



ØVRE EIKER
KOMMUNE

Anskaffelsesstrategi

Øvre Eiker kommune



Behandlet og vedtatt i RLG
den 28.11.2017

1. Hvorfor trenger vi å arbeide strategisk med anskaffelser

Mye av kommunens tjensteproduksjon utføres i eget regi, men det kjøpes også inn varer og tjenester eksternt.

Avtalene som inngås er ikke bare viktige for kommunen og kommunens brukere, de er også viktige for leverandørene og for samfunnet i sin helhet. Dersom kommunen klarer å bygge opp en effektiv og profesjonell innkjøpsorganisasjon, vil dette medføre en utvikling av kommunens tjenester gjennom et målrettet innkjøpsarbeid. Gevinstene vil være økt innovasjon, kvalitetsforbedringer og besparelser og føre til at kommunen tar samfunnsansvar samtidig som vi påvirker lokalt næringsliv positivt.

Målet med strategien er å skape en overordnet tenking og adferd hos de ansatte i kommunen, på tvers av seksjonene og for alle faser i anskaffelsesprosessen.

For at kommunen skal lykkes med dette må de ansatte i sitt daglige arbeid ta beviste beslutninger i tråd med strategien og de tiltak som beskrives i dette dokumentet og resultatene må måles. Det er derfor viktig at ledelsen på alle nivåer sitter i førersetet og klarer å motivere, skape entusiasme og støtte opp under anskaffelsesstrategiens tiltak.

2. Risiko

Risiko for et lavt engasjement hos kommunens ansatte

I prosessen med å utvikle en profesjonell innkjøpsorganisasjon, vil det være en risiko for at mål og tiltak ikke nås. En strategi som ligger på intranettet, men som ingen kjenner engasjement for, eller ikke forstår vekten av, vil være verdiløs.

Det er derfor viktig at hele organisasjonen blir engasjert i profesjonaliseringen. Toppledelsen må være tydelig på at tiltakene er viktige for utviklingen av kommunens tjenester og repetere dette budskapet kontinuerlig under prosessen. En engasjert ledelse som ansvarliggjør sine medarbeidere og legger til rette for gode prosesser vil gi drahjelp og positive effekter til de ansatte når de skal implementere tiltakene i strategien.

Risiko for mangel på ressurser

Kommuneøkonomien er anstrengt og det er en risiko at kommunen ikke har ressurser for å arbeide tilstrekkelig med innkjøpsoppgaver. Dermed vil ikke tiltakene og ønsket adferd være mulig.

Risiko for mangel på kompetanse og en organisasjonskultur som hindrer intreprenørskap

Regelverket som styrer offentlige anskaffelser er komplekst. Nye digitale og tekniske løsninger og ønske om gevinstrealisering øker kompleksiteten ytterligere.

Dersom man klarer å bygge en organisasjonskultur som er rigget for kompleksitet, kan man nå de mål som beskrives i anskaffelsesstrategien. En måte å organisere seg på, er derfor å arbeide på er tvers av seksjonene i tverrfaglige team.

Fagpersonene er de som har størst kunnskap om aktuell vare/ tjeneste som skal kjøpes inn, men mangler ofte tilstrekkelig kompetanse om innkjøpsfaget samt for de digitale løsningene som skal benyttes.

I den stadig mer kunnskapsbaserte og digitale verden vil følgende elementer være kritiske for organisasjoner og deres medarbeidere:

- Kompetanse
- Tanker
- Ideer
- Kreativitet
- Innovasjon
- Vilje til å dele og samhandle

I tverrfaglig team vil den kollektive kunnskap og erfaring deles av engasjerte medarbeidere om et felles formål og kan frigjøre «intraprenørskap» i kommunen.

3. Visjon

**Innkjøpsorganisasjonen i Øvre Eiker kommune tar samfunnsansvar
og bidrar til utvikling av kommunens tjenester.**

4. Overordnet mål

Visjonen beskriver en fremtidsrettet innkjøpsorganisasjon. Strategien med sine tiltak er utarbeidet for å nå visjonen.

