

Den Goda Affären

Inspiration till kommunikation

Den Goda Affären

- inte alltid en självklarhet

När det gäller upphandlingar av medicintekniska produkter står vi inför många utmaningar. Vi ser fler överprövningar, allt mer pressad ekonomi för regioner och kommuner, ökad arbetsbelastning inom alla områden och en upphandlingsprocess som blir allt mer komplex. Detta ställer större krav både på leverantörs- och upphandlingsidan.

Problematiken har återkommande diskuterats på upphandlingskonferenser de senaste åren utan påtagliga förbättringar. Skall förändring kunna ske måste den förankras i hela ledet, från upphandlingschef till upphandlare samt ledning och upphandlingsansvarig på leverantörssidan.

Ovanstående resulterade i bildandet av en projektgrupp med mandat från Lfu och Swedish Medtech att skapa en övergripande guideline för hela upphandlingsprocessen. Projektgruppen som bildades i augusti år 2011, har valt att dela upp processen i tre faser.

Vår förhoppning är att denna guideline skall inspirera upphandlingschefer, upphandlare/inköpare, materialkonsulenter, referensgruppsmedlemmar samt leverantörer av medicintekniska produkter, till framtida goda affärer.

Den Goda Affären

Förberedelsefasen

Behovsanalys

Marknadsanalys
RFI

Marknadsanalys
Hearing

Marknadsanalys
Extern remiss

Upphandlingsfasen

Annonsering,
tidsfrister &
anbudsgivning

Kvalificering &
utvärdering

Upphandlingens
avslutande

Överprövning
Skadestånd mm

Uppföljningsfasen

Avtalsmöte

Kommunikation
om avtalet

Avtalsperiod

Uppföljningsmöte

Förberedelsefasen

Behovsanalys

Vilka behov har organisationen?

- Vem/vilka har behov av det som ska upphandlas? Finns det olika behov inom samma upphandlingsområde? En universitetsklinik kan till exempel ha helt andra behov än ett länssjukhus.
- Resultatet av intern respektive extern mappning samt bedömning av upphandlingens komplexitet kan leda till ny strategi och ändrad färdriktning.
- Utvärdering av nuvarande avtal = konklusion från *Uppföljningsfasen*. Sker även genom insamling av förbrukningsdata /statistik från depå och/eller leverantör.

Förberedelsefasen

Behovsanalys

Hur ser den egna organisationen ut?
– intern resursanalys

- Olika upphandlingar kräver olika support från olika funktioner inom organisationen. Vilka resursområden bör vara representerade i den aktuella upphandlingen? Definiera vilka personer som är bäst lämpade beroende på upphandlingsområde. De skall också ha mandat att delta i arbetet.
- När projektgrupp/styrgrupp/referensgrupp/expertgrupp är identifierad, är det viktigt att tydliggöra allas ansvarsområden.
- Leverantörerna gör motsvarande bedömning av resursbehov och ansvarsfördelning.

Förberedelsefasen

Marknadsanalys
RFI – Hearing
Extern remiss

Marknadsanalys – att inhämta information, exempelvis genom RFI, Hearing och Extern remiss.

Upphandlingens komplexitet styr informationsbehovet.

- Det är viktigt för upphandlade myndighet att inhämta information inom aktuellt område, allt för att få fram ett förfrågningsunderlag som ger förutsättning för en bra upphandling och därigenom ett bra avtal.
- RFI, Hearing och Extern remiss ger bättre förståelse för marknadens förmåga och kapacitet, dvs att matcha interna behov utifrån marknadens möjligheter.
- Ett bra informationsutbyte genom RFI, Hearing och Extern remiss ger också en god bild av funktionsbehovet för båda parter.

Förberedelsefasen

Marknadsanalys
RFI

Marknadsanalys - RFI (Request For Information)

- En RFI är ett sätt att samla information om olika produkter/tjänster på marknaden. Vanligtvis ett formulär där man ställer allmänna frågor till potentiella anbudsgivare avseende exempelvis kapacitet, produktsortiment, innovationer mm.
- I en RFI kan också ställas frågor till potentiella anbudsgivare om vad de anser är viktigt för att skapa en bra upphandling.
- Svaren på en RFI kan leda till att upphandlande myndighet väljer ut företag där det finns behov av ytterligare informationsinhämtning.

Förberedelsefasen

Marknadsanalys
Hearing

Marknadsanalys – Hearing

Hearing är en muntlig informationsinsamling som kan utföras på olika sätt och i olika kombinationer efter behov.

