



Goda exempel och inspiration inom avtalsförvaltning

1.0

Läs hur vi gjorde

Här följer kortversioner av några berättelser om

avtalstrohet, beställarutbildning, spendanalys, vite och hävning, e-handel, leverantörstrohet, avtals- och miljöcontrollar, prisjusteringar, organisation samt nöjdare kunder, leverantörer och medarbetare.

De fullständiga reportagen kan du ladda ned genom att gå in på www.avtalsforvaltning.se. På denna adress kommer vi löpande att publicera fler reportage med goda exempel från olika håll i Sverige.

Vill du bidra med exempel på bra avtalsförvaltning eller -uppföljning? Då är du mycket välkommen att kontakta oss via karin.kaibel@avtalsforvaltning.se eller 08-400 123 30.



Tidigare artikel från Upphandling24 där vi efterlyste Goda exempel

Ett *e* betyder så mycket!



Johan Wallström, e-handelsansvarig i Borlänge kommun

Johan Wallström i Borlänge är inte bara e-handelsansvarig utan också en eldsjäl och entusiast, som brinner för samarbete och för lösningar som fungerar för både de egna verksamheterna och för leverantörerna. Denna berättelse bygger på en intervju med honom gjord våren 2018.

Det var en gång en upphandlande enhet som gjorde vad de tyckte att en upphandlande enhet ska göra, alltså göra upphandlingar och ta fram avtal. Vem skulle kunna tro att man sedan inte följde de avtalen som man lagt ned så mycket resurser på att producera? Det visade sig att man inte var så bra på att använda avtalen som man trodde. Detta är/var inte unikt för Borlänge kommun utan är ganska genomgående inom alla Sveriges kommuner.

” Genom att använda en kanal för alla inköp, är det lättare för beställarna att handla rätt. ”

Vad skulle man göra åt avsaknaden av kontroll på om avtalen följdes och hur skulle man följa upp?

Det började 1999 med samordnad varudistribution inom livsmedel, som följdes av e-handel. Att förenkla hela beställningssystemet och aldrig köpa från fel leverantör var målet. Leverantörernas prislister skulle läggas in och egentligen var det inte ett måste att man skulle veta från vilken leverantör man köpte av, bara att det var rätt leverantör.

Först i Sverige – samordnad varudistribution av livsmedel

Tänk att du arbetar i köket på en förskola och ska beställa livsmedel. Du har (faktiskt) fått veta vilka leverantörer ni har avtal med och du går in på olika hemsidor för att beställa. (Bara det är ett steg i rätt riktning, du slipper ringa in beställningar som man gjorde tidigare.) Dock är detta tidskrävande och det är väldigt mycket enklare att göra EN beställning hos en stor gros-

sist även om det inte blir utifrån kommunens avtal.

År 1999 utarbetar Borlänge ett sätt att samordna varudistributionen av livsmedel. En viktig aspekt var miljön och näringspolitiskt ville man främja små lokala leverantörer. Till exempel har en lokal äggproducent svårt att distribuera ägg till 80 olika skolor. Lösningen på detta var att alla leverantörer levererade till ett ställe och sedan kom det en varutransport till skolan med alla livsmedel, i möjligaste mån innan eleverna hade kommit.

För dessa transporter användes givetvis miljövänliga fordon. Ytterligare en fördel med detta var att det inte kom så många transporter in i skolmiljön.

Krav och verklighet att ta hänsyn till: man behöver göra det enkelt att beställa, vardagen rullar på och ofta är tiden knapp. Man behöver veta var och hur man kan/ska köpa.

Nästa steg – e-handel

Redan vid starten av den samordnade varudistributionen förstod man betydelsen av att beställa via ett IT-system, men tekniken var inte mogen och man fick det aldrig att fungera. År 2011 fick man ett fungerande e-handels-system på plats.

Innan dess hade man byggt upp fungerande system för elektronisk faktura hantering, EFH, och för elektroniska fakturor. Införandet startade i köken där störst tidsbesparing förväntades. Under ett antal år har e-handeln kompletterats med fler upphandlingsområden än livsmedel.

2017 tog Borlänge totalt emot 124.000 leverantörsfakturor varav 44.000 var baserade på en förkonterad och attesterad beställning.

På nästa uppslag finns en sammanställning över alla de potentiella fördelarna med e-handel, både ekonomiska och kvalitativa.



