

# Hvordan utvide leverandørhorisonten?



Anskaffelsesforum

# Når strategiske anskaffelser blir næringsutvikling

Tanja Huse-Fagerlie, KSA

Tel: 99085889

E-post: [thf@ks.no](mailto:thf@ks.no)

# KS Anskaffelsesforum (KSA)

## Formål:

Sikre høy anskaffelsesfaglig kompetanse i kommunal sektor

Hjelpe kommunene å utnytte handlingsrommet i anskaffelser som et strategisk virkemiddel

Vise hvordan anskaffelser kan brukes som et strategisk, politisk verktøy for å fremme samfunnsmessige hensyn og mål

# Anskaffelsesprosessen



## Strategier

Kommuneplanen

Næringsstrategien

Innkjøpsstrategien

Digitaliseringsstrategien

Planlegging

Konkurrans

Oppfølging

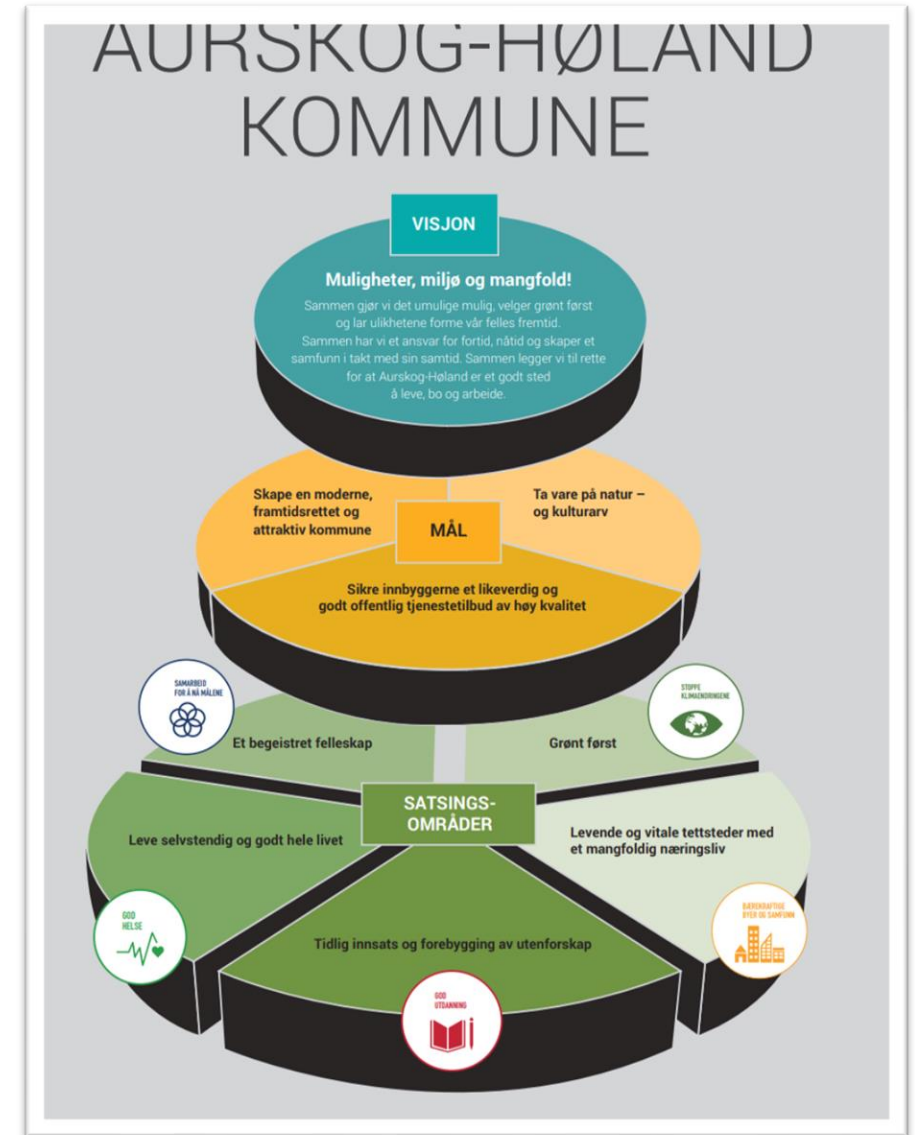
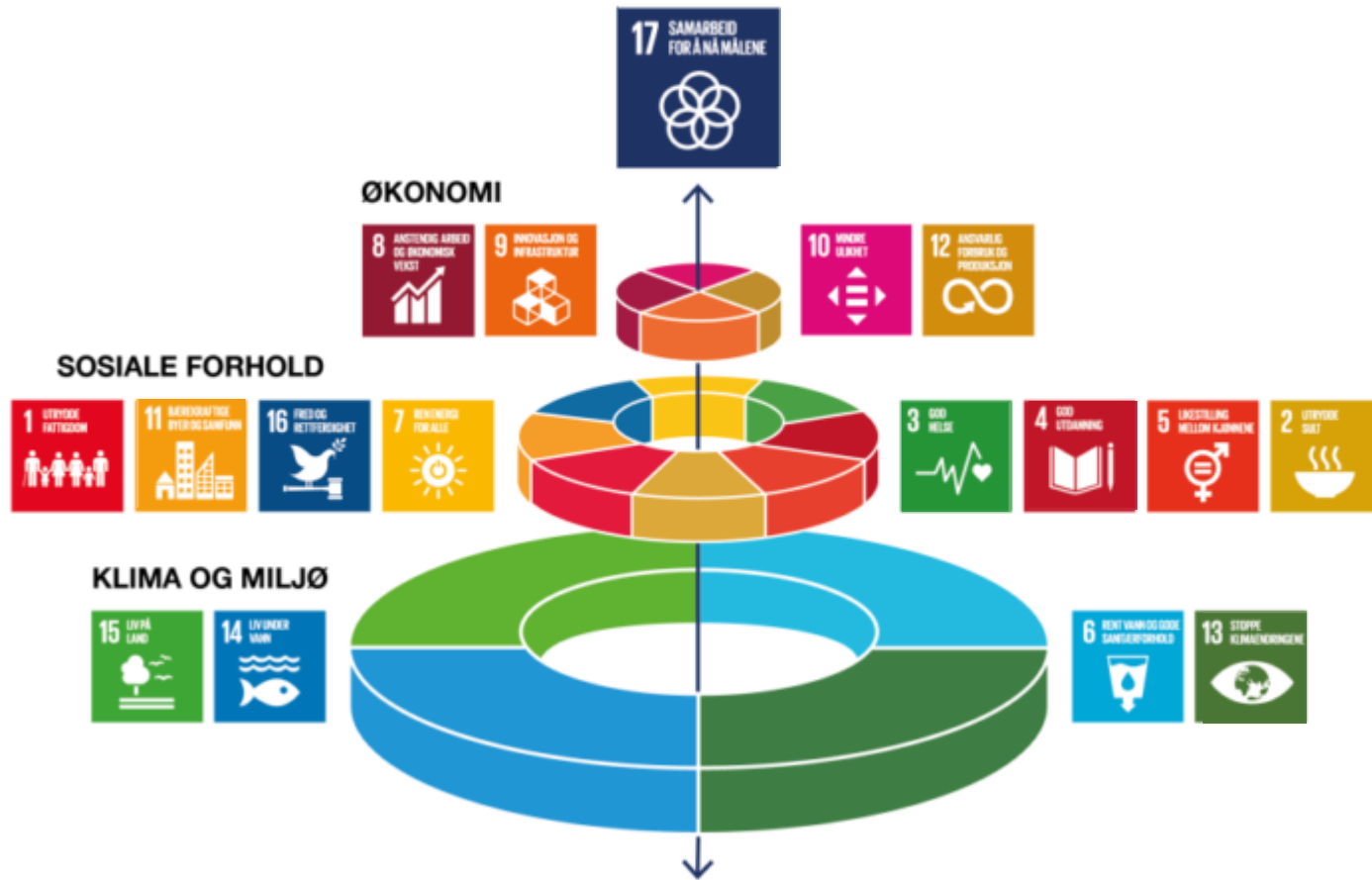


