

# Anskaffelsesstrategi

*Sandefjord kommunes anskaffelser gjennomføres på en formålseffektiv, kostnadseffektiv og bærekraftig måte i henhold til lover og regler.*

## Innholdsfortegnelse

### 1 Innledning

#### 1.1 Prinsipper

#### 1.2 Oversikt strategiarbeid 2021-2025

### 2 Visjon og mål

#### 2.1 Visjon

#### 2.2 Mål

### 3 Satsingsområder

#### 3.1 Organisering og kompetanse – effektiv organisering, med avklarte roller og rett kompetanse

##### 3.1.1 Bruk av digitale verktøy

##### 3.1.2 Ønsket effekt

##### 3.1.3 Tiltak

##### 3.1.4 Resultatmål

#### 3.2 Det gode innkjøp - økonomisk og kvalitativt gode anskaffelser som dekker brukernes behov, gjennom aktiv leverandør og avtale oppfølging

##### 3.2.1 Ønsket effekt

##### 3.2.2 Tiltak

##### 3.2.3 Resultatmål

#### 3.3 Samfunnsansvar - bærekraftige løsninger som vektlegger klima og miljø, etisk handel og kampen mot arbeidslivskriminalitet og sosial dumping.

##### 3.3.1 Ønsket effekt

##### 3.3.2 Tiltak

##### 3.3.3 Resultatmål

### 3.4 Lokal leverandørutvikling og innovasjon - innkjøp bidrar til innovasjon, markeds- og leverandørutvikling

#### 3.4.1 Ønsket effekt

#### 3.4.2 Tilak

#### 3.4.3 Resultatmål

### 4 Forutsetninger og implementering

# 1 Innledning

**Sandefjord kommune kjøper hvert år inn varer, tjenester og bygg- og anleggsanskaffelser for ca 1,5 milliarder kroner. Denne anskaffelsesstrategien peker ut retning og gir tydelige mål for hvordan anskaffelser kan benyttes som strategisk virkemiddel for å oppnå kommunens mål og visjoner – «Sammen fremover» mot en bærekraftig kommune som tar innbyggerne, miljø og et seriøst, lokalt næringsliv på alvor.**

Anskaffelsesstrategien består av prinsipper som skal sikre felles forståelse og lik praksis i kommunens anskaffelsesarbeid. Det er definert visjon, hovedmål og satsningsområder som beskriver hva kommunen ønsker å oppnå gjennom anskaffelser, og hva kommunen skal prioritere, både utad mot brukere og leverandører, og innad i organisasjonen.

Gjennomførte innkjøpsanalyser og revisjoner har avdekket forbedringsområder med hensyn til:

- Kompetanse og etterlevelse av regelverk
- Sterkere samhandling på tvers av organisasjonen
- Lederfokus i linjen
- Anskaffelser som strategisk verktøy for måloppnåelse 2021-2025.

## 1.1 Prinsipper

Alle anskaffelser gjennomføres etter følgende prinsipper:

- I tråd med lov og forskrift, og fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser.
- Konkurransen, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvnbarhet og forholdsmessighet.
- Med integritet slik at allmennheten har tillit til at anskaffelsene skjer på en samfunnstjenlig måte.
- Følge etiske retningslinjer for å sikre etisk adferd
- Følge interne retningslinjer og prosedyrer for innkjøp
- Stille krav til universell utforming, miljø og samfunnsansvar i tråd med lov, forskrift og politiske vedtak som:
  - Kommuneplan, inkludert kommuneplan for klima og energi 2019-2031
  - Seriositetsbestemmelser
  - Strategisk næringsplan
  - Plaststrategi

## 1.2 Oversikt strategiarbeid 2021-2025

Nedenfor følger oversikt over det kommende strategiarbeidet 2021-2025.



Anskaffelsesstrategi

## 2 Visjon og mål

### 2.1 Visjon

Gode, bærekraftige innkjøp – bedre samfunnsnyttige tjenester

### 2.2 Mål

Sandefjord kommunes anskaffelser gjennomføres på en formålseffektiv, kostnadseffektiv og bærekraftig måte i henhold til lover og regler.

