

# Anskaffelsesstrategi

## 2025-2030





# Innhold

|                                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Del 1 - Strategisk forankring, utviklingstrekk og status.....</b>                 | <b>4</b>  |
| Introduksjon .....                                                                   | 4         |
| Strategisk forankring .....                                                          | 5         |
| Internasjonale føringer .....                                                        | 5         |
| Nasjonale føringer .....                                                             | 5         |
| Kommunale rammeverk.....                                                             | 5         |
| Utviklingstrekk og status i foregående strategiperiode .....                         | 5         |
| Prosess og involvering .....                                                         | 6         |
| <b>Del 2 - Satsningsområder og målsetting for innkjøpsområdet.....</b>               | <b>7</b>  |
| <b>Satsningsområde 1: Styring, ledelse og gevinstrealisering .....</b>               | <b>8</b>  |
| Styring og ledelse.....                                                              | 8         |
| Gevinstrealisering.....                                                              | 8         |
| Digitalisering av alle ledd i anskaffelsesprosessen.....                             | 9         |
| Kontraktsoppfølging .....                                                            | 9         |
| Leveringssikkerhet og beredskap .....                                                | 9         |
| <b>Satsningsområde 2: Effektive prosesser og helhetlig kompetanse.....</b>           | <b>10</b> |
| Effektive prosesser .....                                                            | 10        |
| Bruk av kunstig intelligens.....                                                     | 11        |
| <b>Satsningsområde 3: Innovasjon, leverandørutvikling og lokalt næringsliv .....</b> | <b>12</b> |
| Innovasjon.....                                                                      | 12        |
| Næringsutvikling.....                                                                | 13        |
| <b>Satsningsområde 4: Kommunikasjon og samarbeid.....</b>                            | <b>14</b> |
| Samarbeid på tvers av tjenesteområdene .....                                         | 14        |
| Innkjøpssamarbeid og innkjøpssentral .....                                           | 14        |
| Samhandling med leverandører og næringslivet.....                                    | 15        |
| <b>Del 3 - Implementering og tilgjengeliggjøring av strategi .....</b>               | <b>16</b> |
| Risiko ved manglende implementering .....                                            | 16        |
| Økonomi og budsjett.....                                                             | 16        |
| Tilgjengeliggjøring av strategi .....                                                | 16        |
| <b>4 Rettskilder .....</b>                                                           | <b>17</b> |

# Del 1 - Strategisk forankring, utviklingstrekk og status

## Introduksjon

Dette dokumentet erstatter «Anskaffelsesstrategi 2020-2024», og fastsetter ambisjonene Lillestrøm kommune skal ha for sine anskaffelser fram mot 2030.

I Lillestrøm kommune skal anskaffelsesprosesser gjennomføres i tråd med kommunens overordnede verdier, med fokus på tillit, åpenhet, involvering og samarbeid. Innkjøp skal, både internt og eksternt, bidra til å sikre god behovsdekning, god ressursforvaltning og bærekraftig samfunnsutvikling.

I en stadig mer kompleks og dynamisk verden er det avgjørende for kommunen å ha en robust og fremtidsrettet anskaffelsesstrategi. Denne strategien skal sikre at vi oppnår best mulig verdi for innbyggerne, samtidig som vi fremmer bærekraft, innovasjon og samfunnsansvar.

Formålet med denne anskaffelsesstrategien er å etablere en helhetlig tilnærming til hvordan kommunen planlegger, gjennomfører og følger opp sine anskaffelser og kontrakter. Strategien skal bidra til å styrke kommunens evne til å levere tjenester av høy kvalitet, samtidig som vi opprettholder økonomisk ansvarlighet og etisk praksis.

Lillestrøm kommune er per 1.1.2025 Norges 9. største kommune, og representerer med dette en stor innkjøpsmakt. I 2024 anskaffet Lillestrøm kommune varer og tjenester for i underkant av 2,6 milliarder, samt investerte 650 millioner innenfor bygg- og anleggsprosjekter. Fra 1.11.2024 ble Lillestrøm kommune etablert som innkjøpssentral for kommunene Aurskog-Høland, Enebakk, Nittedal og Rælingen, noe som befester og styrker Lillestrøm kommune som regional innkjøpsmakt og posisjon som premissgiver innenfor offentlige anskaffelser.

Dette er i tråd med Stortingsmelding 22 (2018-2019) «Smarte innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser» hvor det pekes på viktigheten av å effektivisere offentlige anskaffelser for å oppnå lavere transaksjonskostnader, bedre priser og bedre behovsdekning.

I Lillestrøm kommune er det i kommuneplanens samfunnsdel satt som mål at kommunen skal ha en utvikling som er bærekraftig, både i dag og i framtida. Kommunen skal aktivt ta samfunnsansvar gjennom å kjøpe varer og tjenester som er produsert etter høye etiske, sosiale og miljømessige standarder.

Mål og tiltak knyttet til bærekraft er så grunnleggende og sentralt, og vil derfor vedtas og følges opp gjennom «Strategi for bærekraftige innkjøp i Lillestrøm kommune 2025-2030». Anskaffelsesstrategien og Strategi for bærekraftige innkjøp er to likeverdige strategier som utfyller hverandre, og sammen setter retning for hvordan Lillestrøm kommune skal jobbe med anskaffelser i strategiperioden.

