



ØKONOMISTYRELSEN

# Vejledning til implementering af Charter for godt og grønt indkøb

April 2023

# 2023

# Indhold

---

<b>Læsevejledning</b>	<b>3</b>
<b>Topledelsen</b>	<b>5</b>
Topledelsens rolle og ansvar	5
Topledelsens ansvar for løbende opfølgning	6
<b>Indkøbschefen</b>	<b>8</b>
Hvem er indkøbschefen	8
Indkøbschefens rolle og ansvar	8
Koordinering af indkøb på ministerområdet	9
Indkøbschefens samarbejde med koncernindkøberen	9
<b>Koncernindkøberen</b>	<b>10</b>
Koncernindkøberens rolle og ansvar	10
Koncernindkøberens interne rådgivning	11
<b>Den grønne rådgiver</b>	<b>12</b>
Eksempel på funktion og opgaver	13
Hvordan kan den grønne rådgiver bidrage?	14
<b>Indkøbsorganisering</b>	<b>16</b>
Gatekeeper-funktion	19
<b>Kompetenceudvikling</b>	<b>21</b>
Rådgivningsenhedens kompetenceudviklingsforløb	21
Kortlægning af kompetencer	22
Økonomistyrelsens Kompetenceprofil	23
ProcurCompEU – udvidet kortlægning af kompetencer	24
Obligatoriske e-læringskurser om indkøb og udbud	27
Plan for løbende ajourføring af viden på indkøbsområdet	28
<b>Strategisk og grønt indkøb</b>	<b>30</b>
Indkøbsmål baseret på POGI og GPP	30
Kategoristyring og indkøbsoverblik	33
Strategiske og grønne hensyn i udbudsprocessen	35
Kontraktstyring og realisering af indkøbsmål	37
E-handel, herunder grønne indkøb	37
Opfølgning på strategiske og grønne indkøb og implementeringen af charteret	38

# Læsevejledning

---

Charter for godt og grønt indkøb fastætter fællesstatslige kvalitetsstandarder for professionelt og grønt indkøb. Charteret bliver forpligtende via cirkulære om indkøb i staten.

Denne vejledning har til formål at uddybe kvalitetsstandarderne og understøtte implementeringsarbejdet på de enkelte ministerområder. Vejledningen fastsætter ikke en fast model for implementeringen af de enkelte standarder, da det er en grundlæggende præmis i charteret, at det skal være muligt at tage højde for ministerområdernes forskelligheder i implementeringen.

Første kapitel af vejledningsmaterialet omfatter *ledelse og organisering* af indkøbet. I kapitel 2 behandler vejledningen *kompetenceudvikling*, herunder vejledning til kortlægning af indkøbskompetencer og kurser om indkøb og udbud. Kapitel 3 omhandler *strategiske grønne indkøb* og vejledning til fastlæggelse og realisering af strategiske mål og planer for godt og grønt indkøb. I bilag 1 er vedlagt en vejledning til selvevaluering af ministerområdernes arbejde med grønne indkøb.

Det forventes, at vejledningen vil blive opdateret, når der er opnået erfaringer med implementeringen.

---

# Ledelsesfokus og organisering

# Topledelsen

---

Topledelsen er den øverste ledelse med ansvar for indkøbsstrategiske beslutninger på et ministerområde. Dette vil typisk være departementschef- eller direktionsniveau i departement eller styrelser. Topledelsen kan således være organiseret i et departement, en styrelse eller på tværs af koncernen. Et ministerområde kan vælge at definere flere topledelser, fx i hver styrelse, men der skal foregå en koordinering mellem disse og topledelsen i departementet.

---

## Topledelsens rolle og ansvar

Topledelsen spiller en vigtig rolle i at sikre, at ministerområdet arbejder aktivt med implementeringen af charteret og regeringens øvrige initiativer vedr. grønne offentlige indkøb. Hvis gode og grønne indkøb skal være et fokusområde i hele organisationen, skal topledelsen sikre nedenstående, *jf. boks 1*:

### Boks 1

#### Topledelsens ansvar

Topledelsen skal sikre:

- Strategisk retning og mål for ministerområdets indkøb, herunder en plan for implementering af charteret
- Hensigtsmæssig organisering, der understøtter målene
- Klar opgave- og rollefordeling, inkl. klare mandater ved uddelegering, samt tilstrækkelige kompetencer
- Transparens om mål og initiativer
- Set-up for løbende ledelsesrapportering, som bl.a. indeholder status på realisering af indkøbsmål og strategiske planer, kompetenceudvikling, compliance og forbrugsoverblik.
- Opfølgning på implementering af Charter for godt og grønt indkøb.

Topledelsen skal således forholde sig til, hvordan ministerområdet arbejder med regeringens initiativer vedr. grønne offentlige indkøb, herunder fx omstilling af bilflåden. Samtidig skal topledelsen fastsætte mål for, hvordan der generelt sikres grønne og effektive indkøb på ministerområdet. Det gælder navnlig på det institutionsspecifikke indkøb, men kan også inkludere hele ministerområdets indkøb, dvs. inklusiv områder, hvor der købes ind på aftaler fra SKI og Økonomistyrelsen.

Topledelsen skal sikre, at organiseringen af indkøbet understøtter eksekveringen af de opsatte mål for indkøbet. Der skal etableres en klar ansvarsfordeling mellem de enheder, der foretager indkøb på ministerområdet, og der skal tages skriftligt stilling til, hvilket mandat de enkelte enheder har i relation til indkøb.

Der skal desuden tages skriftligt stilling til, hvem der indgår i topledelsen for de nødvendige beslutninger på indkøbsområdet. Kravet om skriftlighed indebærer, at

beslutningen skal være identificerbar og kunne dokumenteres. Det kan fx være som en godkendelsessag eller et organisationsdiagram.

Sammensætningen af ministerområdets indkøb kan medføre, at det vil være meningsfuldt at definere flere topledelser med eget klart afgrænsede indkøbs- og ansvarsområde. Det kan bl.a. være tilfældet for ministerområder, hvor underliggende styrelser står for størstedelen af ministeriets indkøb. Uddelegering medfører dog et øget behov for at sikre tilstrækkelig koordinering med topledelsen på departementalt niveau.

Denne uddelegering og ansvarsfordeling skal i så fald tydeligt indgå i det skriftlige beslutningsgrundlag vedrørende ansvarsfordelingen for indkøb på tværs af hele ministerområdet. Samtidig skal topledelsen sikre, at der er transparens omkring ministerområdets indsatsområder for godt og grønt indkøb på ministerområdets hjemmesider. Dette kan eksempelvis være beskrivelse af de strategiske mål på ministerområdet og status på igangsatte initiativer til fremme af grønne indkøb.

## Topledelsens ansvar for løbende opfølgning

Topledelsen har et ansvar for at følge op på implementeringen af charteret samt de løbende indkøb på ministerområdet ved at sikre:

- Opfølgning på efterlevelse af charteret og på de opsatte mål (opgaven kan uddelegeres)
- Løbende ledelsesrapportering
- Beslutninger om større indkøbssager

Topledelsen har til opgave at sikre tilstrækkelig opfølgning på efterlevelsen af charteret for hele ministerområdet. Denne opfølgning kan indarbejdes som en del af den faste ledelsesrapportering. Endvidere skal det sikres, at ministerområdet har planer for indkøbet i de institutioner, der undtages for at følge charteret. Det indgår i det skriftlige beslutningsgrundlag for ansvarsfordelingen for indkøb på tværs af ministerområdet, hvem der sikrer dette.

