



Anskaffelsesstrategi

Periode 2024-2030



Innholdsfortegnelse

1. Innledning	2
2. Situasjonsbeskrivelse	2
3. Utviklingstrekk	3
4. Nåsituasjonen	3
5. Hovedmål	4
6. Fokusområder	4
6.1 Fokusområde 1- Effektiv ressursbruk	5
.....	5
6.2 Fokusområde 2- Realisere verdier	6
6.3 Fokusområde 3- Kommunikasjon og samarbeid	7
6.4 Fokusområde 4- Klima, miljø og samfunnsansvar	8
7. Rettskilder	9
8. Vedlegg	9

1. Innledning

Fredrikstad kommunes visjon er «Den lille verdensbyen» og våre verdier er **modig, engasjert, romslig og kompetent-MERK**. Våre anskaffelser bygger på verdiene våre og skal fremme visjonen.

M- Modig

Vi tør tenke nytt, ser etter gode løsninger og stiller konstruktive spørsmål og utnytter handlingsrommet i regelverket.

E- Engasjert

Vi ivrer for at Fredrikstad kommune er en attraktiv og krevende kunde.

R- Romslig

Vi møter og inkluderer egen organisasjon og leverandører med åpenhet, respekt og tillit.

K- Kompetent

Gjennom høy kompetanse skal vi være forberedt på å møte dagens og morgendagens utfordringer.

Formålet med anskaffelsesstrategien er å synliggjør den strategiske betydningen av innkjøp som en del av kommunens samlede økonomistyring, for kommunens innbyggere, leverandører og andre samarbeidspartnere. Anskaffelsesstrategien skal legge grunnlag for en felles tenkning og atferd, sikre effektivressursbruk slik at kommunens innkjøp bidrar til at kommunen oppnår sine målsettinger og etterlever sitt verdigrunnlag.

I denne strategiperioden ønsker kommunen i enda større grad å rette fokuset mot kompetanse, gevinstrealisering, samarbeid, kontraktsoppfølging, seriøsitetskrav, klima og miljø med mer.

2. Situasjonsbeskrivelse

I kommuneplanens samfunnsdel legges det føringer for alt arbeid i Fredrikstad kommune. De tre innsatsområdene i kommuneplanen handler alle om hvordan vi vil at framtiden i Fredrikstad skal bli. I kommuneplanens samfunnsdel svarer de tre innsatsområdene på hvert sitt bærekraftselement:

Å leve i Fredrikstad

- viser hvordan vi skal jobbe med den sosiale bærekraften.

Å skape i Fredrikstad

- viser hvordan vi skal jobbe med økonomisk bærekraft.

Å møte framtiden i Fredrikstad

- viser hvordan vi skal jobbe med miljømessig bærekraft.

Anskaffelsesstrategien bygger på blant annet på kommuneplanens samfunnsdel. Den bygger også på tidligere anskaffelsesstrategi for Fredrikstad kommune, samt flere av

kommunens øvrige planer og strategier. Nasjonale føringer gir også tydelige rammebetingelser for anskaffelsesarbeidet.

I formålsbestemmelsen til Lov om offentlige anskaffelser heter det: «*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. Det følger videre av loven og en rekke tilhørende forskrifter at kommunen er forpliktet til å vektlegge og ivareta en rekke samfunnshensyn ved gjennomføring av anskaffelser. Dette er særlig vektlagt i anskaffelseslovens § 5 hvor det framgår at kommunale myndigheter skal innrette sin anskaffelsespraksis slik at den bidrar til å redusere skadelig miljøpåvirkning, og fremme klimavennlige løsninger der dette er relevant. Det framgår også av bestemmelsen at offentlige kontrakter skal gjennomføres på en måte som fremmer hensyn til miljø, innovasjon, arbeidsforhold og sosiale forhold, samt universell utforming. Det er en forutsetning at kravene og kriteriene har tilknytning til leveransen.

