

Avtalsförvaltning

VÄGLEDNING NR 2 (2016)



Innehåll

Om vägledningen.....	5
I. Vad innebär avtalsförvaltning?.....	6
I.1 Därför är det viktigt med avtalsförvaltning.....	6
I.2 Risker med bristande avtalsförvaltning.....	7
2. Anpassa avtalsförvaltningen.....	8
2.1 Process för avtalsförvaltning.....	8
2.2 Avtalsklassificering.....	9
2.3 Riskanalys.....	12
2.4 Systemstöd.....	13
2.5 Mallar.....	13
3. Planera avtalsförvaltningen	14
3.1 Struktur för planering	14
3.2 Uppföljningsmetoder.....	16
3.3 Dokumentation.....	16
3.4 Kommunikation.....	17
4. Genomföra uppföljningen.....	18
4.1 Uppföljning av krav.....	18
4.2 Sanktioner vid avvikelser.....	20
4.3 Intern styrning.....	22
4.4 Bevakning av marknaden.....	23
5. Utvärdera avtalsperioden.....	24
5.1 Måluppfyllelse och leverantörsrelation.....	24
5.2 Internt arbete.....	24
5.3 Avsluta avtal.....	25
6. Sammanfattningsvis om avtalsförvaltning.....	26



Om vägledningen

Avtalsförvaltning är en central del av en upphandlande myndighets¹ arbete med att uppnå en god affär. En aktiv avtalsförvaltning möjliggör avtalets fulla potential och kan bidra till kvalitets- och verksamhetsutveckling.

Trots att avtalsförvaltningen är nödvändig för att säkerställa efterlevnaden av avtal och en god affär, prioriteras den inte alltid. Anledningen till detta kan vara att organisationen inte avsätter tid och personella resurser till förvaltningsarbetet eller att det är svårt att hitta en enkel struktur för att påbörja en effektiv avtalsförvaltning.

Syftet med denna vägledning är att förklara grunderna i avtalsförvaltning och att underlätta för upphandlande myndigheter att skapa en grundläggande struktur för att arbeta aktivt och långsiktigt med avtalsförvaltning. Vägledningen vänder sig till såväl beslutsfattare som vill ha kunskap om och stöd i planeringen av avtalsförvaltningen som till medarbetare som har fått i uppdrag att förvalta upphandlade avtal.

I arbetet med att skriva vägledningen har en referensgrupp bestående av deltagare från Skatteverket, Sollentuna kommun samt Hälso- och sjukvårdsförvaltningen (SLL) deltagit och till dessa riktas ett stort tack!

INNEHÅLL OCH DISPOSITION

Vägledningen inleds med avsnittet *Vad innebär avtalsförvaltning?* som beskriver vad avtalsförvaltning respektive avtalsuppföljning innebär, varför det är viktigt med avtalsförvaltning och vilka risker det finns om den inte genomförs.

Därefter följer avsnittet *Anpassa avtalsförvalt-*

ningen som ger en bild av processen för avtalsförvaltning, hur avtalsklassificering kan genomföras för att prioritera arbetsinsatser, hur riskanalys går till samt information om vilka systemstöd som kan användas för avtalsförvaltning.

I avsnittet *Planera avtalsförvaltningen* ges information om hur struktur för planering inför avtalsförvaltningen kan utformas. Exempel på uppföljningsmetoder presenteras kortfattat och dokumentations- och kommunikationsfrågor lyfts fram.

I avsnittet *Genomföra uppföljningen* beskrivs hur uppföljning av krav kan genomföras. Vikten av intern styrning i den egna organisationen vid genomförandet av avtalsförvaltningen tas upp, likaså hur bevakning av marknaden kan göras samt hur hanteringen av åtgärder vid avvikelser under avtalstiden kan ske.

I avsnittet *Utvärdera avtalsperioden* beskrivs de aktiviteter som görs för att utvärdera avtalets måluppfyllelse, leverantörsrelationen samt det interna arbetet under avtalstiden. Avsnittet lyfter även fram hur det går till när avtal ska avslutas.

I det avslutande avsnittet *Sammanfattningsvis om avtalsförvaltning* presenteras en modell som visualiserar samtliga steg i avtalsförvaltningen, det vill säga anpassa, planera, genomföra och utvärdera.

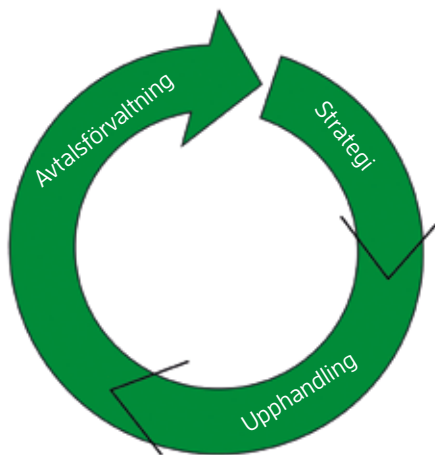
1. I denna vägledning används samlingsbegreppet upphandlande myndighet för alla statliga och kommunala myndigheter, bolag och andra organ som omfattas av LOU, LUF eller LUFFS. Vägledningen gäller även avtalsförvaltning inom ramen för valfrihetssystem enligt LOV.

1. Vad innebär avtalsförvaltning?

Avtalsuppföljning och avtalsförvaltning används ofta som synonyma begrepp. Begreppet avtalsuppföljning används i denna vägledning för de aktiviteter som syftar till att säkerställa att leverantören uppfyller de krav som ställts i förfrågningsunderlaget och att den upphandlande myndigheten får det som har upphandlats.

Begreppet avtalsförvaltning innebär förutom avtalsuppföljning intern administration, som exempelvis att registrera avtalet i en avtalsdatabas, samt att hantera eventuella förlängningar och prisjusteringar. Vidare innebär avtalsförvaltning att arbeta med avtalstrohet, det vill säga att styra organisationens köp till leverantören som myndigheten har avtal med. Den interna styrningen sker bland annat genom informationsinsatser om avtalet samt genom att förenkla beställningsvägar.

Inköpsprocessen:



Arbetet med avtalsförvaltning är cykliskt och hanteras genom hela inköpsprocessen. Den upphandlande myndigheten bör planera inför avtalsförvaltningen redan under förstudien, i strategifasen inför en upphandling. I förstudien finns ofta lärdomar att hämta från tidigare avtalsperiod,

det vill säga tidigare avtalsförvaltning. Här ställs frågor om vad som har fungerat bra, vad som har fungerat mindre bra samt vilka risker som finns inför kommande avtalsperiod. Med stöd av svaren formuleras sedan krav, utvärderingskriterier samt avtalsvillkor i upphandlingen. Dessa utgör sedan grunden till kommande avtalsförvaltning.

1.1 DÄRFÖR ÄR DET VIKTIGT MED AVTALSFÖRVALTNING

Ett aktivt arbete med avtalsförvaltning ger goda förutsättningar att nå de mål som satts upp i genomförd upphandling.

Avtalsförvaltningen syftar till att:

- ▶ ge kännedom om att leverantören utför det som är överenskommet enligt avtal
- ▶ säkerställa god konkurrens på lika villkor för leverantörer då kraven i genomförd upphandling följs upp
- ▶ ge kontroll gällande hur ofta eller hur mycket av en vara eller tjänst som levererats och till vilken kostnad
- ▶ säkerställa att kvaliteten på utförda varor eller tjänster håller avtalad nivå
- ▶ säkerställa att skattemedel används på bästa möjliga sätt
- ▶ säkerställa att upphandlade varor/tjänster avropas från rätt leverantör
- ▶ säkerställa ett kvalitativt underlag i förstudien inför en kommande upphandling
- ▶ säkerställa att leveranser motsvarar verksamhetens behov
- ▶ uppnå verksamhetsmål
- ▶ uppnå en affärsmässig relation mellan upphandlande myndighet och leverantör.

En upphandlande myndighet har därmed mycket att vinna på att aktivt arbeta med avtalsförvaltning.

1.2 RISKER MED BRISTANDE AVTALSFÖRVALTNING

En bristande eller utebliven avtalsförvaltning kan få allvarliga konsekvenser, inte bara för den upphandlande myndigheten utan även för andra parter som berörs av avtalet.