Ansvar for efterlevelsen er placeret i topledelsen, hvorefter indkøbschefen og den grønne rådgiver vil have en koordinerende og vejledende funktion i forbindelse med udarbejdelse af vejledninger og konkrete bestillinger. Afhængig af styringsstrukturen kan der også ske en uddelegering til indkøbschefen, som i praksis er tættere på forretningen.

Det er centralt, at topledelsen følger op på de strategiske beslutninger på indkøbsområdet, særligt hvad angår målsætninger og prioriteringer samt løbende status på compliance, grønne indkøb mv.

Derudover har topledelsen ansvaret for at sikre, at der på ministerområdet er en tilstrækkelig kompetenceudvikling af de ansatte, som beskæftiger sig med indkøb og udbud, så indkøbsområdet besidder de relevante kompetencer, herunder juridiske og kommercielle, viden om grønne indkøb mv., som er nødvendige for at drive og udvikle godt og grønt indkøb i staten. Rådgivningsenheden – Statens Indkøb tilbyder løbende kurser, som understøtter kompetencekravene. Topledelsens opfølgning kan fx ske ved at inddrage status på disse elementer i ledelsesrapporteringen. Graden af kompetenceudvikling og kompetencesammensætning vil afhænge af det enkelte ministerområdes indkøb og behov.

# Indkøbschefen

---

Et centralt led i charteret er, at alle ministerområder skal have en eller flere indkøbschefer. Såfremt der er flere indkøbschefer, skal der udpeges én central indkøbschef, som skal sikre afrapportering til topledelsen og tværgående koordinering på ministerområdet

---

## Hvem er indkøbschefen

På større ministerområder med væsentlig indkøbsvolumen og flere dedikerede organisatorisk adskilte indkøbsfunktioner kan der være behov for flere indkøbschefer. Det kan for eksempel være tilfældet, hvis indkøbsorganisationen er organiseret med flere decentrale indkøbsfunktioner, eller hvis ministerområdet har et særligt stort eller specialiseret indkøbsområde i en underliggende enhed, og det derfor er en fordel at have en indkøbschef med den fornødne viden til at sidde tæt på driften.

For ministerier med lille indkøbsvolumen vil det ofte være tilstrækkeligt med én indkøbschef. Her er der typisk ikke en dedikeret indkøbsfunktion, hvorfor indkøbet ofte er forankret som en del af den øvrige økonomistyringsfunktion. Her kan det evt. give mening, at en økonomichef også er indkøbschef.

Det er vigtigt, at indkøbschefen og koncernindkøberen koordinerer og afklarer opgavevaretagelsen på indkøbsområdet. Koncernindkøberen har en øget indsigt i, hvilken information der efterspørges i organisationen, og varetager en vigtig rolle som ansvarlig for en række opgaver, herunder deltagelse i det fællesstatslige KIS-forum.

## Indkøbschefens rolle og ansvar

Indkøbschefen er ansvarlig for, at en række opgaver i charteret bliver løst i organisationen. Derfor er det vigtigt, at opgaverne i *boks 2* bliver varetaget:

### Boks 2

#### Indkøbschefens ansvar

##### Nøgleopgaver

- Daglig drift og udmøntning af strategiske beslutninger om indkøb på ministerområdet.
- Generel koordinering af indkøbet på ministerområdet.
- Implementering af Charter for godt og grønt indkøb.
- Opfølgning på realiseringen af målsætninger mv. på indkøbsområdet.
- Forelæggelse af relevant ledelsesinformation til topledelsen.
- Ledelsesansvar for koncernindkøberen eller formaliseret samarbejde om koncernindkøberens opgaver.
- Sikre at relevante medarbejdere besidder den fornødne viden om og kompetencer inden for gode og grønne indkøb.
- Sikre efterlevelse af cirkulære om indkøb i staten, herunder offentliggørelse af udbudsplaner.
- Holde sig orienteret i aktuelle indkøbsstrategier i Statens Indkøbsprogram.



#### Opgaver der kan ske i samarbejde med koncernindkøberen

- Proces og plan for offentliggørelse af udbudsplaner.
- Koordinering af relevante aktiviteter på baggrund af KIS-forum.
- Inddragelse i drift og strategiske beslutninger, herunder ift. tendenser på indkøbsområdet.
- Koordinering i forhold til implementering af nye grønne krav og processer.
- Godkendelse og planlægning af konkrete indsatsområder vedrørende indkøb og kontraktstyring i organisationen.
- Sikre udbredelsen af information om rammeaftaler i Statens Indkøbsprogram.

## Koordinering af indkøb på ministerområdet

Indkøbschefen har en central rolle i at sikre ministeriets forpligtelse til at koordinere indkøb på tværs af ministerområdet. Forpligtelsen skal sikre, at flere mindre indkøb på tværs af koncernen ikke tilsammen overskrider udbudslovens tærskelværdi uden indkøbene sættes i udbud, samt at ministerområdet minimerer transaktionsomkostningerne til indkøbet og opnår bedre priser og vilkår.

Koordineringen kan ske på flere forskellige måder. Flere ministerier organiserer for eksempel køb af facility management-varer og -tjenesteydelser i et koncernfælles kontor, som foretager indkøb for resten af koncernen. Den tværgående koordinering kan dog også bestå i udveksling af informationer om kontrakter og forventede indkøb, som på tværs af enheder giver et overblik over ministeriets samlede indkøb. Koordineringen skal endvidere omfatte, at det altid overvejes at anvende statens fælles skabeloner til udbud og indkøb, *jf. boks 3*.

### Boks 3

#### Statens fælles skabeloner for udbud, indkøb og aktindsigter

Rådgivningsenheden stiller skabeloner til rådighed for alle, der arbejder med indkøb i staten. Skabelonerne er dokumenter, hvor du selv tilpasser teksten til dit konkrete indkøb eller udbud:

- Tjenesteydelser under tærskelværdierne
- Varekøb under tærskelværdierne
- EU-udbud
- Engelske skabeloner
- Aktindsigt

Kilde: <https://statensindkob.dk/vaerktocjer/statens-faelles-skabeloner/>

## Indkøbschefens samarbejde med koncernindkøberen

Indkøbschefen har ledelsesansvaret for den daglige drift af indkøbsområdet. Derfor vil indkøbschefen ofte være chef for koncernindkøberen, som ofte vil være udførende sagsbehandler og have en mere specialiseret viden om koncernens indkøb, procedurer og regler på indkøbsområdet og væsentlige samarbejdspartnere, fx Økonomistyrelsen og SKI. Såfremt indkøbschefen ikke har ledelsesansvaret for koncernindkøberen, vil det være hensigtsmæssigt at sikre en organisatorisk forankring af samarbejdet, så begge parter kan udfylde deres rolle i tæt samarbejde.

# Koncernindkøberen

---

Hvert ministerium udpeger minimum én koncernindkøber, der bl.a. er ansvarlig for at koordinere samarbejdet med Økonomistyrelsen om at sikre en fortsat effektivisering af statens samlede indkøb og bidrag til den grønne omstilling, jf. cirkulære om indkøb i staten.

