforskriften §§ 2-2 og § 3-1 Fjerde ledd

*... Jernbanevirksomheten skal også **sikre at sikkerhetsstyring utøves i oppgaver som utføres av leverandør.***

*Jernbanevirksomheten skal stille de **samme styrings- og sikkerhetskrav til aktiviteter utført av leverandører som til aktiviteter utført av egen virksomhet***

Krevende sikkerhetsstyring

Egen sikkerhetsstyring er krevende
– hva da med styring av leverandører?

Men – det er mulig å lykkes!



Innkjøpskompetanse

Virksomheten må kunne:

- Bestille tjenesten
- Avgjøre om leveransen er tilfredsstillende (og ta seg tid til det)



Tilsynserfaringer

Dokumenttilsyn Rapport 2015-12

- Grunnleggende mangler, generelt
- Særlige utfordringer for trikk/bane
- Noen gjennomgående detaljerte funn



Grunnleggende mangler, generelt

1. Prosesser for kontraktsinngåelse var mangelfulle.

- Manglet sikkerhetsfaglig og jernbanefaglig kvalitetssikring – særlig ved kontraktsendringer
- Organisatorisk avstand innkjøp – fagenhet

Resultatet:

Kostbare endringer midt i kontraksperiode.

Grunnleggende mangler, generelt på jernbane

2. Mangelfulle krav til styringssystem

- Krav var for overordnede, avgrenset til å:
 - *Oppfylle jernbanelovgivningen*
 - *Ha et sikkerhetsstyringssystem*
- Funksjonskrav krever utfyllende bestemmelser
- Svake revisjonskriterier
 - *små muligheter til å kreve utbedring av mangler*

Særlig mangler/utfordringer knyttet til trikk og bane

Stor spennvidde:

- Fra: Grunnleggende mangler i leverandørstyringen
- Til: Ingen avvik



Utfordringer knyttet til trikk og bane

Organisasjonsformer som legger godt til rette for krevende leverandørstyring

Driftsselskapene har tillatelsen, men:

- Morselskapene setter rammer
- Morselskap/søsterselskap er leverandører

Tillatelsesforskriften:

«...Ansvaret for virksomheten ligger hos den som innehar tillatelsen...»

Leverandører som er eiere/søsterselskap

- Hvordan fremforhandle gode avtaler med egne eiere?
- Hvordan bruke sanksjoner mot egne eiere?
- Hvordan håndtere konsernovergripende bestemmelser?

Mulig å løse, men:

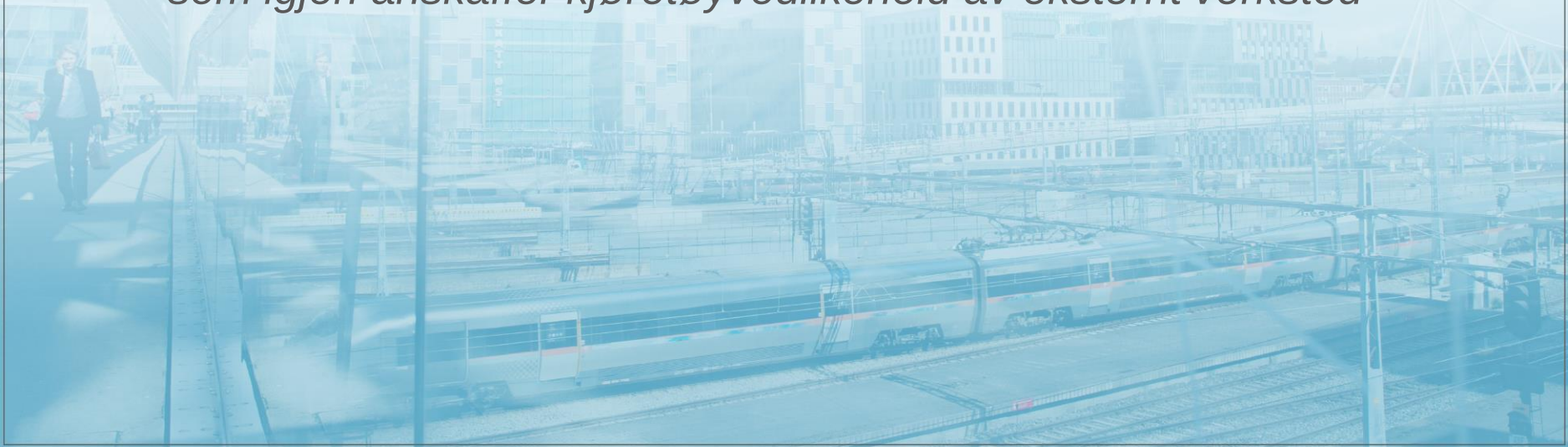
- Krever tydelig formidling av krav til morselskapet
- Villighet til å gi operatørselskapet nødvendige virkemidler for å kunne utøve sikkerhetsstyring



Eks. utfordringer ved Bybanen

Operatøren er bundet til å bruke:

- *Vedlikeholdte kjøretøy fra infrastrukturforvalter som igjen anskaffer kjøretøyvedlikehold av eksternt verksted*



Andre gjennomgående mangler i tilsyn 2015-12

1. Leverandørers/underleverandørers arbeidsmåter støtter ikke opp under sikkerhetspolitikk, sikkerhetsmål og risikoakseptkriterier
2. Mangelfull styring med bruk/bytte av underleverandører
3. Kontraktsfestede sanksjonsmidler var i flere tilfeller mangelfulle eller uhensiktsmessige
4. Mangelfull kontroll med dokumentstyring

Fortsatt: gjennomgående mangler ved krav til:

5. Kompetansestyring (opplæringssystemer og kompetansekrav)
6. Kontroll med endringer hos leverandørens, blant annet at endringer underlegges risikoanalyser
7. Utveksling av sikkerhetsrelevante opplysninger
8. Hendelsesrapportering

Suksesshistorier

Suksess: Trikken og t-banen i Oslo

Få forbedringsbehov tross utfordrende organisering



Liten jernbanevirksomhet: Fra nederlag til suksess

- Utfordrende å få leverandør til å etablere sikkerhetsstyringssystem
- Løsning: Leverandørens mannskap jobber etter jernbanevirksomhetens styringssystem

Fungerer primært ved innkjøp av kapasitet.

***Oppdatert veiledning om
leverandørstyring
på www.sjt.no***



Oppsummering

Ikke tro at innleie gjør sikkerhetsstyringen enklere!

Utfordringer

- Formidle krav til morselskaper som er leverandører
- Faglig kvalitetssikring av kontrakter – *kostbart å la være!*
- Krav til sikkerhetsstyringssystemer må spesifiseres
- Gode sanksjonsmuligheter

Det er mulig å lykkes! Noen klarer det!

Takk for oppmerksomheten!