I Stortingsmelding 22 (2018-2019) «Smarte innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser» peker regjeringen på at det er et stort potensial for å effektivisere offentlige anskaffelser for å oppnå lavere transaksjonskostnader, bedre priser og bedre behovsdekning. Samtidig skal offentlige anskaffelser bidra til å løse viktige samfunnsoppgaver som klimautfordringene og bekjempelse av arbeidslivskriminalitet. Det å oppfylle disse forventningene krever en profesjonalisering av innkjøpene, gjennom blant annet økt satsing på kompetanse og bedre organisering og styring.

3. Utviklingstrekk

I strategiperioden 2017-2021 har fokuset vært å digitalisere anskaffelsesprosessen, øke bruken av innkjøpssystem, styrke kompetanse både blant innkjøpere og bestillere og etablere rutiner for kontraktsoppfølging. I tillegg har man hatt fokus på å tilrettelegge for felles malverk og ivareta krav til samfunnsansvar, klima og miljø.

Selv om mye går i riktig retning for kommunens anskaffelser er det fortsatt et stykke igjen før det strategiske potensialet er godt nok forankret i organisasjonen. Med dette menes hva som anskaffes, hvordan det anskaffes, og hvordan en forvalter kontrakt eller bestilling. Dette gjelder spesielt den delen av anskaffelsesarbeidet som er knyttet til kontraktsoppfølging og gevinstrealisering.

Utviklingen innen anskaffelsesområdet viser at det stilles økt kompetansekrav innen fagområdet offentlig anskaffelser, siden rammebetingelsene er kontinuerlig i endring, som medfører for eksempel å ta i bruk nye digitale skjemaer fra EØS eller forskriftsendringer. Dette er endringer som påvirker både arbeidsprosess og fagsystemer som man kontinuerlig må holde seg oppdatert på for å kunne gjennomføre gode anskaffelsesprosesser og gjennomføre kontraktsoppfølging. I tillegg ser man at leverandør har økt sin kompetanse, noe som medfører at det stilles høyere krav til offentlig innkjøpere ved henvendelser når det gjelder både klager og innsyn i prosesser.

4. Nåsituasjonen

Årlig anskaffer kommunen varer og tjenester for ca 1,3 milliarder kroner medberegnet investeringer, herav er det ca 850 millioner som er påvirkbare basert på våre beregninger i prosjekt «Bedre innkjøp» fra 2022. Kommunen forvalter ca 155 rammeavtaler, samt flere dynamisk innkjøpsordninger. Kommunen samarbeider tett med andre nærliggende kommuner, og påtar seg ofte ett hovedansvar for gjennomføring av anskaffelsesprosesser.

Forskriftsendringer innen klima og miljø krever at vi har ett tett samarbeid internt med miljørådgivere og eksternt samarbeid med både klima Østfold og Miljømerking.

Nåsituasjonen i Fredrikstad kommune er preget av en krevende økonomisk situasjon. Dette setter store krav til å opptre som en profesjonell innkjøper, og sørge for mest mulig ut av midlene. Fokuset på kostnadsbesparelser er krevende med tanke på de endringer og utfordringer man står ovenfor i samfunnet, med høy prisoppgang, mangel/knapphet på enkelte varer og økte renteutgifter med mer.

Anskaffelsesstrategien må derfor ha tydelige fokusområder og mål, samtidig som den må være fleksibel nok til å kunne være relevant dersom rammebetingelsene endres raskt.

5. Hovedmål

Fredrikstad kommunes hovedmål for anskaffelser:

Kommunens anskaffelser skal bidra til tillit, verdiskapning for kommunen og brukere, være nytenkende, og ha fokus på samfunnsansvar, klima og miljø.

Fredrikstad kommune sin anskaffelsesstrategi har fire fokusområder, samt delmål til hvert enkelt fokusområde. Alle delmål følges opp av konkrete tiltak for gjennomføring. Tiltakene oppsummeres i en konkret handlingsplan som brukes for å prioritere og styre gjennomføringen av strategien gjennom strategiperioden. Handlingsplanen vil være dynamisk, og revideres underveis i strategiperioden.