Samordnad livsmedelsdistribution. Bild: Maserfrakt.

Så funkar e-handeln

I ekonomisystemet fanns och finns förutsättningarna. Man behövde bara koppla på en modul (integrerat) och gränssnittet blev detsamma.

Det finns många eventuella misstag som undviks med detta system därför att beställningen är det viktiga och fakturan är historia. Hur då undrar du kanske?

a. Eftersom avtalens prislistor samlas på ett ställe fyller beställaren sin varukorg utifrån sitt

behov och behöver inte fundera på vilken leverantör som just nu har det avtalet.

b. Beställaren avslutar sin beställning genom att ange vart och när det ska levereras samt hur beställningen/fakturan ska konteras.

En fördel med det sistnämnda är att beställaren vet vad det egentligen är som beställts och konteringen blir mer korrekt än om ekonomiavdelningen ska tolka/gissa.



c. Beställningen skickas till ”chefen” som måste godkänna beställningen. Därefter skickar systemet automatiskt orderna till leverantörerna.

d. När leverans sker gör mottagaren sedvanlig kontroll mot följesedeln och anger på ordern i systemet vad som faktiskt levererats.

e. När fakturan kommer matchas den automatiskt mot ordern och stämmer antal och pris blir den klar för betalning utan att någon behöver se den.

Verklighetsförankring – verksamheternas behov skall styra

Egentligen är upphandling en lite del i själva inköpsprocessen. Att se hela inköpsprocessen som en helhet är nyckeln.

De som arbetar med upphandlingarna behöver nära kontakt med verksamheten. Det geografiska avståndet bör inte vara för långt, det påverkar negativt.

När man arbetar med utvecklingsfrågor behöver man stå med ”fötterna i myllan” och ha stark verklighetsförankring. Det går inte att ”sitta på hyllan” och tro hur det fungerar.

Det är verksamhetens behov som ska styra, själva upphandlingen är inte självändamålet.

Därför behöver man ses och man behöver veta varför man ses.

En förutsättning för att lyckas är att få med sig medarbetarna. Det är viktigt att fundera över hur man ska få medarbetarna att ändra invanda beteenden och börja följa nya rutiner. Detta kan man t ex göra genom inkludering i processframtagningen.

Fördelar med e-beställning och e-handel

Syftet med att införa e-beställningar är att uppnå:

- kostnadsbesparingar i form av bättre priser på längre sikt förenklad hantering, som t.ex. tids- och processbesparingar genom förenklad hantering av beställningar och fakturor
- förbättrad kvalitet och service, som till exempel förbättrad intern styrning och kontroll, ökad rättssäkerhet, möjlighet till uppföljning, miljövinster, m.m.

Ekonomiska och kvalitativa fördelar med e-handel

Det finns många potentiella fördelar med e-handel, både ekonomiska och kvalitativa.

Kostnadsbesparingar

- Genom att hantera alla beställningar elektroniskt kan man följa upp behovet av varor och tjänster, vilket ger underlag till mer precisa krav i nya upphandlingar, vilket i sin tur leder till bättre priser.
- Genom att styra inköpen till befintliga ramavtal och avtalat sortiment kan man säkerställa att man tar del av gällande priser och rabatter och att man handlar på etiska och miljömässiga grunder.
- Genom att analysera vilka inköp som genomförs utanför existerande ramavtal kan man identifiera nya ramavtalsområden.
- Genom att använda ett IT-stöd för beställningar som möjliggör prisjämförelser och visar miljömärkningar kan beställaren göra kloka val.

Förenklad hantering

- Genom att använda en kanal för alla inköp är det lättare för beställarna att handla rätt.
- Genom att hela organisationen arbetar efter enhetliga inköpsprocesser med ändamålsenligt IT-stöd minskar man den totala hanteringskostnaden från beställning till betalning och minskar felhanteringen.
- När ni hanterar beställningar och fakturor elektroniskt kan fakturor matchas automatiskt mot beställningen och periodiska fakturor kan slussas vidare för betalning utan manuell hantering.

Handla rätt

- Genom att införa e-beställningar får myndigheten bättre kontroll över hur inköp genomförs och vad som köps. På så sätt underlättar man för myndigheten att följa gällande förordningar och Lagen om offentlig upphandling.