---

## Koncernindkøberens rolle og ansvar

Det forventes, at koncernindkøberen har en indkøbsfaglig baggrund på strategisk og/eller operationelt niveau. Det er herudover vigtigt, at de enkelte ministerier klart definerer koncernindkøberens mandat og ansvar.

Koncernindkøberen deltager i det fællesstatslige KIS-forum, der giver koncernindkøberen en særlig viden om, hvad der sker centralt på indkøbsdagsområdet og i andre ministerier. Koncernindkøberen har en vigtig rolle i at videreformidle information om indkøb på eget ministerområde. Desuden er koncernindkøberen et naturligt kontaktpunkt, når det drejer sig om erfaringsudveksling og koordination på indkøbsområdet eller fælles indkøbsaftaler mellem ministerier. Samtidig skal koncernindkøberen fungere som én indgang til indkøbsorganisationen på ministerområdet for øvrige samarbejdspartnere. Derfor skal koncernindkøberen have et indgående kendskab til indkøb og udbud på eget ministerområde.

### Boks 4

#### Centrale opgaver for koncernindkøberen

##### Nøgleopgaver

- Koncernindkøberen er indgang til indkøb på ministerområdet. Det gælder ikke mindst, når ministerområdet skal udpege ekspertgruppedeltagelse til kommende fællesstatslige udbud i Økonomistyrelsen eller SKI. Deltagelsen i ekspertgrupperne giver institutionen med særlige behov eller indsigt i det pågældende indkøbsområde en god mulighed for at få indflydelse på den kommende rammeaftaler, herunder fx sortimentet, vilkår og tildelingsmekanismer.
- Koncernindkøberen kan yde rådgivning om sortiment på aftaler i Statens Indkøbsprogram samt vurdere og hjælpe med at afklare spørgsmål til sortiment og indkøbsbehov – enten på egen hånd eller ved at formidle kontakt til Økonomistyrelsen og SKI.
- Koncernindkøberen kan afklare spørgsmål til kaskademodellen og hvilke aftaler, der har forrang for andre, og om indkøbsbehovet er omfattet af fællesstatslige aftaler eller ej.
- Koncernindkøberen opsøger viden og nyheder på indkøbsområdet, samt modtager henvendelser og nyheder fra SKI og Økonomistyrelsen. Koncernindkøberen har en væsentlig funktion i at videreformidle disse til egen organisation.

##### Ørige opgaver

- Koncernindkøberen bidrager til vejledning og sparring om konkrete indkøb. Det kan både være løbende spørgsmål eller som del af en arbejdsgruppe om et indkøb, hvor koncernindkøberen kan bidrage med viden om indkøbs- og udbudsrelevante områder, fx rammeaftaler, tildelingskriterier og indkøbsbehov.
- Koncernindkøberen bidrager til at formidle nye eller ændrede regler i resten af koncernen samt udbrede viden om regler og bedste praksis på indkøbsområdet fx via udarbejdelse af vejledninger.
- Koncernindkøberen har et overordnet overblik over konsulentkøb, prokuraregler og grønne indkøb.
- Koncernindkøberen bidrager til at indsamle ministerområdets/institutionens offentliggørelse over udbudsplaner.

- Konkernindkøberen kan hjælpe med at afklare, hvad forskellige personer i organisationen må købe og vejlede i relevante indkøbsprocedurer for de enkelte indkøb. Det kan for eksempel være, at kun ét kontor varetager køb af it-udstyr for hele organisationen, eller at der findes særlige retningslinjer, der skal overholdes, når der skal indkøbes juridiske tjenesteydelser.
- Konkernindkøberen kan hjælpe med spørgsmål til, om en kontrakt skal have en arbejdsklausul og kan vejlede om, hvad der skal gøres, hvis der er mistanke om, at en arbejdsklausul ikke er overholdt.
- Konkernindkøberen kan oplyse om, hvilke igangværende udbud af og indkøb på tværministerielle indkøbsaftaler og konkernindkøbsaftaler, der er i koncernen. Det gør det nemmere at koordinere indkøbene og samle indkøbsvolumen.

## Koncernindkøberens interne rådgivning

Grundlæggende skal konkernindkøberne kunne rådgive sin organisation om retningslinjer for indkøb og udbud. Det kan enten være konkernindkøber selv, der rådgiver, eller ved at henvise til relevante retningslinjer eller rådgivning internt i organisationen eller eksternt (fx Rådgivningsenheden, Statens Indkøb og SKI).

Flere ministerier har i dag retningslinjer om, at konkernindkøber eller indkøbsafdelingen skal kontaktes, når der i organisationen skal foretages indkøb. Inddragelsen kan variere fra blot at være en orientering om fx den årlige udbudsplan til, at konkernindkøber er med i hele processen med at afklare indkøbsbehovet og gennemføre indkøbet. I større indkøbsorganisationer i staten vil rådgivningen ofte være omfattende og håndteres af flere personer eller afdelinger.

Et ministerium kan lave retningslinjer, hvori det beskrives, at et indkøb kræver godkendelse fra topledelsen, eksempelvis indkøb af konsulentydelser. Som følge heraf er den enkelte indkøber forpligtet til at udarbejde en indstilling vedrørende indkøbet, og konkernindkøber vil i disse tilfælde kunne bistå indkøberen.

## Den grønne rådgiver

---

Den grønne rådgiver er i praksis en rådgivende funktion, der vejleder om og bidrager til ministerområdets arbejde med grønne indkøb. Den grønne rådgiver skal konkret bidrage til ministerområdets implementering af ”Charter for godt og grønt indkøb” samt regeringens tiltag vedr. grønne offentlige indkøb.

---

Den grønne rådgiver kan være en funktion bestående af én eller flere dedikerede medarbejderressourcer. Den grønne rådgiver bør samarbejde tæt med ministerområdets indkøbschef og koncernindkøber for at sikre den nødvendige koordinering og videndeling mellem de centrale indkøbskompetencer og -funktioner.

Den grønne rådgiver skal endvidere være anker og den primære kontaktperson på ministerområdet i forhold til grønne overvejelser eller spørgsmål, fx i forbindelse med et kommende udbud eller indkøb. Den grønne rådgiver skal derfor besidde bred viden inden for grønne indkøb og kan fx have miljøfaglig baggrund uden at dette er en forudsætning. Det er herudover centralt, at de enkelte ministerområder klart definerer rådgiverens mandat og ansvar.

For at understøtte den grønne rådgivers forankring og inddragelse i relevante udbuds- og indkøbsopgaver er det afgørende, at ministerområdet sikrer synlighed om den grønne rådgiver på tværs af ministerområdet. Dette kan gøres ved at promovere rådgivningen på interne kommunikationsmedier og indarbejde den grønne rådgiver som en fast del af udbudsprocesser på ministerområder.

Den grønne rådgiver skal deltage i netværket for grønne rådgivere i staten, som Økonomistyrelsen igangsætter i forbindelse med charterets ikrafttrædelse.