- Stormöte - Allmän information om upphandlingsobjektet, ex struktur, utvärdering, test, tidsplanering - generell informationsinhämtning för potentiell anbudsgivare.
- Utställning - Potentiella anbudsgivare presenterar sitt sortiment för referensgruppen/expertgruppen.
- Enskilt möte - Potentiella anbudsgivare visar och presenterar produkter för referensgruppen/expertgruppen. Denna grupp kan även vid detta tillfälle få värdefull information från potentiella anbudsgivare om marknaden, som ett interaktivt komplement till RFI.
- Upphandlande myndighet kan också regissera en Hearing utifrån information som framkommit i en RFI.

Förberedelsefasen

Marknadsanalys
Extern remiss

Marknadsanalys – Extern remiss

Extern remiss ger möjlighet för potentiella anbudsgivare att inkomma med synpunkter på ett preliminärt förfrågningsunderlag.

- En upphandlande myndighet har möjlighet att publicera ett preliminärt förfrågningsunderlag eller delar av det, och därmed ge möjlighet för potentiella anbudsgivare att inkomma med synpunkter. Dessa synpunkter övervägs av upphandlande myndighet i samråd med referensgrupp/expertgrupp. Inför publicering av det färdigställda förfrågningsunderlaget kan justeringar göras för att få ett förfrågningsunderlag som än mer stämmer överens med behovet.
- Syftet med den externa remissen är att reda ut eventuella frågetecken och felaktiga tolkningar innan förfrågningsunderlaget annonseras. Detta eftersom det enligt lag om offentlig upphandling, LOU (2016:1145), efter en annonsering inte är möjligt att göra ändringar som ändrar upphandlingens karaktär utan att upphandlingen görs om.
- Extern remiss ska användas vid behov, t.ex. vid upphandling av okänt område, vid funderingar på nya krav, grupperingar av produkter osv.