Bristande avtalsförvaltning kan leda till att:

- ▶ leveranser inte sker enligt avtal och att det inte upptäcks
- ▶ kostnader ökar då högre priser och sämre leveransvillkor kan tillämpas
- ▶ leverantören vinner på felaktiga grunder, då en leverantör kan vara medveten om den bristande avtalsuppföljningen och sätta ett lågt pris
- ▶ tredje part, exempelvis patienter och brukare, drabbas om leverantören inte följer de villkor som fastställts i avtalet
- ▶ leverantörer tappar förtroendet för den upphandlande myndigheten, vilket kan leda till att de inte lägger anbud vid kommande upphandlingar
- ▶ den upphandlande myndigheten tvingas betala skadestånd till konkurrerande leverantör på grund av åsidosättande av avtalet
- ▶ avrop inom myndigheten inte sker från upphandlade ramavtal, vilket innebär merkostnader samt avtalsbrott
- ▶ det blir en snedvriden konkurrens om delar av avtalet kan åsidosättas utan konsekvenser, vilket kan utgöra en väsentlig förändring av avtalet enligt LOU och leda till att upphandlingen måste göras om.

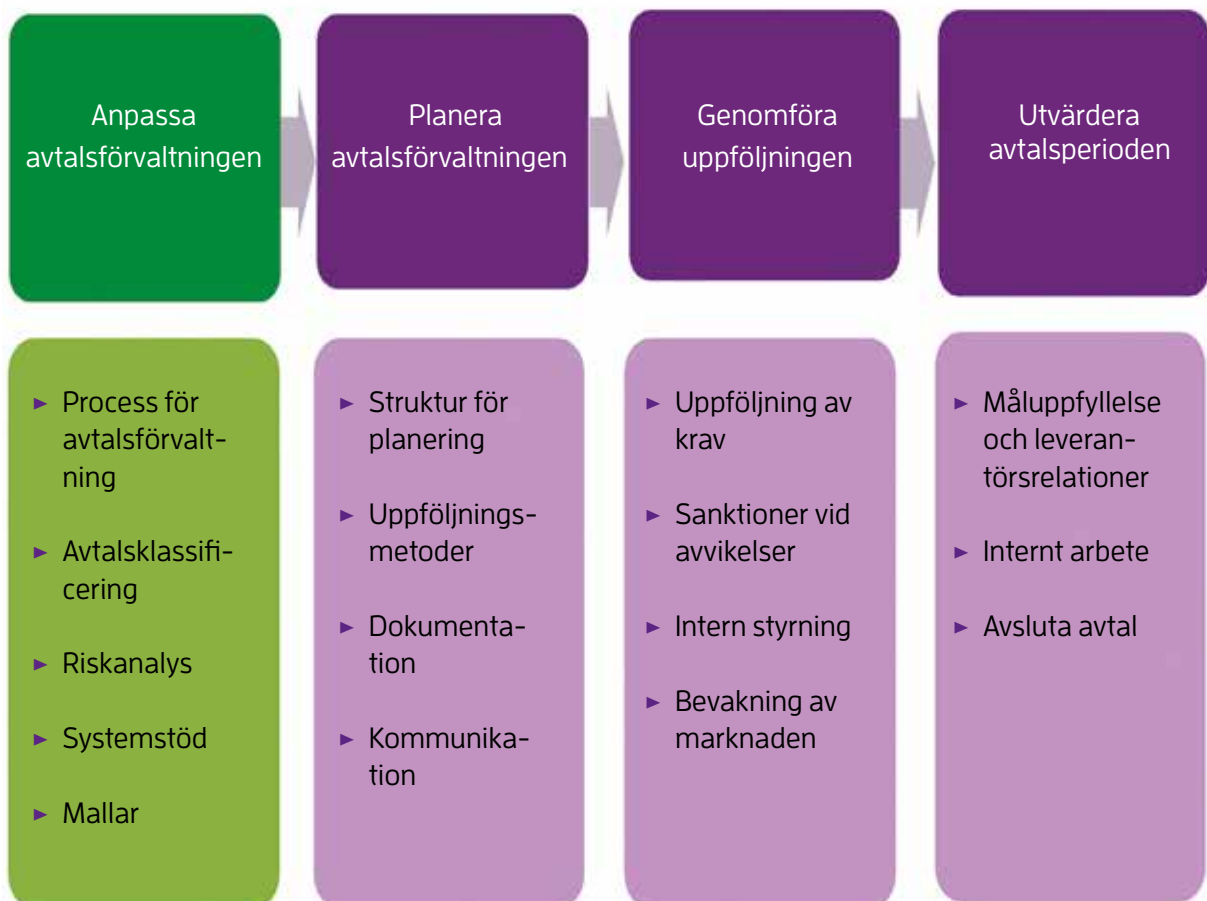
Det finns därmed många risker med bristande avtalsförvaltning.



2. Anpassa avtalsförvaltningen

Ansvar för avtalsförvaltningen kan ligga på upphandlingsfunktionen, beställarfunktionen eller på en annan utsedd funktion hos den upphandlande myndigheten. I arbetet med att sätta en struktur för avtalsförvaltningen bör en uppföljningsprocess som är anpassad för den egna organisationen tas fram. I följande avsnitt presenteras förslag på hur det kan gå till.

2.1 PROCESS FÖR AVTALSFÖRVALTNING



Den övergripande processen för avtalsförvaltning bör beskriva vilka steg och aktiviteter som ska genomföras samt vilka roller och ansvar som kopplas till respektive steg. I detta arbete kan processbeskrivningen ovan utgöra en utgångspunkt.

Vägledningen följer den presenterade processbeskrivningen och kan därmed utgöra ett stöd i arbetet att utveckla en egen struktur för avtalsförvaltning.

2.2 AVTALSKLASSIFICERING

Kraljics matris² kan användas för att klassificera avtal. Matrisen syftar till att klassificera en organisations inköp och skapa strategier för att hantera inköpen och i detta fall förvaltningen av dem på bästa sätt.

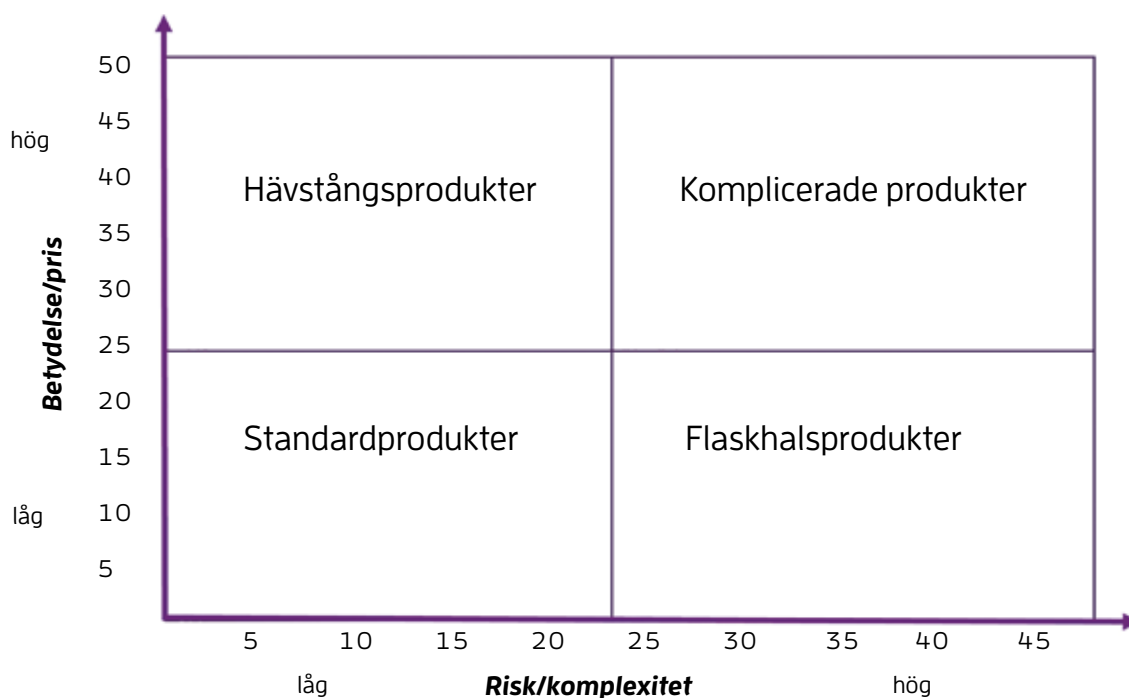
Syftet med avtalsklassificeringen är att fastställa rätt ambitionsnivå samt vad fokus bör ligga på i förvaltningen av respektive avtal. Detta för att säkerställa att avtalen hanteras ändamålsenligt utifrån deras värde och komplexitet.