### Boks 5

#### Centrale opgaver for den grønne rådgiver

- Vejledning og sparring i konkrete udbud og indkøb, hvor rådgiveren kan bidrage med viden om miljømærker, totalomkostninger, produktstandarder, markedsdialog, livcyklusvurderinger, levetidsforlængelse etc.
- Bistå med afklaring af, hvad der er relevant at overveje i de enkelte faser ved konkrete indkøb, herunder ift. indkøbsprocesser, klima- og miljøbelastning ved produktion, anskaffelse og aflevering, konsumering (fx oplæring, energiforbrug, reparation og vedligehold) og affaldshåndtering og efterbrug. Det kan fx være relevant at overveje, hvorvidt indkøb af et produkt reelt er nødvendigt (princip om at nøje at overveje behov) eller stille krav i forbindelse med et udbud om genbrug eller gensalg af specifikke produkter.
- Bidrage til udvikling og formidling af ministerområdets strategiske planer, indkøbsmål og ledelsesinformation, fx ift. reduktion af klimaaftrykket af ministeriets indkøb.
- Bidrage til udarbejdelse af kategoristrategier og/eller vejledninger for særligt vigtige indkøbsområder med grønt potentiale.
- Skabe overblik over grønne indkøb, værktøjer og redskaber.
- Vejlede om grønne filtre, herunder om grønt sortiment på aftaler i Statens Indkøbsprogram.

- Deltage i relevante netværk som fx Forum for Bæredygtige Indkøb, for at holde sig opdateret på udviklingen inden for grønne indkøb.
- Søge information om udbud og indkøb på tværs af forskellige ministerområder i staten og/eller inden for egen koncern. Dette med henblik på at drage nytte af erfaringer og viden på tværs af staten, der kan nyttiggøres i den tidlige fase af indkøb eller udbud i egen organisation.

## Eksempel på funktion og opgaver

Den grønne rådgiverfunktion kan etableres på flere forskellige måder, alt efter ministerområdet organisering, indkøb og behov. Funktionen kan derfor placeres centralt og/eller forgrenes decentralt. Til inspiration fremhæves neden for en case fra Region Syddanmark, *jf. boks 6*, hvor der er opnået konkrete gevinster ved at etablere og prioritere en grøn rådgivningsfunktion.

### Boks 6

#### Den grønne rådgiver som funktion i Region Syddanmark

Region Syddanmark startede i 2019 med at etablere et indkøbsteam bestående af et par medarbejdere, en category manager og en jurist, der fik til opgave at arbejde med udviklingen af regionens grønne indkøb. Med budgettet i 2020 valgte regionen at ansætte en dedikeret medarbejder med miljøfaglig og strategisk baggrund til opgaven. Derefter blev der i 2021 tilføjet en medarbejder mere i budgettet til opgaven. Derudover har indkøbsafdelingen selv bidraget med en 0,5 årsværk, hvorfor teamet på 2,5 dedikerede medarbejderressourcer var fuldt etableret i løbet af 2021.

Indkøbsteamets primære rolle er at understøtte udbudsprocesserne med miljøfaglig viden og forslag til grønne krav, opbygge en grøn værkstøjskasse samt at analysere data ift. hvilke produkter, der bør stilles grønne krav for, når de købes ind.

Teamet fungerer som grøn rådgivningsfunktion ved at indgå i relevante udbudsprocesser. Det vil sige, at når en udbudsansvarlig går i gang med den pågældende udbudsproces, er der en indledende dialog om det grønne teams involvering i udbudsprocessen. Det grønne team understøtter hele processen; fra den indledende markedsdialog, hvor der afdækkes hvilke krav der er realistiske at stille i den pågældende markedsituation, i brugermøder, for at forstå brugerens perspektiv på hvordan de miljøkrav der påtænkes påvirker produktet, udformning af kravspecifikation og evaluering, hvor den miljøfaglige viden kommer på spil ift. tilbudsgivers besvarelser.

Det har været en stor gevinst for Region Syddanmark at tilføje de miljøfaglige kompetencer i indkøbsorganisationen og på den måde arbejde strategisk og prioriteret med grønne indkøb. Det har skabt synlighed i hverdagen, og det har styrket organisationens mulighed for at stille de grønne krav, der er relevante for det specifikke indkøb og produktgruppe. Det har også styrket dialogen med markedet og leverandørerne ift. miljøbevidsthed. Det er tilmed en gevinst for regionen at medarbejdernes kompetencer kan bruges på den bedste måde, ved at den udbudsansvarlige kan fokusere på dennes kerneopgave, miljøteamet kan fokusere på miljøkrav, etc.

Vigtigste opmærksomhedspunkter ift. en grøn rådgivningsfunktion i praksis:

1. Prioriter en eller flere dedikerede medarbejdere, der gerne skal have miljøfaglig baggrund eller viden ift. materialer og produkter ifm. indkøb.
2. Skab synlighed ved at inkludere medarbejderen som en del af indkøbsafdelingen og sæt miljø og grønne indkøb på dagsordenen i afdelingen.
3. Skab et miljøfagligt netværk, så den eller de grønne rådgivere ikke sidder alene.

Kilde: Region Syddanmark

## Hvordan kan den grønne rådgiver bidrage?

Der er overordnet tre centrale områder, hvor den grønne rådgiver kan bidrage til at understøtte et mere professionelt og grønt indkøb i praksis, *jf. figur 1*.

**Figur 1**  
Indsatsområder for den grønne rådgiver



*Krav* dækker hovedsageligt over de aftalespecifikke grønne krav, der stilles i forbindelse med et indkøb eller udbud, som fx:

- Mærker
- Energiforbrug
- Materialer (fx rPET eller 100% PE)
- Bæredygtigt træ
- Emballager
- Forlængede produktgarantier
- Service- og reparationsaftaler
- Tilbageagnings- og genopfyldningsordninger
- TCO som tildelingskriterium
- Bæredygtighed som kvalitetsparameter
- Incitamentsbestemmelser – innovationsklausuler

Kravene har forskellig betydning og funktion alt efter, hvor de stilles i værdikæden. Der kan fx i forbindelse med produktionen stilles krav om kemikalier, der ikke ønskes anvendt, mens der i forbindelse med affaldshåndtering kan stilles krav om genbrug/videresalg eller genanvendelse. Nærmere uddybning kan findes fx på Den Ansvarlige Indkøber, *jf. også nedenstående boks 7*:

### **Boks 7** Nyttige links om anvendelse af grønne krav

- Den ansvarlige indkøber: [Den Ansvarlige Indkøber \(denansvarligeindkoer.dk\)](https://denansvarligeindkoer.dk)
- Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb (POGI): [Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb | Den Ansvarlige Indkøber \(denansvarligeindkoer.dk\)](https://partnerskabforoffentligegrønneindkoer.dk)
- SKI's værktøjskasse til grønne indkøb: <https://www.ski.dk/videnssider/vaerktojskasse-til-gronne-og-baeredygtige-indkob/>

*Adfærd* dækker over, hvordan ministerområdet realiserer de grønne potentialer i de indgåede aftaler, og hvordan de indkøbte varer og ydelser forbruges mest grønt. Der er en række redskaber, som den grønne rådgiver kan bringe i anvendelse for at præge indkøbsadfærd i en grøn retning og derved skabe bevidsthed om, hvornår og hvordan man mest hensigtsmæssigt køber ind på ministerområdet. Det kræver ledelsesmæssig opbakning og i den forbindelse kan en professionel og grøn indkøbsadfærd understøttes, hvis der fx træffes beslutning om:

- Mindsteordrestørrelser eller gebyrer for små ordre
- Ingen dag-til-dag levering (hasteordre mod gebyr)
- Levering i kolli – understøtter mulighed for central lagerløsning

En bedre indkøbsadfærd på ministerområdet kan bl.a. understøttes ved at benytte opslagsværker og hjælperedskaber, der skaber bedre overblik over relevante grønne overvejelser ved indkøb af konkrete produkter. Hjælperedskaberne kan ligeledes findes på ovenstående links.

