

**ANSKAFFELSESSTRATEGI FOR  
TRONDHEIM KOMMUNE  
2018-2023**

**Vedtatt av bystyret 13.12.2018**

# Innledning

Anskaffelsesstrategien er en av kommunens overordnede strategier og gjelder alle virksomheter i Trondheim kommune. Kommuneplan, handlings- og økonomiplan og gründerstrategi er overordnede styringsdokumenter for anskaffelsesstrategien. Den enkelte virksomhet skal følge målsetningene i anskaffelsesstrategien og gjennomføre anskaffelser i tråd med gjeldende regelverk og rammebetingelser, herunder kommunens etiske reglement.

Anskaffelsesstrategien skal legge grunnlaget for en felles overordnet tenkning og atferd, slik at kommunens anskaffelser av varer, tjenester, bygg og anlegg, effektivt bidrar til at kommunen når sine mål.

Tiltak og rutiner for å nå strategiens mål er innarbeidet i Trondheim kommunes innkjøpsreglement og kommunens kvalitetssystem.

Rådmannen har det overordnede ansvaret for gjennomføring av anskaffelsesstrategien.

Anskaffelsesstrategien gjelder fra det tidspunkt den er vedtatt av bystyret.

# Hovedmål

**Trondheim kommunes anskaffelser skal bidra til effektiv bruk av kommunens ressurser, innovative løsninger, et seriøst arbeidsliv og gjennomføres med vekt på kommunens samfunnsansvar.**

Alle anskaffelser i Trondheim kommune skal gjøres i tråd med lov og forskrift om offentlige anskaffelser og Trondheim kommunes innkjøpsreglement. Anskaffelser skal bidra til merverdi for Trondheim kommune og kommunens brukere ved å sikre formåls effektivitet og kostnadseffektivitet.

Formålseffektive anskaffelser skal sikre at brukerne og kommunen får tilgang til riktige produkter og tjenester med rett kvalitet:

- Anskaffelser skal gjennomføres på bakgrunn av en grundig og bred behovsanalyse der aktuelle interessenter involveres
- Anskaffelser skal gjennomføres på bakgrunn av en grundig markedsanalyse som avdekker om markedet kan dekke behovene

Effektiv utnyttelse av ressurser og kompetanse og en profesjonell gjennomføring av anskaffelsesprosesser og kontraktsforvaltning bidrar til kostnadseffektivitet:

- Anskaffelsesprosesser skal være så effektive som mulig for kommunen og for leverandørene, digitale verktøy skal benyttes i gjennomføringen.
- Kommunen skal sikre seg et så grundig forhold mellom pris og kvalitet som det er mulig i markedet

Bærekraftige anskaffelser skal sikre at kommunen etterspør klimakloke løsninger som svarer til ambisjonene i kommunens miljø- og klimaplan, og varer som er tilvirket etter høye etiske og sosiale standarder for arbeids- og miljøforhold i leverandørkjeden.

- Miljøhensyn skal vurderes ved planlegging av anskaffelser og livssyklus kostnader skal vurderes for å finne den løsningen som gir lavest mulig miljøbelastning i produktets levetid.
- Det skal stilles krav til etisk handel i leverandørkjeden det det er stor risiko for brudd på arbeidstakers rettigheter.

Dette skal realiseres gjennom følgende satsningsområder:

1. Arbeidet med anskaffelser skal være organisert effektivt, med avklarte roller og rett kompetanse
2. Være en synlig pådriver i offentlig sektor for å sikre bærekraftige anskaffelser og
3. påvirke leverandør- og produktutvikling i en miljøriktig retning.

4. Vise samfunnsansvar gjennom sine anskaffelser
5. Anskaffelsene skal bidra til innovasjon og markedsutvikling
6. God og effektiv kontraktsoppfølging

# Delmål 1

**Trondheim kommunes arbeid med anskaffelser skal være organisert effektivt, med avklarte roller og rett kompetanse.**

## Ønsket effekt

Ledere på alle nivå har god forståelse for anskaffelsesområdet, og følger 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.