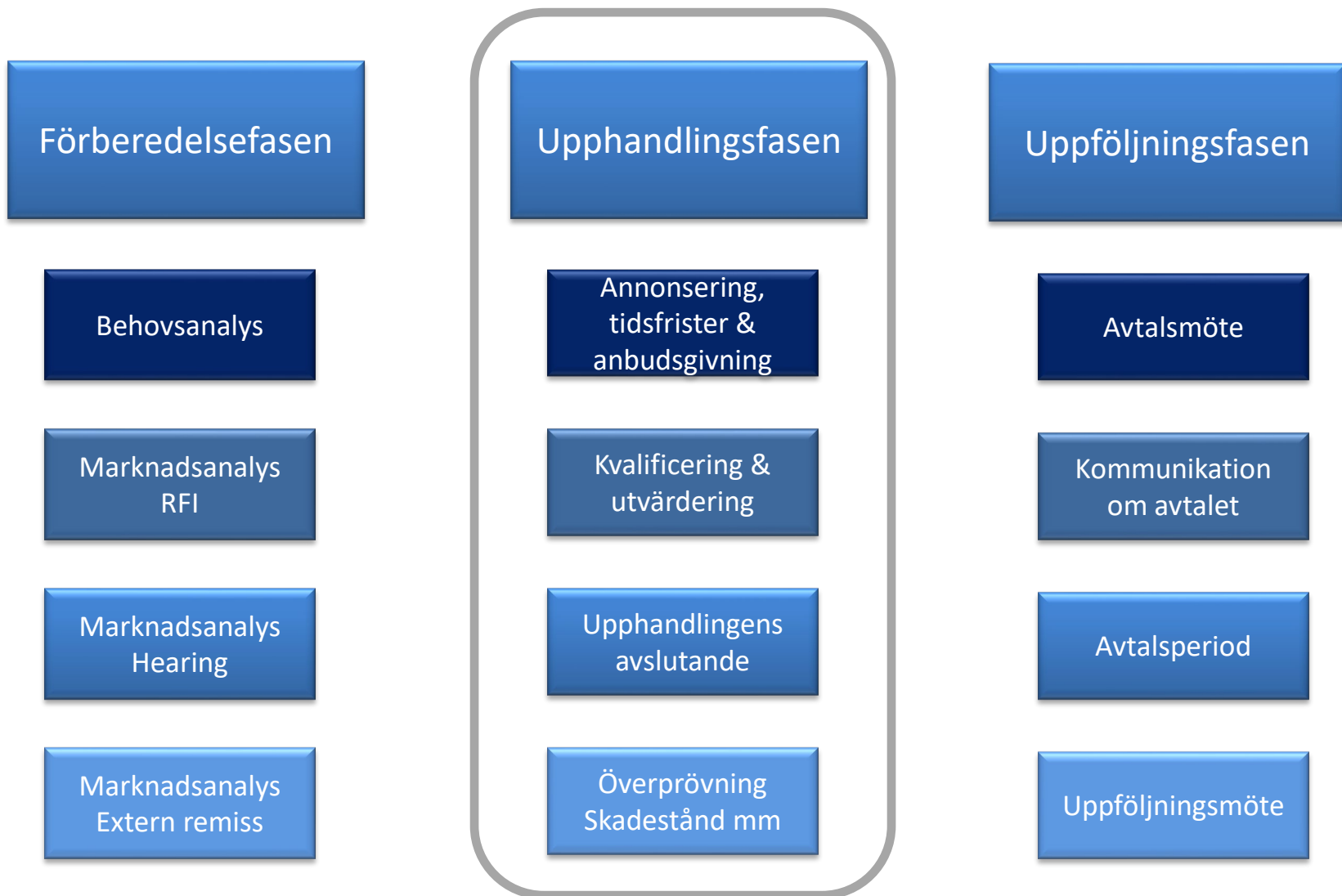


Förberedelsefasen

Konklusion

- Resultatet av förberedelsearbetet utformar strategin samt påverkar val av avtalstid.
- Alla affärer är inte strategiskt viktiga och kommunikation via verktyg som RFI, Hearing och Extern remiss är därför inte alltid relevant.
- RFI, Hearing och Extern remiss måste också fungera för leverantörssidan – kan vara resurskrävande.
- Ett bra utfört förberedelsearbete resulterar i att *Upphandlingsfasen* blir mindre resurskrävande.

Den Goda Affären



Upphandlingsfasen

Annonsering,
tidsfrister &
anbudsgivning

Inleds när upphandlingen annonseras och avslutas vid avtalstecknande.

Frågor och svar

- Upphandlande myndighet bör tänka på tidpunkten för annonsering och lämplig tidsfrist. Om annonsering sker under semesterperioder bör tidsfristen förlängas för att möjliggöra att potentiella anbudsgivare kan få rimlig tid att arbeta med anbudet.
- Efter annonsering måste någon ansvarig finnas tillgänglig på den upphandlande myndigheten för ”frågor & svar”. Viktigt att svar lämnas skyndsamt och kontinuerligt. Ofta kan potentiella anbudsgivare inte arbeta vidare med ett anbud innan oklarheter undanröjts.
- Viktigt att potentiella anbudsgivare ställer frågor i så tidigt skede som möjligt och respekterar sista dag för frågeställning.
- För att undvika icke relevanta anbud är det viktigt att potentiella anbudsgivare ställer tydliga frågor vid osäkerhet.

Upphandlingsfasen

Kvalificering &
utvärdering

Förtydliganden och kompletteringar

- En upphandlande myndighet bör vid uppkommen osäkerhet om ett anbud, be anbudsgivaren om ett förtydligande. Upphandlande myndighet har även möjlighet att be om en rättelse eller komplettering i vissa fall.
- Viktigt att anbudsgivare uppdaterar kontaktuppgifter vid behov, så att information eller frågor skickas till rätt person.

Upphandlingsfasen

Upphandlingsens
avslutande

Tilldelningsbeslutet

- I tilldelningsbeslutet, inklusive bilagor, skall resultatet av utvärderingen tydligt framgå samt motivering för tilldelning.
- Viktigt att upphandlande myndighet är tillgänglig för frågor om tilldelningsbeslutet. Kommunikation skall i första hand ske skriftligen.
- Viktigt att anbudsgivaren tydliggör vilka frågor man vill ha svar på för att på så vis eventuellt undvika en överprövning
- Vid felaktig utvärdering/beslut finns möjlighet för upphandlande myndighet att göra en rättelse. Kommunikationen är därför viktig i denna fas.
- Undvik att skicka ut tilldelningsbeslut under semesterperioder.

Viktigt med ömsesidig respekt och förståelse i kommunikationen!



Upphandlingsfasen

Överprövning
Skadestånd mm

Överprövning och avtal

- Om ett befintligt avtal löper ut under en pågående överprövning, finns det i dagsläget inget stöd i LOU för vem som har rätt att leverera. Det blir en direktupphandling, som kan vara otillåten, vare sig man behåller befintlig leverantör eller låter den nya leverantören leverera. Det är den upphandlande myndigheten som avgör från fall till fall vad som är lämpligt.

Observera att köp upp till direktupphandlingsvärdet kan ske.

Den Goda Affären

Förberedelsefasen

Behovsanalys

Marknadsanalys
RFI

Marknadsanalys
Hearing

Marknadsanalys
Extern remiss

Upphandlingsfasen

Annonsering,
tidsfrister &
anbudsgivning

Kvalificering &
utvärdering

Upphandlingens
avslutande

Överprövning
Skadestånd mm

Uppföljningsfasen

Avtalsmöte

Kommunikation
om avtalet

Avtalsperiod

Uppföljningsmöte



Uppföljningsfasen

Inleds när upphandlingen är avslutad och avtal är tecknat.