6. Fokusområder

Med bakgrunn i situasjonsbeskrivelsen over og kommunens hovedmål innen anskaffelsesområdet har vi identifisert fire utvalgte fokusområder som vil være spesielt viktig i anskaffelsesarbeidet framover:

Fokusområde 1- Effektiv ressursbruk

Som omfatter organisering, kvalitet og kompetanse

Fokusområde 2- Realisere verdier

Som omfatter brukermedvirkning, gevinstrealisering og kontraktsoppfølging

Fokusområde 3- Kommunikasjon og samarbeid

Som omfatter dialog internt, eksternt og mot markeder og innkjøpssamarbeid

Fokusområde 4- Klima, miljø og samfunnsansvar

Som omfatter samfunnsutvikling for klima, miljø og seriositetskrav. Tilrettelegging for personer med funksjonsnedsettelse inngår også her.

6.1 Fokusområde 1- Effektiv ressursbruk

Delmål 1 Klare ansvarslinjer og tydelig rollefordeling.

Delmål 2 Forankring og effektive anskaffelser bygger opp under kommunens mål og verdier.

Delmål 3 Kommunens anskaffelser kjennetegnes ved høy faglig standard og profesjonalitet.

Anskaffelsesområdet skal organiseres på en måte som sikrer effektive prosesser, med klare ansvarslinjer og god kontroll i alle ledd.

Anskaffelsesområdet skal løftes til et strategisk nivå der en er opptatt av hva som gagnar kommunen som en helhet. Grunnleggende kunnskap innen anskaffelsesfaget er nødvendig for alle rollene i anskaffelsesfunksjonen, uavhengig av organisatorisk plassering. Arbeidsområdet må utvikles slik at anskaffelser gjennomføres så effektivt som mulig og i tråd med gjeldende regelverk og kommunens strategiske føringer.

Fredrikstad kommunes ledere, innkjøpere, avtaleforvaltere, fagressurser og bestillere skal ha nødvendig kompetanse til å fylle sine roller i arbeidet med anskaffelser. Nødvendig kompetanse innebærer også forståelse og respekt for den påvirkning alle anskaffelser, uansett størrelse, kan ha for kommunens økonomi og tjenestetilbud. Anskaffelser skal være godt forankret og det må settes av tid og ressurser i arbeidet med anskaffelser.

Ansatte som gjennomfører anskaffelser skal ha tilstrekkelig kompetanse for å anvende regelverkets muligheter og handlingsrom til det beste for kommunen. Rett kompetanse vil samtidig sikre kommunen at anskaffelsesprosess ivaretar anskaffelseslovens grunnleggende prinsipper om forutberegnelighet, gjennomsiktighet (åpenhet) og etterprøvbarehet.

Kommunens anskaffelsesprosesser skal være preget av kontinuerlig læring og søkelys på forbedring. Ved endt anskaffelsesprosess skal det foretas en evaluering av prosessen, med tanke på læring og erfaringsoverføring. Som et ledd i evalueringen kan det være relevant å innhente innspill fra de ulike tilbydere, både de som ble tildelt kontrakt og de som ikke ble tildelt kontrakt.

Anskaffelsesprosesser skal gjennomføres i tråd med regelverket, og utføres profesjonelt, i tråd med god forretningsskikk og ellers med en høy etisk standard. Kvalitet i anskaffelsesprosesser sikres gjennom god planlegging. Kommunen skal dermed ha god oversikt over egne avtaler og bør planlegge de strategisk viktige anskaffelsene i god tid. Politiske vedtak som medfører kjøp av vare eller tjeneste må gis tilstrekkelig tid til å gjennomføre en forsvarlig økonomisk og kvalitativ anskaffelsesprosess.

Planleggingen nedfelles i en konkurransestrategi. Konkurransestrategien skal sammenfatte kommunens vurderinger av forhold som foreløpig budsjett, risiko, livssyklus kostnader, valg av prosedyre for gjennomføringen og kontraktstrategiske beslutninger. Viktige sjekkpunkter i risikovurderingen er brudd på lønns- og arbeidsvilkår, miljømessige konsekvenser og økonomi.

Som et gjennomgående prinsipp skal tid og ressurser avsatt til den enkelte konkurranse være forholdsmessig, og stå i stil med anskaffelsens verdi og betydning for kommunen.