*Indkøbsvaner* dækker over, når grønne indkøbsvaner og adfærd bliver en del af de faste indkøbsrutiner. Kontinuerligt gode indkøbsvaner forudsætter dog også et konkret overblik over ministerområdets indkøb, så der kan foretages de nødvendige strategiske og praktiske prioriteringer. Der skal derfor sættes fokus på driften, så det grønne valg og de grønne prioriteringer synliggøres, når der købes ind.

På de fællesstatslige aftaler er der også flere muligheder for at prioritere grønne indkøb i praksis. Derfor bør den grønne rådgiver rådgive ministerområdet om mulighederne ift.:

1. *Bestillingsadfærd*: Fx fastsættelse af levetidspolitikker, understøttelse af en bæredygtig arbejdskultur og kompetenceudvikling.
2. *Grønne indkøbsfiltre*: Fx begrænsning af indkøb til den grønne hylde: de mest energieffektive produkter (TCO), produkter med høj gensalgsværdi, as-a-service-modeller og på sigt produkter/løsninger med lavt CO2-aftryk.

# Indkøbsorganisering

---

Hvert ministerområde skal skriftligt tage stilling til en organisering, som har det tværgående ansvar for indkøb. Indkøbsorganiseringen kan være centraliseret eller delvist decentraliseret med opdeling i flere indkøbsafdelinger på eksempelvis styrelsesniveau.

---

I charteret stilles en række krav til indkøbsorganisationen, som alle ministerområder skal sikre håndteringen af, *jf. boks 8*:

## Boks 8

### Krav til indkøbsorganiseringen

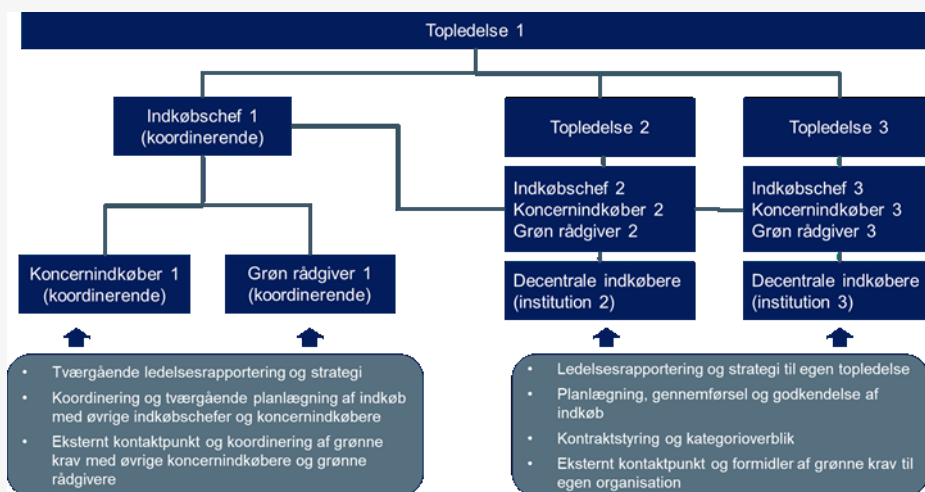
- Skriftlig stillingtagen til organiseringen.
- Sikre afstemning til budget og regnskab.
- Sikre fornødne data til indkøbsschefen.
- Etablere retningslinjer for organiseringen, bemyndigelse i henhold til regnskabsinstruksen og ansvar for indkøb centralt og decentralt på styrelsesniveau.
- Skabe overblik og understøtte tværgående kontrakter.
- Sikre koordinering af indkøbet på tværs af ministerområdet, herunder både egne indkøb og indkøb foretaget på aftaler i Statens Indkøbsprogram.
- Etablere retningslinjer for kontrakt- og leverandørstyring.
- Sikre overholdelse af CSR-krav i kontraktindgåelse.
- Udpege indholdsansvarlige til katalogstyring i ministerområdets indkøbssystem(er).

På tværs af ministerområder kan der være behov for at tilrettelægge styringsstrukturen og ansvarsfordelingen på forskellig vis. Den konkrete styringsstruktur af indkøb og udbud kan se ud på flere måder. Eksempler på forskellige modeller for styringsstruktur er illustreret i det følgende afsnit suppleret af eksempler på organisering af indkøbet på to ministerområder.

I nedenstående figurer opereres med en indkøbsorganisation i to søjler, 1) den koncernfælles, som består af den koordinerende topledelse, indkøbsschef, koncernindkøber, grønne rådgiver, og 2) den institutionsspecifikke, som består af en række decentrale underorganisationer med egen topledelse, indkøbsschef mv. I denne decentrale model er det den koncernfælles topledelses primære rolle at koordinere indkøbet mellem de forskellige underorganisationer for indkøbet. De enkelte decentrale søjler udarbejder ledelsesinformation og indkøbsstrategier til egen topledelse.



**Figur 2**  
Eksempel på decentral indkøbsorganisation



På ministerområder med store specialiserede indkøb vil det som i denne model være relevant at operere med flere topledelser, der er ansvarlige for dele af ministerområdets indkøb, jf. eksempel i *boks 9*.

### Boks 9

#### Organisering af indkøbet i Forsvarsministeriet

Forsvarsministeriet har i mange år været organiseret med to store indkøbsstyrelser, hhv. Forsvarets Materiel- og Indkøbsstyrelse (FMI) og Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse (FES). Opgaverne for FMI er at indkøbe, vedligeholde og udfase materiel og IT for alle forsvarrets myndigheder. I samarbejde med Forsvarskommandoen skal FMI også sikre rettidig støtte og forsyninger til forsvarrets igangværende operationer i ind- og udland. FES støtter og servicere myndigheder og styrelser under Forsvarsministeriet ved at levere, udvikle og varetage drift, administration og vedligeholdelse af de fysiske rammer, som er nødvendige for disses virke, herunder arealer, bygninger og faciliteter.

I Forsvarsministeriet er indkøb forankret i FMN's øverste topledelse, som tager konkret stilling til indkøbsorganiseringen og forretningsgange samt fordeling af roller og ansvar. Det har man gjort ved at uddelegere ansvaret for hhv. FMI og FES respektive områder, således at deres topledelser er ansvarlige som beskrevet i charteret. Forsvarsministeriets departement og de øvrige myndigheder og styrelser har ansvaret for de resterende indkøb af mindre omfang.