Å nå de er vanskeligere...





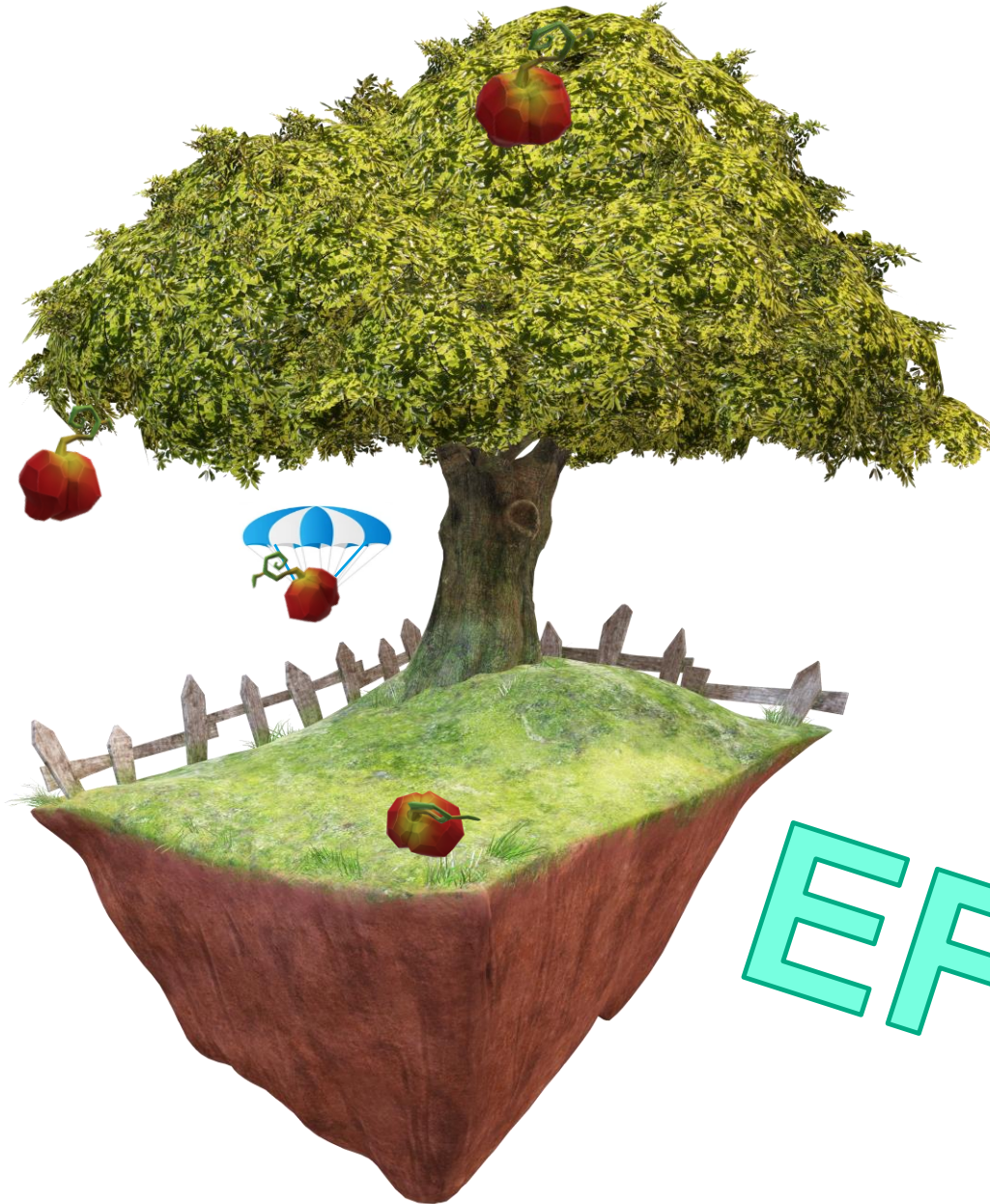
# FN BÆREKRAFTSMÅL INN I KOMMUNESTRATEGIENE



# KOMMUNENS HOVEDOPPGAVER



# Enkel måte å nå strategiske mål i alle anskaffelser



Høythengende mål:

---

Mål som er enkle å nå:

---

Ny målkunnskap gjennom dialog:

---

Mål å slutte med:

---

EFFEKT



# Hvordan utvide leverandørhorisonten?



TRONDHEIM KOMMUNE  
Tråanten tjielte

Robert Grande, Innkjøpssjef Trondheim kommune

# Utvikle anskaffelsesstrategi



Foto: Geir Hageskal





17 SAMARBEID  
FOR Å NÅ MÅLENE





# Offentlige anskaffelser - som strategisk virkemiddel

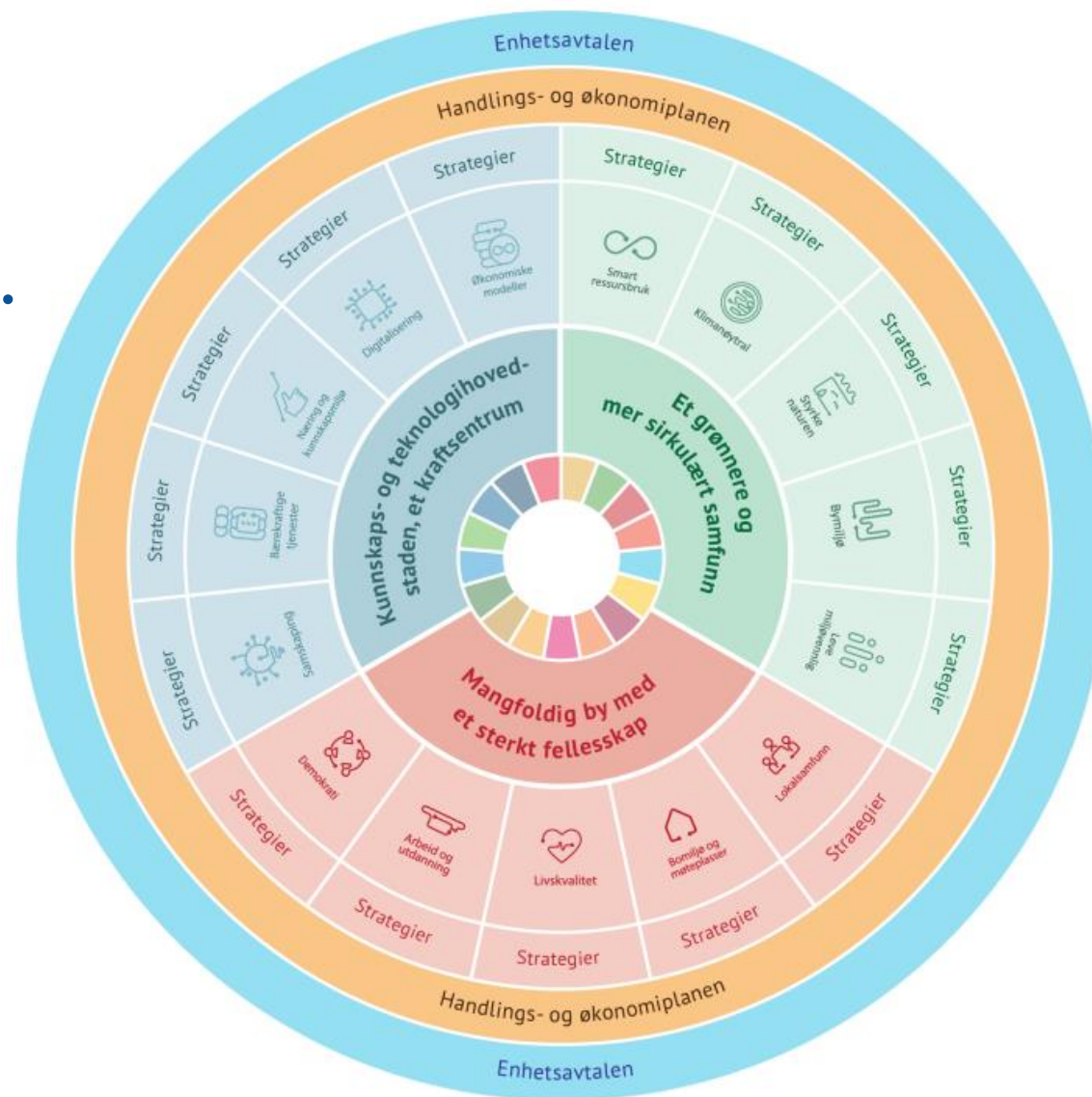


# Strategisk forankring

Trondheimsløftet setter tre ambisiøse samfunns mål for byen og kommunen.

I 2032 skal vi være:

1. et grønnere og mer sirkulært samfunn
2. en by med sterke fellesskap
3. en kunnskaps- og teknologihovedstad som er et kraftsentrum for en bedre verden





TRONDHEIM KOMMUNE

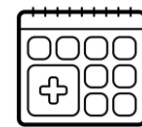
# **Anskaffelsesstrategi for perioden 2023-2030**



# En involverende strategiprosess

**Målet med prosessen har vært å øke bevissthet og kompetanse om anskaffelser, og skape eierskap til strategien og kommende tiltak.**

**Det er samlet innspill fra alle direktørområder og fra ansatte med ulike roller i kommunen og fra eksterne med vekt på bransjeorganisasjoner og fagråd.**



Oppstart og plan for arbeidet



Utkast til ny strategi og handlingsplan



Intern høring og forankring



Bearbeide innspill og utarbeide saksgrunnlag



Intern forankring og innspill



Eksterne innspill



Politisk beslutning og informasjon om ny strategi

# Innramming og forankring

- Strategisk forankring
  - Trondheimpløfte og andre kommunale planer
- Planstruktur og oppfølging
  - HØP, kategoristyring, analyse og rapportering
- Kommunens rolle
  - Tjenesteyter og samfunnsutvikler
- En involverende prosess
  - Økt bevissthet og kompetanse om anskaffelser
- Nå-situasjonen og utviklingstrekk
  - Fra regel- og serviceorientert til strategisk og innovativ
- Sentrale utfordringsområder
  - kompetanse, innovasjon, bærekraft, samhandling

**Strategisk forankring**

Vi skal bruke anskaffelser som et strategisk verktøy for å nå målene i **Trondheimpløftet** og andre **kommunale planer** og politiske vedtak.

Frem mot 2032 skal vi bruke anskaffelser til å skape:

- et grønnere og mer sirkulært samfunn hvor vi bruker ressursene smart, lever miljøvennlig, styrker naturen og utvikler gode klimanøytrale løsninger og bymiljø
- en by med sterkere fellesskap hvor vi utvikler lokalsamfunn, sørger for arbeid, utdanning, gode bomiljø og god livskvalitet til alle som bor og jobber i Trondheim
- en kunnskaps- og teknologihovedstad som er et kraftsentrum hvor vi samskaper gode løsninger med vekt på digitalisering, bærekraftige tjenester og næringer

Vi skal også sørge for å gjennomføre anskaffelser i tråd med **lov og forskrift om offentlige anskaffelser**, EØS-avtalen som regulerer handel og samhandling mellom Norge og EU, **nasjonale servertiltakslov**, og andre nasjonale anbefalinger og føringer for offentlige anskaffelser.

Årlig analyse og politisk statusrapportering på strategien.

Innspillinger og bestillingsprosesser: Kommunen vil gjennom arbeidsammenheng og bruk av de offentlige midler bidra til innovasjon og utvikling av næringslivet. Offentlige anskaffelser skal stimulere til verdiskaping, innovasjon og utvikling av produkter og tjenester.

Innspillene danser, sammen med gjeldende strategier og føringer, grunnlaget for strategien, men også handlingsplan for anskaffelser i Trondheim kommune. Handlingsplanen beskriver hvilke tiltak som må til for å nå målene i strategien.

• Det er satt tydelige nasjonale mål knyttet til digitalisering og det er et stort potensiale knyttet til mer datadrivne anskaffelser - det vil si bruk av data til analyser og innsikt, beregning av behov, rapportering og styring av anskaffelsesprosessen.

• Det er en rekke gevinster ved større grad av tverrfaglig samarbeid internt og eksternt. Det oppfordres til større grad av felles anskaffelser og større grad av leverandørsamarbeid.

• Utfordringene, mål og tiltaksområder er like i sammenlignbare land som Sverige, Danmark, Storbritannia og Nederland.

Mange i kommunen er usikre på regelverket, kommunens praksis og hvilket handlingsrom de har. De fleste statter seg på innkjøpstjenesten og innkjøpsrådgivere ved behov for å anskaffe eller innkjøp. Dette gjør at kapasiteten til å drive utvikling og forbedring innen anskaffelsesområdet er lav.

• Det er behov for å øke kompetansen hos små og store leverandører, virkemiddelapparatet og samarbeidspartnere, spesielt knyttet til innkjøpsamarbeid og innovasjonssamarbeid.