6.2 Fokusområde 2- Realisere verdier

Delmål 4 Full oversikt over innkjøp og anskaffelsesprosesser
 Delmål 5 Digitalisere anskaffelsesprosess
 Delmål 6 Leveranser og ytelser skal gjennomføres i tråd med signert kontrakt

Kommunens anskaffelser skal sikre tilgang på nødvendige tjenester og varer til riktig kvalitet og pris. Det er derfor viktig at brukere, ansatte og andre interessenter involveres i en tidlig fase. Det skal benyttes ulike metoder for tidlig involvering av interessenter og brukere, som skal være førende ved utforming av kommunens anskaffelser.

Fredrikstad kommune skal fortsette videre arbeid av prosjekt «Bedre innkjøp», og videreutvikle dagens metodikk. Videre skal Fredrikstad kommune ved hjelp av hensiktsmessig verktøy planlegge, prioritere, beregne og synliggjøre hvilke typer gevinster det er ønskelig, mulig og relevant å hente ut i den enkelte anskaffelse, og arbeide aktivt og målbevisst med å realisere prioriterte målsetninger i kontraktsfasen. Gevinster av anskaffelser kan være knyttet til økonomi, kvalitet og/eller målsettinger knyttet til miljø og samfunnsansvar.

Ytterligere digitalisering av anskaffelsesprosessen gir nye muligheter for styring, ledelse og kontroll. Videre legger digitalisering til rette for bedre behovsdekning, forenkling, bedre arbeidsflyt, gjennomsiktighet og effektivisering. Anskaffelsesprosesser er i stor grad egnet for digitalisering, og svært mange aktiviteter i en anskaffelsesprosess foregår digitalt allerede i dag. Det er et mål å digitalisere hele anskaffelsesprosessen, fra behovskartlegging til faktura er betalt og kontraktsoppfølging. Digitalisering av anskaffelsesprosesser sikrer gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet, noe som er et viktig virkemiddel for eksempel i forbindelse med antikorrupsjonsarbeid. Fravær av manuelle operasjoner gjør det vanskelig å skjule korrupte og uetiske handlinger, samtidig som dette vil bygge opp under tilliten til kommunen som forvalter av offentlige midler. Gjennomsiktighet og etterprøvnbarhet gir trygghet til både ansatte og folkevalgte, der sporbarheten synliggjør at prosesser har foregått i tråd med regelverket.

Kommunens tilgjengelige elektroniske verktøy for konkurransegjennomføring og kontraktoppfølging skal benyttes fullt ut av alle som gjennomfører anskaffelser, og videreutvikles med felles maler og prosess støtte for ytterligere effektivisering av hele anskaffelsesprosessen.

Fredrikstad kommune har i dag et elektronisk bestillingssystem som er tilrettelagt for ulike bestillingsmetoder og som dokumenterer både bestilling, varemottak og betaling. Fredrikstad kommune skal benytte elektronisk bestillingssystem der det er tilrettelagt for det. I perioden skal også Fredrikstad kommune videreutvikle bruken av systemet, og se på ulike funksjonaliteter som kan øke brukervennligheten og effektiviteten i arbeidet med bestilling i innkjøpssystem. Bruk av innkjøpssystem er et viktig ledd i kommunens strategiske arbeid for å oppnå at kjøp gjennomføres i henhold til fullmakter i delegasjonsreglementet. Bruk av innkjøpssystem er nødvendig for å sikre god leverandøroppfølging, avtalelojalitet og riktig pris.

Bruk av analysesystem i arbeidet med anskaffelser skal videreutvikles i kommunen, spesielt i fasene planlegging og kontraktsoppfølging. Bruk av analyseverktøy i planleggingsfasen vil hjelpe kommunen med å ha oversikt over hva som kjøpes, hvem kjøper og hvor kjøpes varer og tjenester. Og eie dataene selv vil forenkle arbeidet med standardisering av sortiment som kan benyttes i anbudsarbeidet. Analysesystemet bidrar til forenkling med rask oversikt og enklere kontraktsoppfølging, men må likevel i strategiperioden ytterligere utvikles.