Matrisen utgår ifrån två axlar: betydelse och risk. Begreppet betydelse innebär främst varan/tjänstens pris och betydelse för organisationen. Risk innebär främst en bedömning av varans/tjänstens och marknadens komplexitet.

För att säkerställa hög kvalitet i leveranser och för att reducera risken för leveransstopp behöver ambitionsnivån i förvaltningen av respektive avtal fastställas med hänsyn tagen till dessa parametrar. Utifrån placeringen av avtalet föreslås ett anpassat sätt att förvalta det.

Det är inte säkert att olika organisationer placerar en och samma vara/tjänst på samma plats i Kraljics matris, utan en bedömning av de olika inköpen behöver göras i respektive organisation. Exempelvis kan resebyråtjänster vara en standardprodukt i en organisation där personalen inte reser mycket, medan det kan vara en komplicerad tjänst som kräver ett nära samarbete med leverantören i en organisation där personalen reser mycket och resorna utgör en viktig del av verksamhetens uppdrag.

Kraljics matris



2. Redogörelsen har inspirerats av Kraljics matris som presenteras i *Purchasing Must Become Supply Management*, skriven av Peter Kraljic och publicerad i *Harvard Business Report*, september 1983.

2.2.1 Lägre risk/komplexitet

Vid en lägre risk/komplexitet bör avtalsförvaltningen fokusera på grundläggande kontroller av avtalsvillkor (som uppföljning av kvalificeringskrav) samt på styrning av avrop/beställningar. Detta för att bidra till bättre leveransvillkor och en högre avtalstrohet. Vid avtal med lägre risk/komplexitet bör fokus även ligga på att effektivisera de administrativa processerna för att minska omkostnader.

Hävstångsprodukter bör ges en mellanstor ansats eftersom dessa består av standardiserade produkter med ett högre värde och ofta många leveranser. Om komplexiteten är låg och marknaden erbjuder ett stort utbud behöver inte någon större vikt läggas på dessa leverantörer i avtalsförvaltningen. Arbete sker för att säkerställa enkla beställningsvägar, avtalade leveransvillkor och för att uppnå pris- och kostnadsreduceringar. Exempel på förekommande avtal: telefoni- och städtjänster.

Standardprodukter bör ges en liten ansats då de inköp som ligger här inte ska dra större resurser. Inköpsomkostnaderna är ofta väldigt höga relativt priserna, varför reaktiva kontroller bör tillämpas. Arbete sker för att motverka ”på stan-köp” och för att dra ned omkostnader bland annat genom att skapa enkla beställningsvägar samt samlingsfakturor. Exempel på förekommande avtal: kontorsmateriel, frukt, fika, blommor och utbildningstjänster.

2.2.2 Högre risk/komplexitet

Vid en högre risk/komplexitet bör avtalsförvaltningen fokusera på att skapa en nära win-win-relation till leverantören för att säkerställa hög kvalitet samt kontinuerlig försörjning. Här bör även en nära relation till beställarna prioriteras för att följa upp kvalitet och arbeta med intern styrning. Även processförbättringar och bra koll på utvecklingen av marknaden bör eftersträvas.

Komplicerade produkter bör ges en stor ansats. Hög komplexitet och högt värde innebär större risker för kvalitetsbrister och kostnadshöjningar

för upphandlande myndighet. Med anledning av det höga värdet är det viktigt att säkerställa bra priser. Fokus i avtalsförvaltningen bör ligga på ett nära samarbete och förebyggande aktiviteter där leverantören inkluderas i uppföljningen som ofta innefattar nyckeltal. Exempel på förekommande avtal: kollektivtrafik, primärvård och outsourcad kärnverksamhet

Flaskhalsprodukter Här handlar det om låga värden, och komplicerade tjänster då marknaden är kritisk och/eller kategorin är verksamhetskritisk. Prioritet av insats bör ligga på att säkerställa försörjningen hellre än att pressa priser. Exempel på förekommande avtal: kritisk teknisk utrustning, bevaknings- och säkerhetstjänster.

2.2.3 Placering utifrån parametrar

Placeringen i Kraljics matris kan ske utifrån en bedömning av olika parametrar, exempel på sådana är:

- ▶ **Försörjningsrisker.** Vilka är riskerna för att ett leveransstopp inträffar och hur stora är dessa risker?
- ▶ **Hur verksamhetskritiskt avtalet är.** Kan verksamheten bedrivas trots ett tillfälligt leveransstopp och hur stor påverkan skulle eventuellt leveransstopp ha på den upphandlande myndigheten?
- ▶ **Marknadstillgång.** Hur ser tillgången ut på marknaden för aktuella varor/tjänster? Är konkurrensen god och utbudet stort?
- ▶ **Avtalets värde.** Om inköpsvolymen för varorna/tjänsten är hög bör en större vikt läggas på dels att säkerställa avtalets kostnadseffektivitet dels att där så är möjligt arbeta för att nå besparingar.
- ▶ **Tjänstens/varans komplexitet.** Om varorna/tjänsterna är komplexa behöver ofta en mer omfattande kontroll av kvalitet genomföras vilket kräver ett närmare samarbete med leverantören.

- ▶ **Säkerhetsaspekter.** Är levererade varor/tjänster säkerhetskritiska, finns det med anledning av avtalet många säkerhetsaspekter (exempelvis IT-relaterade) att ta hänsyn till i organisationen?
- ▶ **Implementering av ny leverantör.** Hur omfattande är implementeringen av en ny leverantör i organisationen? Kräver den en omfattande resursinsats?
- ▶ **Antal beställare.** Om många personer förutses beställa från avtalet, behöver tydliga och enkla beställningsvägar säkerställas.
- ▶ **Antal användare.** I det fall många användare finns till avtalet eller om det upphandlats till tredje part, finns det fler personer att involvera i uppföljningen.
- ▶ **Avtalets giltighetstid.** Kortare avtal som resulterar i en leverans kräver i regel inte en lika gedigen avtalsförvaltning som ett ramavtal som ska försörja organisationen under en längre avtalstid.

I bedömningen av parametrarna bör personer med sakkompetens inkluderas. Detta för att de ofta har god kännedom om marknaden, om hur varan eller tjänsten nyttjas i organisationen och om hur verksamhetskritisk den är.

Placeringen i Kraljics matris kan genomföras med stöd av en poängskala. Resursinsatsen prio-

riteras då genom en bedömning av hur lågt/högt värde parametrarna har enligt poängskalan. Parametrarna kan förstås viktas utifrån deras betydelse för organisationen. Till exempel bör parametrarna för hur verksamhetskritiskt avtalet är och hur svårt det är att ersätta leverantören på marknaden generellt viktas högt. Viktningen av kriterierna kan exempelvis ske genom att sätta olika skalor på de olika parametrarna.

Vilka parametrar som ska användas, hur poängskalan ska se ut och organisationens eventuella regler för hur poängen ska tilldelas för respektive parameter anpassas och fastställs i respektive organisation, utifrån dess behov. Tabellen nedan är ett exempel på hur en bedömning kan struktureras.

Avtalen med sammantaget höga poäng bör prioriteras av inköpsorganisationen. En större arbetsinsats bör beräknas för de komplicerade avtalen medan förvaltningen för de enklare avtalen inte behöver vara lika omfattande. Det totala antalet poäng under betydelse/pris och det totala antalet poäng under risk/komplexitet utgör ett stöd vid placeringen i poängskalorna för Kraljics matris.

Även om Kraljics matris inte används kan bedömningen av parametrarna ändå utgöra en prioritering där avtalen med den sammantaget högsta poängen också får den högsta prioriteringen.

Avtal: Avtalsförvaltare:			Totalt antal poäng:		
Betydelse/pris	Skala	Poäng	Risk/komplexitet	Skala	Poäng
Verksamhetskritiskt	0-15		Försörjningsrisk	0-10	
Avtalets värde	0-15		Marknadstillgång	0-10	
Antal brukare/ användare	0-5		Tjänstens/varans komplexitet	0-10	
Antal beställare	0-10		Säkerhetsaspekter	0-10	
Giltighetstid	0-10		Implementering	0-5	
Betydelse, total:			Risk, total:		



2.3 RISKANALYS

För att skapa en stabilare förvaltningsprocess och arbeta proaktivt kan en riskanalys genomföras. De risker eller hinder som kan finnas inför avtalsförvaltningen kan vara av olika slag. I riskanalysen identifieras eventuella hinder för avtalsförvaltningen samt risker som påverkar leveranserna.