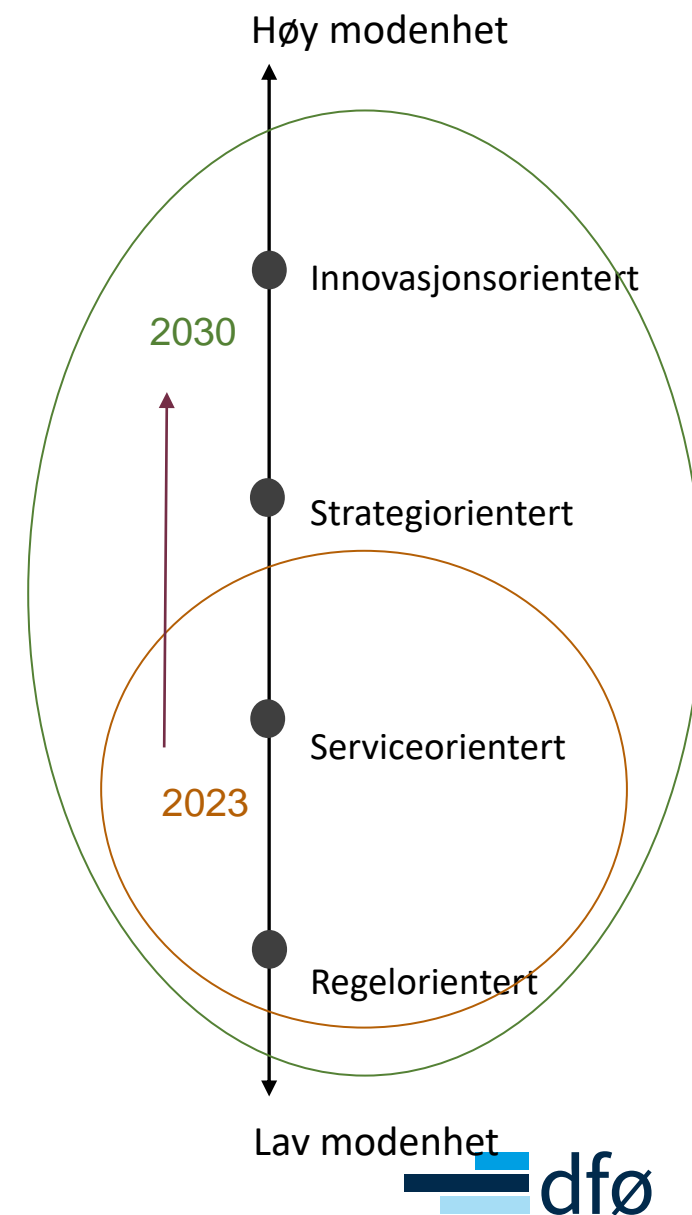
• Kompetansebehovet er stort både når det gjelder grunnleggende forståelse for regelverk, kommunens anskaffelsesprosesser og verktøy, og det er spesielt behov for økt kompetanse knyttet til innovative anskaffelser og bærekraft i anskaffelser.

Det er et tydelig ønske om økt grad av samarbeid. Dette vil gi store gevinster i form av bedre ressursutnyttelse, økt læring, bedre forståelse av marked og mulige løsninger, med mer. Dette er i tråd med intensjonene i Trondheimpløftet hvor samskaping står sentralt, og nasjonale anbefalinger til hvordan få til mer på anskaffelsesområdet.

# Ambisjon frem mot 2030

Trondheim kommune skal bruke anskaffelser som strategisk virkemiddel for å bidra til det grønne skiftet og nå målene i Trondheimpløftet.

- Vi skal løfte oss fra å være en operativt god innkjøpsorganisasjon, til å være en **anskaffelsesfaglig kompetent og moden organisasjon**. Det vil si at vi bruker anskaffelser som et strategisk verktøy tett koblet mot hvordan vi jobber med tjenesteutvikling, innovasjon, miljø og bærekraft.
- Vi skal jobbe systematisk, måle, lære, og **kontinuerlig utvikle og forbedre oss** på anskaffelsesområdet.
- Vi skal **samhandle godt på tvers av ansvarsområder, med næringsliv og eksterne aktører** for å utnytte kompetanse og ressurser mest mulig effektivt, og skape verdi for flere enn kommunen.
- Vi skal **ta en ledende rolle** i felles anskaffelser og i å utvikle anskaffelsesfaget regionalt og nasjonalt.





# 5 satsingsområder

- For å nå målene i **Trondheimpløftet** og bli en mer anskaffelsesfaglig moden organisasjon, skal vi jobbe strategisk og strukturert med anskaffelser med vekt på flere perspektiver
- Perspektivene utgjør kommunens fem satsingsområder i perioden mot 2030

The diagram illustrates five strategic areas (Satsingsområde 1-5) for procurement, each with a specific perspective and goals. The areas are arranged in a descending staircase pattern from top-left to bottom-right.