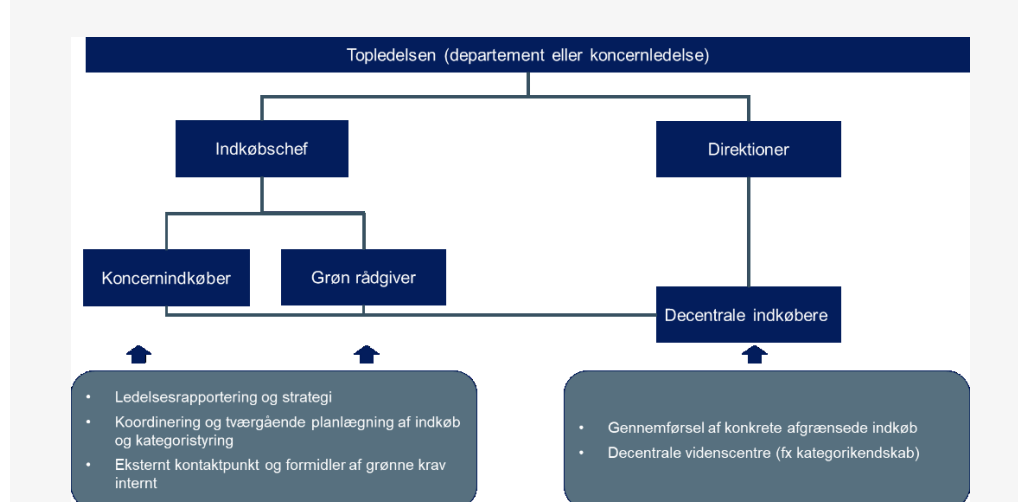
Kilde: Forsvarsministeriets Materiel- og Indkøbsstyrelse

*Figur 3* nedenfor viser et eksempel på en centraliseret organisering, hvor den koncernfælles søjle udarbejder koncernfælles indkøbsstrategier og godkender institutionernes strategisk vigtige indkøb. Søjlen består af topledelsen, indkøbsschefen og en "central indkøbsenhed", der godkender køb inden for strategisk udvalgte indkøbsområder (gatekeeper), koncernindkøberen og den grønne rådgiver, der koordinerer og videndeler på tværs. Enheden står for den samlede ledelsesrapportering

på ministerområdet. Den institutionsspecifikke søjle består af decentrale indkøbere i institutionernes egne direktioner, som gennemfører afgrænsede indkøb.

**Figur 3**

**Eksempel på central indkøbsorganisation**



Beskæftigelsesministeriet er et eksempel på et ministerområde, der har valgt at centralisere indkøb og udbud i departementet, hvor kun mindre dele af ministerområdets indkøb, samt udbud af fagspecifikke it-systemer foretages decentalt i styrelserne, *jf. boks 10*.

**Boks 10**

**Organisering af indkøbet i Beskæftigelsesministeriet**

Koncernindkøb (KI) er Beskæftigelsesministeriets (BM) fagkontor på indkøbs- og udbudsområdet og er placeret i Koncernstyring i departementet.

KI rådgiver hele BM om indkøb og udbud, og KI formidler relevant information, regler og retningslinjer på BM's intranet. Derudover har KI udarbejdet diverse skabeloner til brug ved konkurrenceudsættelse og kontraktindgåelse.

KI har ansvaret for, at nye tiltag på indkøbs- og udbudsområdet bliver implementeret i BM, herunder charter for godt og grønt indkøb. Derudover varetager KI kontakten med eksterne myndigheder på indkøb- og udbudsområdet, samt koordinerer ministeriets besvarelser i forbindelse med bl.a. eksterne høringer.

KI varetager udbudsforretningen for alle EU-udbud med undtagelse af fagspecifikke it-systemer, der ikke har en tværgående interesse i koncernen i indkøbs- og udbudsmæssig forstand. Styrelserne har selv ansvaret for at udbyde fagspecifikke it-systemer samt indgå og efterfølgende styre kontrakten samt indkøb, der ikke kræver EU-udbud.

I hver styrelse er der mindst en indkøbsansvarlig, som er KI's kontaktperson. Den indkøbsansvarlige skal have en basisviden om indkøb i staten og være bindeled mellem KI og de lokale fagkontorer. Indkøbschef, koncernindkøber og grøn rådgiver er alle funktioner, der er placeret i KI. En person kan godt være tildelt flere roller, og alle funktioner refererer til kontorchefen i Koncernstyring.

Kilde: Beskæftigelsesministeriet.

På tværs af forskellige organisationsformer vil det være nødvendigt at tage eksplis- cit stilling til ansvar og mandater for, at den ønskede organisering arbejder effek- tivt med indkøb og udbud, *jf. boks 11*.

#### Boks 11

##### Centrale overvejelser om ansvar og mandat i organiseringen af indkøbet

1. Der skal tages stilling til, hvem der foretager fælles indkøb på tværs af ministerområdet af de mest standardiserede varer og tjenesteydelser og i hvilket omfang. Herunder skal det sikres, at de pågældende enheder har det nødvendige mandat til at foretage de dispositioner på tværs af ministerområdet.
2. Der skal tages stilling til, i hvor høj grad de enkelte styrelser har mandat til at foretage indkøb på specifikke områder. I tilfælde af at styrelserne selv har ansvaret for at foretage indkøb, skal det tydeligt fremgå af indkøbsorganiseringen, hvordan dette ansvar afgrænses.
3. Såfremt en styrelse eller anden enhed har ansvaret for hele dennes indkøb og dermed udgør sin egen topledelse, skal der tages stilling til, i hvordan dette koordineres og rapporteres til topledelsen i departementet.
4. Det skal sikres, at KIS-funktionen og den grønne rådgiver har mandat til at udfylde deres funktioner på tværs af organisationen. Det skal herunder overvejes, hvordan de har mulighed for at påvirke indkøbsdispositioner i organisationen.
5. Såfremt KIS-funktionen og den grønne rådgiver er spredt ud over ministerområdet, skal der tages stilling til, hvordan skal disse funktioner koordinere deres arbejde.

## Gatekeeper-funktion

Som led i indkøbsorganiseringen kan det være en god idé at fastsætte særlige pro- cedurer, herunder krav om særlig godkendelse, for indkøb inden for udvalgte ind- købskategorier. Det vil typisk være inden for kategorier, der har ledelsens særlige bevågenhed, og hvor ledelsen har et særligt ønske om at påvirke indkøbet. Dette gælder fx i forhold til indkøb af juridiske ydelser og konsulentydelse, *jf. eksemplet i boks 12*.

#### Boks 12

##### Gatekeeper funktion ved indkøb af konsulentydelse i Finansministeriet

I Finansministeriet er indført en proces, hvor der forud for et indkøb af konsulentydelse skal udfyldes en indstilling, der nærmere redegør for overvejelser i forbindelse med indkøbet. Indstillingen skal direktionens-godkendes.

Formålet med processen er bl.a. at sikre, at:

- der opsamles viden om baggrunden for, at opgaver ikke kan løses ved brug af egne ressourcer og
- indkøberen nærmere har overvejet mulighederne for at løse opgaven internt samt konsekvenserne, hvis købet ikke kan gennemføres, der er gjort overvejelser om mulig leverandør.

Kilde: Økonomistyrelsen

# Kompetenceudvikling

# Kompetenceudvikling

---

En målrettet kompetenceudviklingsindsats er afgørende for at understøtte et vedvarende fokus på professionaliseringen af statens indkøbskompetencer, herunder at løfte kompetenceniveauet for grønne indkøb.

