

# Rutin - eskaleringstrappa för avvikelser

## RUTINENS SYFTE

Syftet är att i ett tidigt skede identifiera potentiella avvikelser och gemensamt lösa dem innan de orsakar störningar i våra verksamheter eller påverkar vår affärsrelation.

Genom att tydliggöra stegen är Region Skånes förhoppning att göra hanteringen av avvikelser transparent, förutsebart och likabehandlande och på så vis förbättra kommunikationen mellan Leverantör och Region Skåne.

# Eskaleringstrappa för avvikelser

2 (7)

HANTERING AV AVVIKELSER UNDER AVTALSPERIODEN



| STEG | HÄNDELSE  | AKTIVITETER FÖR KONCERNINKÖP   | DIALOGPARTER  |
|------|---|--|---|
| 0    | Enstaka händelser   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avtalsmöte/uppföljningsmöte – normal frekvens</li> <li>Löpande kommunikation mellan ansvarig avtalsförvaltare och leverantör.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverantören</li> <li>Beställare/verksamhet</li> <li>Ansvarig inköpare</li> </ul>  |
| 1    | Återkommande avvikelser   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Avtalsmöte/uppföljningsmöte – ökad frekvens.</li> <li>Leverantören ska upprätta en tidsatt <b>handlingsplan</b> för åtgärd. Se sidan 6.</li> <li>Meddela andra inköpare på Koncerninköp som har samma leverantör att söka i TendSign.</li> <li><b>Mejla</b> leverantören att vite/kostnader "bokförs", d v s att Koncerninköp dokumenterar vitesbeloppet, men att vi inte debiterar vite i detta steg.</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverantören (kontaktperson)</li> <li>Beställare/verksamhet</li> <li>Ansvarig inköpare</li> </ul>                            |
| 2    | Handlingsplan följs inte eller allvarlig avvikelse                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eskalera till kategoriledare, som kallar till ett <b>avvikelsemöte</b> med leverantören. Kräv eskalering även på leverantörens sida. Se sidan 7.</li> <li>Fortsätt informera övriga aktuella inköpare.</li> <li>Kräv ny och förbättrad handlingsplan.</li> <li>Ta ut <b>vite</b>, dels det vite som bokfördes i steg 1 samt andra viten Region Skåne är berättigad till enligt avtal.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverantören (eskalering till högre nivå än kontaktperson)</li> <li>Ansvarig inköpare</li> <li>Kategoriledare</li> </ul>     |
| 3    | Handlingsplan utan avsedd effekt eller allvarlig avvikelse                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Eskalera till enhetschef.</li> <li>Fortsätt debitera/samla upp kostnader/vite för nya avvikelser.</li> <li>Öka mötesfrekvensen med leverantören.</li> <li>Information skickas till nästa nivå hos leverantören – med enhetschef som avsändare.</li> <li>Informera inköpschef samt kommunikation på <a href="mailto:pressjour@skane.se">pressjour@skane.se</a>.</li> <li>Inköpschef informerar övriga kommuner och regioner om situationen.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverantören (eskalering till högre nivå än kontaktperson)</li> <li>Ansvarig inköpare, kategoriledare, enhetschef</li> </ul> |
| 4    | Fortsatta avvikelser. Åtgärdsplan utan avsedd effekt eller allvarlig avvikelser | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fortsätt debitera/samla upp kostnader/vite för nya avvikelser.</li> <li>Möte med företagsledning tillsammans med inköpschef.</li> <li>Spärra leverantören i marknadsplatsen.</li> <li>Stödköp av annan leverantör och skicka merkostnaden som vite till leverantören.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverantören (företagsledning)</li> <li>Ansvarig inköpare, kategoriledare, enhetschef och inköpschef</li> </ul>              |
| 5    | Fortsatta avvikelser. Ingen lösning på problemet – samarbetet fungerar inte     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Säg upp hela eller delar av avtalet.</li> <li>Involvera juridikavdelningen.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Leverantören (företagsledning)</li> <li>Ansvarig inköpare, kategoriledare, enhetschef och inköpschef</li> </ul>              |

**HÄNDELSE** Avvikelser som leder till, eller skulle kunna leda till, en händelse med negativ effekt.

**DIALOGPARTER** De funktioner som hanterar avvikelse/uppföljning.

**AVVIKELSE** Som avvikelse avses samtliga avvikelser mot avtalsvillkor i avtal eller krav i de upphandlingsdokument som föregått avtalet.

**ALLVARLIG AVVIKELSE** Avvikelsens allvarlighetsgrad avgör eskaleringsnivå, t ex fara för patientsäkerhet, systematiska avvikelser eller att mål/syfte med avtalet riskerar att inte uppfyllas e t c.

**KURSIV STIL** Se dokument i Inköpshandboken under process 8B och 8M.

# Eskaleringstrappa för avvikelser

## RUTINENS SYFTE, ANVÄNDNING OCH DOKUMENTATION

### RUTINENS SYFTE

Syftet är att i ett tidigt skede identifiera potentiella avvikelser och gemensamt lösa dem innan de orsakar störningar i våra verksamheter eller påverkar vår affärsrelation.

Genom att tydliggöra stegen är Region Skånes förhoppning att göra hanteringen av avvikelser transparent, förutsebart och likabehandlande och på så vis förbättra kommunikationen mellan Leverantör och Region Skåne.

### RUTINENS ANVÄNDNING

Rekommendationen är att diskutera eskaleringstrappan på exempelvis hearings och implementationsmöten. Trappan kan även bifogas som en bilaga i upphandlingsdokumenten.