Exempel på risker i avtalsförvaltningen kan vara att:

- ▶ tillräckliga resurser inte avsätts för att genomföra arbetet
- ▶ befintligt systemstöd inte är effektivt
- ▶ bristande kompetens hos involverade personer
- ▶ leverantören inte levererar statistik i tid
- ▶ interna målgrupper inte avsätter tid till att tillgodogöra sig information om hur avrop ska ske
- ▶ ekonomisk brottslighet (mer vanligt förekommande inom vissa branscher)
- ▶ beställda varor/tjänster inte levereras på utsatt tid
- ▶ kvaliteten brister i levererade varor/tjänster.

I riskanalysen listar den upphandlande myndigheten möjliga risker och förslag för hur dessa ska hanteras om de skulle inträffa.

Följande punkter kan ingå i en process för att arbeta med riskanalys:

1. Identifiera vilka risker som finns.
2. Uppskatta skadan om risken skulle inträffa.
3. Identifiera orsaker till att risken kan uppstå.
4. Bedöm sannolikheten att risken inträffar.
5. Ta fram en åtgärdsplan.

En välfungerande process för riskanalys kan bespara den upphandlande myndigheten både tid och resurser.

2.4 SYSTEMSTÖD

Det kan finnas behov av olika uppföljningssystem för att underlätta arbetet med avtalsförvaltning. Nedan följer några exempel på system som kan användas.

2.4.1 Avtalsdatabas

I en avtalsdatabas registreras organisationens avtal vilket ger en bra överblick och en bra struktur över de avtal som den upphandlande myndigheten har. Förutom att tillhandahålla organisationen information om avtalen och dess innehåll kan avtalsdatabaser också ge stöd i uppföljningen genom att exempelvis bevaka giltighetstider, optioner och prisjusteringar. Avtalsdatabasen bör göras lättillgänglig i organisationen så att berörda beställare enkelt kan se vilka avtal som finns att nyttja vid uppkomna behov.

2.4.2 System för rapportering av statistik

Insamling av statistik kan ske med hjälp av systemstöd som kan ta emot elektroniskt inrapporterad data. Det kan exempelvis vara system där beställare/ användare rapporterar in felaktigheter eller avvikelser i utförda leveranser. Ett annat exempel är statistikrapportering från leverantörer till den upphandlande myndigheten, exempelvis gällande resultat. Den inrapporterade statistiken kan sedan användas vid uppföljning av avtalet.

2.4.3 Ekonomisystem

Ekonomisystem kan användas för att underlätta kontrollen av fakturering, exempelvis för att:

- ▶ följa upp att avtalade priser och köpta volymer tillämpas
- ▶ säkerställa att korrekta betalningsvillkor tillämpas.

Genom att granska fakturor är det möjligt att se om det som har köpts är de varor/tjänster som upphandlats eller om köp har gjorts utanför avtal och i stället skulle ha skett från andra leverantörer.

2.5 MALLAR

Att använda standardiserade mallar i avtalsförvaltningen underlättar och leder till tidsbesparing och kvalitetssäkring.

Exempel på mallar som kan tas fram för ett effektivare arbete är:

- ▶ checklistor för administrativa uppgifter inför uppstart och avslut av avtal
- ▶ förlängning av avtal
- ▶ ändringar av/tillägg till avtal
- ▶ avropmall
- ▶ prisjustering
- ▶ plan för avtalsförvaltningen
- ▶ aktivitetsplan
- ▶ mätning och rapportering av statistik/ övergripande nyckeltal (exempelvis avtalstrohet)
- ▶ utvärdering av avtalsperiod.

De mallar som ska användas av andra medarbetare i organisationen kan med fördel göras tillgängliga på ett intranät.

3. Planera avtalsförvaltningen

När anpassningen av avtalsförvaltningen är genomförd arbetas en struktur för avtalsförvaltning fram. Hur strukturen ska se ut och vad den ska innefatta kan specificeras i en plan för avtalsförvaltning.

3.1 STRUKTUR FÖR PLANERING

En plan för avtalsförvaltning blir ett stöd i den kontinuerliga uppföljningen och tydliggör vad som ska genomföras i avtalsförvaltningen, vem som ansvarar för att genomföra det och när det ska genomföras.

Planen är främst ett verktyg för den person som ansvarar för att genomföra uppföljningen, men bör också delas med andra som ska involveras i arbetet.

I planeringen av vilka aktiviteter som ska genomföras beaktas hela processen för avtalsförvaltningen, det vill säga: avtalsklassificeringen, den strategiska inriktningen, riskanalysen, uppföljningen och utvärderingen av avtalsperioden. Av aktivitetsplanen bör det också framgå hur uppföljningen ska genomföras.

Nedan följer exempel på rubriker som kan användas i planen för avtalsförvaltning:

- ▶ **Titel** – namn på avtalet.
- ▶ **Ansvariga** – vilka roller och vilka personer som ansvarar för avtalet hos upphandlande myndighet och leverantör.
- ▶ **Avtalstid** – start- och slutdatum samt information om eventuella förlängningar.
- ▶ **Bakgrund** – en kort beskrivning av avtalsinnehållet.
- ▶ **Mål** – bland annat de mål som fastställdes i upphandlingen.
- ▶ **Målgrupper** – vilka som är beställare och användare av varorna/tjänsterna och hur ska dessa stödjas.
- ▶ **Kommunikation** – hur avtalet ska kommuniceras internt och hur kommunikation och avstämning med leverantör ska ske.
- ▶ **Aktivitetsplan med tidsplan** – en strukturerad plan för vem som gör vad och när det ska genomföras.

- ▶ **Mätetal** – eventuella indikatorer eller nyckeltal som ska användas för att mäta leverantörens prestation.

Planen för avtalsförvaltning kan ha olika benämningar i olika organisationer. Det är inte heller ovanligt att ovanstående rubriker förekommer i olika dokument. Hur planen för avtalsförvaltning struktureras kan exempelvis bero på hur ansvarsfördelningen för avtalsförvaltningen ser ut på den upphandlande myndigheten. Det förekommer exempelvis att aktivitetsplan med nyckeltal samlas i ett dokument som benämns som uppföljningsplan.

Det bör klargöras vilka personella resurser inklusive kompetens som kommer att krävas för att avtalsförvaltningen ska fungera. Det kan behövas personal till avtalsförvaltningen från andra avdelningar än den avdelning som förvaltar avtalet.

Aktiviteter kan ske med olika frekvens beroende på vilka behov som finns, exempelvis månadsvis, halvårsvis eller årligen. Då aktiviteterna ofta blir många och dessa utförs med olika intervall bör en tidsplan fastställas. Den som ansvarar för avtalsförvaltningen fastställer tidsplanen tillsammans med de personer som arbetet berör för att tydliggöra vad respektive person ska genomföra och när det ska ske i processen.

Att delge leverantören relevanta delar av planen för avtalsförvaltningen tydliggör den upphandlande myndighetens förväntningar samt seriositet som affärspart. För en tydlig struktur och överblick kan detta med fördel sättas upp i en tabell. På följande sida finns ett exempel på hur en plan för avtalsförvaltning kan se ut. Strukturen och innehållet kan variera, varför exemplet på nästa sida endast ska ses som ett förslag.

Plan för avtalsförvaltning

Titel		Avtalsansvarig			
Avtalsförvaltare		Kundansvarig hos leverantör			
Avtalstid exkl. förlängning		Möjlighet till förlängning			
Målgrupper					
Beskrivning av innehållet					
Mål					
Kommunikation					
Aktivitetsplan					
Vad	Syfte	Vem	När	Klart	Kommentarer

3.2 UPPFÖLJNINGSMETODER

Beroende på vilka krav som ställts i förfrågningsunderlaget kan exempelvis följande metoder användas för uppföljning:

- ▶ uppföljningsmöten med leverantör
- ▶ mätning av kvalitet genom exempelvis indikatorer eller nyckeltal
- ▶ stickprovskontroller av exempelvis fakturor
- ▶ enkätundersökning (till leverantör, beställare eller tredje part, exempelvis patienter)
- ▶ uppföljning av egenrapportering från leverantör (kan vara direkt till upphandlande myndighet eller exempelvis nationella kvalitetsregister)
- ▶ uppföljning av ledningssystem för miljö och kvalitet

- ▶ anmälda eller oanmälda uppföljningsbesök hos leverantören
- ▶ revisioner på förekommen anledning eller slumpvis revision av en leverantör.