---

## Rådgivningsenhedens kompetenceudviklingsforløb

Et centralt element i Charter for godt og grønt indkøb er, at alle relevante medarbejdere som en del af deres kompetenceudvikling skal gennemføre et af Rådgivningsenhedens kompetenceudviklingsforløb, der er specielt målrettet mod personer, der som en væsentlig arbejdsopgave beskæftiger sig med indkøb og/eller udbud i staten.

”Indkøb i staten i praksis” er rettet mod medarbejdere, der til daglig arbejder med indkøb og/eller kontrakter hos statslige myndigheder, og hvor en væsentlig del af arbejdsopgaverne udgøres af indkøb under Statens Indkøbsprogram, på SKI-rammeaftaler samt øvrige indkøb under tærskelværdierne.

Forløbet består af 3 moduler. Der er ved tilrettelæggelsen af forløbet lagt vægt på, at indholdet skal være rettet mod daglig praksis, at der skal være fokus på, hvordan bæredygtighed inddrages i indkøbene, og at de særlige statslige forhold fremhæves.

”Udbud i staten i praksis” er målrettet de medarbejdere, der arbejder med gennemførelse af udbud og rådgivning om udbud. Forløbet består af 3 moduler, der belyser alle faser af et udbud (forberedelse, gennemførelse/tildeling og efter tildeling), og er ligesom ”Indkøb i staten i praksis” lagt an på at give deltagerne kompetencer, der kan anvendes umiddelbart i praksis, og som derfor umiddelbart kan tilføre værdi og øget kvalitet i de enheder, der arbejder med udbud.

Fælles for begge forløb er, at en del af målsætningen med undervisningen er, at deltagerne etablerer et netværk med hinanden, hvilket erfaringsmæssigt giver et betydeligt varigt bidrag til at højne og vedligeholde kompetenceniveauet.

Tilmelding til begge kurser sker via Campus, og der gennemføres flere hold hvert år.

Som et supplement eller alternativ til Rådgivningsenhedens faste kompetenceudviklingsforløb er der mulighed for skræddersyede/individuelle forløb. Det er navnlig rettet mod organisationer, der har mange personer beskæftiget med indkøb og/eller udbud.

## Kortlægning af kompetencer

Hvert ministerområde skal foretage en kortlægning af indkøbs- og udbudsfaglige kompetencer i organisationen og tage stilling til en plan for løbende at ajourføre kompetenceniveauet på tværs af ministerområdets indkøbsfunktioner. Der findes forskellige tilgange og værktøjer, som kan bruges til at kortlægge indkøbs- og udbudsfaglige kompetencer, herunder Kompetenceprofilen for operationelle indkøbere og udbudsjurister, som Økonomistyrelsen stiller til rådighed på sin hjemmeside [her](#).

En kortlægning af kompetencer skal tage udgangspunkt i ministerområdets valgte indkøbsorganisering og sikre, at medarbejdernes kompetencer i både centrale og decentrale enheder matcher den tilhørende opgave- og ansvarsfordeling. Behovet for en formaliseret kompetenceudviklingsstrategi vil variere på tværs af ministerområder afhængig af ministerområdets indkøbsvolumen og kompleksitet i indkøbsopgaver.

Nogle ministerområder vil have behov for at udvikle kompetenceudviklingsplaner, der sikrer, at spørgsmål om kompetenceudvikling bliver adresseret systematisk og strategisk, dvs. gennem tilbagevendende kompetenceafklaringsforløb og i overensstemmelse med organisationens mål og opgaver, *jf. boks 13*.

For ministerområder med en lille indkøbsvolumen og ensartede indkøbsopgaver, kan en kompetenceudviklingsplan bestå i at danne sig et overblik over, hvilke medarbejdere der har gennemført de obligatoriske e-læringskurser på Campus og Rådgivningsenhedens kompetenceudviklingsforløb, for herefter at udvikle en plan for, hvordan kompetenceudviklingen løbende kan vedligeholdes og professionaliseres.

### Boks 13

#### Trin i en systematisk, strategisk kompetenceplanlægning

*Trin 1: Afklar organisationens strategier og mål*

*Hvad vil I gerne opnå? Hvilke mål og arbejdsopgaver skal kompetencestrategien understøtte?*

*Trin 2: Kortlæg kompetencebehov*

*Hvilke kompetencer er nødvendige for at kunne gennemføre organisationens strategier og mål?*

- Til at afdække kompetencebehovet kan det være en fordel at tage udgangspunkt i de 30 kompetencer, der er beskrevet i Økonomistyrelsens Kompetenceprofil og udvælge de kompetencer, der er relevante for at kunne gennemføre de indsatser, der kan indfri organisationens mål.

*Trin 3: Kompetenceafklaring*

*Hvilke kompetencer har I allerede, som kan indfri organisationens mål, og hvilke kompetencer mangler I?*

- I kompetenceafklaringsfasen kan det være relevant at inddrage medarbejdere fx i workshops, MUS eller i regi af samarbejdsudvalg (SU). Inddragelse af SU kan sikre at kompetenceudvikling på indkøbsområdet bliver forankret i de kompetenceudviklingsspor, som allerede kører i ministeriet/staten (jvf. Kompetenceaftalen).

*Trin 4: Udvikl en Kompetencestrategi*

*Hvilke kompetencer er der behov for at løfte eller udvikle og for hvilke jobfunktioner? Hvilke metoder vil arbejdspladsen bruge til kompetenceudvikling?*

- På alle ministerområder og især store ministerområder, hvor der eksisterer flere kompetencestrategier, er det vigtigt at sikre, at kompetenceudvikling på indkøbsområdet er tilstrækkeligt prioriteret. Kompetenceudviklingen på indkøbsområdet skal indfri de mål, der er sat i charteret og konkretiseret for hvert ministerområde og vil derfor variere betydeligt mellem ministerområder alt efter behov.

*Trin 5: Gennemførelse og opfølgning*

*Hvordan forløber kompetenceudviklingen? Lever det op til forventningerne, og hvordan sikres det, at de nye kompetencer bruges?*

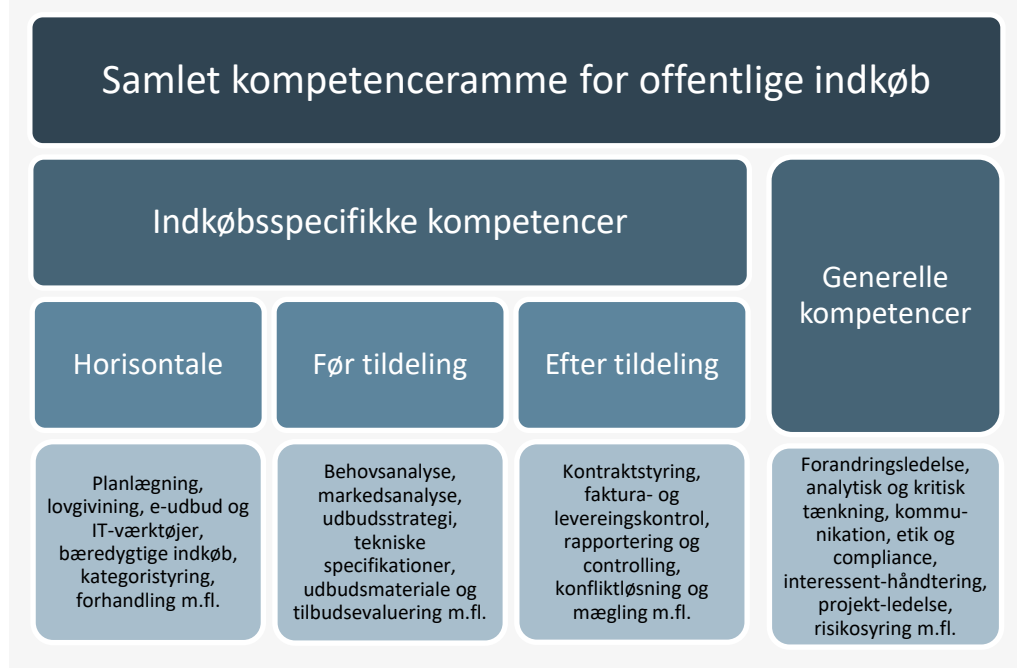
## Økonomistyrelsens Kompetenceprofil

Økonomistyrelsen har udviklet et værktøj, der kan bruges i arbejdet med at kortlægge en enheds eller organisations kompetencebehov ift. offentlige indkøb.