Strategien omhandler alle tjenesteområdene (heretter anskaffelsesfunksjonen) i Lillestrøm kommune, og ikke kommunalområdet Innkjøp (heretter Innkjøp) alene. En stram kommuneøkonomi, økte krav til bærekraft, tid og kvalitet, vil i en del tilfeller være motstridende hensyn, og det er derfor behov for en felles plattform som tar innover seg hvordan avveining av de ulike nevnte hensyn skal foretas.

Dersom vi skal lykkes med en strategi som har tyngde og betydning uavhengig av anskaffelseskategori, er det avgjørende med godt samarbeid på tvers, kompetansebygging og kunnskapsdeling.

## Nåsituasjonen

I forberedelsesfasen av utformingen av denne strategien har Innkjøp pilotert et selvevalueringsverktøy, utarbeidet av Direktoratet for forvaltning og økonomistyring (DFØ). Dette verktøyet har gitt en enkel nullpunktsmåling på hvor anskaffelsesarbeidet står i kommunen, og har resultert i identifisering av følgende forbedringspunkter:

- bruk av måleindikatorer og rapportering på disse
- metode for å måle og følge opp anskaffelsesfunksjonens resultater
- gevinstrealisering
- samarbeid på tvers i organisasjonen
- innovasjon og leverandørutvikling

**I strategiperioden skal det jobbes målrettet for å unngå brannsløkking gjennom å arbeide mer planmessig, strategisk og langsiktig.**

Strategien har i tillegg fokus på områder som ikke er spesielt omtalt i DFØ sitt selvvalueringsverktøy.

## Strategisk forankring

### Internasjonale føringer

FNs bærekraftsmål er verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030. Det fremgår i kommuneplanens samfunnsdel at all utvikling i Lillestrøm kommune skal skje i tråd med bærekraftsmålene, og det er derfor avgjørende at kommunens samlede anskaffelsesfunksjon innretter sin praksis i tråd med dette.

### Nasjonale føringer

I formålsbestemmelsen til gjeldende Lov om offentlige anskaffelser <sup>1</sup> heter det at: «Loven skal fremme effektiv bruk av samfunnets ressurser». Regelverket skal bidra til at det offentlige opptrer med integritet, slik at allmennheten har tillit til at offentlige anskaffelser skjer på en samfunnstjenlig måte. Anskaffelsesregelverket gjelder for anskaffelser over 100 000 kroner ekskl. mva.

Regelverket, herunder formålsbestemmelsen, er under revisjon og det vil i fremtidige versjoner også vektlegges bærekraftig og effektiv bruk av samfunnets ressurser.

Anskaffelsesregelverket bygger på de grunnleggende prinsippene om konkurranse, likebehandling, forutberegnelighet, etterprøvbarehet og forholdsmessighet. Videre skal kommunens verdier, som tillit, inkludering og nyskaping ligge til grunn for kommunens anskaffelsesstrategi.

### Kommunale rammeverk

Det er flere rammeverk i Lillestrøm kommune som legger føringer for arbeidet med anskaffelser i Lillestrøm kommune, og de viktigste nevnes under:

- Kommuneplanens samfunnsdel
- Strategi for bærekraftige anskaffelser
- Klimanøytral 2027: Plan for klimanøytral drift for Lillestrøm kommune.
- Seriøsitetsbestemmelsene
- Klimastrategi
- Strategi og handlingsplan mot korrupsjon og økonomisk kriminalitet
- Strategi for bærekraftig næringsutvikling
- Digitaliseringsstrategi
- Kommunikasjonsstrategi
- Strategi for frivillighet
- Strategi for helse og mestring 2020-2035
  - o Program for teknologiløftet

## Utviklingstrekk og status i foregående strategiperiode

Den største målbare fremgangen kommunen oppnådde i forrige strategiperiode (2020-2024) har vært økt profesjonalisering av kontraktsoppfølging av kommunens rammeavtaler, befestet kommunens posisjon som ledende innenfor eHandel, og etablering av Lillestrøm kommune som innkjøpssentral. Videre har det å bygge kultur og å knytte relasjoner på tvers i ny kommune, stått sentralt i nevnte periode.

Starten av strategiperioden ble sterkt preget av koronapandemien. Pandemien viste global krise kan være kritisk for forsyningskjedene, og skapte stor usikkerhet rundt hvordan vi skulle dekke kommunens behov for smittevernsprodukter,

<sup>1</sup> 1.1.2017

og ikke minst en svært volatil markedssituasjon knyttet til leverandørenes leveringsevne, priser og leveringstid. Erfaringen med koronapandemien har synliggjort viktigheten av å inkludere Innkjøp som en integrert del av kommunens beredskap.

Satsningen på eHandel har resultert til en betydelig økning i avtalelojalitet, automatisert fakturabehandling, samt redusert risiko for ulovlige kjøp og feilprising av produkter. I tillegg har det gitt kommunen bedre kontroll over innkjøpsprosessene. De største gevinstene er identifisert til å være tidsbesparelser og reduserte kostnader.