For å nå visjonen trengs det et langsiktig perspektiv, og det må arbeides med strategiske delmål for å nå dit. Denne strategiplanen er et første trinn for å nå den langsiktige visjonen.

Innkjøpsstrategien beskriver målene og hvordan de skal nås for perioden 2018-2021. I denne perioden er det rimelig å anta at det er mulig å legge grunnlaget for en profesjonell innkjøpsorganisasjon.

For å nå vår langsiktige visjon settes følgende mål for perioden 2018-2021.

Innen 2021 skal kommunen ha lagt grunnlaget for en profesjonell innkjøpsorganisasjon.

Med en profesjonell organisasjon menes her:

- En innkjøpsorganisasjon, som er organisert på en profesjonell måte med klare ansvarslinjer og med kontrollmekanismer.
- Anskaffelsesprosessens alle deler utføres med en bedre ressursutnyttelse.
- Anskaffelser bidrar til gevinstrealisering.
- Øvre Eiker kommune viser samfunnsansvar.
- Anskaffelser bidrar positivt til lokalt næringsliv.



4.1 Delmål 1

Øvre Eiker kommune skal være organisert på en profesjonell måte med klare ansvarlinjer og med innebygde kontrollmekanismer.

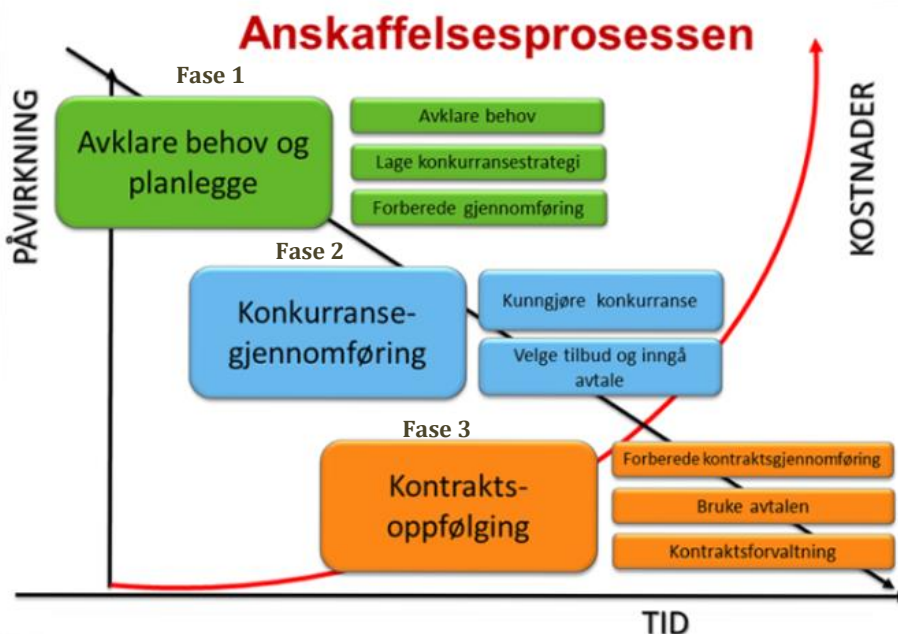
Ønsket effekt

En profesjonell organisasjon som er spisset for gevinstrealisering og som har innebygget kontrollmekanismer for å motvirke korrupsjon.

Tiltak i prioritert rekkefølge

1. Utarbeide forslag til ny innkjøpsorganisasjon med klare ansvarlinjer og kontrollmekanismer i kommunens innkjøpsorganisasjon i anskaffelsesprosessen 3 faser (se modell over anskaffelsesprosessen) og vedta denne i rådmannens ledergruppe (RLG). Vedtaket kommuniseres gjennom linjeorganisasjonen og legges på intranettet.