Förbättrad kvalitet och service

- Genom att attestera beställningen i stället för fakturan fattas aktiva inköpsbeslut, man får bättre förutsättningar för mer rättvisande redovisning. Det blir fokus på "före" i stället för "efter"
- Med hjälp av ert IT-stöd kan ni ta ut statistik över myndighetens inköpsmönster och inköpsprocesser, vilket underlättar den interna styrningen och kontrollen, möjliggör uppföljning och analys av gjorda inköp, minskar felhanteringen samt frigör tid och resurser till värdeskapande uppgifter.

Enligt Ekonomistyrningsverkets beräkningar finns en besparingspotential på 5-10 minuter per beställning och 10-20 minuter per faktura om man använder ett e-beställningssystem (e-handel). För Borlänge kommuns del innebär detta en besparing på 5-10 årsarbetare baserat på 2017 års volymer.

Avtalscontrollers utvecklar upphandlingar och avtal



Övre raden fr. v.: Cecilia Sundin, Daniel Mattsson, Evelina Ödling

Nedre raden fr. v: Monica Hellström, Erika Hultman, Maria Karlsson

Evelina Ödling, Cecilia Sundin, Monica Hellström, Erika Hultman (miljö), Daniel Mattsson och Laurent Serrure (miljö) arbetar alla som avtalscontrollers inom Region Västernorrland. Här berättar de om hur de arbetar med beställarna i verksamheterna, med upphandlarna och med leverantörerna för att göra det lätt att göra rätt.

Välfungerande organisation som arbetar tvärfunktionellt

För fyra år sedan låg ansvaret

för avtalsförvaltningen på upphandlarna. I dag har man delat upp ansvaret så att upphandlaren sköter själva upphandlingsarbetet och avtalscontrollers implementerar avtalet ute i verksamheten, förvaltar och följer upp avtalen. En förutsättning för att skapa en välfungerande avtalsförvaltning är att arbeta tillsammans, i ett nära samarbete, under hela processen och det inkluderar även de som arbetar i verksamheten.

Det är en "utvecklande" process, med ständig erfarenhets-

återföring till upphandlarna inför kommande upphandlingar.

Mellan avtalscontroller och upphandlare finns följande arbetsprocess. (Se längst upp på följande sida.)

I dag har Region Västernorrland en stor och välfungerande organisation för inköp och Upphandling med ca 28 medarbetare. Verksamhetschef, enhetschef, administratör, elva upphandlare, fem avtalscon-

1. I början av upphandlingsarbetet återför avtalscontrollern de erfarenheter som den fått under tidigare/ pågående avtal till upphandlaren, för att göra nästa upphandling ännu bättre. Om inget tidigare avtal funnits analyserar avtalscontrollern vad och hur verksamheten har gjort sina inköp.

2. Vidare är kontrollern med och utformar vad som ska stå i avtalet gällande särskilda klausuler som tex indexjusteringar, viten och säkerställer att det finns tillräckliga påtryckningsmedel vid väsentliga brister.

3. När tilldelningen är klart har upphandlaren och avtalscontrollern uppstartsmöte med leverantören så att den kommande avtalsperioden ska fungera så smidigt som möjligt.

Detta är bara en av flera åtgärder som vidtas för att förebygga de eventuella problem som kan uppstå under avtalsperioden,

4. Nästa steg är att implementera avtalet i organisationen. Det kan ske via informationsbrev på Intranät, direktutskick till berörda chefer och i vissa fall genom workshops och visning av avtalade produkter. Implementering är framför allt viktigt för att uppnå en hög avtalstrohet.

5. Under avtalstiden hanterar avtalscontrollern bla pris- och valutajusterings, förlänger avtal, GDPR, vite, tillägg & kompletteringar, att lämna ut offentliga handlingar, svara på frågor om avtalet, både internt och mot leverantören.



trollers, fyra inom e-handel, två på inköpservice, två miljöcontrollers. Vi vill vara en organisation som står för bra kvalitet. Avtalsuppföljning är ett viktigt led i det arbetet.

Beslutet att omstrukturera och bygga upp denna organisation tog förre upphandlingschefen, som såg att behovet fanns och visste att resultatet skulle bli bra. Kostnadsmässigt bär avtalscontrollers sin egen kostnad och mer därtill, då deras funktion bland annat innebär att utkräva viten, reglera felaktiga faktureringar, prisjusteringar m.m.