Statistikkene brukes først og fremst til å vise hvor mye besparelser Lillestrøm kommune oppnår ved å bruke eHandel. Målet er å få så mye som mulig av innkjøpene gjennom eHandel. Rapportene viser kun innkjøp fra leverandører som det er inngått en eHandelsavtale med, slik at det for alle i teorien skal være mulig å oppnå 100 % i rapporten

Tallene nedenfor viser utviklingen i andel kjøp fra de leverandørene som er gjort tilgjengelige i eHandel, målt fra 2020:



Dedikerte og kompetente ansatte, digitale systemer som understøtter prosessene samt gode analyseverktøy for kvalitetssikring og oppfølging, har vært avgjørende for de gode resultatene. Videre har fokus på service, kurs for bestillerne og tilstedeværende brukerstøtte vært viktige suksessfaktorer.

I siste del av strategiperioden har samhandling og dialog med private aktører fått økt fokus, eksempelvis samarbeid om kommunens behov for eiendomsløsninger innenfor helse-området. God samhandling med private aktører, herunder ideelle og frivillige organisasjoner, blir viktig også i tiden framover, som ledd i å yte gode tjenester til innbyggerne.

Fastsatte mål for kompetanse i foregående strategiperiode ga gode resultater, blant annet i

form av at tjenesteområdene i kommunen i større grad søker bistand for både gjennomføring av konkurranser og oppfølging av avvik i rammeavtaler. Dette viser at organiseringen av Innkjøp med dedikerte ressurser til eHandel, avtaleoppfølging, konkurransegjennomføring og bærekraft har vært vellykket og er vesentlig for strategisk kompetansebygging.

Innenfor området bygg- og anleggsanskaffelser hvor anskaffelsesporteføljen er stor og kompleks, er den faglige satsningen styrket gjennom egne ressurser på Innkjøp med spesialkompetanse innenfor entrepriserett. Ved å satse på å ha denne kompetansen internt, kan kommunen sikre lønnsomme og effektive bygg- og anleggsanskaffelser, samt oppnå gevinster i form av helhetlig ivaretagelse av bærekraftsperspektivet i de enkelte anskaffelsene. Mange valg som må tas i forbindelse med anskaffelsen krever både god forståelse av anskaffelsesfaget, og av gjennomføringen av et byggeprosjekt.

## Prosess og involvering

Anskaffelsesstrategien er utarbeidet av Innkjøp. For å sikre tilstrekkelig forankring i hele kommunen er det gjennomført flere workshops med tjenesteområdene hvor deltakerne ble bedt om å komme med innspill til tiltak og handlingsplan. Strategien har også vært på høring i alle av kommunens ledergrupper.

## Del 2 - Satsningsområder og målsetting for innkjøpsområdet

Lillestrøm kommunes vedtatte mål og verdier ligger som nevnt til grunn for utarbeidelsen av anskaffelsestrategien. Med utgangspunkt i kommunens mål og verdier, har det blitt definert et hovedmål og fire satsningsområder. Satsningsområdene følges opp av konkrete tiltak for gjennomføring i en konkret handlingsplan. Handlingsplanen brukes for å prioritere og styre gjennomføringen av anskaffelsestrategien gjennom strategiperioden. Handlingsplanen vil være dynamisk, og revideres underveis i strategiperioden.

### Hovedmål for anskaffelsesstrategien:

**Lillestrøm kommunes anskaffelser skal gjennomføres formålstjenlig og kostnadseffektivt, og sikre gode og bærekraftige løsninger.**

Kommunens anskaffelser skal gjennomføres i tråd med gjeldende regelverk og politiske føringer. Anskaffelsene skal dekke behov i kommunens tjenesteproduksjon og sikre tilgang på varer, tjenester, bygg og anlegg til riktig kvalitet og pris. Anskaffelsen skal videre bidra til merverdi for Lillestrøm kommune, og kommunens innbyggere.

Lillestrøm kommunens anskaffelsesprosesser skal inngi tillit og skal være transparente, fra behovet oppstår, konkurranse er gjennomført og gjennom hele kontraktsperioden.

Følgende satsningsområder skal bidra til oppnåelse av hovedmålet i strategiperioden:

1. **Styring, ledelse og gevinstrealisering**
2. **Effektiv ressursbruk og organisering**
3. **Innovasjon og leverandørutvikling**
4. **Kommunikasjon og samarbeid**

Strategien vil legge føringer for hele kommunen, selv om det er Innkjøp som har ansvaret for selve gjennomføringen. Det er derfor viktig at strategien favner bredt, slik at alle bestillere innenfor kommunens tjenesteområder bidrar til måloppnåelse.



FOTO TURID RIKHEIM

# Satsningsområde 1: Styring, ledelse og gevinstrealisering

**Mål: Kommunens anskaffelser skal realisere gevinster gjennom strategisk planlegging, gode analyser og kontraktsoppfølging.**

## Styring og ledelse

For å kunne gjennomføre formålstjenlige og kostnadseffektive anskaffelsesprosesser, som gir gode løsninger på både kortere og lengre sikt, må strategisk og faglig kompetanse tilføres og videreutvikles i alle faser av anskaffelsesprosessene.