Kommunen skal ha en profesjonell oppfølging av alle sine kontrakter. Kontraktsoppfølging skal sikre at leverandørmarkedet opplever Fredrikstad kommune som en profesjonell kontraktspart og at verdiene i kommunens samlede kontraktsportefølje blir realisert. Ressursinnsatsen som legges ned skal være hensiktsmessig med utgangspunkt i kontraktens verdi og strategiske viktighet. Bestillere skal bidra til god kontraktsoppfølging ved å melde avvik til anskaffelse i tråd med de rutiner som gjelder.

Oppfølgingen av leverandørene bør være i forkant, slik at avvik, tvister og konflikter unngås. Ved god kontraktstyring gjennom hele kontraktens levetid legges til rette for innovasjon, utvikling og endringer i takt med endringer i behov.

Dagens kontraktsoppfølging skal effektiviseres og settes i system noe som vil forenkle oppfølgingen i de ulike kontraktene.

Delmål 7- Fredrikstad kommune skal ha ett godt samarbeid og god kommunikasjon internt og eksternt på anskaffelsesområdet.

6.3 Fokusområde 3- Kommunikasjon og samarbeid

Fredrikstad kommune skal ha et godt samarbeid og god kommunikasjon på anskaffelsesområdet, både internt og eksternt mot samarbeidsparter, marked, andre kommuner, næringsliv og kommunens innbyggere. Kommunen skal ha en åpen, nysgjerrig, lyttende og engasjert dialog som samsvarer med kommunens overordnede verdier. Fredrikstad kommune skal jobbe for åpenhet, bred medvirkning og dialog på anskaffelsesområdet. På denne måten kan kommunen spille en sentral rolle i arbeidet med å dekke behov, skape verdier og bidra til utvikling av samfunnet i en ønsket retning.

Alle som arbeider med anskaffelser i kommunen skal være kjent med de overordnede målene i anskaffelsesstrategien og arbeide sammen mot disse målene. Det skal være en kultur for læring og forbedring på tvers av organisasjon og roller.

Fredrikstad kommune skal gjennomføre anskaffelser som fører til innovasjon, og som også er klart forankret i kommunens faktiske behov. Gjennom dialog med markedet skal det undersøkes om det er rom for innovasjon i den enkelte anskaffelse. Fredrikstad kommunes satsing på teknologi for bedre støtte i tjenesteproduksjon og mer effektiv forvaltning, forutsetter dialog med markedsaktører for bedre oversikt over hvilke muligheter, innovasjonspotensiale og utfordringer som er knyttet til IKT-løsninger, produkter og tjenester.

Det er en målsetning at leverandørmarkedet har kjennskap til Fredrikstad kommune og kommunens anskaffelsesplaner, og at flere kommer på banen når det gjelder å levere til det offentlige. Dette gjelder leverandørmarkedet generelt, i tillegg til gründere, små- og mellomstore og lokale leverandører. Gjennom kommunikasjon med leverandørmarkedet vil det være et viktig konkurransefaglig prinsipp at vi bruker hensiktsmessige kommunikasjonsplattformer som er åpne for alle, og at vi likebehandler leverandører og potensielle tilbydere på en kompetent og profesjonell måte. Fredrikstad kommune skal også være en viktig samarbeidspart på anskaffelsesområdet for andre nærliggende offentlige oppdragsgivere og for organisasjoner.

6.4 Fokusområde 4- Klima, miljø og samfunnsansvar

Delmål 8- Fredrikstad kommune skal benytte seriøsitetsskrav i anskaffelser for å motvirke arbeidslivskriminalitet og sosial dumping.

Delmål 9- Fredrikstad kommunes anskaffelser skal bidra til sirkulær økonomi og bærekraftige løsninger.

Delmål 10- Fredrikstad kommune skal øke dialogen med bedrifter som har som hovedformål å integrere funksjonshemmede eller vanskeligstilte personer i arbeidslivet.

Kommunens anskaffelser skal bidra til en bærekraftig samfunnsutvikling for mennesker, klima, miljø og næringsdrivende i byen vår og ellers i verden.

Innbyggere, næringsliv og ansatte skal ha tillit til at kommunens anskaffelser gjennomføres profesjonelt, rettferdig og til gode for klima, miljø og mennesker.