Egenskaper hos en avtalscontroller

– Att se vikten av en bra affär, vara problemlösare och driven samt se möjligheter, är egenskaper som gör att en avtalscontroller lyckas i sitt arbete, berättar Cecilia.

I och med att vi har daglig kontakt med kunder och leverantörer är dessa egenskaper betydelsefulla. Jag känner att jag gör nytta och vem vill inte göra det varje dag, fortsätter hon. Jag har alltid haft förkärlek till uppföljningar av olika slag. Det är oerhört viktigt i alla sam-

manhang, att utvärdera det som är bra och mindre bra och på så sätt få möjlighet att göra saker bättre och upprätthålla en god kvalitet på allt vi gör.

- Vi fungerar som en samordnande funktion, en spindel i nätet, och intar ofta rollen som projektledare, berättar Daniel. Vi bygger relationer t ex mellan verksamhet och leverantörer, genom kommunikation och dialog.



Örnköldsviks sjukhus

Prisjusteringar är kostnadsbesparande och skapar ett gott samarbete med leverantören

Prisjusteringar är något som vi jobbar aktivt med i Region Västernorrland. Genom att korrigera leverantörernas begäran och därmed följa prisjusteringsklausulen i avtal bidrar avtalscontroller till stora besparingar i Regionen.

Exempel på vad en avtalscontroller kan upptäcka: en leverantör ville ha prisjustering på 20,5 %. Efter granskning och förhandling visade sig att det skulle vara 7 % för att ett index hade upphävts och ingen basmånad hade angetts.

I vissa avtal finns en otydlighet kring prisjustering så möjligheten att tolka klausulen på olika sätt är stor. Denna otydlighet har vi kunnat förbättra med

tiden, i utvecklingen av vår avtalsförvaltning. Som avtalscontroller får du en ständig återkoppling på vad som fungerar bra och mindre bra i ett avtal under dess löptid. Vi tar med oss sådant in i en ny upphandling så att vi skapar bästa möjliga förutsättningar för den nya upphandlingen. Erfarenhetsutbyte har vi som en fast punkt vid varje månadsmöte, där vi tex lyfter exempel på bra och mindre bra prisjusteringsformuleringar.

Tips ett; skriv inte otydliga direktiv i avtalet som tex ”i god tid”. Var mer precis och skriv tex ”senast en månad innan”. Skriv på ett sådant sätt att möjligheten att tolkar en sak på olika sätt minimeras.

Tips två; När man utgår från ett index är det av vikt att man utgår från en basmånad alt. baskvartal och att man tydligt anger i avtalet vad som utgör basmånaden. Exempelvis att

baskvartal för index är den månad som infaller (1) månad före avtalsstart. Exempel: Avtalsstart 2014-11-01 ger baskvartal för index 2014K3.

Kostnadsutvecklingen ser olika ut i olika branscher och val av rätt index diskuteras med fördel i arbetsgruppen. Prisjusteringar är ett sätt för leverantören att få ta del av marknadens prisutveckling. Vi vill redan från start få en god affärsrelation med leverantören och skapa bra förutsättningarna för ett gott samarbete och möjligheten till prisjustering är en viktig del i det arbetet. Ibland förekommer också valutajusteringar i avtalen.

Lägre kostnader vid byte av artiklar

Som en viktig del i avtalsförvaltningen arbetar regionen med sortimentgrupper utifrån olika specialiteter, exempelvis Operation, An/IVA, Förband,

Lab med mera. Sortimentgrupperna leds av en avtalscontroller och gruppen består av representanter som både är beställare och användare, från alla tre sjukhusen samt primärvården. Sortimentgrupperna är beslutsfattande gällande förändringar av förbrukningsartiklar inom sitt respektive verksamhetsområde, vi har möten två gånger per år.

Under avtalstiden har vi möjlighet att inom ramen för vad LOU tillåter byta ut produkter allt efter förändrade behov i vården, såsom när nya behandlingsriktlinjer tas i bruk, operationsmetoder förändras och att vi genomför sortimentoptimering inom olika områden.

Exempel ett:

Ny behandlingsriktlinje för tappningskatetrar tas i bruk, där verksamheten förordar en större storlek på den kate- ter som ska användas i första hand. Detta innebär att nuvarande höga årsförbrukning på den mindre storleken blir lägre och årsförbrukningen högre på den större storleken, som har ett högre ursprungligt pris. I och med detta har vi vid den årliga prisjusteringen omförhandlat priset till Regionens fördel på den större storleken som nu ökar sin årsförbrukning och leder till årlig besparing för vår region.