Dette forutsetter riktig grad av strategisk og anskaffelsesfaglig modenhet hos kommunens ledere, innkjøpere og bestillere. En sentral del av dette handler om evnen til å bruke data som beslutningsgrunnlag. Datadrevne beslutninger sikrer at anskaffelser er basert på fakta, herunder faktiske behov, historiske innkjøpsmønstre og analyser av hva som gir best verdi for kommunen. Det styrker både måloppnåelse og ressurseffektivitet.

Lillestrøm kommune ønsker tidlig i strategiperioden å kartlegge hvordan kommunen best kan gjennomføre en arbeidsmetodikk basert på kategoristyring<sup>2</sup>, herunder undersøke hvordan avtaleporteføljen og arbeidsprosesser kan samordnes innenfor utvalgte kategorier. Dette skal skje i tett samarbeid med fagmiljøene i kommunens tjenesteområder.

En slik arbeidsmetodikk vil kunne bidra til å effektivisere anskaffelses- og oppfølgingsfasen, og utnytte potensialet i markedet. Anskaffelser er knyttet til store utgiftsområder for kommunen, og det forventes at potensialet for gevinstrealisering, samordning, læring, bedre behovsdekning og forbedring på tvers av kommunens tjenestesteder er stort.

En grunnleggende forutsetning for dette arbeidet er å få full oversikt over egne kontrakter og innkjøp. Kommunen må i større grad foreta datadrevne beslutninger, som innebærer at informasjonen systematiseres og analyseres løpende for å sikre smartere og mer strategisk styring. Kunnskap om dette får vi gjennom forbruksanalyser («spend»), som hentes ut ved bruk av et elektronisk innkjøpsanalysesystem. Videre gir spendanalyser bedre kontroll over anskaffelsesprosessene og avtaledekningen, økt transparens og redusert risiko for feil og korrupsjon. Systemet skal anskaffes tidlig i strategiperioden for å bedre kommunens oversikt over kostnader, leverandører og innkjøpskategorier, og gi styringsdata til bruk i arbeidet med å optimalisere arbeidsprosesser.

## Gevinstrealisering

Med gevinstrealisering menes å planlegge og organisere med formål om å hente ut gevinster av et tiltak, og å følge opp disse gevinstene slik at de faktisk blir realisert. Gevinster kan være både kvantitative og kvalitative, knyttet til eksempelvis økonomi, ressursbruk, kvalitet eller bærekraft. For å identifisere og hente ut gevinster, skal Innkjøp pilotere ny arbeidsmetodikk basert på kategoristyring. Hvilke anskaffelseskategorier som skal piloteres vil avgjøres basert på kartlegging av hvor potensialet for gevinst er størst, og besluttet i samråd med berørte tjenesteområder. Spendverktøyet vil være avgjørende for å identifisere potensielle gevinster innenfor den aktuelle kategori.

Det overordnede ansvaret for gevinstrealisering tilligger kommunedirektørens ledergruppe, og dette innebærer å i større grad å etterspørre mål og resultater fra linjen. Det skal utarbeides en metodikk som plasserer det operative ansvaret for identifisering av gevinster hos faggruppedeltakerne og bestillerne, da disse er nærmest egen virksomhet og lettest kan identifisere disse.

<sup>2</sup> Med kategoristyring menes «samordning av innkjøp i hele virksomheten. Innkjøpene deles inn i grupper (kategorier) som understøtter markedets inndeling. Hver kategori styres for å utnytte markedets muligheter og oppnå reduserte kostnader og andre behov», hentet fra <https://anskaffelser.no/innkjopsledelse/kategoristyring-av-innkjop>

## Digitalisering av alle ledd i anskaffelsesprosessen

God forvaltning er viktig for at omgivelsene skal ha tillit til kommunen. Å ha åpne og gjennomsiktede anskaffelsesprosesser er derfor svært viktig, slik også regelverket og god forvaltningspraksis tilsier. En fulldigital anskaffelsesprosess er et viktig virkemiddel som sikrer sporbarhet og etterprøvbarhet. Dette er også et viktig punkt i kommunens arbeid med antikorrupsjon, og styrker tilliten til kommunens forvaltning av offentlige midler.

Kommunens satsning på elektronisk bestilling gjennom Visma eHandel har vært en suksess i foregående strategiperiode. Dette skal videreføres og som hovedregel benyttes i alle rammeavtaler som gjelder varer. I strategiperioden skal anskaffelsesfunksjonen være en pådriver for også å kunne benytte løsningen til tjenestekjøp. Her nevnes at det også skal arbeides for integrasjoner mot fagsystemer, eksempelvis kommunens FDV-systemer slik at flere bestillinger kan innlemmes i systemet.

## Kontraktsoppfølging

Lillestrøm kommune skal satse videre og arbeide målrettet for å videreføre profesjonell oppfølging i alle våre kontrakter. Leverandørmarkedet skal oppleve kommunen som en profesjonell kontraktspart, og kontraktsoppfølgingen skal bidra til at gevinster og verdier i kontraktsporteføljen blir realisert.

## Leveringssikkerhet og beredskap

Den siste tidens utfordringer som f.eks. pandemi, krigsutbrudd, klimaendringer og energikrise har vist oss hvor sårbare forsyningskjedene kan være. Slike forhold kan skape varige utfordringer knyttet til råvaretilgang, produksjon og transport. På anskaffelsesområder hvor det er behov for gjentagende leveranser av store volum, eller som dekker behov innen kritiske funksjoner, er det viktig å sørge for både tilstrekkelig beredskap og leveransetrygghet. Leverandører som tildeles rammeavtaler skal derfor være robuste og ha en trygg leveransekjede. Varehandelen har i stor grad globale forsyningskjeder, og det vil ved en krise kunne være behov for å sikre alternative løsninger med eksempelvis lokale aktører, og kanskje større grad av selvforsyning.

Innkjøp er allerede gitt en rolle i kommunens overordnede beredskapsarbeid, og der kunnskap om blant annet leverandørmarked, seriøsitetsbestemmelser og leverandørdialog har stor betydning for kommunen i en krisesituasjon.



## Satsningsområde 2: Effektive prosesser og helhetlig kompetanse

**Mål: Kommunens organisering av anskaffelsesfunksjonen skal sikre effektiv og høy faglig utførelse av arbeidet, og være en viktig støtte i tjenesteproduksjonen.**

Anskaffelsesområdet skal løftes til et strategisk nivå, hvor det i hele prosessen fokuseres på hva som kommer kommunen som helhet til gode, og hvordan anskaffelsesprosessen kan bidra til å realisere gevinster for kommunen. Anskaffelser som gjennomføres av Lillestrøm kommune skal være så effektive som mulig, og i tråd med gjeldende regelverk og kommunens strategiske føringer. Handlingsrommet i regelverket skal benyttes, og dermed sikre smidige anskaffelsesprosesser. Helt sentralt er derfor god organisering av anskaffelsesfunksjonen og grunnleggende kunnskap innenfor anskaffelsesfaget.

Innkjøp skal bidra til at kommunens samlede behov koordineres på en slik måte at anskaffelser gjennomføres effektivt, kontrakter følges opp og gevinster realiseres. For å oppnå dette er en sentral organisatorisk plassering av Innkjøp med kort vei til beslutningstakere, samt høy grad av lederforankring i hele linjen, forutsetninger for å lykkes. Dette er også i tråd med anbefalinger fra DFØ.

På Innkjøp er det viktig med en robust organisering med dedikerte ressurser innenfor konkurransegjennomføring, avtaleforvaltning og eHandel. I strategiperioden blir det viktig å videreutvikle organiseringen og fortsette profesjonaliseringen av de tre fagdisiplinene. Et annet viktig aspekt for å oppnå effektiv prosess og gevinstrealisering er å organisere anskaffelsesprosessene slik at kommunens behov ivaretas. Innkjøp er et viktig bindeledd i dette arbeidet, med ansvar for å koordinere kommunens samlede behov. Satsningen på godt tverrfaglige sammensatte anskaffelsesteam, hvor eksempelvis verneombud, personvernombud og tillitsvalgte involveres der det er relevant, er avgjørende i strategiperioden.

Innkjøp er prosessleder for anskaffelsesteamet i den enkelte anskaffelse, og skal sørge for god koordinering og fremdrift, og sikre effektiv konkurransegjennomføring. Den etablerte ordningen med kontaktpunkt (innkjøpskontakter) per tjenesteområde skal videreutvikles i strategiperioden. Innkjøpskontaktene skal fungere som bindeleddet mellom tjenesteområdene og Innkjøp, herunder bidra til at anskaffelsesteamene blir riktig sammensatt, og at samarbeidet med Innkjøp er velfungerende.

### Effektive prosesser

Anskaffelsesfunksjonen skal ha fortsatt fokus på prosesseffektivisering i strategiperioden. Slik kan kommunen oppnå kvalitetsgevinster og tidsgevinster, herunder reduserte prosesskostnader som følge av redusert tidsbruk, og bedre kvalitet og brukertilfredshet for den samme mengden tid brukt.

Tidlig i strategiperioden vil det derfor være naturlig å etablere egnede måleindikatorer innen spart arbeidstid, kvalitet og brukertilfredshet, som kan gi et riktig bilde av hvordan innkjøp arbeider. For å lykkes i dette arbeidet er det viktig at kommunens ledere er opptatt av hvordan de gjennom planlegging av egne behov og ved å tenke helhet, kan bidra til at kommunens anskaffelsesfunksjon effektiviseres og profesjonaliseres.

### Kompetanse

Alle som har en rolle i arbeidet med anskaffelser må ha tilstrekkelig kompetanse til å gjennomføre sine oppgaver. Dette gjelder alt fra budsjetteier, avtaleeier, innkjøper, avtaleforvalter, faggruppedeltaker, bestiller og mottaker. I særlig grad bør ledere som er behovshavere for varen og tjenesten, ha kompetanse og fokus på mulige gevinster, både knyttet til selve anskaffelsen og ved avrop. Nødvendig kompetanse innebærer også forståelse for hvilken påvirkning og konsekvens alle anskaffelser, uavhengig av størrelse, kan ha for kommunens økonomi og tjenestetilbud. Det

er derfor viktig med god forankring etter som gjennomføring av en god anskaffelsesprosess krever tid, ressurser og kompetanse til å se helhet og sammenhenger.

For å lykkes med gevinstrealisering i strategiperioden må kommunen også besitte strategisk analysekompetanse til å følge opp og hente ut gevinster fra sine kontrakter. Dette forutsetter å inneha kompetanse i å analysere data, samt kompetansen som behøves for å kunne ta datadrevne beslutninger basert på innsikten analysene gir. Tilsvarende må kommunen ha god kompetanse til å foreta analyser av eget forbruksmønster, samt verktøy for å avdekke områder hvor kommunen mangler tilstrekkelig avtaledekning. Anskaffelse og implementering av analyseverktøyet blir derfor kritisk for å lykkes med strategiens hovedmål.

På visse områder er det behov for mer spesialisert kompetanse i anskaffelsesfunksjonen, eksempelvis innen bærekraft. Tilsvarende gjelder innfor bygg og anlegg, hvor det er behov for spesialisert kompetanse innen entrepriserett. Innkjøp besitter

i dag slik kompetanse, og vil i strategiperioden ha fokus på å videreutvikle denne med mål om å innta en ledende posisjon nasjonalt innenfor disse områdene.

### **Bruk av kunstig intelligens**

Lillestrøm kommune skal ta en ledende rolle knyttet til å ta i bruk digitale løsninger i alle deler av anskaffelsesprosessen. Kunstig intelligens (KI) har hatt en rivende utvikling, og det blir derfor viktig å øke innkjøpsfunksjonens kompetanse innen dette området.

Innkjøp vil i strategiperioden ta i bruk KI som verktøy til å øke effektiviteten og nøyaktigheten, blant annet ved utarbeidelse av konkurransedokumenter og kontraktsoppfølgingen.

Implementeringen skal skje gradvis, og ut fra en risikobasert tilnærming av hensyn til informasjonssikkerhet.

## Satsningsområde 3: Innovasjon, leverandørutvikling og lokalt næringsliv

**Mål: Lillestrøm kommune skal gjennom sine anskaffelser legge til rette for innovasjon, leverandørutvikling og samspill med lokalt næringsliv.**

For at kommunen skal kunne levere fremtidsrettede tjenester av god kvalitet til innbyggerne, er det nødvendig med fokus på innovasjon og leverandørutvikling. Gjennom Lillestrøm kommunes næringsstrategi er det vedtatt at kommunen gjennom anskaffelser skal stimulere til innovasjon og utvikling av nye produkter og tjenester. Næringsstrategien<sup>4</sup> retter også fokus på kommunens rolle og ansvar overfor det lokale gründermiljøet, og samarbeid med ulike næringsklynger. Næringsklynger<sup>5</sup> er økosystemer bestående av akademia, etablert næringsliv, oppstartsvirksomheter og risikokapital.

Kommunen skal legge til rette for utvikling av morgendagens løsninger, og skape grobunn for nye ideer og næringsutvikling. Tjenesteområdenes evne til å identifisere, ta i bruk og skalere inn nye løsninger, må skje i tilknytning til anskaffelsesprosessene.

Evnen til å tenke nytt rundt hvordan behov kan løses er også helt grunnleggende for at kommunen skal lykkes med bærekraftige anskaffelser. For å skape innovasjonsvennlige anskaffelser, kreves en holdningsendring i hele kommunen, hvor fokus ikke er på løsninger, men på behov.

### Innovasjon

Arbeidet med systematisk innovasjon skal styrkes i tjenesteutviklingen og tilhørende anskaffelsesprosesser, slik at kommunen settes i stand til å gjennomføre innovasjonsprosjekter. Dette kan være både innovative anskaffelsesprosesser som metodikk, samtidig som

det er viktig å ivareta «hverdagsinnovasjonen», da innovasjon og utvikling kan oppnås på mange ulike måter, uten at det samtidig iverksettes kostnads- eller ressurskrevende prosjekter. Innovasjon og utvikling kan oppnås gjennom god planlegging og behovsvurdering og åpen dialog med leverandørmarkedet i en tidlig fase av anskaffelsesprosessen.

Målet for en innovasjonsprosess kan være å skape noe helt nytt – eller å anvende kjent kunnskap eller teknologi på en annen måte. Innovative anskaffelser handler både om hva man kjøper, og hvordan man anskaffer det.

Innkjøp skal ha kompetanse til å legge til rette for bruk av anskaffelsesprosedyrer som ivaretar definerte behov og utvikling, og sette faggrupper og bestillere i stand til å utforme ytelses- og funksjonskrav. Med dette menes beskrivelser av hva kommunen ønsker å oppnå, fremfor å peke på bestemte løsninger eller produkter. Slik åpner kommunen for at leverandørene kan finne de beste løsningene som dekker kommunens behov.

Et godt eksempel de siste årene er kommunens arbeid med Teknologiløftet, hvor kommunen satser på å kunne levere forutsigbare og trygge helse- og mestringstjenester i møte med fremtidens demografiutfordringer. En kritisk suksessfaktor i anskaffelsen tilknyttet prosjektet var Innkjøps prosessledelse og funksjonen som bindeledd mellom de ulike tjenesteområdene i kommunen. Erfaringer viser derfor at innovative prosesser krever sterk involvering og samhandling på tvers av kommunens tjenesteområder og deres ansatte, ulike leverandørmarkeder, kunnskapsmiljø og eventuelle andre aktører.