3.3 DOKUMENTATION

För att säkerställa kontinuitet och för att kvalitets-säkra arbetet i avtalsförvaltningen, behöver det som utförs inom ramen för avtalsförvaltningen dokumenteras. Dokumentationen är också ett underlag för diskussion med leverantörer för att kunna vidta åtgärder vid eventuella brister i leveranser. Vidare utgör dokumentationen ett underlag till utvärderingen av avtalsförvaltningen samt eventuellt kommande arbete med ny upphandling.





3.4 KOMMUNIKATION

En tydlig kommunikation bidrar till en god och affärsmässig relation mellan upphandlande myndighet och leverantör. Det underlättar arbetet med att förvalta och följa upp avtalet.

För att kunna förvalta avtalet på bästa sätt behöver den upphandlande myndigheten utse en ansvarig kontaktperson för respektive avtal, detsamma gäller för leverantören. Inför avtalsstart samt under avtalsperioden är det viktigt att ha kontinuerliga möten tillsammans med leverantören för att följa upp avtalet. Hur ofta dessa möten bör hållas beror på vad som framgår av avtalet och de behov som finns hos den upphandlande myndigheten och leverantören.

Beroende på avtalets karaktär finns det i avtalsförvaltningen behov av att informera olika parter om avtalet.

3.4.1 Information internt

Intern information kan exempelvis omfatta hur avtalet ska registreras i organisationens avtalsdatabas, hur man avropar/beställer samt vilket stöd som kan erhållas vid avrop eller vid bristfällig leverans. Intranät kan användas för att sprida information om avtalet. Om så är lämpligt kan också leverantörer bjudas in till att presentera sig själva för organisationen.

Om det är ett avtal med komplexa varor/tjänster

eller som av andra skäl kan vara svårt att avropa från kan skriftlig information om hur avrop kan genomföras tas fram. Sådan information kan innehålla en sammanfattning av vilka varor/tjänster avtalet avser samt en beskrivning av hur avropet ska gå till. För mer komplicerade avrop kan också en specifik avropsmall för att underlätta för beställarna vid avrop tas fram.

Informationen till den egna organisationen är av stor vikt, inte minst för att styra köpen mot befintliga avtal, läs mer om detta under avsnitt 4.3.

3.4.2 Information till leverantörer

Inför avtalsstart eller vid förslag på förändringar i uppdraget, kan det vara lämpligt att bjuda in leverantörer till ett informationsmöte. Informationen kan, om lämpligt, ges till flera leverantörer samtidigt. Om det är många leverantörer och det finns en önskan om en närmare dialog med respektive leverantör kan det i stället vara bättre att ha separata mötestillfällen.

3.4.3 Information till allmänheten

Om avtalet utgör en vara eller tjänst som ska nyttjas av tredje part, exempelvis brukare eller patienter, bör information om avtalet ges på ett lättbegripligt sätt till denna grupp. Informationen kan till exempel handla om vad som ingår i varan eller tjänsten och hur avrop från avtalet genomförs.

4. Genomföra uppföljningen

Arbetet med uppföljning av avtalet pågår under hela avtalstiden och ibland även efteråt, exempelvis vid garantiåtaganden hos leverantören. Vad som ska följas upp avgörs av ställda krav i upphandlingen, avtalsvillkor och organisationens behov.

Den upphandlande myndigheten är skyldig att följa upp de krav som ställts i upphandlingen.

Uppföljningen inkluderar följande delar:

- ▶ krav på leverantören (kvalificeringskrav)
- ▶ krav på varan/tjänsten
- ▶ utvärderingskriterier (LOU)

4.1 UPPFÖLJNING AV KRAV

I detta avsnitt ges en beskrivning av hur kraven i förfrågningsunderlaget och i avtalet kan följas upp. I förfrågningsunderlag och avtal bör det finnas en bestämmelse om att leverantören åtar sig att medverka vid uppföljningar.

4.1.1 Krav på leverantören

Följande kvalificeringskrav bör kontrolleras hos leverantör i samband med avtalsuppföljningen.

Uppföljning av ekonomisk status samt skattestatus

Leverantörens ekonomiska status och skattestatus bör följas upp kontinuerligt under avtalsperioden. Syftet med att kontrollera ekonomisk status är att försäkra sig om att leverantören har en tillräckligt stabil ekonomi för att kunna utföra sitt uppdrag. För att upptäcka eventuell ekonomisk brottslighet kan exempelvis en jämförelse av antal anställda hos leverantören samt dennes inbetalningar av skatter och sociala avgifter göras.

Kontrollen av ekonomisk status och skattestatus kan ske genom att hämta kreditbetyg från kreditupplysningsföretag, begära in årsredovisningar samt begära offentliga uppgifter från Skatteverket. Skatteverket erbjuder en tjänst till myndigheter

som innebär att man kan få elektroniskt svar på uppgifter om hur leverantörer sköter redovisning och betalning av sina skatter och sociala avgifter.

Uppföljning av övriga kvalificeringskrav

Med övriga kvalificeringskrav avses till exempel uppföljning av krav på särskild yrkeskompetens eller teknisk kapacitet. Detta kan göras genom en enkät till leverantören eller genom platsbesök hos leverantören.

Om krav har ställts gällande kvalitetsledningssystem och miljöledningssystem ska även dessa följas upp under avtalsperioden. Uppföljningen kan exempelvis ske genom att leverantören inkommer med intyg från ett godkänt certifieringsorgan.

4.1.2 Krav på tjänsten/varan

Uppföljning av volym och pris

Den upphandlande myndigheten bör löpande följa upp volym och pris för alla avtal. Uppföljning av pris sker vanligtvis genom granskning av fakturor. I elektroniska faktureringsystem kan den upphandlande myndigheten ha möjlighet att lägga in fasta ersättningsnivåer på förhand, vilket också innebär en priskontroll.

Löpande uppföljning av volym kan uppmärksamma avvikande ökning eller minskning av levererad volym. Förändringar kan bland annat bero på ändrade förutsättningar som ökat behov av varan/tjänsten eller felaktig fakturering av leverantören. Vid sådana tillfällen bör det utredas vad avvikelsen beror på. För att få en djupare insikt kan även en revision behöva utföras.

Om det finns ett volymtak i avtalet, exempelvis att volymen inte får överstiga ett angivet tal per månad eller år, bör volymutvecklingen följas. Uppföljning av volym är av särskild vikt i de fall en ersättningsmodell med rörlig ersättning/prestationsersättning tillämpas.

Uppföljning av kvalitet

Kvalitet kan följas upp på flera sätt. Hur kvalitet definieras och hur uppföljningen ska ske beror på vilka krav som ställts i upphandlingen. Uppföljning av kvalitet kan exempelvis ske genom enklare mätningar av antal felanmälningar eller genom enkätundersökning av kundnöjdhet. Men det kan även vara aktuellt att följa upp genom mer avancerade kvalitetsindikatorer eller intervjuer.

Kvalitet kan följas upp ur följande aspekter och kan beskrivas genom exempel från vård- och omsorgsområdet³:

- ▶ Strukturkvalitet, vilket innebär uppföljning av förutsättningarna för utförandet, exempelvis lokaler, antal boende samt bemanningen på ett äldreboende.
- ▶ Processkvalitet, vilket innebär uppföljning av hur tjänsten har utförts, exempelvis genom att rutiner och metoder som utlovats i anbudet/ansökan finns och följs.
- ▶ Resultatkvalitet, vilket innebär uppföljning av vilka effekter tjänsten haft samt vilka resultat som uppnåtts. Beroende på vilka mål som satts upp i upphandlingen kan det exempelvis handla om andel brukare som är nöjda med de insatser som de får eller som upplever en ökad livskvalitet.

För att öka leverantörens incitament att uppnå ett önskat kvalitetsresultat, kan den upphandlande myndigheten införa målrelaterad ersättning. Det innebär att ersättning utfaller om leverantören uppnår eller överträffar önskat resultat.

4.1.3 Utvärderingskriterier

De utvärderingskriterier som använts i en upphandling enligt LOU ska också följas upp för att säkerställa rättvis konkurrens och att vinnande leverantör lever upp till det som utlovats. Utvärderingskriterier kan exempelvis handla om kvalitet i utförandet, en viss kompetensnivå eller teknisk kapacitet. Det som utlovats i anbudet avseende till exempel kvalitet, kompetensnivå eller kapacitet ska uppfyllas när avtalet utförs och ska därför i avtalet utgöra ett åtagande för leverantören.

4.1.4 Övriga avtalsvillkor

I ett avtal kan det finnas ytterligare villkor att följa upp som kan vara kopplade till olika tidpunkter under avtalsperioden. Det kan exempelvis vara:

- ▶ ersättning som ska räknas upp mot index
- ▶ bevakning av avtalsperiod samt eventuella möjligheter till optioner och förlängning
- ▶ avtalets uppsägningstid
- ▶ garanti och serviceåtaganden
- ▶ rättighet till uppgradering och uppdatering av varor eller tjänster.

3. Efter en modell av Donabedian, se *Avtalsuppföljning av vård och omsorg*; Konkurrensverket 3 (2014).

4.2 SANKTIONER VID AVVIKELSER

Den upphandlande myndigheten kan löpan- de behöva hantera avvikelser eller brister som framkommer under avtalsperioden. Avvikelser eller brister av olika slag bör dokumenteras för att kunna följas över tid. Att identifiera vad som är en avvikelse kan vara svårt. Ibland kan en enstaka av- vikelse vara försumbar medan flera mindre brister tillsammans till slut blir en stor avvikelse. Därför är det viktigt att alla avvikelser noteras och kom- municeras löpande med leverantören. En avvikel- se som meddelats i tid ger leverantören möjlighet att åtgärda och förebygga uppkomsten av likartade avvikelser under avtalets löptid.

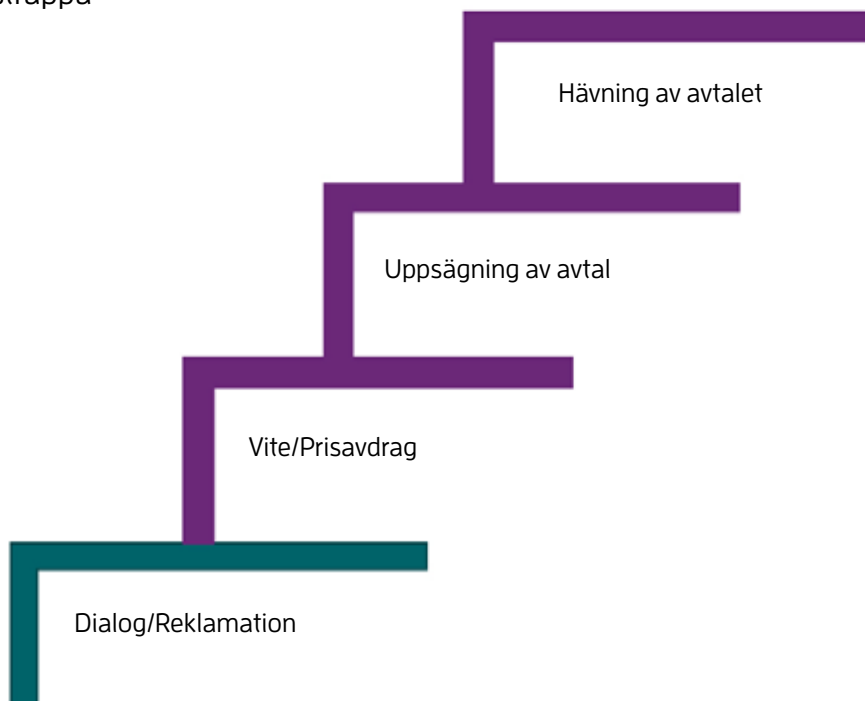
I avtalsvillkoren bör det regleras hur uteblivna eller felaktiga leveranser ska hanteras. Syftet med dessa avtalsvillkor är att fördela riskerna mellan parterna. Villkor som är mycket stränga mot leverantören resulterar normalt i ett högre pris eftersom leverantören har anledning att ta höjd för dessa risker. Det är därför ofta lämpligt att eftersträva en balanserad riskfördelning. Detta i

kombination med rimliga leveransvillkor i övrigt ger leverantören incitament att fullgöra leveran- serna enligt avtalet.

Det kan också vara lämpligt att i förväg ha tänkt ut och reglerat någon form av sanktionstrappa som ska följas om det finns brister i leveranser eller ut- förandet mot vad som avtalats. En sanktionstrap- pa bör ge möjlighet till dialog och rättelse innan det blir aktuellt med sanktioner som blir alltmer kännbara. Bilden nedan visualiserar ett exempel på vilka steg en sanktionstrappa kan innehålla.

Det första steget vid ett fel är att uppmärksamma leverantören om felet och begära att få det åtgär- dat. Av reklamationen bör det skriftligen framgå att den upphandlande myndigheten påtalar felet och redovisar varför varan/tjänsten är felaktig. Reklamationen kan också innehålla krav på rättelse eller begäran om viss påföljd (sanktion) om inte rättelsen vidtas. Reklamationen ska ske inom skälig tid efter det att den upphandlande myndig- heten upptäckte eller borde ha upptäckt felet.

Sanktionstrappa





4.2.1 Sanktionsformer

Om det finns bestämmelser i avtalet som innebär att en viss sanktion ska användas vid ett visst avtalsbrott, ska sanktionen också nyttjas. I det fall sanktionen inte tillämpas kan det innebära en väsentlig förändring av avtalet vilket inte är tillåtet enligt LOU. Leverantören har dessutom oftast beaktat riskerna för att någon sanktion ska tillämpas när priset bestämts. Sanktionerna har olika styrka och nedanstående utgör endast exempel.

När avtalet utformas och när frågan om avtalsbrott bedöms är det ofta lämpligt att i god tid ta hjälp av en jurist. Det gäller i synnerhet om hävning av avtalet skulle övervägas.

Prisavdrag

Om det finns ett fel eller en brist i leveransen kan den upphandlande myndigheten överväga att göra prisavdrag för att täcka kostnader som har uppstått på grund av att bristen inte har åtgärdats.

Vite

Vite är en vanligt förekommande sanktion vid leveransförsening. Vitesklausuler kan även användas vid andra typer av avtalsbrott. En outnyttjad vitesklausul är kostsam för den upphandlande myndigheten, då leverantören redan i anbudet kan ha tagit höjd för vitesklausulen.

Uppsägning av avtal

Finns det en tillämplig uppsägningsklausul i avtalet kan det finnas skäl att överväga att säga upp avtalet. Att inte använda sig av en rätt att förlänga

avtalet eller att inte använda sig av en rätt att nyttja eventuella optioner utgör inte sanktioner i avtalsrättslig mening. Men fungerar inte samarbetet med leverantören bör sådana åtgärder övervägas.

Hävning av avtal

Att häva avtalet är en ingripande åtgärd. Hävningsklausuler i avtal kan vara utformade på många olika sätt och kan avse hela eller delar av avtalet. Huvudregeln är att hävning endast får ske om avtalsbrottet är väsentligt. Det kan exempelvis vara fallet om leverantören fortsätter att uppvisa stora brister av väsentlig betydelse. Den upphandlande myndigheten bör kunna uppvisa dokumentation som visar att leverantören underlåtit att åtgärda påtalade brister och att det därmed finns skäl att häva avtalet. Hävning av avtalet kan leda till rättslig tvist och en felaktig hävning kan innebära att den upphandlande myndigheten blir skadeståndsskyldig gentemot leverantören.

Revision

Revision är inte en sanktion men är en åtgärd som kan vidtas vid behov av en fördjupad granskning av leverantörens verksamhet. Behovet kan uppstå på grund av att det i avtalsuppföljningen framkommer oförklarliga brister eller avvikelser som kräver en djupare granskning. Upphandlande myndighet kan också utföra revisioner på slumpvist urval utan misstanke om felaktigheter. Resultatet av en revision kan ge den upphandlande myndigheten en klarare bild om vilka åtgärder som behöver vidtas.

4.3 INTERN STYRNING

Att arbeta med intern styrning i avtalsförvaltningen innebär att leda eller uppmuntra organisationen inom den upphandlande myndigheten till att ersätta ett inköpsbeteende med ett för organisationen bättre beteende.

Dessa inköpsbeteenden kan exempelvis påverka:

- ▶ interna omkostnader för avropen
- ▶ de priser som erhålls, beroende på till exempel framförhållning eller beställd kvantitet
- ▶ andra mervärden som exempelvis en positiv miljöpåverkan.

För att styra organisationen mot rätt beteende behöver aktiviteter genomföras. Aktiviteterna handlar i stor utsträckning om analyser och kommunikationsinsatser.

I uppföljningsarbetet bör bland annat den egna organisationens köpbeteende följas upp. Det kan exempelvis innebära en kontroll av att den egna organisationen genomför beställningar på rätt sätt och att de avtal som finns också nyttjas. Köp utanför befintliga ramavtal kan innebära stora kostnader. Detta eftersom framförhandlade leveransvillkor åsidosätts och ett administrativt tillägg för fakturahantering och leverantörsreskontra tillkommer.

För att minska de interna omkostnader som inköpen innebär är det viktigt att bland annat skapa effektivare beställningsvägar.

Syftet med intern styrning är att:

- ▶ effektivisera avropsprocesser för att uppnå kostnadsbesparingar och höja kvaliteten
- ▶ arbeta med prisreduceringar som exempelvis kan ha med avropsbeteende att göra
- ▶ arbeta med kostnadsreduceringar genom att minska det administrativa arbetet med fakturahantering och leverantörsreskontra
- ▶ säkerställa avtalstrohet, det vill säga att styra organisationens köp till befintliga avtal
- ▶ styra för att nå andra fördelar som exempelvis miljövinster.

4.3.1 Statistik och nyckeltal

Som stöd för att uppnå ovan nämnda syften med intern styrning kan man arbeta med statistik och nyckeltal. Det finns flera exempel på vad som kan mätas vid uppföljning av statistik:

- ▶ Avtalets totala inköpsvolym kan mätas för att få en indikation på vilken prioritering förvaltningen av avtalet bör ha.
- ▶ Inköpsvolym per vara/tjänst visar hur mycket som köpts totalt samt vilka enheter i organisationen som köpt mest respektive minst. Med denna information kan organisationen styras mot att köpa specifika varor/tjänster. Det med anledning av kvalitets- eller prisskillnader samt miljöpåverkan.
- ▶ Inköpsvolym per avdelning/enhet ger information om vilken målgrupp som interna aktiviteter ska riktas till i syfte att styra organisationens inköp.
- ▶ Antal genomförda avrop samt belopp per avrop visar exempelvis om det genomförs många avrop och små beställningar som bättre kan samordnas genom gemensamma beställningar och samlingsfakturor. Detta kan dessutom ha en positiv miljöpåverkan då leveranser kan samordnas.
- ▶ Beställningsantal eller framförhållning till leverans är bra att mäta då detta kan påverka priser.
- ▶ Avtalstrohet, det vill säga att inköp av de varor som avtalet omfattar avropas från befintligt ramavtal, vilket är viktigt av juridiska skäl, men också för att effektivisera beställningar eller säkerställa kvalitet i leveranserna.

Om organisationen använder sig av ett beställningssystem eller genomför spendanalyser, kan uppgifter hämtas direkt från dessa.

4.3.2 Aktiviteter för styrningen

För att ersätta ett inköpsbeteende med ett för organisationen bättre beteende behöver aktiviteter genomföras. Detta för att uppfylla syftet med intern styrning och stötta en positiv utveckling av vald statistik/nyckeltal.

Aktiviteter som kan genomföras för att styra organisationen och förbättra nyckeltal/statistik är att:

- ▶ jämföra statistiken hos olika beställare i organisationen för att tydliggöra skillnader för dem i syfte att ge insikt om förbättringspotential och uppmuntra till positivt beställningsbeteende
- ▶ genomföra informationsinsatser för att göra beställare medvetna om gott beställningsbeteende och negativt beställningsbeteende
- ▶ genomföra utbildningar för att tydliggöra hur avropen ska gå till
- ▶ göra den upphandlande myndighetens ledning medveten om eventuellt felbeteende för att med ledningens stöd kunna åtgärda interna brister.

Där det är lämpligt kan leverantören involveras i den interna styrningen. Det kan exempelvis ske genom att leverantören får leverera statistik, samordna leveranser eller bistå med informationsinsatser.

Då mycket av arbetet med intern styrning handlar om informationsinsatser till organisationen kan en mall för en kommunikationsplan tas fram. Nedan följer ett exempel på hur en sådan kan struktureras:

Kommunikationsplan						
Budskap	Syfte	Målgrupp	Kanal	När	Klart	Ansvarig

Eftersom den interna styrningen som sker i en aktiv avtalsförvaltning syftar till att skapa ett mervärde för organisationen, är det viktigt att rapportera statistik och resultat till ledningsgrupper. Detta för att göra dem medvetna om vilka förbättringar och mervärden som inköp bidrar med i organisationen.

4.4 BEVAKNING AV MARKNADEN

Under avtalsperioden behöver också marknaden bevakas. Förändringar på marknaden kan innebära leveransrisker eller möjligheter till bättre affärer. Sådana marknadsförändringar kan exempelvis handla om:

- ▶ tillgång till ersättande varor/produkter
- ▶ att priserna höjs till den grad att det är värt att genomföra en ny upphandling i stället för att nyttja förlängningsklausuler
- ▶ prisförhöjningar (exempelvis råvarupriser) som påverkar leverantörens ekonomiska stabilitet
- ▶ att det finns tilläggstjänster som upphandlande myndighet har behov av
- ▶ förändringar i marknadsstrukturer såsom fusioner eller uppköp som innebär ändrade förutsättningar för leverantören
- ▶ att det finns risker för utveckling mot ekonomisk brottslighet.

Marknadsbevakningen kan ske genom en nära dialog med leverantören. Den kan också ske genom att den upphandlande myndigheten exempelvis talar med andra leverantörer och branschorganisationer eller bevakar mässor.

5. Utvärdera avtalsperioden

Inför ett ställningstagande om förlängning av avtalet eller inför avtalets upphörande bör den upphandlande myndigheten genomföra en reflektion och sammanställning av hur avtalet har fungerat. Detta för att säkerställa att lärdomar omhändertas inför kommande avtalsperiod. Utvärderingen bör ske minst ett år innan det aktuella avtalet löper ut, så att slutsatserna kan hanteras i kommande upphandlingar.

Utvärderingen av den tidigare avtalsperioden och intern statistik utgör viktig information i analysfasen i den kommande upphandlingen av samma vara/tjänst. Utvärderingen av måluppfyllelse och leverantörsrelation samt intern styrning ligger till grund för kommande avtalsförvaltning. I förstudien till en ny upphandling är det avgörande att ha tillgång till denna information. Informationen är en utgångspunkt för hur kraven i kommande upphandlingar kan formuleras på bästa sätt.

Slutsatserna i utvärderingen lägger alltså grunden för hur kommande avtalsförvaltning ska hanteras för att uppnå en så god affär som möjligt.

5.1 MÅLUPPFYLLELSE OCH LEVERANTÖRSRELATION

Utvärderingen bör innehålla en analys av avtalets måluppfyllelse. I denna del av utvärderingen utvärderas om leverantören uppfyllt de krav den har åtagit sig att uppfylla samt om den upphandlande myndigheten har upplevt önskvärda effekter av avtalet. Frågor som kan ställas är bland annat:

- ▶ Har leverantören uppfyllt ställda krav?
- ▶ Var samtliga krav relevanta för genomförandet?
- ▶ Nåddes de mål som hade satts upp för avtalet?
- ▶ Vad har fungerat bra?
- ▶ Vad har inte fungerat som det var tänkt?
- ▶ Har eventuell användning av sanktionstrappan varit effektiv?
- ▶ Har avtalet varit formulerat så att marknadsförändringar kunnat nyttjas till den upphandlande myndighetens fördel?
- ▶ Vilka synpunkter vill leverantören framföra?
- ▶ Vilka lärdomar kan tas med in i nästa upphandling?

För att skapa en affärsmässig relation med leverantörer är det också viktigt att ställa frågor till dem om hur de har upplevt avtalsperioden samt hur de uppfattat den upphandlande myndighetens förvaltning av avtalet. Genom en sådan dialog kan synpunkter framkomma som kan leda till förbättringsförslag gällande kommande upphandling. Slutsatserna bör utgöra ett underlag till kravställningen i kommande upphandling och anpassningen av kommande avtalsförvaltning.

