

Coor och Telia vågade satsa på Vested



Niclas Nordin, nordisk kontraktschef och huvudansvarig för utvecklingsarbetet från Coors sida, och Fredrik Lindegren, Head of group real estate på Telia. Foto: Coor

Av [Christina Bild](#) den 24 september 2021 09:22

Av tradition upphandlas FM-tjänster ofta med starkt fokus på pris, detaljstyrning och kontrollpunkter i form av timmar, kvadratmeter eller annat mätbart. Ett system som lätt anpassas till Excel-listor och utvärderingar men kanske inte alltid är det mest kostnadseffektiva, innovativa eller flexibla.

Om kontorgolven ska torkas varje dag så är det vad som gäller, oavsett om alla på kontoret är borta på kick-off i tre dagar. Lek med tanken att städleverantören, på eget initiativ, struntar i golven under kickoffen, men passar på att putsa fönster när kontoret ändå står tomt. Det ger en hint om hur ett Vested-avtal kan fungera.

Vestedmodellen, som lanserades 2010, är framtagen av forskare på University of Tennessee, som under lång tid forskat kring förutsättningar för framgångsrika partnerskap. Enkelt uttryckt kan man säga att Vested handlar om att beställaren köper

ett resultat och inte en tjänst, och att beställare och leverantör gemensamt beslutar om vision, strategiska mål, pris, vilka nyckeltal som ska mätas och hur styrningen ska gå till.

Än så länge är Vested ganska nytt i Sverige, men pandemin har tydliggjort hur snabbt vår vardag kan förändras. Behovet av tajta och flexibla samarbeten, för att snabbt kunna ställa om för nya förutsättningar, ökar snabbt. Och det nya kontoret, som bemannas med allt från noll till hundra procent av arbetsstyrkan över tid, ger stora utmaningar för den som ska lösa städning, reception, lunchrestaurang och annan service.

Fredrik Lindegren, som är Head of group real estate på Telia, hade hört talas om Vested och såg nya möjligheter inför en kommande FM-upphandling av arbetsplats-servicetjänster i Sverige och Norge, omfattande bland annat lokalvård, restaurang, säkerhet, kundvärdar, reception och konferens.

– Syftet från Telias sida var att hitta en modell som är flexibel och som kan möta de externa och interna förändringar vi har som företag. Traditionellt har fastighetsbranschen långa ledtider med att hantera förändringar. Nu, med ett nytt avtal kommer vi kunna möta upp mot vår verksamhet snabbare med de nya behov som finns, förklarar han.

Hösten 2019 stod det klart att Coor var utvald som partner och ett gemensamt utvecklingsarbete påbörjades för att skapa ramar för vad som skulle utföras och uppnås. Från Coors sida klev Niclas Nordin in som nordisk kontraktschef och huvudansvarig för utvecklingsarbetet.

Under mer än ett år hölls möten och workshops där flera personer i företagen engagerades, alla detaljer diskuterades och den 1 januari 2021 trädde avtalet i kraft.

En lång startsträcka kan man tycka, men processen utgör ett fundament för avtalsprincipen och är bland annat det som skiljer Vested från vanliga avtal. Fredrik Lindegren menar att man måste se den initiala resursåtgången i förhållande till avtalets innehåll och längd.

– Med Vested mäter man plötsligt tiden som läggs ned före, tid som annars fördelas över hela avtalsperioden, säger han och menar att tidsåtgången troligen inte skiljer så mycket i slutänden.

För ett bra slutresultat kan det krävas att fler och andra kompetenser än normalt deltar i såväl avtalsförhandling som utförande.

– Totalt sett krävs nog inte mer resurser, men typen av resurser förändras något. Det läggs mindre tid på att diskutera leveransens utförande, då leverantören får ett större mandat. Däremot läggs mer tid på att mäta och följa upp mot de gemensamma målen, säger Niclas.

Förarbetet handlar helt enkelt om att man reder ut alla detaljer redan innan avtalet träder i kraft.

– Vi har haft tuffa diskussioner om målsättningarna. I vanliga fall kan det vara tuffa diskussioner om monetära priser, det är andra typer av diskussioner nu, säger Fredrik.

Varken Fredrik eller Niclas hade tidigare jobbat enligt Vested men har odelat positiva erfarenheter, även om det inte alltid var lätt att lyfta blicken från pris till helhetsleverans.

– Det tog ett tag för mig att köpa idén, eftersom jag inte var van vid affärsmodellen, men jag gillade tanken på att fokusera på innehåll i stället för pris, det är så skönt. Coor har fått en större roll och ett större ansvar. Vi kan göra mer idag utan att fråga. Det ger personalen ett större ansvar men också större utmaningar. Som organisation har vi verkligen växt, säger Niclas Nordin.

För den som inte är insatt i Vested-processen kan det tyckas lite, ja, flummigt att inte detaljstyra priset, men så är inte fallet. Avtalsformen är väldigt processororienterad och kontraktet beskriver detaljerat hur avtalet skall styras, vilka mål som är viktiga att uppnå och vad som är viktigt för ett starkt partnerskap.