- Satsingsområde 1: Et behov- og sluttbrukerperspektiv**  
Vi skal dekke behov, sørge for at vi anskaffer det riktige, og legge til rette for medvirkning i prosessene.  
Alle anskaffelser starter med at Trondheim kommune skal dekke et behov knyttet til en tjeneste som kommunen yter eller har ansvar for.
- Satsingsområde 2: Et innkjøpsperspektiv**  
Vi skal anskaffe effektivt og på måter som gir størst mulig verdi. Vi skal anskaffe varer og tjenester i tråd med både miljøkrav, seriositetskrav og andre krav beskrevet i lov, forskrift og nasjonale føringer.  
Som innkjøper er Trondheim kommune opptatt av å anskaffe effektivt. Vi skal anskaffe varer og tjenester så enkelt og effektivt som mulig, og på en måte som dekker definerte behov og krav. Det gjelder både krav til anskaffelsen, men også krav til miljøhensyn, seriositet og andre krav beskrevet i lov, forskrift og nasjonale føringer.
- Satsingsområde 3: Et marked- og leverandørperspektiv**  
Vi er opptatt av å stimulere til leverandør- og næringsutvikling. Vi skal forstå markedet, samhandle og lære av hverandre, og sette gode krav og sørge for god oppfølging av leverandører, leveranser og avtaler.  
Trondheim kommune er opptatt av å stimulere til leverandør- og næringsutvikling.
- Satsingsområde 4: Et bærekraftsperspektiv**  
Vi skal utnytte anskaffelser som et strategisk verktøy for å nå målene vi har satt oss i Trondheimpløftet, klimaplanen og andre kommunale planer. Vi skal forstå hvordan vi best bruker kompetansen og innkjøpsmakten vår til å nå bærekraftsmålene og utvikle markedet, uten at det går ut over deltagelse i konkurranser.  
Trondheim kommune skal utnytte anskaffelser som et strategisk verktøy for å nå målene vi har satt oss i Trondheimpløftet med vekt på bærekraftsperspektivet.
- Satsingsområde 5: Et innovasjonsperspektiv**  
Vi skal utvikle løsninger og tjenester som ikke finnes per i dag. Vi må løse ting på nye måter. Vi må i større grad involvere og samhandle med både brukere, markedet, FoU-miljøer og andre aktører for å finne ut hvilke løsninger som er mulig å utvikle på kort og lang sikt.  
Dette krever at Trondheim kommune tenker annerledes enn vi tradisjonelt har gjort fra et innkjøpsperspektiv.  
Vi skal:
  - i større grad **involvere og samhandle med både brukere, markedet, FoU-miljøer og andre aktører** for å finne ut hvilke løsninger som er mulig å utvikle på kort og lang sikt.
  - forstå hvordan vi best utformer **behov og krav** som bidrar til at vi anskaffer effektivt som innkjøper, samtidig som vi bidrar til å utvikle markedet.
  - ha **høy kompetanse om både innovasjons- og utviklingsarbeid**, innovative anskaffelsesprosedyrer, risikovurdering og -håndtering.
  - **øke graden av innovative anskaffelsesformer** som start-off, før-kommersielle anskaffelser og innovasjonspartnerskap
  - **øke graden av tverrfaglig samarbeid** på tvers av fagdisipliner og kompetanse internt og eksternt
  - **utvide vårt økonomiske handlingsrom til å drive innovasjon**. Det skal skje gjennom økt samarbeid med andre og ved å utnytte økonomiske støtteordninger, for eksempel støtte til forskning og innovasjon fra regionalt og nasjonalt hold
  - **ta en ledende rolle knyttet til innovative digitale løsninger**. Kommunen har høy kompetanse og erfaring på dette fra tidligere. Trondheim er også teknologihovedstaden, og vi har et stort potensial for å utvikle nye næringer og markeder.
  - **ta en ledende rolle knyttet til innovative løsninger på helse- og velferdsområdet**. Vi skal samarbeide med både offentlige og private aktører for å finne nye løsninger på framtidige behov på dette området. Dette gjelder både digitale løsninger (velferdsteknologi, helsesteknologi) og ikke-digitale løsninger.  
Vi skal ivareta dette perspektivet i alle anskaffelser og jobbe med konkrete utviklings tiltak internt og eksternt. Vi skal spesielt se på kompetansetiltak knyttet til innovative anskaffelsesformer og økt grad av eksternt samarbeid.



Strategisk grep og tiltaksområde

## Kompetanseløft og kontinuerlig kompetanseutvikling

Vi skal løfte grunnleggende anskaffelseskompetanse, hvor bærekraft, innovasjon, brukerbehov og leverandørutvikling er i fokus.

Vi skal jobbe systematisk og kontinuerlig utvikle vår kompetanse på anskaffelsesområdet.

Vi skal ta en ledende rolle i å utvikle anskaffelsesfaget regionalt og nasjonalt.

**Vi skal utvikle oss til å bli en anskaffelsesfaglig moden organisasjon. Ansatte skal ha kunnskap om å bruke anskaffelser aktivt til å nå våre mål. Vi skal benytte innkjøpsmakten smart, og ivareta vår rolle som tjenesteyter og samfunnsutvikler på en god måte.**

Det er stor bredde i de anskaffelsene kommunen gjennomfører. Noen er enkle og lite kompliserte, og krever kun involvering av få ressurser med grunnleggende kompetanse om regelverk om kommunens anskaffelsesprosess. Mer komplekse anskaffelser innebærer ofte behov for å gjøre flere vurderinger og valg, og krever tverrfaglig kompetanse og involvering av flere ulike roller i kommunen.

**Økt kompetanse på anskaffelsesområdet er en forutsetning hvis vi skal løfte oss fra å være en operativt god innkjøper til å anvende anskaffelser som et strategisk verktøy.** Det er også en forutsetning for å nå målene i strategien.

Det er behov for et kompetanseløft hos ansatte som har en rolle i kommunens anskaffelser. Det gjelder både fra politisk og strategisk ledelse, miljørådgivere, strategiske rådgivere, tjenester. Det er også behov for å bidde samarbeidspartnere og virkemiddelapparatet. Utvikling må det lages en plan for hvordan kompetanseutvikling og erfaringsdeling skal gjennomføres.

**Det er behov for generell anskaffelseskompetanse og det behov for økt kompetanse på bærekraft, økonomisk og sosial bærekraft skal utvikles. Kompetanse på hvordan innovative løsninger utvikles er et behov for å øke den strategiske kompetansen på anskaffelsesområdet.**

En større satsing på kompetanse er i samsvar med

*ledere og ansatte i kommunen har en felles forståelse og rett kompetanse innen samskaping, innovasjon og*

### Delmål 1



Strategisk grep og tiltaksområde

#### Kompetanseløft og kompetanseutvikling

Vi skal:

##### 1.1 Gjennomføre et større kompetanseløft

Anskaffelser skal være en naturlig del av tjenesteutvikling og innovasjonsarbeid i Trondheim kommune. Ansatte skal ha god forståelse for rolle og ansvar knyttet til anskaffelser. Vi skal gjennomføre et kompetanseløft hvor vi ivaretar ulike roller, knyttet til alle fem perspektiver og ulike typer anskaffelser. Vi skal øke vår kompetanse om lov, forskrift og innovative anskaffelsesprosedyrer slik at vi forstår hvilke muligheter vi har og utnytter det handlingsrommet som finnes til å drive frem innovative bærekraftige løsninger. Og vi skal gjennom kompetanseutvikling bidra til å skape en kultur for å prøve og feile, samtidig som vi øker vår kompetanse på hvordan vurdere og håndtere risiko.

##### 1.2 Etablere en plan for og jobbe systematisk med videre kompetanseutvikling

Vi skal utarbeide en plan for kompetanseutvikling på anskaffelsesområdet og jobbe systematisk med dette innenfor alle de perspektivene som er viktige for Trondheim kommune. Vi skal være tydelige på hvem som har ansvaret for de ulike delene av kompetansetilbudet og sørge for at vi har kapasitet til å jobbe løpende med dette. Vi skal utforske ulike måter å drive kompetanseutvikling på, for eksempel se på økt bruk av e-læring, og vi skal hente inn ekstern ekspertise på områder hvor vi selv ikke har kapasitet eller relevant kompetanse og erfaring.

##### 1.3 Etablere og utvikle gode arenaer for erfaringsdeling på tvers av ansvarsområder

Vi skal etablere og utvikle gode arenaer for å dele erfaringer på tvers av ansvarsområder i Trondheim kommune slik at vi både lærer av hverandre, etablerer relasjoner og tilrettelegger for økt samhandling. Vi skal styrke og utvikle anskaffelsesfaglige nettverk, dele gode eksempler og være tydelig på utfordringsbildet. Vi skal sette anskaffelser på agendaen i etablerte fora og strukturer som ledersamlinger, og arbeid med årlig handlings- og økonomiplan (HØP).