**Formålseffektive anskaffelser** sikrer at innbyggere og kommunen får tilgang til riktige produkter og tjenester med rett kvalitet:

- Gjennomføres etter behovsanalyse i samarbeid med aktuelle interessenter
- Gjennomføres etter markedsanalyse og dialog med markedet

**Kostnadseffektive anskaffelser** oppnås med rett bruk av ressurser og kompetanse, en profesjonell gjennomføring av anskaffelsesprosesser og god kontraktsforvaltning:

- Effektive prosesser for kommune og leverandører (prosesseffektivitet).
- Sikre gunstig forhold mellom pris og kvalitet (priseffektivitet).

**Bærekraftige anskaffelser** sikres ved at kommunen etterspør klimakloke løsninger som svarer til ambisjonene i kommunens klima- og energiplan, og varer som er tilvirket etter etiske og sosiale standarder for arbeids- og miljøforhold i leverandørkjeden:

- Miljøhensyn vurderes ved planlegging av anskaffelser, og livssyklus kostnader benyttes for å finne løsningen som gir lavest miljøbelastning over tid.
- Det stilles krav til etisk handel i leverandørkjeder der det er risiko for brudd på arbeidstakeres rettigheter.
- Sirkulær økonomi - Anskaffelser kan bidra til mer sirkulær økonomi lokalt, nasjonalt og globalt.

Visjon og hovedmål realiseres gjennom satsingsområdene nedenfor:

1. Organisering og kompetanse – effektiv organisering, med avklarte roller og rett kompetanse
2. Det gode innkjøp - økonomisk og kvalitativt gode anskaffelser som dekker brukernes behov, gjennom aktiv leverandør og avtale oppfølging
3. Samfunnsansvar - bærekraftige løsninger som vektlegger klima og miljø, etisk handel og kampen mot arbeidslivskriminalitet og sosial dumping.
4. Lokal leverandørutvikling og innovasjon - innkjøp bidrar til innovasjon, markeds- og leverandørutvikling

Satsingsområdene blir på de neste sider omtalt i forhold til ønsket effekt, tiltak og resultatmål.

## 3 Satsingsområder

### 3.1 Organisering og kompetanse – effektiv organisering, med avklarte roller og rett kompetanse



Ansvarsfordelingen for anskaffelser skal være tydelig og avklart og med god lederforankring. Dette skal bidra til effektivt samarbeid mellom enhetene og sikre best mulig utnyttelse av kommunens samlede innkjøpsfaglige kompetanse.

For å effektivisere anskaffelser og kontraktoppfølging, skal det benyttes profesjonelle og

tidsbesparende prosesser. Anskaffelsene gjennomføres med digitale verktøy, og felles, digitale maler. Prosessene skal være dokumentert i samsvar med regelverk for offentlige

anskaffelser og arkivering. Samordning av rutiner, verktøy, kapasitet og kompetanse mellom samtlige av kommunens innkjøpsmiljøer forventes å gi synergier innen sentrale områder som miljø, samfunnsansvar, innovasjon og digitalisering.

Bruk av elektronisk bestillingsverktøy gir reduserte transaksjonskostnader og skal ha høy oppmerksomhet i strategiperioden. Det er fortsatt et stort potensiale, både gjennom obligatorisk bruk av e-handelsbestillinger og etablering av flere avtaler med obligatorisk e-handel.

For å understøtte en utvikling mot klarere organisering og bedre bruk av kommunenes samlede kompetanse og kapasitet på anskaffelsesområdet, skal det etableres innkjøpsfaglige nettverk på tvers av organisasjonen, med regelmessige møtepunkter.

#### 3.1.1 Bruk av digitale verktøy

Sandefjord kommune benytter **digitale verktøy** på anskaffelsesområdet, både for **bestilling** (e-handel), **konkurransgjennomføring** (KGV) og **kontraktsadministrasjon** (KAV) som skal gi oppdatert oversikt over alle kommunens kontrakter. Videre søkes det å ta i bruk innkjøpsanalyseverktøy.

#### 3.1.2 Ønsket effekt

- Anskaffelser er forankret på ledernivå på alle nivåer i organisasjonen og ledere har god forståelse for anskaffelsesområdet, og følger opp anskaffelser og strategien i egen enhet.