Exempel två:

Vi fick möjligheten att sortimentoptimera till enbart sterilt förpackade förfyllda sprutor, som används väldigt mycket i vården. Tidigare hade vi både osterilt och sterilt förpackade



Sundsvalls sjukhus

vilket ger en ökad risk för att osteril sprutförpackning används vid steril uppdukning. Här gör vi en bra årlig besparing i pengar och inte minst viktigt, vi kvalitetssäkrar också hantering av produkterna i vården genom att bara tillhandahålla sterilt förpackad produkt i vårt sortiment, dessutom till ett lägre pris.

Sortimentoptimerar i vårdkedjan

Det här med att arbeta tvärfunktionellt kan ge stora besparingar på flera sätt.

Exempel:

En patient som inkommer med ambulans får EKG elektroder fastsatta i ambulansen, får nya elektroder vid ankomst till akutmottagningen och ytterligare nya elektroder när patienten läggs in på övervakningsavdelning.

Genom att optimera vårdkedjan tar vi beslut, i de sortimentgrupper som berörs, att ändra rutinen så att den något dyrare elektroden ska användas direkt i ambulansen och placeras rätt på bröstkorgen för att den inte ska behöva bytas vid ankomst till akuten eller övervakningsavdelningen.

Utmaningen i den här rutinför-

ändringen är att det blir en ökad kostnad i budget för ambulansverksamheten eftersom elektroderna är något dyrare, men det blir en kostnadsbesparing och kvalitetssäkring för Regionens i sin helhet.

Att ändra verksamhetens köpbeteende och hitta vinster är avtalscontrollers också med och bidrar till. De ser helheten och kan föreslå bättre lösningar.

Aktiv avtalsförvaltning resulterar i att vi tar ut vite

Det här med att arbeta tvärfunktionellt kan ge stora besparingar på flera sätt.

Exempel:

En patient som inkommer med ambulans får EKG elektroder fastsatta i ambulansen, får nya elektroder vid ankomst till akutmottagningen och ytterligare nya elektroder när patienten läggs in på övervakningsavdelning.

Genom att optimera vårdkedjan tar vi beslut, i de sortimentgrupper som berörs, att ändra rutinen så att den något dyrare elektroden ska användas direkt i ambulansen och placeras rätt på bröstkorgen för att den inte ska behöva bytas vid ankomst



Regionens hus i Härnösand

till akuten eller övervakningsavdelningen.

Utmaningen i den här rutinförändringen är att det blir en ökad kostnad i budget för ambulansverksamheten eftersom elektrodena är något dyrare, men det blir en kostnadsbesparing och kvalitetssäkring för Regionen i sin helhet.

Att ändra verksamhetens köpbeteende och hitta vinster är avtalscontrollers också med och bidrar till. De ser helheten och kan föreslå bättre lösningar.

Det blir inte alltid som man tänkt sig - uppsägning av avtal

Det händer inte ofta men när ett avtal behöver sägas upp spelar vi som avtalscontroller en viktig roll genom att samla in information från båda parter för att höra varje parts syn på situationen. Här agerar vi ofta projektledare och vi fungerar som en slags samordnande funktion. Vi ser till att driva processen framåt, fungera som stöd till verksamheten i avtals-

frågor, och i de fall vi önskar stöd söker vi i vår tur stöd hos Regionens jurister som vi har ett nära och givande samarbete med. Det finns ju inte bara en sida av ett mynt.

En hävningsprocess är ofta tidskrävande och det är viktigt med ett givande och tagande. Vi hjälper verksamheterna med att driva en sån här process så att de får tid över till att koncentrera sig på sina huvudsakliga uppdrag, bidra till en bra hälso- och sjukvård, vilket vi är glada över att kunna hjälpa dem med. Vi är också experter på avtalsrelaterade frågor och vana vid dessa typer av arbetsuppgifter.

Att häva ett avtal ska inte komma som en överraskning för någon part om man arbetar professionellt och därför behövs en tät och bra dialog i affärsrelationen. Trots detta kan parterna ibland inte enas och i vissa fall missköter en part sina åtaganden så grovt att det till slut inte finns någon annan utväg än att häva avtalet. Det ska dock ha gått långt för att

det ska bli aktuellt att häva ett avtal.