##### 1.4 Bidra til å øke anskaffelseskompetansen blant næringsliv, bransjeaktører og virkemiddelapparat lokalt, regionalt og nasjonalt

Vi skal være en initiativtaker, pådriver og bidragsyter i kompetanseutviklingstiltak. På den måten kan både små og store selskaper ha gode forutsetninger for å delta i markedsdialoger og konkurranser. Leverandører i ulike bransjer skal kjenner hvordan kommunen jobber med anskaffelser på ulike områder og hvilke særskilte krav som eventuelt stilles til noen tjenester og markeder. Slik kan vi samlet sett ha høy kompetanse på innovative anskaffelser og bærekraft i anskaffelser lokalt, regionalt og nasjonalt. Vi skal ta en ledende rolle i å utvikle anskaffelsesfaget nasjonalt.



Strategisk grep og tiltaksområde

## Digitalisering og forenkling av anskaffelsesprosessen

Vi skal digitalisere og forenkle anskaffelsesprosessen slik at den oppleves som enkel og effektiv for både ansatte og leverandører.

Vi skal samle og strukturere data slik at vi får bedre beslutningsgrunnlag og gode styringsverktøy.

### Trondheim kommune skal imøtekomme regjeringens mål om en heldigital anskaffelsesprosess.

Vi skal ha høy kompetanse på digitalisering. Vi skal ta en aktiv rolle i å utvikle digitale løsninger og støtteverktøy til anskaffelser nasjonalt, i et begrenset leverandørmarked hvor alle kommunene har det samme behovet.

Vi skal jobbe for effektive og gode anskaffelser med fokus på verdiskaping og kvalitet i leveransene.

### Gjennom tiltak knyttet til digitalisering og forenkling av anskaffelsesprosessene skal vi:

- **bidra til økt deltagelse i offentlige anskaffelser**

Trondheim kommune skal gjøre det enkelt og attraktivt for leverandører å levere tilbud, samhandle med kommunen og følge opp leveranser og forpliktelser. Informasjon om kommende anskaffelser og avtaler skal være lett tilgjengelig.

- **fokuserer mer av innsats**

Trondheim kommune vil mer ressurser på fasene mer behovskartlegging og be mer av vår samlede innsats kvalitet. Vi skal bruke mer finne frem til gode bære

- **bruke data som grunnla**

Trondheim kommune vil kommende og gjeldende tilgjengeliggjøre data so kommunens totale ansk beslutninger og styring. markeder, brukere, forb miljø- og klimamål.

#### Delmål 2:



Strategisk grep og tiltaksområde

#### Digitalisering og forenkling

Vi skal:

##### 2.1 Digitalisere, standardisere og forenkle anskaffelsesprosessen

Vi skal sørge for at vi har digitale løsninger og maler som er brukervennlige, enkle og effektive å bruke for både ansatte og leverandører. Vi skal standardisere prosesser og maler slik at det blir enklere for ansatte og leverandører å benytte seg av disse. På denne måten bidrar vi til å:

- gjøre det enklere, mindre tidkrevende og mer attraktivt for leverandørene å levere tilbud.
- frigjøre tid hos innkjøpsansvarlige og ansatte til andre oppgaver
- sikre at vi følger nasjonale standarder og anbefalinger

##### 2.2 Automatisere oppgaver

Vi skal effektivisere anskaffelsesprosessen og bidra til økt kvalitet i dokumentasjon og data ved å automatisere de oppgavene som kan løses digitalt. Dette gjelder for eksempel løsninger for automatisk innhenting av informasjon om leverandører som firmaattester, skatteattester og lignende dokumentasjon.

##### 2.3 Legge til rette for datadrevne anskaffelser og god styring

Vi skal ha gode digitale løsninger som fanger, strukturerer og tilgjengeliggjør data og informasjon i et hensiktsmessig format. Slik kan vi i styre porteføljen av anskaffelser på en god måte og øke innsikt og forståelse for brukere, behov og forbruk, utvikling og måloppnåelse innen anskaffelser.

##### 2.4 Sikre kontinuerlig utvikling og forbedring av anskaffelsesprosessen og støtteverktøy

Vi vil ta tydelig eierskap for satsingsområdet og sørge for at vi jobber kontinuerlig med å utvikle og forbedre digitale verktøy og forenkling av anskaffelsesprosessen. Vi skal ta en aktiv og ledende rolle nasjonalt knyttet til digitalisering og støtteverktøy i anskaffelser.

##### 2.5 Informere aktivt og åpent om anskaffelser og avtaler

Vi skal sørge for at eksisterende avtaler er lett tilgjengelige og vi skal informere åpent og bredt om kommende og pågående konkurranser. På denne måten bidrar vi til å:

- gjøre det lettere for ansatte å få oversikt eksisterende avtaler, bruke eksisterende avtaler og sikre at vi unngår kjøp på områder vi allerede har avtaler
- sørge for åpenhet om og innsikt i hvilke avtaler kommunen har inngått
- informere aktivt til aktuelle bransjer og samarbeidspartnere om våre behov og kommende anskaffelser.



Strategisk grep og tiltaksområde

## Samhandling, struktur og styring

Vi skal etablere strukturer og kultur som fremmer samhandling, økt kompetansedeling og læring, og mer effektiv bruk av ressursene.

Vi skal ta en ledende rolle i felles anskaffelser og partnerskap. Sammen med andre skal vi øke handlingsrommet og bruke den kraften vi har til å drive frem innovative og bærekraftige løsninger.

Det er stor kompleksitet i kommunens anskaffelser. Dette krever **tværfaglig og godt samarbeid på tvers i organisasjonen og med de rundt oss.**

Ved å samarbeide med leverandører, bransjeklynger, andre offentlige virksomheter og virkemiddelapparatet, skal vi finne nye og bedre måter å løse kommunens oppgaver på. Sammen med andre skal vi utforske og øke handlingsrommet til å drive frem innovative og bærekraftige løsninger.

Vi skal ta en aktiv rolle i felles anskaffelser med flere og være en **attraktiv partner som leder an i kunnskapsdrevne nettverk og innovasjonspartnerskap.**

**Vi skal organisere, strukturere måten som gjør at:**

- ansatte i kommunen for
- vi har et strategisk fokus på utvikling og forbedring
- vi har god operativ kapasitet i drift
- vi bruker data, analyse og anskaffelsesfunksjoner
- vi utvikler høy kompetanse
- vi utvikler høy kompetanse i anskaffelser
- vi fremstår enhetlig og samarbeidspartnere
- vi utnytter felles kompetanse
- vi utvikler og ivaretar et sterkt anskaffelsesfaglig miljø og kompetanse internt, lokalt, regionalt og nasjonalt

**Delmål 3:**



Strategisk grep og tiltaksområde

**Samhandling, struktur og styring**

Vi skal:

**3.1 Øke graden av samarbeid med andre offentlige og private aktører**

- Vi skal være en pådriver for og delta mer i felles innkjøpsamarbeid. Vi skal ta initiativ til pilotprosjekter og innovasjonspartnerskap, søke inspirasjon og dele kunnskap og erfaringer med andre. Vi skal se på nye muligheter for å utforske og eksperimentere i innovative anskaffelser som sandkasse-initiativer, hackatons, pilotprosjekter, og ulike fysiske og digitale testarenaer.
- Vi skal øke graden av samhandling med leverandører og bransjeorganisasjoner gjennom å ha dialog om behov for innovative løsninger, ha god innsikt i ulike markeder og sammen med leverandørene utvikle gode strukturer, standarder og praksiser slik at vi bruker innkjøpsmakten vår smart.
- Vi skal etablere og delta på felles arenaer for erfaringsdeling og dialog hvor vi skal bidra til at innovative og bærekraftige anskaffelser løftes frem som tema.
- Vi skal både i kommunen og i partnerskap med andre identifisere og gjennomføre tiltak som kan bidra til å øke det økonomiske handlingsrommet til å drive innovasjon og fremme bærekraftige løsninger.