<sup>4</sup> <https://www.lillestrom.kommune.no/skatt-bevilling-og-naring/naringsliv/naringsstrategi/>

<sup>5</sup> Næringsklynger er økosystemer bestående av akademia, etablert næringsliv, oppstartsvirksomheter og risikokapital

## Næringsutvikling

Selv om anskaffelsesregelverket og Norges forpliktelser iht. EØS-regelverket stiller krav til fri konkurranse, gir regelverket også handlingsrom for at kommunen kan tilrettelegge for at også små og mellomstore bedrifter kan delta i konkurranser. Å bidra til utvikling av ulike leverandørmarkeder, lokalt, regionalt og nasjonalt, gir økt konkurransekraft, som igjen gir et bedre tilbud til kommunen. Dette kan også bidra positivt til kommunens beredskap og risiko ved sårbare forsyningskjeder.

God planlegging, åpen dialog med leverandører, kurs og ikke å stille strengere krav i konkurransene enn det som er nødvendig, er konkrete tiltak som anskaffelsesfunksjonen vil arbeide etter i strategiperioden. I strategiperioden vil anskaffelsesfunksjonen søke tettere dialog internt i kommunen, eksempelvis med kommunikasjonsavdelingen og næringsrådgivere med særlig kunnskap om lokale leverandører.

Et tankekors er den stadig økende graden av krav kommunen er pålagt å stille eksempelvis knyttet til bærekraft, sammenstilt med kommunens ønske om å tilrettelegge for lokale leverandører. I mange tilfeller kan dette medføre at lokale leverandører ikke kan levere, eller ikke når opp i konkurranser. I strategiperioden blir det derfor viktig å tilrettelegge for at lokale aktører i størst mulig grad kan delta i konkurranser.

Også ansvaret som tilligger kommunen gjennom samarbeid som innkjøpssentral, fordrer at Innkjøp tilstreber å sikre gode kvantitative og kvalitative rammeavtaler, men samtidig legge til rette for utvikling av lokal, regional og nasjonal næringsutvikling. Her er det også viktig at kommunen er sitt ansvar bevisst hva gjelder markedssituasjonen, da det ikke bør inngås store fellesavtaler i bransjer hvor offentlig sektor er for dominerende som kunde til å kunne opprettholde sunn konkurranse.



## Satsningsområde 4: Kommunikasjon og samarbeid

**Mål: innkjøp skal ha åpne og transparente anskaffelsesprosesser som inngir tillit, og ha særlig fokus på samarbeid og god kommunikasjon.**

Innkjøp skal være gode samarbeidspartnere både internt i organisasjonen, overfor leverandører og andre som er involvert i en anskaffelsesprosess, men også eksternt mot våre samarbeidspartnere, ulike markeder, næringslivet og interesseorganisasjoner.

Dette bidrar sterkt til å bygge oppunder kommunens overordnede verdier tillit, inkludering og nyskaping.

I Stortingsmelding 22 (2018-2019) «*Smarte innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser*» er det trukket frem viktigheten av innkjøpssamarbeid, og både de faglige og økonomiske gevinstene forbundet med dette. Innkjøpssamarbeid er særlig egnet når behovet er likt, og det er et stort og konkurransedyktig leverandørmarked. Innkjøpssamarbeid gir store muligheter for både økonomisk og samfunnsmessig gevinst, og Lillestrøm kommune skal være en primær drivkraft for innkjøpssamarbeid og dialog i regionen, men også på nasjonalt og internasjonalt nivå der dette er hensiktsmessig.

### Samarbeid på tvers av tjenesteområdene

Godt samarbeid på tvers av tjenesteområdene, fordrer at det er en kultur for læring og forbedring i Lillestrøm kommune. Anskaffelsesfunksjonen skal ta sitt ansvar for å bidra til dette gjennom å være en tilgjengelig serviceinstans i kommunen, og det skal alltid være enkelt å komme i kontakt med innkjøpsfunksjonens ansatte, slik at en opplever å få hjelp.

Innkjøp ønsker hele tiden å utvikle seg og å bli bedre, og vil derfor benytte spørreundersøkelser som et verktøy for å få tilbakemelding på forbedringspunkter, eksempelvis tilbakemeldinger på gjennomførte prosesser, innhold i rammeavtaler og bruk av eHandel.

Som et viktig område i strategiperioden blir satsningen på å tilgjengeliggjøre og forenkle informasjon og bestillingsmåter, slik at bestillere i større grad blir selvhjulpne. Innkjøpsfunksjonen skal sørge for at kommunens rammeavtaler og kommende konkurranser, og status på disse, til enhver tid er lett tilgjengelig.

### Innkjøpssamarbeid og innkjøpssentral

Lillestrøm kommune skal være en viktig bidragsyter i samarbeid lokalt, regionalt og nasjonalt, og legge til rette for å etablere samhandlingsarenaer internt i organisasjonen, men også eksternt mellom offentlige aktører i stat og kommune, bransje- og interesseorganisasjoner, ideelle aktører og leverandørmarkeder. Det å utvikle kontaktpunkter og bidra til felles kompetanseutvikling og erfaringsutveksling blir viktig i strategiperioden.