Vid varje påpekande om avvikelse - skicka med eskaleringstrappan och meddela vilket steg de befinner sig på och vad de ska göra för att inte hamna på nästa steg.

Vid varje avvikelse och förändring av en leverantörs position i eskaleringstrappan - informera andra inköpare som har samma leverantör på avtal.

### DOKUMENTATION

Spara dokumentation och mejlkorrespondens på ett lämpligt sätt i upphandlingens mapp på G: för att andra inköpare på ett enkelt sätt ska kunna följa processen.

# Eskaleringstrappa för avvikelser

## FRÅGOR OCH SVAR

VAD ÄR EN ESKALERINGSTRAPPA?

Eskaleringstrappan är ett arbetssätt för att hantera och följa upp avvikelser från leverantör på ett strukturerat och transparent sätt.

VAD ÄR SYFTET MED EN ESKALERINGSTRAPPA?

Syftet är att i ett tidigt skede identifiera potentiella avvikelser och gemensamt lösa dem innan de orsakar störningar i våra verksamheter eller påverkar vår affärsrelation.

Genom att tydliggöra stegen är Region Skånes förhoppning att göra hanteringen av avvikelser transparent, förutsebart och likabehandlande och på så vis förbättra kommunikationen mellan leverantör och Region Skåne.

HUR KAN JAG SOM LEVERANTÖR PÅVERKA MIN NIVÅ I ESKALERINGSTRAPPAN?

Genom att alltid säkerställa en tydlig och transparent kommunikation med er kund, säkerställer vi gemensamt arbetet för att nå målet om en fungerande leverans och en god affärsrelation.

HUR FÖRHÅLLER SIG ESKALERINGSTRAPPAN TILL LOU?

LOU innehåller möjlighet att utesluta leverantör som misskött tidigare kontrakt i enlighet med 13 kap. 3, punkt 1 och punkt 5.

En upphandlande myndighet får utesluta en leverantör från att delta i en upphandling om;

- 1. Myndigheten kan visa att leverantören har åsidosatt tillämpliga miljö, social- eller arbetsrättsliga skyldigheter.
- 5. Leverantören har visat allvarliga eller ihållande brister i fullgörandet av något väsentligt krav i ett tidigare kontrakt enligt denna lag och detta har medfört att det tidigare kontraktet har sagt upp i förtid eller lett till skadestånd eller jämförbara påföljder.

VAD ÄR VÄGEN TILLBAKA?

Rutinen för avvikelser är ett strukturerat arbetssätt, där vi gemensamt arbetar för att komma tillbaka till en hållbar affärsrelation, där allt löper på enligt överenskommet avtal.

# Eskaleringstrappa för avvikelser

## HANDLINGSPLAN

**1** Nedanstående rubriker bör vara med handlingsplanen som leverantören inkommer med och anpassas utifrån respektive uppdrag/avvikelse.

Ansvarig inköpare ska godkänna handlingsplanen, inklusive tidplanen, och vid behov stämma av med kategoriledare.

### RUBRIKER

- *Avvikelse* Beskriv avvikelsen och dess orsak (problembeskrivning).
- *Orsak till avvikelse* Ange aktivitet som genomförs för att lösa avvikelsen, både akut och för att avvikelsen inte ska återkomma.
- *Åtgärd* Beskriv konkret vilken åtgärd som vidtas, både akut och långsiktigt.
- *Ansvarig* Ange namn på kontaktperson som är ansvarig för att genomföra aktiviteterna.
- *Deadline* Ange när aktiviteten ska vara genomförd i form av skälig tid i förhållande till både avvikelsens art och dess lösning.
- *Uppföljning* Beskriv hur aktiviteten följs upp.

### EXEMPEL

- *Avvikelse* Leveranser är försenade eller inte fullständiga.
- *Orsak till avvikelse* Slarv i plockning.
- *Åtgärd* Extra kontroll av följesedel.
- *Ansvarig* KAM Anna Annasson.
- *Deadline* 20xx-xx-xx.
- *Uppföljning* Kontroll av leveranser under oktober 20xx.

# Eskaleringstrappa för avvikelser

## AVVIKELSEMÖTE OCH FÖRSLAG PÅ AGENDA

### 2

Ansvarig inköpare hanterar avvikelser gentemot leverantören i steg 0 (normal mötesfrekvens) och i steg 1 (kräv handlingsplan).

I steg 1 ska även andra inköpare, som har samma leverantör, informeras. Vid behov, involvera även dessa i uppföljningsmötet i steg 1.

### AVVIKELSEMÖTE

- Kalla leverantören till möte.
- Kräv eskalering från leverantörens sida, det vill säga att kontaktpersonens chef medverkar.
- Involvera kategoriledaren, som också ska medverka från Koncerninköp.
- Informera, och vid behov, involvera andra inköpare på Koncerninköp som har samma leverantör.

### FÖRSLAG PÅ AGENDA

- *Aktuella avvikelser* Säkerställ ömsesidig förståelse för problemet.
- *Genomförda åtgärder* Vad har genomförts hittills och varför har detta inte gett önskat resultat?
- *Uppdaterad handlingsplan* Revidera och uppdatera handlingsplanen.
- *Vite* Informera om att vite/kostnader kommer att skickas ut som vite.
- *Nästa steg* Sätt deadline för att inkomma med en ny handlingsplan, boka eventuellt ett nytt möte samt informera om nästa steg i eskaleringstrappan.