**3.2 Styrke rolleforståelse og samhandlingen på tvers av ansvarsområder i kommunen**

- Vi skal sørge for at alle ansatte i kommunen forstår sin rolle knyttet til anskaffelser, tar et aktivt eierskap og bruke anskaffelser som et strategisk verktøy. Vi skal sørge for gode rollebeskrivelser som ivaretar et operativt ansvar for å planlegge og gjennomføre anskaffelser og et strategisk ansvar for å utvikle og styre anskaffelsesområdet. Vi skal knytte dette til plan for kompetanseløft og kompetanseutvikling slik at alle får tilpasset opplæring og kompetanse.
- Vi skal styrke koordinering og samhandling på tvers av fag- og ansvarsområder i kommunen, se behov på tvers av enheter og tjenestetilbud, og utnytte kompetanse og kapasitet på en hensiktsmessig og effektiv måte. Dette er spesielt viktig i miljøspørsmål og bærekraftige anskaffelser, og i tjenesteutvikling med behov for innovative løsninger.

**3.3 Styrke strategisk og operativ kapasitet på anskaffelsesområdet**

Vi skal strukturere og styrke innkjøpstjenesten og anskaffelsesfunksjonen i kommunen slik at Trondheim kommune har:

- kapasitet til å drive utviklings- og forbedringsarbeid, koordinering og styring av anskaffelsesområdet
- ivaretar behovet for dybdekompetanse om visse typer anskaffelser opp mot behovet for breddekompetanse og et sterkt enhetlig fagmiljø
- tydelig avklart ansvar for å følge opp leverandører, kontrakter og gevinstrealisering
- kompetanse og kapasitet til å jobbe metodisk og systematisk med å kartlegge behov, brukerinnsett og brukermedvirkning
- høy kompetanse og kapasitet til å jobbe med miljøspørsmål, miljøkrav og bærekraftige anskaffelser
- høy kompetanse og kapasitet til å jobbe med innovative anskaffelser
- kompetanse og kapasitet til å jobbe med digitalisering både som støtteverktøy i anskaffelsesprosessen og anskaffelser av digitale løsninger generelt

**3.4 Etablere tydeligere styring av anskaffelsesområdet**

- Vi skal etablere styringsparametre, målinger og strukturer som gjør at vi jobber systematisk og kontinuerlig med forbedringsarbeid og kvalitetsutvikling. Vi skal bruke data og analyser til å skaffe oss bedre innsikt og oversikt, og sikre mer løpende rapportering.
- Vi skal utarbeide egne anskaffelsesstrategier i store prosjekter og på områder hvor det er behov for tydeligere mål, rammer eller strengere krav til anskaffelser. Eksempler på områder er iKT-anskaffelser med høye krav til sikkerhet, anskaffelser knyttet til bygg og eiendom hvor det er særlige krav til miljø og bærekraft, og områder med spesielle markedsutfordringer (små eller få leverandører). Det gjør at vi kan stille strengere krav på noen områder. Vi kan tilpasse størrelsen på avtaler etter hvordan markedet er, gi tydeligere føringer på hva som er viktig å vekte i skjønnsmessige vurderinger, og dermed håndtere ulike typer anskaffelser godt.



# Anskaffelsesstrategien 2023-2030 - et kort sammendrag

4 overordna mål

## Ambisjoner mot 2030:

Trondheim kommune skal bruke anskaffelser som strategisk virkemiddel for å bidra til det grønne skiftet og nå målene i Trondheimsløftet. Vi skal:

- løfte oss fra å være en operativt god innkjøpsorganisasjon, til å bli en **anskaffelsesfaglig kompetent og moden organisasjon**. Vi skal anvende anskaffelser som et strategisk verktøy tett koblet mot hvordan vi jobber med tjenesteutvikling, innovasjon, miljø og bærekraft.
- jobbe systematisk, måle, lære, og **kontinuerlig utvikle og forbedre oss** på anskaffelsesområdet.
- **samhandle godt på tvers av ansvarsområder, med næringsliv og eksterne aktører** for å utnytte kompetanse og ressurser mest mulig effektivt, og skape verdi for flere enn kommunen.
- **ta en ledende rolle** i felles anskaffelser og i å utvikle anskaffelsesfaget regionalt og nasjonalt.

5 satsingsområder

Behov- og sluttbrukerperspektiv, effektive og smarte innkjøp, marked- og leverandørperspektiv, innovative anskaffelser og bærekraftige anskaffelser.

3 strategiske grep

### Kompetanseløft og kontinuerlig kompetanseutvikling

Vi skal gjennomføre et større kompetanseløft hvor grunnleggende anskaffelseskompetanse står sentralt og bærekraft, innovasjon, brukerbehov og leverandørutvikling er i fokus.

Vi skal jobbe systematisk og kontinuerlig utvikle vår kompetanse på anskaffelsesområdet.

Vi skal ta en ledende rolle i utviklingen av anskaffelsesfaget både regionalt og nasjonalt.

### Digitalisering og forenkling

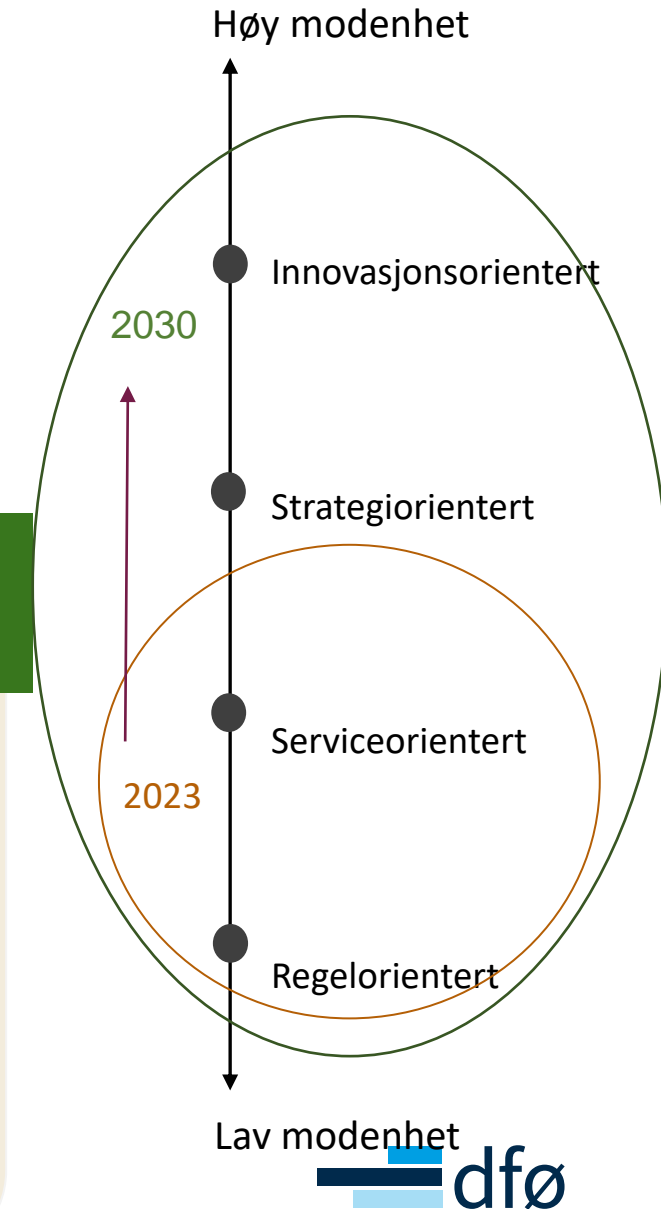
Vi skal digitalisere og forenkle anskaffelsesprosessen slik at den oppleves som enkel og effektiv for både ansatte og leverandører.