Gjennom en fremforhandlet samarbeidsavtale etablerte Lillestrøm kommune 1.10.2024 en innkjøpssentral<sup>5</sup>. Innkjøpssamarbeidets skal gjennomføre og følge opp rammeavtaler for deltakerkommunene. Mål, mandat og oppgaver er klart definert og forankret i samarbeidsavtalen.

Fra start er kommunene Aurskog-Høland, Enebakk, Nittedal og Rælingen med i innkjøpssentralen. Det er valgt en samarbeidsmodell som enkelt lar seg skalere opp dersom dette vurderes som hensiktsmessig, slik at en relativt enkelt kan tilknytte seg flere samarbeidskommuner.

<sup>5</sup> FOA § 4-3 bokstav a, en «oppdragsgiver som foretar samordnede innkjøp»

Det vil være et hovedfokus tidlig i strategiperioden å etablere samarbeidet på en god måte, og sammen finne gode metoder for å involvere tilstrekkelig, uten at dette går på bekostning av effektive anskaffelsesprosesser. Dersom kommunen lykkes med dette, vil både kvalitative og kvantitative gevinster som følge av innkjøpssamarbeidet realiseres. Dette er av stor betydning for både kommunen selv, og for innkjøpssentralens deltakere. Gevinstene kan være, men er ikke begrenset til, følgende:

- Et samlet og robust kompetansemiljø innen innkjøp.
- Det gjennomføres færre konkurranser.
- Det oppnås større påvirkningsmulighet.
- Det oppnås bedre betingelser.
- Økt provenyinntekt til Lillestrøm kommune

## Samhandling med leverandører og næringslivet

Det er en målsetning at leverandørmarkedet har kjennskap til Lillestrøm kommunes anskaffelsesplaner, og at det slik skapes større forutsigbarhet for alle.

Kommunen skal være en attraktiv samarbeidspartner for leverandørmarkedet, og skal opptre ryddig og profesjonelt i møte med disse. Dialog og samarbeid med privat næringsliv er også en viktig forutsetning for innovasjon.



## Del 3 - Implementering og tilgjengeliggjøring av strategi

Kommunedirektør har det overordnede ansvaret for gjennomføring av strategien.

Anskaffelsestrategien følges av en konkret og dynamisk handlingsplan som konkretiserer hvordan mål og tiltak i planen kan operasjonaliseres og måles. Fra innværende strategiperiode trekkes det kontinuerlige arbeidet med strategiens handlingsplan frem som et av de viktigste suksesskriteriene.

Alle medarbeidere i kommunen har et ansvar for å bidra til at målene i strategien nås.

### Risiko ved manglende implementering

Det er en rekke momenter som må implementeres av kommunen samlet, og som ikke kan ivaretas av anskaffelsesfunksjonen alene. Det blir viktig å igangsette disse på en korrekt måte, og skape de nødvendige kulturendringene i kommunen.

### Økonomi og budsjett

Lillestrøm kommune har innført en aktivitetsbasert finansiering for å dekke interne kostnader ved forvaltning av kommunens avtaleportefølje for rammeavtaler. Som en følge av dette skal rammeavtaleleverandører innbetale 2,25 % av nettoomsætningen på rammeavtalen til oppdragsgiver. Provenyinnkrevingen gjelder for rammeavtaler, og ikke for enkeltkjøp av varer og tjenester eller bygg og anlegg.

Provenyinntekten muliggjør en satsning på økt avtaleoppfølging og eHandel, noen som bidrar til økt gevinstrealisering, kontraktsoppfølging, avtalelojalitet og avtaleetterlevelse. Videre vil økt samarbeid med andre kommuner og virksomheter føre til økt provenyinntekt for Lillestrøm kommune.

Kommunedirektør følger opp strategien gjennom de ordinære styringsprosessene, og iverksetter tiltak i budsjett og økonomiplan. Rapportering på de viktigste tiltakene vil inngå i kommunens årsberetning.

Det legges til grunn at strategiens tiltak gjennomføres innenfor vedtatte budsjetter i strategiperioden.

### Tilgjengeliggjøring av strategi

Kommunedirektør ved kommunaldirektører er ansvarlige for å følge opp at anskaffelsesstrategien er kommunisert til alle relevante interessenter.

Anskaffelsestrategien tilgjengeliggjøres i Lillestrøm kommunes innbyggerportal, ansattportal og i kommunens interne kvalitetssystem. Anskaffelsesstrategien er et offentlig dokument og er tilgjengelig for innsyn.

Anskaffelsestrategien gjelder fra det tidspunkt den er vedtatt av kommunestyret.

## 4 Rettskilder

- Lov om offentlige anskaffelser (anskaffelsesloven/LOA)
- Forskrift om offentlige anskaffelser (anskaffelsesforskriften/FOA)
- Forskrift om innkjøpsregler i forsyningssektoren
- Forskrift om konsesjonskontrakter (konsesjonsforskriften)
- Forskrift om lønns og arbeidsvilkår i offentlige kontrakter
- Forskrift om klagenemnd for offentlige anskaffelser
- Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (offentleglova)
- Lov om behandlingsmåten i forvaltningssaker (forvaltningsloven)