- Se inte en hävning som ett misslyckande utan hellre som en lärdom, uppmanar Cecilia.

Många har miljömål – hos oss ser vi till att de efterlevs

Erika är en av två miljöcontrollers på Regionen. Många organisationer har personer som arbetar med miljö men det är oftast mer generellt. Regionens förre miljöchef tyckte att det var för lite fokus på miljö i upphandlingarna och skapade därför denna funktion. Förutom miljö inkluderas även social hållbarhet och kvalitet i ansvarsområdet.

Som miljöcontroller inom Inköp och upphandling är vi involverade i alla upphandlingar och avtal. Självklart prioriteras avtal som har stor miljöpåverkan och stora uppköpsvolymmer. Utöver det gör vistickeprover och har en övergripande kontroll. Produktavtal inom livsmedel och förbrukningsvaror är två av de större områdena.

- I början, för fyra år sedan, kändes det oöverkomligt att ta kontroll och mäta med detta gigantiska område som miljö och hållbarhet är, berättar Erika. Det fanns inte så mycket goda exempel eller råd att få och med t ex långa leverantörsled med underleverantör på underleverantör är det inte en enkel uppgift. Men det är bara att börja med något rekommenderar Erika. Med tiden kommer delarna på plats.

Under avtalstiden kan det komma nya mål, både interna och externa, t ex att en produkt framöver ska vara fri från PVC. Då behöver vi byta ut sortimentet med hänsyn till kvalitetskravet, vilket kräver samarbete så väl internt som med leverantör. Vad finns det för lösningar och hur förändras kostnaden? Generellt eftersträvar Regionen att minska på engångsmaterial. Dels blir det billigare för regionen sammantaget och så minskar miljöpåverkan och avfallsmängden. Leverantörerna har blivit mycket bättre på att ha kontroll och de bryr sig. De förstår att man vinner på att jobba med hållbarhet.

Att ha kontroll på produkter ur ett etiskt perspektiv är en utmaning och Sveriges regioner och landsting har ett nationellt samarbete gällande kravställning och uppföljning. Tillsammans väljer vi ut några leverantörer varje år och tittar på hela kedjan, inklusive arbetsförhållandena i tillverkningslandet.

Erika har goda förutsättningar för att arbeta med hållbar konsumtion i och med att hon har inblick i alla delarna i konsumtionsflödet. I sortimentsgruppen "livsmedel" är representanter från alla kök med och där kan Erika påverka sortimentet och inköpen mot att bli mer hållbara. Vad behöver vi göra för att klara målen för ekologiska livsmedel är exempelvis en fråga vi arbetar med kontinuerligt."

Att balansera ekonomi gentemot miljö pågår hela tiden och är inte alltid helt lätt. Då kan



Härnösand vid vattnet

det ibland vara bra att peka på hälsoaspekter, kopplade till exempelvis kemikalier och livsmedel. Frågor såsom hormonnella störningar eller allergier kan vara enklare att ta till sig än generell miljöpåverkan och därmed bidra till en större förståelse för vikten av att jobba med hållbarhetsfrågor.

Arbetsmiljön blir bra av avtalsförvaltning

Vår arbetsmiljö är bra, trots hög arbetsbelastning, eftersom vi känner oss trygga i vårt arbete. Vi har utarbetat bra processer, rutiner och arbetar kontinuerligt för att tydliggöra rollfördelning och gränsdragning, vilket gör att arbetet blir effektivt och rationellt.

Avtalsuppföljning är en källa till effektivt inköpsarbete där vi kan göra besparingar och skapa mervärde i verksamheten.

Resultat:

- Avtalstroheten har ökat
- Vi upprätthåller hög kvalitet
- Vi bidrar till kostnadsbesparingar

Region Västernorrland

Den 1 februari 2018 bytte Landstinget Västernorrland namn till Region Västernorrland. Bakgrunden är att man under 2017 tog över det statliga regionala utvecklingsansvaret. Då bildades formellt en region. Region Västernorrland inkluderar följande kommuner; Sundsvall, Örnsköldsvik, Härnösand, Sollefteå. Kramfors, Timrå och Ånge, med tillsammans ca 250.000 innevånare. Tre akutsjukhus, varav ett länssjukhus.

– Det ska vara lätt att göra rätt!

Helena Sköld Lövgren är upphandlingschef och Anette Johansson upphandlare i Filipstad.