- Kommunen gjennomfører optimale anskaffelser med hensyn til kvalitet, kompetanse, kostnader og egnethet, og det skjer innenfor rammen av lov og forskrift om offentlige anskaffelser.
- Kommunen fremstår som en samordnet organisasjon på anskaffelsesområdet.

### 3.1.3 Tiltak

- Den enkelte enhetsleder har ansvaret for at enheten benytter inngåtte rammeavtaler og gjennomfører sine anskaffelser i henhold anskaffelsesstrategien, lover, forskrifter, politiske vedtak og interne reglement og prosedyrer.
- Innkjøpsseksjonen skal være kommunens sentrale kompetansesenter på anskaffelser og tilby øvrige enheter bistand, opplæring og faglig støtte innenfor anskaffelseområdet.
- Innkjøpsseksjonen har ansvar for å ivareta et godt fungerende anskaffelsesnettverk i kommunen for erfaringsutveksling og kompetansebygging blant de som jobber med anskaffelser på tvers av fagmiljøene.
- Alle kommunalområder med underliggende enheter skal benytte felles digitale verktøy:
  - Innkjøpsseksjonen skal tilrettelegge for tilgang til KGV og KAV med integrasjon mot sak/arkiv
  - Alle ansatte med innkjøpsfullmakt skal ha tilgang til alle rammeavtaler i KAV.
  - Innkjøpsseksjonen tilrettelegger for at alle bestillere har tilgjengelig verktøy integrert med økonomisystemet for elektronisk bestilling hos avtaleleverandører. Dette sikrer god internkontroll og dokumentasjon av hele prosessen fra bestilling til varemottak og betaling av faktura.
- For å sikre full oversikt over alle anskaffelser skal alle innkjøp over 100 000 gjennomføres i KGV. Unntak må begrunnes.
- Innen 1.1.2022 skal det være etablert rutiner og systemer for dokumentasjon av alle kommunens bestillinger.
- Samtlige bestillere og innkjøpere skal identifiseres for å nå ut med informasjon og kurs til den enkelte. Det skal gjennomføres målrettet kurs og kompetansebygging for bestillere og innkjøpere.
- Alle som regelmessig leder større anskaffelsesprosesser skal være sertifiserte innkjøpere eller inneha tilsvarende kompetanse.
- Innkjøpsanalyseverktøy. Det søkes tatt i bruk innkjøpsanalyseverktøy som forventes å kunne gi økonomiske gevinster gjennom identifisering og oppfølging, både av overfakturering og manglende avtale- og produktlojalitet. Verktøyet skal også benyttes for kontinuerlig å avdekke kjøp på områder som enda ikke er regulert gjennom eksisterende rammeavtaler og på dette grunnlaget prioritere gjennomføring av nye konkurranser.

### 3.1.4 Resultatmål

- Alle anskaffelser over 100 000 kr gjennomføres i KGV
- 100 % av alle bestillinger foretas i bestillingssystemet der det er tilrettelagt for e-handel.
- Fakturamatch på minimum 80% av bestillinger foretatt på e-handel.
- Antall avtaler med e-handel økes.
- Alle bestillere og innkjøpere tilbys minimum et kompetansehevende tiltak per år.



## 3.2 Det gode innkjøp - økonomisk og kvalitativt gode anskaffelser som dekker brukernes behov, gjennom aktiv leverandør og avtale oppfølging



Kommunen skal levere tjenester av riktig kvalitet, samtidig som kommunens drift skal være så effektiv og økonomisk som mulig. Et viktig virkemiddel for å få til dette er at relevante innkjøpsområder er dekket av avtaler. I tråd med føringene i nytt regelverk bør kommunen tilstrebe å vurdere kvalitet og kostnader i et livsløpsperspektiv.

Anskaffelser utføres profesjonelt og regelverkets handlingsrom utnyttes for å oppnå økonomiske og kvalitativt gode anskaffelser. Anskaffelsesprosessen skal sikre at hensynet til klima, miljø og sosiale vilkår tillegges tilstrekkelig vekt og står i forhold til behov og vesentlighet. For å sikre effektiv drift er det viktig at kvaliteten på det som anskaffes holder et riktig nivå med tanke på pris, levetid og andre driftskostnader. Effektivisering sikres også ved at det som skal anskaffes, standardiseres der det er mulig.

Det er viktig med brukermedvirkning i anskaffelsesprosessen. Dette gjennomføres ved å involvere sentrale fagpersoner eller brukergrupper i planleggingsfasen. Det er viktig at brukerne som involveres har tilstrekkelig kunnskap om behov både hos tjenestemottakere og tjenesteytere, og at de har mandat til å kunne fatte beslutninger på vegne av sitt fagområde.

Sandefjord kommune skal følge opp alle forhold som oppstår fra kontrakt er signert til kontrakten er avsluttet. Kommunen skal kontrollere og sørge for at leverandøren leverer som avtalt, innen avtalt tid og oppfyller alle sine forpliktelser. Kontraktoppfølgning innebærer også å følge opp at vi som kunde innfrir våre forpliktelser i kontrakten.

### 3.2.1 Ønsket effekt

- Gjennomføring av anskaffelser kjennetegnes av effektivitet og høy kompetanse.
- Det stilles krav som sørger for at Sandefjord kommune får gode leverandører, som gir gode produkter/tjenester.
- Hensynet til klima, miljø og sosiale vilkår tillegges vekt i kontrakten. Kravene balanseres slik at reell og rettferdig konkurranse oppnås.

- Kontraktsvilkårene respekteres og følges opp gjennom hele avtaleperioden.

### 3.2.2 Tiltak

- Alle kommunens anskaffelser skal være gjenstand for grundig behovsvurdering.
- Brukere skal involveres i planleggingen av anskaffelser.
- KAV skal benyttes i kontraktoppfølgingsfasen for avvik og tilbakemelding på avtaler.
- Gjennomføring av konkurranser på nye områder der det avdekkes behov for avtale skal prioriteres.
- Gjennomførte anskaffelser evalueres for å lære av feil.
- Metodikk for gevinstrealisering for gjennomførte anskaffelser skal etableres.
- Nasjonale standardkontrakter skal benyttes der det er mulig, for å sikre gjennomtenkte og balanserte kontraktsvilkår.
- Kontrollrutiner etableres for å ivareta internkontroll på anskaffelsesområdet.

### 3.2.3 Resultatmål

- Hvert kommunalområde skal ha avtaledekning på minimum 80%
- Andel konkurranser med forhandlinger økes
- Avtalelojaliteten er på minimum 90 %
- Gevinstrealisering – synliggjøres i alle anskaffelser og registreres på den enkelte avtale i Merccell
- KPI på mislykkede konkurranser for å sette inn kompetansehevende tiltak der det er behov

## 3.3 Samfunnsansvar - bærekraftige løsninger som vektlegger klima og miljø, etisk handel og kampen mot arbeidslivskriminalitet og sosial dumping.



Enkelte samfunnsutfordringer er så alvorlige at de må gis særlig oppmerksomhet. Samfunnsansvar i offentlige anskaffelser innebærer å stille krav til miljø og til lønns- og arbeidsforhold. Kommunen skal være en ansvarlig forbruker som etterspør varer og tjenester med høy etisk og sosial standard.

Det å vektlegge klima- og miljøhensyn og sosialt ansvar for å motvirke sosial dumping ved anskaffelser, skal være en naturlig del av anskaffelsesprosessen. Slike forhold er en like viktig del av «det gode innkjøp» som god kvalitet og gode priser.

Sirkulære anskaffelser vil bidra til ressurseffektiv og konkurransekraftig lavutslipps-økonomi. Anskaffelser av varer, tjenester eller utviklingsprosjekter kan stimulere til energi- og materialeffektive verdikjeder med mest mulig

lukkede materialkretsløp, parallelt med å minimere negativ miljøpåvirkning og avfall gjennom hele livsløpet.

### 3.3.1 Ønsket effekt

- Klimakloke anskaffelser, som fremmer klimavennlige løsninger, og som bidrar til lavest mulig miljøbelastning.
- Anskaffelsene bidrar til bedre arbeidsforhold, respekt for grunnleggende menneskerettigheter, sikrer like vilkår og fremtidig konkurransekraft for næringslivet.
- Ved å gjennomføre samfunnsansvarlige anskaffelser bidrar vi til et bedre omdømme og at allmenheten får tillit til at kommunen opptrer med høy integritet.

### 3.3.2 Tiltak

- Sandefjord kommune skal stille krav til lærlinger, lærlingeordning, universell utforming, ILOs kjernekonvensjoner, lønns- og arbeidsvilkår, samt seriositetskrav i bygg- og anleggskontrakter (ref sak KST, 12.3.2019). Kravene skal følges opp og kontrolleres.
- Forskriftsbestemmelser om bruk av lærlinger skal følges opp aktivt, med sikte på å vurdere virkeområder og krav ut over forskriftens minimumsbestemmelser, slik at vi utnytter handlingsrommet i regelverket.
- Sandefjord kommune skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger i et livssyklusperspektiv. Målsettinger og tiltak koordineres med kommunens klima- og energiplan (2019-2031). Ref. KST (sak 010/19 – 12.03.2019).
- Sandefjord kommune skal stille relevante miljøkrav til innhold av plast og mikroplast i sine sentrale rammeavtaler. Målsettinger og tiltak koordineres med kommunens strategi «Plastfri Sandefjord kommune (2020-2025) – ref. KST (sak 090/20 – 22.10.2020).
- Det utvikles standardiserte indikatorer for anbuds konkurranser og kontraktsoppfølging for miljøområdet.
- Utarbeide overordnede og faste rutiner for hvordan anskaffelser i hele organisasjonen behovsvurderes for å unngå unødvendig forbruk og sikre ivaretagelse av miljø- og klimahensyn. Bruke tilgjengelige veiledere (Difi, departementet etc.).
- Vurdere livssyklus kostnader (LCC) og miljøkonsekvenser.
- Vurdere å etterspørre gjenvunnet eller gjenvinnbart materiale (samt fornybare materialer fra bærekraftige kilder)
- Alle konkurransemaler skal ha standard krav til miljøledelsesystem.
- Sandefjord kommune bør vurdere å melde seg inn i organisasjonen «Initiativ for etisk handel». Medlemskapet vil utgjøre et viktig virkemiddel i arbeidet med å stille og følge opp etiske krav. Årlig kostnad vil være i størrelsesorden 70 000 kr og må vurderes prioritert i handlings- og økonomiplan 2022-2025.
- Det skal etableres rutiner for å stille krav, identifisere risikobrancher og følge opp kravene i kontraktsperioden etc.
- Sandefjord kommune skal benytte adgangen i anskaffelsesregelverket til å forbeholde visse kontraktsområder for ideelle organisasjoner eller virksomheter hvor flertallet av de berørte ansatte er funksjonshemmede, og arten eller omfanget av deres handicap innebærer at de ansatte ikke kan utføre arbeid på ordinære vilkår. Valg av tilbyder skal likevel skje gjennom konkurranse.
- Vi «lar oss inspirere» av veileder, maler og verktøy fra DFØ (Direktoratet for forvaltning og økonomistyring) i vårt arbeid med samfunnsansvar.
- Det skal etableres rutiner for unngå kjøp av varer fra okkuperte områder.

### 3.3.3 Resultatmål

- 100% av anskaffelsene har miljø som kvalifikasjonskrav, kontraktskrav og/eller tildelingskriterie.
- Alle relevante anskaffelser skal inneholde sosiale krav
- Krav til lærlingeordninger/lærlinger er stilt i alle anskaffelser hvor dette er relevant.
- Antall årlige egenrapporteringskjemaer mottatt fra leverandør økes.

## 3.4 Lokal leverandørutvikling og innovasjon - innkjøp bidrar til innovasjon, markeds- og leverandørutvikling



Kommunens anskaffelsesvirksomhet skal bidra til oppfyllelse av målsettingen «Sandefjord skal bli regionens mest offensive tilrettelegger for næringslivet» slik det fremkommer av kommunens «Strategisk næringsplan 2019-2031». Ved å fremme bruken av metodikk for innovative anskaffelser åpnes det for nye måter å definere og levere kommunale tjenester og derigjennom styrke det lokale næringsliv.

Innovative anskaffelser er en metode som handler om å tenke nytt i planleggingen og gjennomføringen av anskaffelsesprosessene, slik at kommunen får kunnskap om hvilke muligheter som er tilgjengelige i markedet eller som kan utvikles.