## Tiltak

- Rådmannen har det overordnede ansvaret for kommunens anskaffelsesstrategi og kommunens organisering av anskaffelsesarbeidet.
- Rådmannen sikrer via styringskraftportalen at anskaffelser på enhetene gjennomføres i henhold til anskaffelsesstrategien, lover, forskrifter og reglement.
- Den enkelte enhetsleder har ansvar for at enheten gjennomfører sine anskaffelser i henhold til gjeldende anskaffelsesstrategi, lover, forskrifter og reglement. Den enkelte enhetsleder skal gjøre alle ansatte i egen enhet kjent med fullmaktsmatrisen som synliggjør roller og ansvar i alle prosessene knyttet til anskaffelser, inkludert prosessene knyttet til leveranser og kontraktsoppfølging.
- Alle som jobber med anskaffelser skal ha riktig kompetanse for sin rolle til å kunne gjennomføre anskaffelser i henhold til anskaffelsesstrategi, lover, forskrifter og reglement.
- Innkjøpstjenesten skal være kommunens kompetansesenter på anskaffelser og tilby øvrige enheter bistand, opplæring, faglig støtte og kompetansehevingstiltak innenfor anskaffelser.
- Innkjøpstjenesten har ansvaret for å ivareta et godt fungerende anskaffelsesnettverk i kommunen for erfaringsutveksling og kompetansebygging blant de som jobber med anskaffelser på tvers av fagmiljøene.
- Andelen innkjøpere med sertifisering i offentlige anskaffelser skal økes i strategiperioden.
- Trondheim kommune skal bygge kompetanse innenfor egen organisasjon for å gjøre seg mindre avhengig av innkjøp eller innleie av konsulenttenester.

## Delmål 2

***Trondheim kommune skal være en synlig pådriver i offentlig sektor for å sikre bærekraftige anskaffelser og påvirke leverandør- og produktutvikling i en miljøriktig retning.***

### Ønsket effekt

Trondheim kommune skal gjennom sine anskaffelser redusere miljøbelastninger.

Anskaffelser skal bidra til å nå kommunens miljømål.

Anskaffelsens art og innkjøpende enhets miljømål er førende for hvilke miljøkrav som stilles.

Innkjøpsvirksomheten skal være miljøeffektiv og bidra til omdømmebygging for Trondheim kommune som en organisasjon som tar ansvar for miljø og bærekraft.

### Tiltak

- Målsetninger og tiltak for anskaffelsesområdet koordineres med kommunens miljømål.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal utarbeide en overordnet strategi for kommende anskaffelser for å finne ut av hvilke konkurranser og kontrakter som vil gi størst miljøgevinst.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal har ansvar for å legge til rette for kutt av plastprodukter og alternativer til plast i anskaffelser og kontrakter.
- Innkjøpstjenesten skal i samarbeid med Miljøenheten utarbeide standardiserte indikatorer for anbudskonkurranser og kontraktsoppfølging for miljøområdet.
- Innkjøpstjenesten skal i samarbeid med Miljøenheten lage måleindikatorer for å måle miljøeffekten av anskaffelser for varetransport.
- Gjennom sine anskaffelser skal Trondheim kommune utvikle og benytte seg av verktøy for å beregne anskaffelsens livssyklus kostnader.

## Delmål 3

### **Trondheim kommune skal vise samfunnsansvar gjennom sine anskaffelser**

#### Ønsket effekt

Lov om offentlige anskaffelser stiller krav om at det under planleggingen av den enkelte anskaffelse skal tas hensyn til livssyklus kostnader, universell utforming og miljømessige konsekvenser av anskaffelsen. Videre stiller loven krav om å ta inn klausuler i tjeneste-, bygge- og anleggskontrakter som sikrer lønns- og arbeidsvilkår som ikke er dårligere enn det som følger av gjeldende landsomfattende tariffavtale, eller det som ellers er normalt for vedkommende sted og yrke.

En rekke krav til samfunnsansvar ut over bestemmelser i lov og forskrift i offentlige anskaffelser er tatt inn i Trondheim kommunes innkjøpsreglement. I tillegg er kommunens etiske reglement svært viktig ved alle anskaffelser.

Med samfunnsansvar menes forebyggende arbeid med etisk handel i leverandørkjeder, miljøkrav i anskaffelser, bruk av arbeidsmarkedsbedrifter og lærlinger, samt arbeid med etisk bevissthet i anskaffelsesprosesser, herunder korrupsjonsforebyggende tiltak. Anskaffelser skal bidra til å sikre godt omdømme og tillit til Trondheim kommune.

#### Tiltak

- Det enkelte innkjøpsmiljø skal videreføre arbeidet med å stille krav til lønns- og arbeidsvilkår og unngå sosial dumping, med sikte på stadig forbedring av så vel krav til leverandørene som til kommunens kontrollvirksomhet.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal årlig gjennomføre risikovurderinger i forhold til fare for brudd på lønns- og arbeidsvilkår, og på bakgrunn av denne utarbeide revisjonsplaner for hvilke leverandører og markeder som skal følges opp ekstra tett i kontraktsfasen.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal kontinuerlig bidra til å øke bruken av kommunens andel av rettferdig handelsprodukter.
- Innkjøpstjenesten skal kontinuerlig arbeide med videreutvikling av rutiner og retningslinjer som sikrer at kommunen utvikler seg i tråd med lover, regler og beste praksis.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal ha årlige dialogmøter med partene i arbeidslivet for oppdatering og opplæring for å sikre at kommunes anskaffelser utvikler seg i tråd med utfordringene i de ulike bransjene.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal sikre konkurranse i markedet ved å ha en bevisst strategi for løpetid og oppdeling av kontrakter.