Vi skal samle og strukturere data slik at vi får bedre beslutningsgrunnlag og gode styringsverktøy.

### Samhandling, struktur og styring

Vi skal etablere strukturer og kultur som fremmer samhandling, økt kompetansedeling og læring, og mer effektiv bruk av ressursene.

Vi skal ta en ledende rolle i felles anskaffelser og partnerskap. Sammen med andre skal vi øke handlingsrommet og kraften vi har til å drive frem innovative og bærekraftige løsninger.





# Hvordan utvide leverandørhorisonten?

# START

# OFF

Ingrid Gjerdevik  
Innleid startup-rådgiver, StartOff  
Consulting manager, Sopra Steria  
31.10.23

 Direktoratet  
for forvaltning og  
økonomistyring



# Gjennomføringsmodellen



Identifisere  
utfordring



Definere  
utfordringer



Invitere  
til ideskisse



Utforske  
alternativer



Utvikle  
løsningen



Demonstrere  
resultatet



Kjøp/  
videreføring

### Behovsmatrisen

Behovsmatrisen gir en samlet oversikt over hvilke ønsker og behov TFFK har for den nye løsningen. De leverandørene som oppfyller flest behov på best mulig måte vil oppnå det høyeste scoret på tildelingskriteriet kvalitet (se konkurransereglene). Du trenger ikke å oppfylle alle kravene i like stor grad, det er en totalvurdering som legges til grunn.

| Nr. | Kategori         | Beskrivelse av behovet  | Ytelse/funksjon  |
|-----|------------------|---|--|
| B01 | Brukervennlighet | Løsningen bør være intuitiv og enkel i bruk   | Hvor enkel løsningen er å ta i bruk for oppdragsgiver  |
| B02 | Automatisering   | Løsningen bør automatisere innhenting og kategorisering av detaljerte trafikkdata   | I hvilken grad prosessen med datainnhenting og kategorisering er automatisert  |
| B03 | Datakvalitet     | At datakvaliteten er god og at løsningen måler det vi ønsker oss informasjon om.  | I hvilken grad løsningen er robust i datainnsamling, detaljering og kvalitet uavhengig av kjøretøyfart, lysforhold, kjøretøyvariasjon, værforhold, trafikkmengde etc.  |
| B04 | Fleksibilitet    | At løsningen kan tilpasses ulike bruk og tilpasses etter hvilke data man trenger og graden av detaljering.  | I hvilken grad løsningen kan tilpasses og brukes i ulike situasjoner og behov. I hvilken grad løsningen kan brukes av andre enn TFFK.  |
| B05 | Personvern       | Løsningen må kunne brukes innenfor rammene av reglene for innhenting, bruk og lagring av personopplysninger (og eventuelt andre regler den kommer i berøring med) | Hvor godt løsningen er tilpasset gjeldende regelverk   |
| B06 | Robusthet        | Løsningen bør være robust og fungere også under vanskelige forhold, over tid og i størst mulig grad være uavhengig av strøm og annen infrastruktur                | I hvilken grad den tåler påkjenning og kan lese og kategorisere uavhengig av klimatiske og sesongbaserte forskjeller, over tid, med lavt vedlikeholdsbehov. I hvor stor grad den fungerer uavhengig av strøm, kommunikasjon og annen infrastruktur |

Utfordringsfilm Transportdata TFFK\_v3.mp4




StartOff: Utfordringsfilm Transportdata



Del

Hvordan kan vi automatisere  
innhenting av detaljerte trafikkdata?

 dfø | StartOff



Troms og Finnmark fylkeskommune  
Romssa ja Finnmarkku fylkkagielda  
Tromssan ja Finmarkun fylkinkomuuni

Se den på  YouTube

# Enklere tilgang på informasjon

Familier til barn og unge med sammensatte behov bruker mye tid på å finne frem til informasjon om relevante tilbud og tjenester. Helsedirektoratet ønsker å utforske muligheten til å bruke kunstig intelligens eller annen teknologi for å tilgjengeliggjøre relevant informasjon til målgruppen.

Søknadsfrist: 10. august 2023

**Helsedirektoratet - Enklere tilgang på informasjon**

**Oppdragsgiver:**  
Helsedirektoratet i samarbeid med Direktoratet for e-helse, Utdanningsdirektoratet, Statped, NAV, KS og Flekkefjord kommune

01:47

Video player controls: play, progress, volume, settings, full screen, expand

Mer om behovet ▾

## Markedsmuligheten

- Innholdsfortegnelse
- **Markedsmuligheten**
- 
- Prosjektløp
- 
- Viktige datoer
- 
- Informasjonsmøte
- 
- Tilgjengelige ressurser underveis i prosjektet
- 
- Hvordan delta?
- 
- Dokumenter til konkurransen
- 
- Mer om StartOff
- 
- Spørsmål? Ta gjerne kontakt!
-



# Gjennomføringsmodellen



Identifisere  
utfordring



Definere  
utfordringer



Invitere  
til ideskisse



Utforske  
alternativer



Utvikle  
løsningen



Demonstrere  
resultatet



Kjøp/  
videreføring







# Oppsumert:

1. Riktig kommunikasjon
2. Aktiv markedsføring og rekruttering
3. Matchende prosess
4. Kontinuerlig læring og evaluering

1.





INGRID GJERDEVIK

Consulting Manager Innovation

[Ingrid.gjerdevik@soprasteria.com](mailto:Ingrid.gjerdevik@soprasteria.com)

+47 915 81 641

# Hvordan utvide leverandørhorisonten?

# Panel samtale



**Johan  
Englund**  
DFØ



**Tanja Huse-Fagerlie**  
KS



**Robert Grande**  
Trondheim Kommune



**Ingrid Gjerdevik**  
StartOff/Sopra Steria