Herunder å identifisere hvilken kompetanse som trengs i seksjonene, mellom fagpersoner og mellom de ulike disipliner/ seksjoner i kommunen for tverrfaglig samarbeid i anskaffelsesprosessen.



Difis standardiserte prosessmodell for gjennomføring av en offentlig anskaffelse fra utfordringen oppstår til gevinster er realisert, kontrakten er sluttført og evaluert.

Modellen viser anskaffelsens alle faser. Øvre Eiker kommune har en hybrid mellom en sentralisert og desentralisert innkjøpsorganisasjon på flere nivåer med dreining mot sentralisering.

I anskaffelsesprosessen to første faser (Se modell) har kommunen et delt innkjøpsansvar mellom fagavdelingene både i BF Innkjøpsamarbeid og mellom fagavdelingene og innkjøpsfunksjonen for lokale anskaffelser i kommunen. I stort sett foregår alle anskaffelser over nasjonal terskel i tverrfaglige team. Det er kun, for fase 3, kontraktsoppfølging og for konkurranser under nasjonal terskel, som innkjøpsansvaret er helt delegert.

En innkjøpsorganisasjon med delt ansvar for større anskaffelser, er en god måte å organisere innkjøpsfunksjonen på, da de tverrfaglige teamene bidrar med spisskompetanse om det som skal anskaffes.

Innkjøpsansvarlig har systemansvar for **hele** anskaffelsesprosessen og vil være ansvarlig for mye av det strategiske arbeidet rundt innkjøp samt for utarbeidelse av rutiner.

2. Identifisere hvilke medarbeidere som skal påta seg arbeidsoppgaver knyttet til de forskjellige ansvarsområdene i seksjonene iht. vedtatt plan i RLG for organisering av innkjøpsfunksjonen.
3. Implementere ny innkjøpsorganisasjon gjennom linjeorganisasjonen og sørge for en kultur på alle nivåer, som forstår anskaffelsesarbeidets betydning for gevinstrealisering.
4. Oppdatere og utvikle systemer (rutiner og felles maler for anskaffelsesprosessen) for å støtte opp under ny innkjøpsorganisasjon og gjøre disse tilgjengelige for innkjøpsorganisasjonen på intranett.
5. Utarbeide årlig resultatmålrapporter for seksjonene, for å måle måloppnåelse iht. strategien og dens tiltak og kommunisere denne til RLG.

Styringsparametere

- ✓ Styringsdokumenter for ny organisasjonsstruktur.
- ✓ Rutinedokumenter for anskaffelsens alle faser.

Resultatmål

- ✓ Økt avtaledekning i %
- ✓ Anmerkninger fra Riksrevisjonen, Kommunerevisjonen samt Arbeidstilsynet.

4.2 Delmål 2

Anskaffelsesprosessens alle deler skal utføres med en bedre ressursutnyttelse.

Ønsket effekt

Effektivt ressursbruk i anskaffelsesprosessens alle faser.

Tiltak i prioritert rekkefølge

1. Implementere VISMA e-handel (nytt e-handelssystem) for integrasjon mot kommunens økonomisystem herunder automatisk fakturabehandling.
2. Implementering i seksjonene av elektronisk konkurransegjennomføringssystem (KGV) for alle anskaffelser over 1.3 millioner. (lovpålagt fra 1.4.2018).
3. Implementering i seksjonene av digitalt bestillingssystem på katalogkjøp.
4. Mer formelle innkjøpssamarbeider der betingelsene for samarbeidet er avtalt på forhånd og som er forpliktende, vedrørende deling av arbeidsoppgaver og kostnader og som sparer virksomheten for transaksjonskostnader og bidrar til bedre avtalebetingelser.
5. Utarbeidelse av en prioriteringsplan for anskaffelsesfaglig bistand til seksjonene fra innkjøpsansvarlig, samt vedta denne i RLG. Vedtaket kommuniseres gjennom linjeorganisasjonen og legges på intranett.