Siden det er gjort et betydelig løft når det gjelder klima, miljø og samfunnsansvar de senere årene vil det på viktige områder allerede foreligge politiske vedtak på strategisk nivå i kommunen. Det gjelder eksempelvis kommunedelplan for klima, plastveileder, fairtrade, fair play bygg, samarbeidsavtale klima Østfold og Fredrikstad modellen innen områder som klima, miljø, arbeidslivskriminalitet og etisk handel i leverandørkjeden.

Det å sikre god etterlevelse i kommuneorganisasjonen når det gjelder de nevnte sentrale føringene, vil være en hovedmålsetning i den kommende strategiperioden. Det vil videre være viktig at kommunen videreutvikler etablerte rutiner i tråd med ny kunnskap, opparbeidet erfaring og den generelle samfunnsutviklingen.

Kommunen har allerede kommet ett stykke på vei i arbeidet med å fremme seriøsitet i arbeidslivet, og hovedsatsingen innenfor seriøsitetsskrav vil framover primært være videreutvikling, implementering, kompetanseheving og oppfølging. Det videre arbeidet innen området og bruk av Fredrikstad modellen må imidlertid sees i sammenheng med Regjeringens arbeid for etablering av en Norgesmodell, hvor formålet er ambisiøs standardisering på tvers av offentlig sektor. Som et sentralt virkemiddel for å oppnå kommunens overordnede målsetninger vil det være vesentlig at digitale systemer, som system for oppfølging av seriøsitetsskrav og konkurranse- og kontrakts-forvaltningssystemer, understøtter kommunens arbeid med ansvarlige anskaffelser. Det betyr at systemene må implementeres effektivt og bli tatt i full bruk.

Kommunen skal etablere en sirkulær tankegang og praksis i sine anskaffelser ved å bruke sin innkjøpsmakt og vektlegge miljøkrav i alle anskaffelser, jf FOA §7-9. Når kommunen skal gjennomføre en ny anskaffelse bør det alltid vurderes hvorvidt behovet kan dekkes ved ombruk eller en mindre anskaffelse enn først antatt. Slike vurderinger bidrar til å redusere avfallsmengde og ressursbruk. Ved anskaffelser skal produkter som har komponenter av gjenbrukte materialer, lang levetid, garantiordninger, reparasjonsmuligheter, returordninger, gjenvinnbarhet og/eller lavt klimafotavtrykk prioriteres. Dette må være gjeldende i alle type anskaffelser kommunen gjør innen energi, bygg, transport, IT-utstyr, mat og rekvisita.

En satsning på sirkulær økonomi krever bred forankring internt i kommunen. Målet er en organisasjonskultur der det i større grad tenkes nytt rundt egne behov, spesielt rundt behovet for å kjøpe nytt.

Overgangen til en sirkulær økonomi kan støtte oppunder flere samfunns mål samtidig, der både reduksjon av kostnader, reduksjon av klimagassutslipp, tilrettelegging for nye

gründermiljøer, og utvikling av det lokale arbeidsmarkedet med nye arbeidsplasser kan medvirke sammen til bærekraftige mål. Det vil også kunne bli muligheter for tett samarbeid med arbeidsmarkedsbedriftene.

Koronapandemien viste oss hvilken sårbarhet som ligger i forsyningskjedene våre når en krise inntreffer. Det er derfor behov for en mer systematisk tilnærming til arbeidet med kommunens beredskap i enkelte anskaffelser. Kommunen må sikre at vi mottar nødvendige leveranser, enten det er en pandemi eller andre kriser som kan ramme oss i framtiden.

Fredrikstad kommune skal i strategiperioden øke sin dialog med de bedriftene som har som hovedformål å integrere funksjonshemmede eller vanskeligstilte personer i arbeidslivet, for å se på om det kan være aktuelle områder å reserve kontrakter, fremfor å kjøpe tjenester og varer i det kommersielle markedet. Kommunen må vurdere bruken av reserverte kontrakter fra anskaffelse til anskaffelse for å vurdere om det er hensiktsmessig.

7. 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 behandlingsmåten i forvaltningssaker \(Forvaltningsloven\)](#)

[Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd \(Offentleglova\)](#)

8. Vedlegg

Anskaffelsesreglement



Anskaffelsestrategi

—

Utgitt av Fredrikstad kommune
Foto:

