

# Hur kan vi vara säkra på att vi gör den goda affären?

- ett kort seminarium om hur man formulerar, förvaltar och följer upp avtal
  - Kristian Pedersen, Advokatfirman Delphi
  - Rikard Blom, e-Avrop

SOI:s årskonferens, Umeå den 26 mars 2014

# Agenda

- Avtalets betydelse
- Vanliga reflektioner och problem
- Upphandlingens affärsmodell
- Effektiva avtal
- Avtalsförvaltning och avtalsuppföljning
- Effektiva incitament och sanktioner

# Avtalet är upphandlingens mål

- Verksamhetsuppdraget styr *behovet*
- **Behovet** styr vad som ska *upphandlas*
- **Upphandling** ger ett *avtal*
- **Avtalet** reglerar hela affären i flera år framåt

## **Avtalet sammanfattar och reglerar:**

- Hur behovet ska tillgodoses
- Våra möjligheter till åtgärder om behovet inte tillgodoses
- Våra möjligheter till uppföljning

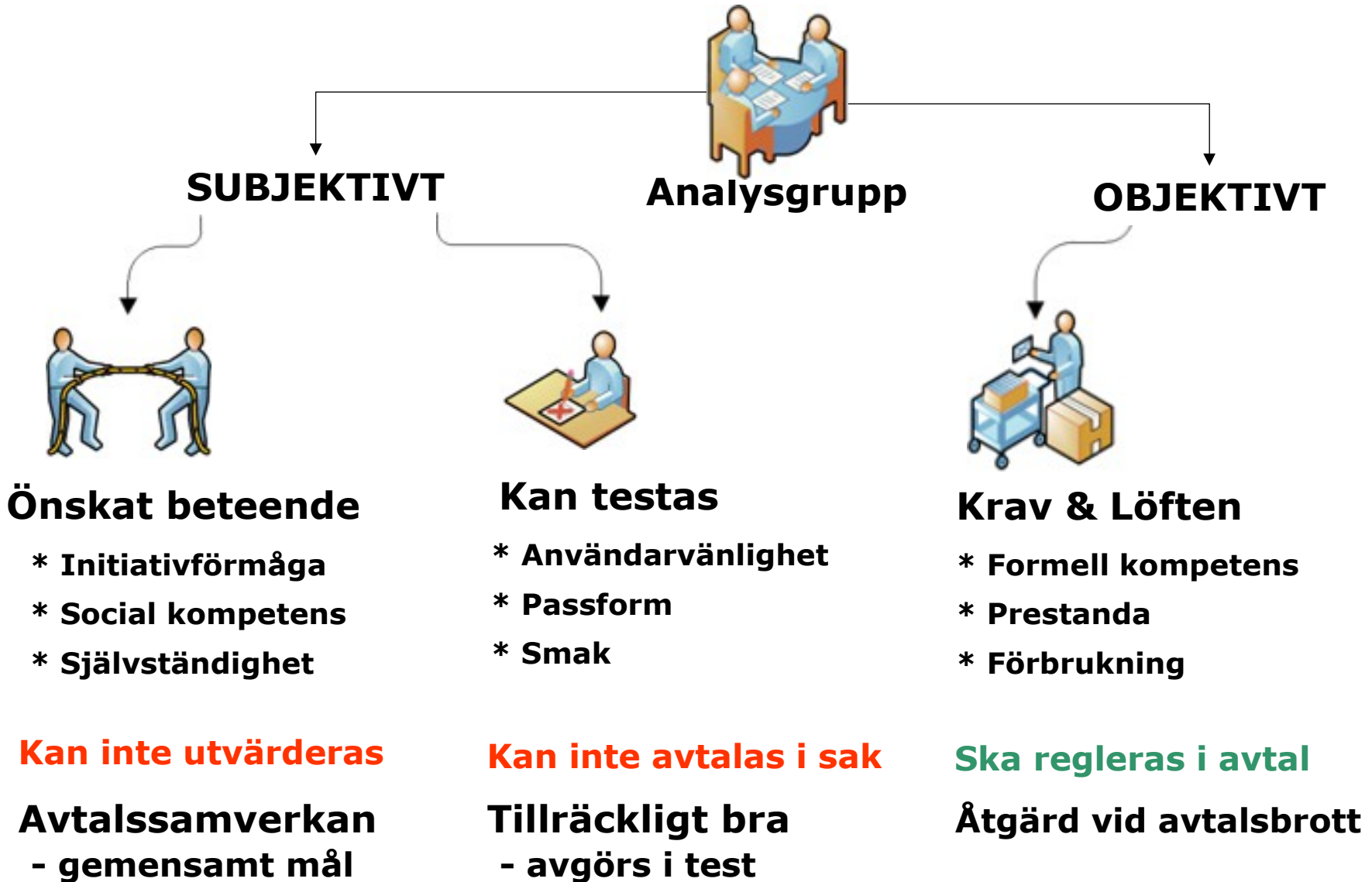
# Vanliga reflektioner

- Varför fick vi så få anbud?
- Varför blev det så dyrt trots rimliga priser?
- Varför gör leverantören inte den ska/som vi vill?

Svaret är ofta avtal och utvärderingsmodeller som är orealistiska eller orimliga.

- Underlaget återspeglar helt enkelt inte behovet.
- Avtalet innehåller fel saker.

# Affärsmodell – hur kan olika aspekter hanteras?



# Affärsmodell - avtalssamverkan

## 1 § Avtalssamarbete

### Planerade möten

2014-01-05 08:30 samt xxxx-xx-xx

### Deltagare

Leverantören: Distriktsansvarig

Köparen: Avtalsansvarig

### Dagordning

1. Genomgång av avvikelser
2. Genomgång av avtalsrevisioner
3. Genomgång av konsultens självständighet

### Avtalet reglerar

- Redovisa åtgärdsplan vid brist
- Rätt att byta konsult
- När kan avtalet brytas

## SUBJEKTIV EGENSKAP

### Önskat beteende

(Kan inte utvärderas)

- \* **Initiativförmåga**
- \* **Social kompetens**
- \* **Självständighet**