Styringsparametere

- ✓ Antall konkurranser som ikke har blitt gjennomført via KGV.
- ✓ Antall bestillinger gjennom elektronisk bestillingsløsning for katalogkjøp, av totalt antall katalogkjøp.
- ✓ Antall konkurranser gjennom offentlige samarbeid av totalt antall konkurranser.



Resultatmål

- ✓ 100 % elektronisk konkurransegjennomføring for anskaffelser over 1.3 millioner kroner
- ✓ 100 % elektronisk bestilling for katalogkjøp.
- ✓ Økning av antall konkurranser i eksterne samarbeid av totalt antall konkurranser.

4.3 Delmål 3

Anskaffelser skal bidra til at kommunen får ut mest mulig positive effekter ved hver konkurranse.

Ønsket effekt

Gevinstrealisering i form av innovasjon og utviklingsmuligheter, besparelser, kvalitetsforbedringer eller miljøforbedringer mv.

Tiltak i prioritert rekkefølge

1. Vurdere innovasjonsmetodikk, herunder leverandørdialog for å sikre at gode og fremtidsrettede løsninger anskaffes isteden for tradisjonelle "sikre" og gamle løsninger.
2. Prise kvalitetsforskjeller og riktig nivå ut fra kommunens økonomiske rammer. For å få ut optimalt av hver anskaffelse arbeider ansatte i tverrfaglige team for å spisse behovsbeskrivelsene.
3. Øke anvendelsen av ytelses- og funksjonskrav for å åpne opp for utradisjonelle løsninger.
4. Utarbeide en enkel innkjøpsanalyse for mulige gevinstrealiseringer gjennom årlige kartlegginger og prosesser i seksjonene for anskaffelser over 100 000 kroner i tverrfaglige team for å få oversikt over:
 - Eksisterende rammeavtaler
 - Områder uten avtaler
 - Fremtidige behov,
 - Innovasjonspotensial
 - Mulige besparelser
 - Mulige kvalitetsforbedringer
 - Mulige sosiale hensyn som kan tas
5. Utarbeide en anskaffelsesplan for hver seksjon årlig basert på innkjøpsanalysen, med prioriteringer.

Styringsparametere

- ✓ Besparelser, utvalgte konkurranser
- ✓ Kvalitetsforbedringer, utvalgte konkurranser
- ✓ Andel konkurranser med kontakt med leverandørmarkedet i forkant av konkurranser.
- ✓ Antall konkurranser med dialog.
- ✓ Andel konkurranser med funksjons- og ytelseskrav.

Resultatmål

Analysér på utvalgte rammeavtaler for å se om avtalene har bidratt til gevinstrealisering i form av besparelser, innovasjon, tjenesteutvikling, kvalitetsforbedringer.

4.4 Delmål 4

Øvre Eiker kommune skal vise samfunnsansvar ved anskaffelser.

Ønsket effekt

Øvre Eiker kommune tar lovpålagt samfunnsansvar i sine anskaffelser.