– Att det saknas resurser, att man faktiskt inte vet... Det finns många anledningar till att "saker" utförs som de görs, säger Helena. Vi har full förståelse för att det är kan vara svårt att göra rätt. Därför ville vi ge verksamheternas beställare möjligheten att just göra rätt.

– Våra förutsättningar var begränsade men vi prioriterade detta för att vi var starkt övertygade om den stora effekten det skulle ge. Som underlag hade vi bland annat gjort en genomgång (spendanalys) på området förbrukningsmaterial 2017 och fann att man köpte för minst fyra gånger så mycket pengar som behövdes.

Beställarutbildning

Att få beställarna att förstå betydelsen av att köpa enligt avtal var en central uppgift. Filipstad kommun är EN upphandlande enhet, en pengapåse. Generellt, inte specifikt i Filipstad, är ofta organisationen kopplad till sin egen budget. Men man behöver se helheten och förändra ett beteende, både på individnivå men också inom hela organisationen. Som stöd för att förstå helheten har vi tagit fram några exempel varav detta är ett:

På produkten kopieringspapper gjorde vi en spendanalys för alla nio Värmlandskommuner. Det skulle ge en besparing på 3,5 miljoner per år om vi bara köpte från avtalade artiklar. Det

handlar om att inte bara handla på rätt avtal utan man måste gå ner på artikelnivå. Hade vi tagit med papper man köper utanför avtal hade siffran varit ännu högre. Bubobubo är det inköpsanalysverktyg som vi skaffade för att identifiera områden som vi inte hade upphandlat. Vi gör våra spendanalyser i det verktyget, där vi kan vända och vrida på siffrorna.

Vi är sammanlagt två personer på upphandlingsenheten som tog fram utbildningen för att sedan utbilda 150 beställare i

olika omgångar. Utbildningen inkluderade själva avtalen, vad man ska titta på och hur man läser ett avtal. Vi visade utvalda delar av avtalsdatabasen och webb-shoparna. Diskussion och hands-on var i fokus under de fyrtiofem minuterna utbildningen pågick, det är viktigare än att titta på powerpoints. Givetvis visades flera exempel på hur man som enskild beställare kan påverka helheten.

Säljarsidan är oftast inte så hjälpsamma för att vi ska köpa på avtalat sortiment därför får



Helena Sköld Lövgren,
upphandlingschef i Filipstad



Anette Johansson. Helena Sköld Lövgren och Karin Kaibel.

de inte längre lämna produktkataloger till oss på kommunen. Beställarna ska beställa enligt avtal och på upphandlat sortiment.

De som gått utbildningen har förstått vikten av att beställa upphandlat sortiment, inte bara från rätt leverantör. Kommenterar från en beställare "Tidigare trodde jag att jag gjorde rätt när jag gick till rätt affär men nu förstår jag att jag måste även gå till rätt hylla".

Att ändra beteende är en process i sig och därför har några gått utbildningen flera gånger och vi fortsätter löpande med utbildningen.

Köpstopp i en månad gav resultat

Det kan låta som en drastisk åtgärd men vi ansåg att man behöver starta på ruta ett för att få till ett förändrat beteende så därför införde vi köpstopp under en månad. Dessutom fick man inte börja beställa förrän man hade gått utbildningen. Vi ville verkligen stötta dem att

göra rätt. Som värst kunde det vara 10.000 kr i fel per dag bara inom området förbrukningsmaterial.

När vi jämförde inköp av förbrukningsmaterial för samma period i år som vi hade tagit en "spend" på året innan så hade inköpen minskat till en sjättedel av året innan!

"Vi trodde inte i vår vildaste fantasi att det skulle bli ett så fantastiskt resultat". Det kan man säga är "Mer pang för pengarna" som Helena uttrycker det.

Våga agera

För att komma i gång med uppföljningsarbetet krävs det mod, engagemang och kraft från initiativtagarna. I vissa stunder har vi behövt vara väldigt tuffa och vi upplevs ibland som nitiska. "Man behöver sticka ut hackan, annars händer det ingenting" säger Helena som här lämnar några tips på vad man kan göra:

- Visa brister för ansvarig chef
- För upp dem på agendan
- Påvisa förbättringar

- Lyft den totala inköpsvolymen till en helhetssyn
- Välj ut kategorier och följ upp/utbilda

Idag när vi upptäcker ett felköp på en faktura skriver vi upp vilken leverantör man skulle köpt av och/eller att det är fel artikel, en som ligger utanför prislstan. Dessutom påvisar vi differensen mellan inköpt vara och om man köpt rätt. Exempelvis avtalade "dispenser tvål" kostade 235 kr enligt avtal och de inköpta kostade 862 kr. Bara i den ordern på 33 st blev differensen 21.000 kronor för mycket. Ansvarig chef informeras. Är det riktigt stora belopp returneras ordern.