- I kontrakter der det er relevant og kan inngå i leveransen kan dokumentert omfang av praksisplasser og arbeidstrening som benyttes i leveransen fra en leverandør inngå i tildelingskriteriene.



## Delmål 4

### **Trondheim kommunes anskaffelser skal bidra til innovasjon og markedsutvikling**

#### Ønsket effekt

Kommunens anskaffelsesvirksomhet skal bidra til oppfyllelse av målene i “Gründerstrategi for Trondheim” ved å fremme bruken av metodikk for innovative anskaffelser. Dette kan åpne opp for nye måter å definere og levere kommunale tjenester på, gjennom brukerdrevet, åpen innovasjon. Dette vil utfordre dagens ledelse- og styringsmodell i Trondheim kommune, og stille krav til at kommuneorganisasjonen er innstilt på å tenke nytt og annerledes.

Innovative anskaffelser er først og fremst en metode som handler om å tenke nytt i planleggingen og gjennomføringen av anskaffelsesprosessene for å sikre at kommunen får kunnskap om hvilke muligheter som er tilgjengelige i markedet eller som kan utvikles. Slik kan innovative anskaffelser være et virkemiddel for å oppnå utvikling og innovasjon i kommunens tjenesteyting og sikre kommunen miljøvennlige løsninger.

Anskaffelser brukes som et strategisk verktøy for å stimulere utvikling og innovasjon både i den kommunale tjenesteytingen og hos leverandørene. Innovasjon krever at det etableres en kultur hvor risiko og feil er akseptert, og hvor anskaffelser stimulerer til nye og bedre løsninger.

#### Tiltak

- Trondheim kommune deltar i Nasjonalt program for leverandørutvikling (NHO, KS m.flere og KS) for å få økt kompetanse om gjennomføring av innovative offentlige anskaffelser.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal i økende grad velge anskaffelsesprosedyrer og kontraktsformer som fremmer innovasjon, herunder konkurranse med forhandling, konkurransepreget dialog, innovasjonspartnerskap, plan og designkonkurranser og samspillsmodeller.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal legge til rette for å tildele oppdrag til gründervirksomheter, SMB-markedet eller selskap som ikke har levert til det offentlige eller Trondheim kommune tidligere. Det skal vurderes om oppdeling av kontrakter kan bidra til dette formålet.

## Delmål 5

### Trondheim kommune skal ha god og effektiv kontraktsoppfølging

#### Ønsket effekt

Kontraktsoppfølging er alle forhold som oppstår fra kontrakt er signert til kontrakten er avsluttet. Dette innebærer særlig å kontrollere og sørge for at leverandøren leverer som avtalt, til avtalt tid, og ellers oppfyller alle sine plikter. Det innebærer også å implementere kontrakten i egen virksomhet, slik at kommunen etterlever sine forpliktelser overfor leverandøren, og gjennom høy avtalelojalitet i bestillerorganisasjonen realiserer de gevinstene avtalene tilrettelegger for. Kontraktsoppfølging handler også om å håndtere uventede og endrede situasjoner som oppstår.

God kontraktsoppfølging vil også sikre kommunen gode samarbeidspartnere/leverandører, og sørge for at kommunen blir ansett for å være en seriøs og attraktiv oppdragsgiver.

#### Tiltak

- For å sikre gjennomtenkte og balanserte kontraktsvilkår som er kjent i leverandørmarkedet skal alle innkjøpsmiljøene benytte standardkontrakter.
- Det enkelte innkjøpsmiljø skal utarbeide indikatorer for måloppnåelse av kontraktskrav.
- Rådmannen skal tydeliggjøre den enkelte enhetsleders ansvar for å bruke rammeavtalene og bruke disse korrekt ved innkjøp av varer og tjenester.
- Det enkelte innkjøpsmiljø er ansvarlig for å benytte styringsdata fra eksisterende digitale løsninger for anskaffelser, blant annet løsning for innkjøp, faktura og konkurransegjennomføring, strategisk i kontraktsoppfølging og planlegging av nye anskaffelser.
- Innkjøpstjenesten skal sikre at alle kontrakter blir gjort tilgjengelig i digitale kontraktsadministrasjonsverktøyet.