Innovative anskaffelser kan være et strategisk verktøy for å oppnå utvikling og innovasjon i kommunens tjenesteyting og sikre kommunen miljøvennlige løsninger. Innovasjon krever at det etableres en kultur hvor risiko og feil er akseptert, og hvor anskaffelser stimulerer til nye og bedre løsninger. Sandefjord kommune skal aktivt bidra til dialog med markedet basert på likebehandling.

Det bør legges til rette for at lokale, små og mellomstore bedrifter kan delta i konkurranser.

Kommunens krav til ivaretagelse av samfunnshensyn i sine anskaffelser har også et leverandørutviklingsperspektiv. Leverandører som møter strenge men rettferdige krav til samfunnshensyn i våre konkurranser, vil bli forberedt på å møte tilsvarende krav i andre markeder.

### 3.4.1 Ønsket effekt

- Innkjøpsmakt brukes til å utvikle innovative og bærekraftige produkter og tjenester.
- Innovasjon og markedsutvikling: Innovative anskaffelser bidrar til at kommunen blir bedre til å utnytte mulighetene i anskaffelsesregelverket, påvirke leverandører til å bedre innrette sine tilbud til kommunens behov og sikre at man ikke anskaffer «gårsdagens» produkter og tjenester.
- Leverandørutvikling: Lokalt næringsliv gjøres bedre i stand til å inngi konkurransedyktige tilbud og å oppnå større konkurranse i markedet.

### 3.4.2 Tilak

- Sandefjord kommune skal bygge opp intern kompetanse/metodikk om innovative anskaffelser og utvikle kompetanse og beste praksis. Dette skal vi gjøre gjennom erfaringsutveksling og læring, evaluering av nye samhandlingsformer og kontrakter.
- Kommunen skal i økende grad velge anskaffelsesprosedyrer og kontraktsformer som fremmer innovasjon, herunder konkurranse med forhandling, konkurransepreget dialog, innovasjonspartnerskap, plan og designkonkurranser og samspillmodeller.
- Kommunen skal bruke åpne funksjons-/ytelsestypifikasjoner i alle konkurranser der dette er mulig og således skape en intern kultur for utvikling og innovasjon.
- Kommunen skal planlegge og gjennomføre strukturerte møter med lokale leverandører innen utvalgte bransjer. Møtene kan være uavhengig av konkrete anskaffelsesprosesser, og ha som formål å være arenaer for kunnskapsutveksling og dialog om fremtidige muligheter.
- Lokalt næringsliv informeres om kommende og pågående konkurranser, f eks via kommunens nettside.
- Store anskaffelser skal deles opp der det er mulig, og det skal gjennomføres flere anskaffelser der omfanget ikke er for stort for små og nyoppstartede bedrifter, og legge til rette for å tildele oppdrag til **gründervirksomheter**.
- Leverandør- og dialogkonferanser skal vurderes i alle anskaffelser.
- Kommunen skal bidra til å øke lokale leverandørers kunnskap om offentlige anskaffelser og de krav og forventninger kommunen stiller til en leverandør.
- Frivillig kunngjøring skal vurderes i alle anskaffelser over kr 500.000, for å ivareta små og mellomstore bedrifter.
- Kommunen skal tilby gjennomgang av tilbudet til tapende part, i de anskaffelser man anser som hensiktsmessig, for å øke/oppretholde konkurransen til neste anskaffelse.

### 3.4.3 Resultatmål

- Omfanget av innovative anskaffelsesprosesser skal økes.
- Omfanget av anskaffelser som har resultert i nye eller bedre løsninger skal måles.
- Gjennomførte møter, kurs etc. med lokalt næringsliv (måles via KPI).
- Avtaler med lokalt næringsliv (måles via KPI).
- Lokalt næringslivs sin andel av kommunens totale kjøp (kr/%) (måles via KPI).

## 4 Forutsetninger og implementering

- Anskaffelsesstrategien er vedtatt i kommunestyret og gjøres kjent for alle medarbeidere.
- Rådmannen har det overordnede ansvaret for gjennomføring av strategien i perioden 2021-2025.
- Innkjøpsseksjonen har ansvar for å koordinere arbeidet og rapportere på fremdrift.
- Alle ansatte har et ansvar for å bidra til at målene nåes.