# Affärsmodell - kvalificerande bedömning

## SUBJEKTIV EGENSKAP

### Kan testas

(Kan inte avtalas i sak)

\* Användarvänlighet

\* Passform

\* Smak



- Är egenskapen tillräckligt bra?
- Om inte – diskvalificering

Om ett anbud är tillräckligt bra – varför skulle vi då betala mer för något som är bättre än så?

Om anbudet inte är tillräckligt bra – varför skulle vi då anta anbudet bara för att det är billigt?

# Affärsmodell - löften och krav

- Accepterade krav kan avtalas.
- Utställda löften kan avtalas.

## OBJEKTIV EGENSKAP

### Krav och löften

(Regleras i avtal)

\* Formell kompetens

estanda  
örbrukning



- Avtalet dokumenterar alla löften och krav.
- Avtalet dokumenterar åtgärd vid avtalsbrott.
- Avtalet gäller varje dag under avtalsperioden.
  - Det gör även alla skallkrav.

**Alla skallkrav är därför avtalsvillkor**



# Vad är ett effektivt avtal?

- Uppfyller verksamhetens behov
- Tillräckligt bra (inte bäst)
- Optimerar risk
  - Vem bäst på att bedöma risken?
  - Vem är bäst lämpad att bära risken?
- Affärsmässiga balanserade villkor
- Anpassningsbart och flexibelt
- Rätt blandning mellan incitament och sanktioner



# Strukturerad avtalsförvaltning

- **Kunskapsöverföring** upphandling → förvaltning
- **Intern samverkan** uppföljningsmöten
- Regelbundna **leverantörmöten** (samverkansmodell)
- Inför **ändringshantering**
- Mätning och **rapportering**
- Effektiva och flexibla **sanktioner**



# Intern samverkan

- Vad måste beställaren känna till om avtalet:
  - Vad ingår i avtalet?

Missnöje med kvalitén kan bero på att beställaren förväntar sig en annan kvalitet än den vi upphandlat.

- Kunskap om avtalets innehåll leder till bättre avvikelserapportering och nöjdare kunder.

- Framföra krav mot leverantören
  - Vem framför krav?