Tiltak i prioritert rekkefølge

1. Utarbeide rutiner og maler for å ivareta lovpålagt **klima og miljø** (krav om å redusere skadelig miljøpåvirkning og fremme klimavennlige løsninger), i LOA § 5 (Lov om offentlige anskaffelser) og legge disse på intranettet.
2. Utarbeide rutiner og maler for å ivareta lovpålagt **sosialt ansvar** (brudd på menneskerettighetene) i LOA § 5, der det er en risiko for brudd på slike rettigheter, herunder rutiner for lovpålagte kontroller.
3. Utarbeide rutiner og maler for **sosial dumping** i offentlige kontrakter (Brudd på lønns og arbeidsvilkår) i LOA § 6 der det er risiko for slike brudd, herunder rutiner for lovpålagte kontroller.
4. Utarbeide rutiner og maler, for å ivareta forskriftspålagt krav om underleverandører i offentlige kontrakter (krav om at leverandørene maksimalt kan ha **to ledd i leverandørkjeden** under seg når leverandøren skal utføre bygge- og anleggsarbeider i kontrakt som har en anslått verdi som er like eller overstiger 1.3 millioner kroner ekskl. mva.) i Forskrift om offentlige anskaffelser (FOA) § 8-13, herunder rutiner for lovpålagte kontroller.
5. Utarbeide nye rutiner og maler, for å ivareta lovpålagte krav om lærlinger i offentlige kontrakter (krav om bruk av lærlinger, der det er et særlig behov for læreplasser) i LOA § 7, herunder rutiner for kontroller.
6. Utarbeide rutiner og maler, for å ivareta lovpålagte krav om universell utforming i offentlige kontrakter i LOA § 5.
7. Kommunisere nye rutiner for lovpålagte krav iht. samfunnsansvar og for lovpålagte kontroller gjennom kommunalsjef. Implementering av nye rutiner per seksjon i samarbeid mellom de aktører som har ansvar for disse arbeidsoppgavene samt sørge for en kultur som tar samfunnsansvar på alvor.



Styringsparameter

- ✓ Dokumenterte etablerte rutiner og retningslinjer.
- ✓ Andel inngåtte avtaler hvor miljø er ivaretatt.
- ✓ Dokumentert årlig risikovurdering og beregnet antallet utførte kontroller.

Resultatmål

- ✓ Andel anskaffelser hvor klima og miljø hensyn er ivaretatt av totalt antall anskaffelser.
- ✓ Antall kontroller per år for avtaler der det er "risiko" for arbeidskriminalitet.

4.5 Delmål 5

Anskaffelser skal bidra til positivt til lokalt næringsliv

Ønsket effekt

Flere arbeidsplasser og vekst for det lokale næringslivet der medvirkning og samskapning er viktige verdier i seg selv.

Tiltak i prioritert rekkefølge

1. I Øvre Eiker kommune skal innbyggerne oppleve positive møter med kommunen, preget av en lyttende og interessert holdning. Det gjelder også i innkjøpsprosesser. Anskaffelsene skal være åpne og forutsigbare og kommunen skal opptre som en profesjonell part. Handlingsrommet for offentlige anskaffelser er begrenset, men det handlingsrom som finnes, skal benyttes proaktivt.
2. Utarbeide skriftlige rutiner for å invitere lokale leverandører ved kommunale anskaffelser og legge disse på intranett.
3. Invitere lokale leverandører ved anskaffelser under 1.3 millioner der det finnes en lokal marked.
4. Fortsette praksisen, med å ringe lokale leverandører ved kommunale utlysninger i del II (Anskaffelser over 1,3 millioner men under 2 millioner) og III (Anskaffelser over 2 millioner for klassisk sektor og 51 millioner innenfor **Bygg og Anlegg**) 6.95 millioner innenfor helse og forsyningssektoren.
5. Etablere møteplasser for erfaring- og informasjonsutveksling mellom oppdragsgiver og lokal marked.
6. Invitere leverandører som har tapt konkurransen/e til møte for å gjennomgå evalueringen av eget tilbud, motivere til forbedringer og til deltakelse ved neste aktuelle anskaffelsesprosess.
7. Oppdatere kommunens hjemmeside slik at lokale leverandører enkelte kan finne informasjon om kommunens anskaffelser.



Styringsparameter

- ✓ Antall møter for erfaring og informasjonsutveksling mellom kommunen og lokal leverandørmarked.
- ✓ Antall konkurranser over 100 000 kroner som har lokal tilstedeværelse (fått invitasjon eller deltatt), der det finnes en lokal leverandørmarked.
- ✓ Skriftlige styringsdokumenter.

Resultatmål

- ✓ Andel konkurranser med lokal tilstedeværelse (lokale leverandører gir tilbud) i rammeavtaler og kontrakt av totalt antall konkurranser.