– Det monetära är väldigt strikt, sedan sätter man vilka värdeparametrar man vill använda. Allt handlar om nöjd kund, säger Fredrik som jämför processen med ett uppdrag att baka goda bullar, där Coor står för receptet och Telia för beställningen.

För Coors del handlar det i grund och botten om samma leverans men med större frihet i utförandet.

– Hela syftet med affärsmodellen är att det skall vara win-win eller lose-lose. Lyckas vi som leverantör med de mål som är uppsatta i kontraktet så blir kunden nöjd och incitamentsmodellen ger utdelning. Syftet är att modellen ska styra leverantörens beteende och att kunden därför viktat de viktigaste målen tyngre, förklarar Niclas Nordin.

Som med andra nya system kräver Vested att alla är med på noterna för ett lyckosamt resultat, från ledningen till utförare på golvet. Personal i olika befattningar från både Coor och Telias har deltagit under förhandlingsfasen, när partnerskapet definierades och begreppet CoCare skapades som ett gemensamt namn på samarbetet. CoCare, som till och med fått en egen logotyp, skapades för att tydliggöra att avtalet handlar om en ny typ av samarbete. Ett utbildningssystem har också sjuösatt för att säkerställa leveransen.

– Alla som inte var med från starten har fått gå igenom ett omfattande onboarding-program. Vi har tränat totalt 250 personer och ny personal ska onboardas inom 4 månader, förklarar Niclas.

För den som jobbar på golvet innebär Vested större möjlighet att ta egna initiativ men också ett ökat ansvar att vara flexibel och se till kundnöjdhet. Samarbetsformen ställer krav på engagemang i alla led och Coor har tagit höjd för risken att falla tillbaka i gamla tankebanor.

– Det är viktigt att all arbetsledande personal hela tiden är Vested-ambassadörer och säkerställa att man inte blandar gammalt och nytt tankesätt. Man kan inte ge leverantören fria händer att uppnå de uppsatta målen och samtidigt detaljstyra leveransen. Det blir en motsättning i avtalets mekanismer, säger Niclas.

En annan risk är att syfte och mål bleknar med tiden, framför allt om de som varit med från starten, och är projektets eldsjälar, försvinner.

– Det är något som vi identifierade redan under förhandlingsfasen, att nyckelpersoner kanske byts ut och partnerskapet urvattnas. Därför är prismodellen uppsatt så att det gynnar Coor att behålla nyckelpersoner i leveransen, förklarar Niclas.

Att förutsättningarna kan ändras under ett långt samarbetsavtal är förstås inget unikt för Vested. Det är inte ovanligt att det går slentrian i "vanliga" avtal som förnyas i omgångar utan analys, där även informella möten och beslut kan skapa otydlighet.

– Oavsett om det är ett partnerskapavtal och om det är en ny typ av avtal krävs det att man sätter sig in i hur det fungerar. En aktiv kunskapsöverföring är alltid nödvändig. Om man slarvat med grunden går det inte att lösa senare i själva avtalet, säger Fredrik Lindegren.

Workshops, gemensamma strategier och ett målbaserat avtal låter som något bara stora företag kan hantera. Men Fredrik menar att alla som sätter sig in i kontraktstypen kan klara av det, eftersom processen är så väl beskriven.

– Vi har delvis haft extern hjälp med att facilitera oss framåt men det är inget man måste göra. Det här är något man gör tillsammans och tar tillvara på de kompetenser som finns på båda sidor.

För beställare som är nyfikna på Vested är Fredriks råd att man först och främst analyserar hur komplexa leveranser man har och vad man vill åstadkomma:

– Ska vi uppnå en viss nöjd-kund-nivå? Ska vi byta leverantör varje år eller välja ett stabilt samarbete? Hur är den innovativa mognadsgraden inom företaget? Hur många generationers kontrakt har man suttit på? Om man har haft en kontraktsform i 10-15 år som är ganska lik kan det definitivt vara utmaning.

Niclas Nordin menar å sin sida att det kan vara svårt för ett mindre serviceleverantörer att investera i all den tid som krävs för att ta fram ett Vested-avtal.

– Med Vested lägger man väldigt mycket tid innan avtalet tecknas, för att sedan förhoppningsvis dra nytta av detta med mindre kontraktsadministration och förenklade rutiner under kontraktperioden. Det kan vara svårt för ett mindre företag att allokera dessa resurser utan att veta att man säkert har ett kontrakt när förhandlingarna är klara. I tillägg kräver den löpande förvaltningen en hel del resurser som förutsätter att leveransen har en substantiell volym.

Både Fredrik och Niclas har fått blodad tand av samarbetet och ser att det stärkt kompetensen, både personligen och för sina företag.

– Jag tycker alltid det är stimulerande att jobba med nya saker och måste säga att det har gått jättebra och varit jättekul att jobba med Vested-processen, säger Fredrik och Niclas håller med:

– Jag är positivt överraskad av hela projektet. Om jag får lyfta fram några av de största fördelarna med denna avtalsmodell är att vi väldigt sällan diskuterar avtalets innehåll och har prisdiskussioner, eftersom allt är förutbestämt. I stället lägger energi på hur vi gemensamt, i CoCare, kan lyckas med vårt uppdrag. Diskussioner som skaver på relationen har vi princip helt upphört, säger Niclas.