# Varför avtalsuppföljning

- Om vi ställer krav som vi inte följer upp – vet vi inte om det som levereras är det som vi beställt

Det enda sättet för en myndighet att försäkra sig om att det som den faktiskt har kravställt, beställt och betalat för, överensstämmer med det som levererats

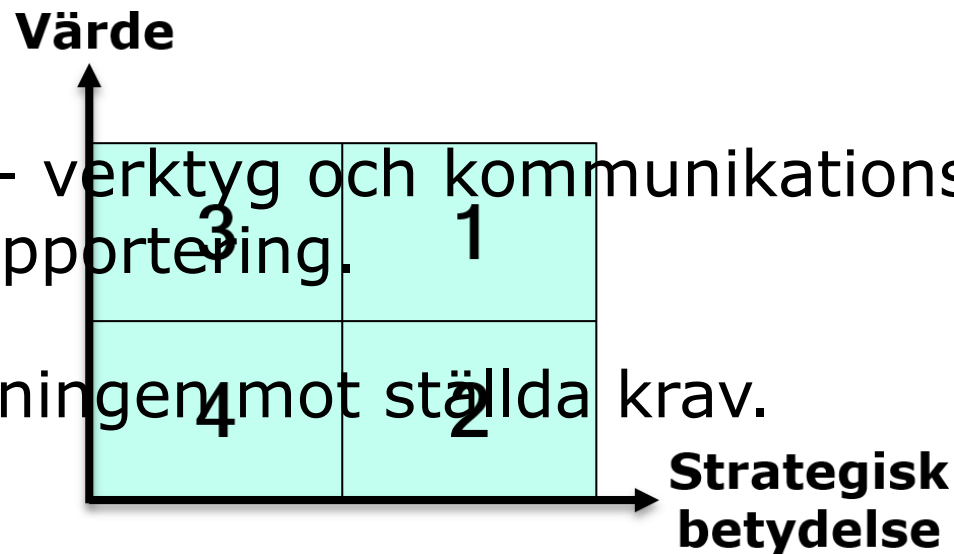
Utan uppföljning vinner den som håller kostnaderna nere processen och inte uppfylla alla krav

## Uppföljning ger facit

Har vi rätt metod för utvärdering - kontroll och avtalsskrivning

# Tips avtalsuppföljning

- Fastställ ansvar och befogenheter. Börja med ett fåtal avtal.
- Involvera beställare och avtalsägare.
- Börja med avtal av hög strategisk betydelse och högt värde.



- Skapa rutiner - verktyg och kommunikationsvägar för avvikelserrapportering.
- Koppla uppföljningen mot ställda krav.
- Arbeta med ständiga förbättringar.

# Avtalets verktygslåda

## Sanktioner

- Avhjälpande
- Omleverans
- Prisavdrag
- Avtalsvite
- Skadestånd
- Innehållande av betalning
- Avhjälpande på leverantörens bekostnad
- Uppsägning
- Hävning



## Incitament

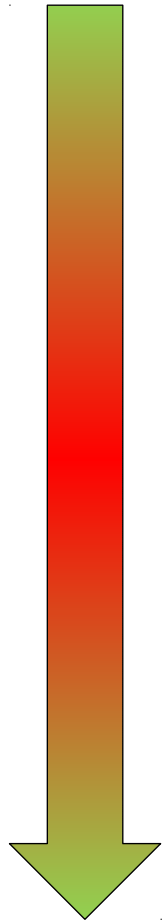
- Bonus
- Riskdelning
- Betalning efter särskilt godkännande
- S.k. earback (t.ex. vid SLA)



# Hur verktygen ska tillämpas

**Acceptabelt**

Försening	Fel	Garantibrist	Avtalsbrott	Väsentligt avtalsbrott
-----------	-----	--------------	-------------	------------------------



Avhjälpan
Omleverans
Prisavdrag
Vite
Skadestånd
Innehållande
Uppsägning/ hävning

## Uppföljning

- leder inte till att allt blir rätt.
- upptäcker brister – ger oss möjlighet att göra om och göra rätt

## Kvalitetsarbete

- bygger på allas medverkan
- handlar om att hitta förbättringar
- syftar inte till att hitta syndabockar

**Misslyckande**

# Tack för er uppmärksamhet!

Kristian Pedersen

+46 709 25 25 45

kristian.pedersen@delphi.se

Rikard Blom

+46 070 34 11 280

rikard@e-avrop.com