Kommunikation och information har Anette och Helena arbetat hårt med och det ger resultat. Den tvärfunktionella kontakten är förbättrad.

Slutligen lämnar Anette och Helena tips för er som vill få igång avtalsförvaltningen och -uppföljningen. Ta fram exempel som påvisar resultatet och goda exempel. Välj ut ett område. Titta på två-tre månader och jämför vad det skulle ha kostat om man köpte på avtalade produkter.

Ur upphandlingspolicyn

Upphandling är en strategisk uppgift med ett kommun gemensamt intresse. Upphandlingsprocessen skall präglas av effektivitet, kompetens och samverkan. Kommunen skall ha en helhetssyn på upphandlingar och ta vara på de vinster som följer av en samordning av kommunens olika enheters behov.

Nu är Sverige moget att få fart på avtalsförvaltningen

I dag är Sveriges offentliga sektor bättre än någonsin på att göra upphandlingar och skriva avtal. Man har gått från att nästan all verksamhet drivs i egen regi till att köpa allt fler tjänster, där fokus har varit på just upphandling och avtal. Uppföljningen och förvaltningen har fått "vänta på sin tur", men nu är det faktiskt dags!

För vad händer efter att avtal skrivits? Den svidande sanningen är att det allt för ofta inte följs upp vilket bl.a. innebär att Sveriges skattepengar "försvinner", att arbetsklimatet på upphandlande myndigheter delvis är pressat, att leverantörer inte uppfyller kontraktsvillkoren, att man har svårt att klara sitt offentliga uppdrag samt att upphandlande myndighet ibland inte uppfattas som en professionell affärspartner.

Vi på Avtalsförvaltning AB har under det senaste året pratat, intervjuat och diskuterat frågorna kring upphandling, avtal och uppföljning med ett hundratal personer samt läst allt vi kunnat finna inom området. **Det mest glädjande resultatet är att viljan och intresset finns där!**

Utmaningarna de flesta har är att få med sig ledningen och politiken, att ändra beteenden inom organisationen samt att få tillsätta personella resurser. Den sistnämnda är helt obegriplig att förstå då det ena efter det andra exemplet visar att investerade

resurser betalar tillbaka sig, ofta många gånger om. "Return of investment", alltså avkastningen på investeringen, har upprepade gånger visat sig mycket stor. Att skylla på resursbrist går inte längre!

Är du i ledande befattning inom offentlig sektor eller politiker och vill spara mycket pengar är det avtalsförvaltning du ska satsa på! Dessutom medföljer flera andra positiva effekter.

Effekterna av en strukturerad avtalsförvaltning är många, här är några exempel:

- Stora kostnadsbesparingar
- Ökar möjligheterna att få de strategiska målen uppfyllda
- Får ut största nyttan av avtalen
- Bättre offentliga affärer inklusive bättre upphandlingar och avtal
- Seriösa leverantörer (för de oseriösa klara inte att vara kvar)
- Bidrar till verksamhetsutvecklingen
- Bättre arbetsklimate på den upphandlande myndigheten
- Offentlig sektor blir professionellare och uppfattas så av allmänheten, leverantörerna och som arbetsplats.

Ytterligare en utmaning vi stött på är att ämnet som sådant skrämmar en del på så sätt att man är rädd för att få svart på vitt hur mycket "fel" man gör. Vi rekommenderar alla att se det från andra hållet. "Ta tag i det så kan ni påvisa att ni gör rätt."

Låt 2019 bli det år då Sveriges offentliga sektor tar ett stort och ansvarsfullt steg för att få till en strukturerad avtalsförvaltning!



Kontaktuppgifter:
Björn Brandell 08-400 123 31
bjorn.brandell@avtalsforvaltning.se

Karin Kaibel 08-400 123 32
karin.kaibel@avtalsforvaltning.se

www.avtalsforvaltning.se

Bearbetning & Layout: Gunnar Lyckhage