- De mål som ställts i förberedelsefasen och som sedan avspeglats i upphandlingens krav och struktur skall följas upp. Upphandlingens värde bibehålls och måluppfyllelse säkerställs genom en aktiv avtalsvård.
- När avtal är undertecknade startar ett internt administrativt arbete hos både leverantör och upphandlande myndighet.

Uppföljningsfasen

Avtalsmöte

Avtalsmöte

Förberett möte mellan upphandlande myndighet, leverantör och vid behov användare/kund. Detta bör ske innan avtalsstart. Mötet kan äga rum fysiskt om så är önskvärt, eller hållas per telefon/digitalt. Upphandlingens komplexitet styr behovet

- Tolkning av avtal för samsyn
 - Eventuell volymfördelning, rangordning, avrop samt tidsplan för övriga aktiviteter.
- Gemensam kommunikationsplan för implementering av avtal
 - Vad är upphandlande myndighet ansvarig för?
 - Vad är leverantören ansvarig för?
 - Viktigt att gällande Samverkansavtal efterlevs.

Uppföljningsfasen

Avtalsmöte
forts.

- Processutvärdering
 - Vad har varit positivt/negativt i upphandlingen?
 - Vad kan båda parter förbättra inför nästa upphandling?
- Statistik
 - I vilken form och hur ofta statistik ska inlämnas bör diskuteras?

Uppföljningsfasen

Kommunikation
om avtalet

- Grundar sig på gemensam kommunikationsplan, som kan innehålla:
 - Produktvisningar, utställningar etc.
 - Broschyrer, skriftligt informationsmaterial, interaktiv utbildning etc.
 - E-katalog, prislistor, beställningssystem etc.
- För effektiv kommunikation till användare/kund, är det viktigt att personer som medverkat i referensgruppen/expertgruppen är delaktiga och har ansvar samt mandat även i implementering och avtalsvård.
- Huvudansvaret för kommunikation till användare/kund ligger hos den upphandlande myndigheten, med support från leverantörerna gällande produktinformation och beställningsrutiner etc.

Uppföljningsfasen

Avtalsperiod

- Statistik
 - Enligt avtal och överenskommelse på avtalsmötet.
- Förändring av produkt
 - Skall hanteras utifrån gällande avtalsvillkor. Kommunikation och god framförhållning är viktigt.
 - Vid leveransproblem krävs kommunikation så snart som möjligt.
- Ny produkt
 - Skall hanteras utifrån gällande avtalsvillkor i dialog mellan leverantör och upphandlande myndighet.
 - Test av produkt skall ha ett tydligt mål, ej sätta ursprungliga avtal "ur spel", vara begränsad i omfattning och ske i samförstånd mellan upphandlande myndighet och berörda leverantörer.

Uppföljningsfasen

Avtalsperiod
forts.

- Förändringar under avtalsperiod såsom prisjustering, ägarförhållanden, kontaktpersoner etc.
- Diskussioner om värdehöjande åtgärder
 - Exempel logistik, processförbättring, sortimentsoptimering etc.

Uppföljningsfasen

Uppföljningsmöte

Summering och utvärdering av avtalet sker kontinuerligt under hela avtalsperioden. Dessa möten kan förslagsvis innehålla följande:

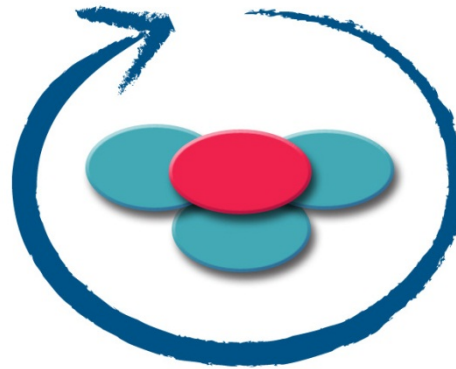
- Hur ser affären ut?
 - Volym
 - Kostnader
 - Produktflöden
 - Logistik
 - Följs avtalsvillkor?
- Vad kan förbättras i processen till nästa upphandling?
 - Tidsperspektiv
 - Utvärdering
 - Leverantördialog
 - Referensgruppens sammansättning
 - /Expertgruppens sammansättning
- Hur skall nästa upphandling se ut?

Uppföljningsfasen övergår utan tydlig gräns till Förberedelsefasen och informationsutbytet mellan parterna kommer att ligga till grund för ny upphandling.



Den Goda Affären

Vår förhoppning är att denna guideline inspirerar till framtida goda affärer.



Den Goda Affären

Deltagare i projektgruppen år 2011:

Louise Reuterhagen (SLL), Lena Larsson (JLL), Anna Johansson (VGR),
Olof Lethagen (Region Skåne), Marie-Louise Selander (3M), Inger Hemlin Ternbom
(Zimmer), Roger Ahlgren (J&J), Petrus Laestadius (Swedish Medtech)