

# 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 valutajusteringar, 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 t ex ”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. Sortimentgruppen 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 kateter 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 elektroderna 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 hormonella 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.