5.2 INTERNT ARBETE

En utvärdering av hur arbetet inom den egna organisationen har fungerat bör också genomföras. Utvärderingen av det interna arbetet innefattar till stor del intern styrning. Den kan, utifrån vad som har fungerat bra och vad som behöver utvecklas, innehålla följande frågor:

- ▶ Hur har arbetet med avtalsförvaltningen fungerat inom organisationen?
- ▶ Behöver beställningsrutiner förtydligas eller förenklas inför kommande avtalsperiod?
- ▶ I vilken utsträckning har avtalet använts?
- ▶ Hur ser avtalstroheten ut?
- ▶ Är valda nyckeltal ändamålsenliga, det vill säga leder de till önskade effekter?
- ▶ Behöver nya uppföljningsaktiviteter planeras in eller behöver planen för avtalsförvaltning justeras på annat sätt?
- ▶ Behöver det göras någon förändring av planeringen gällande resurser inom organisationen?
- ▶ Behöver roller och ansvar ändras eller tydliggöras?

- ▶ Behöver leverantören involveras i den interna styrningen? Exempelvis genom att styra mot önskat beteende, valda artiklar och tjänster.
- ▶ Vid en tillbakablick på avtalsklassificeringen och riskanalysen, skulle de resultera i samma bedömning som tidigare eller har några förutsättningar ändrats?

Utvärderingen av det interna arbetet bör också inkludera leverantörens synpunkter. Detta för att få kännedom om leverantörens perspektiv och för att dra lärdom om hur den upphandlande myndigheten kan underlätta för leverantörerna att i framtiden höja kvaliteten i leveranserna. Slutsatserna bör omhändertas i planeringen av kommande intern styrning och arbetet med nyckeltal/statistik.

Sammanfattning

Bilden nedan beskriver hur resultatet av utvärderingen av måluppfyllelse och leverantörsrelation samt intern styrning bör omhändertas i kommande upphandling och därmed följande avtalsperiod.

Utan lärdomarna från måluppfyllelse och leverantörsrelation samt internstyrning som omhändertas i kommande förstudie är det svårt att justera

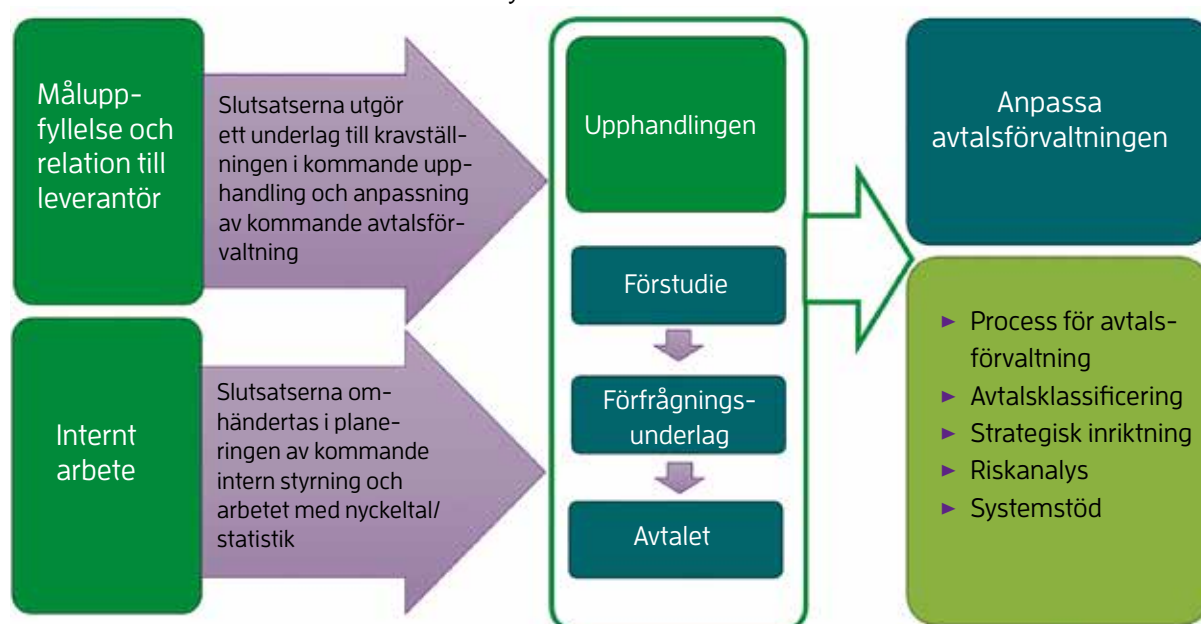
förfrågningsunderlaget och framför allt avtalet som ligger till grund för kommande avtalsperiod.

5.3 AVSLUTA AVTAL

Vid avslutande av avtal behöver en del praktiska moment utföras. Det kan exempelvis vara aktuellt att:

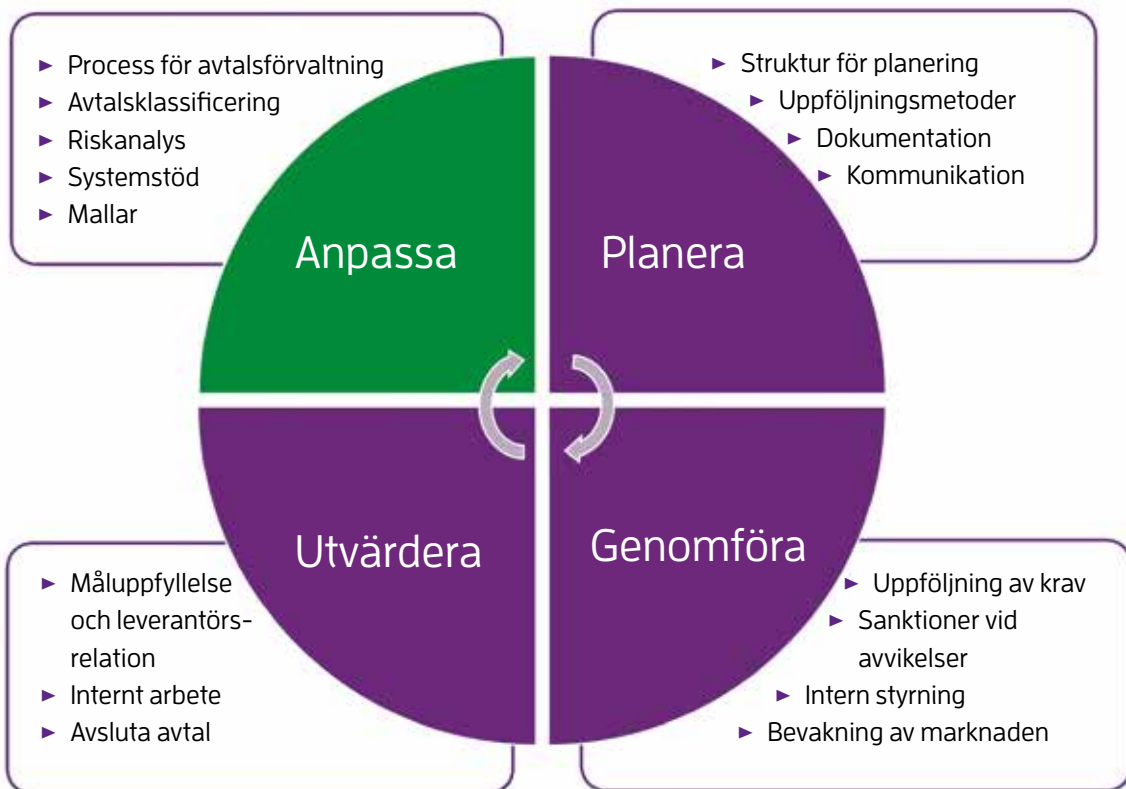
- ▶ ha ett avslutande samtal med leverantören
- ▶ få tillbaka eventuellt material eller uppgifter från leverantören
- ▶ be leverantören överlämna information tillkommande avtalsleverantör
- ▶ inaktivera avtalet i avtalsdatabasen
- ▶ inaktivera leverantören från relevanta system
- ▶ informera allmänheten om avtalets upphörande, om det exempelvis har avsett en tjänst till tredje part inom ett valfrihetssystem.

Det är en fördel att internt utarbeta en checklista där alla moment som behöver utföras för att avsluta ett avtal finns med. En sådan checklista kan skickas till berörda medarbetare inom organisationen där olika arbetsuppgifter behöver utföras, för att säkerställa att allt avslutas på korrekt sätt i exempelvis faktureringsystem, avtalsdatabas och övriga IT-system.



6. Sammanfattningsvis om avtalsförvaltning

För att sammanfatta processen för avtalsförvaltningen och dess olika faser kan följande bild användas för att visualisera genomfört och framtida arbete.



Lärdomar från genomförd avtalsförvaltning används för att på nytt anpassa avtalsförvaltningen inför kommande avtalsperiod och bidrar därmed till verksamhetsutveckling i den egna organisationen.