Kompetenceprofilen er udviklet på baggrund af en samlet kompetenceramme for offentlige indkøb, som er kortlagt af EU-kommissionen. Kompetencerammen består af to overordnede kategorier: Indkøbsspecifikke og generelle kompetencer. De indkøbsspecifikke kompetencer er inddelt i tre grupper, der dækker henholdsvis horisontale, før tildeling og efter tildeling. I alt består kompetenceprofilen af 30 kompetencer, heraf er 19 kompetencer indkøbsspecifikke, og 11 er generelle kompetencer. Opbygningen i kompetencerammen er illustreret i *figur 4*.

**Figur 4**

**Kompetenceramme for offentlige indkøb**



Kilde: Økonomistyrelsen

Hvert af de 19 indkøbsspecifikke kompetenceområder er beskrevet på tre niveauer. Niveau 1 er kendskab til og forståelse for området, niveau 2 er evnen til at kunne udføre opgaver og gennemføre analyser på området, og niveau 3 svarer til at kunne udvikle eller designe nye tiltag eller initiativer på området.

Kompetenceprofilen er udviklet i Excel og er en simplificering af det mere komplicerede kompetenceafklaringsværktøj stillet til rådighed på EU-plattformen ProcurCompEU. Værktøjet er tilgængeligt på Rådgivningsenhedens [hjemmeside](#). Ministerområderne kan aftale individuelle møder for sparring med Rådgivningsenheden om deres kompetenceafklaring og –profil. Fordelen ved Kompetenceprofilen er dens fleksibilitet og brugervenlighed, der betyder, at en enkelt person, fx leder, kan udfylde arkene og herigennem afklare afdelingens eller teamets kompetencebehov. Værktøjet kan også bruges som rammesættende for medarbejderworkshops i forbindelse med en organisations strategiske kompetenceplanlægning.

## ProcurCompEU – udvidet kortlægning af kompetencer

ProcurCompEU<sup>1</sup> er et værktøj udviklet af EU-kommissionen, der har til formål at foretage en grundig kortlægning af indkøbs- og udbudsfaglige kompetencer og identificere evt. behov for kompetenceudvikling.

ProcurCompEU værktøjet baserer sig på individuelle medarbejderbesvarelser, der kan samkøres i et regneark og herefter tilvejebringe samlede kompetencematricer for hele afdelinger eller teams. Værktøjet fokuserer desuden på at koble jobfunktioner med kompetenceområder, mens omdrejningspunktet for Økonomistyrelsens kompetenceprofil er at koble opgavetyper med kompetencer. Desuden har ProcurCompEU-værktøjet fire kvalifikationsniveauer: grund-, mellem-, avanceret og ekspertniveau.

ProcurCompEU stiller en række værktøjer til rådighed, herunder:

- Et selvevalueringsværktøj og en vejledning i at bruge værktøjet
- Spørgeskemaskabeloner der kan tilpasses den enkelte indkøbsorganisationens kompetencebehov og modenhed baseret på deres konkrete opgaver og jobfunktioner
- En kompetencematrix baseret på et regneark til evaluering af spørgeskemaresultater, som giver overblik over organisationens kompetencebehov

Kompetencematrixen er bygget op over de 30 kompetencer samt beskrivelser af kvalifikationsniveauer og kan vise gennemsnitlige kompetenceniveauer for hele organisationen eller den maximale score på hvert kompetenceområde.

---

<sup>1</sup> EU Kommissionen (2021): [https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals\\_en](https://ec.europa.eu/info/policies/public-procurement/support-tools-public-buyers/professionalisation-public-buyers/procurcompeu-european-competency-framework-public-procurement-professionals_en)



Fordelen ved at bruge ProcurCompEU-værktøjerne er, at man opnår en systematisk og særdeles omfattende kortlægning af indkøbsspecifikke samt generelle kompetencer i organisationen. En anden fordel er, at ProcurCompEU er et fleksibelt og tilpasningsvenligt værktøj, der tilbyder spørgeskematemplates, som kan justeres ift. de kompetencer, der er særligt vigtige at få kortlagt inden for hvert ministerområde. Ulempen er at det kan være ressourcekrævende at initiere og gennemføre en kompetencekortlægning vha. ProcurCompEU.

På ministerområder, hvor indkøbsafdelinger har en betydelig størrelse og derved mange ansatte, vil en kortlægning af de indkøbs- og udbudsfaglige kompetencer vha. ProcurCompEU værktøjet give betydelig værdi. Særlig for store indkøbsenheder, hvor der er flere forskellige stillingskategorier (udbudsjurister, kontraktansvarlige, kategoriansvarlig, offentlige indkøbere, afdelingsledere osv.) kan ProcurCompEU værktøjet synliggøre kompetencebehovet inden for forskellige stillingskategorier samt give et samlet billede af, hvor langt organisationen ligger fra at udfylde den samlede kompetenceramme.

På ministerområder, hvor indkøbsvolumen er mindre og opgaverne mere ensartede, kan ProcurCompEU værktøjet bruges som en oversigt over en samlet kompetenceramme for indkøb- og udbudsfaglige kompetencer. Med udgangspunkt i den samlede kompetenceramme kan de vigtigste kompetencer prioriteres og danne grundlag for den kompetenceudviklingsplan, som ministerområdet skal tage stilling til.

**Tabel 1**

**Samlet kompetenceramme for offentlige indkøb (baseret på ProcurCompEU)**

		Kompetence	Viden om
<b>INDKØBSPECIFIKKE KOMPETENCER</b>	<b>Horisontale</b>	Strategisk Planlægning	Organisationens udbuds- og indkøbsplanlægning og politiske prioriteter, herunder budgetter og relevante nationale strategier, initiativer og politikker.
		Indkøbs-/udbudsprocessen	Indkøbscyklussen fra forberedelse til offentliggørelse og tiden efter tildeling, og hvordan de forskellige faser hænger sammen.
		Lovgivning	Lovgivningen om offentlige indkøb på såvel nationalt plan samt EU-plan samt beslægtede retsområder og deres betydning for offentlige indkøb.
		E-udbudsværktøjer o.a. IT	Elektroniske udbudssystemer og andre relevante IT-systemer, der anvendes i organisationen.
		Bæredygtige indkøb	Organisationens bæredygtighedsmål (klima-, miljømæssige og sociale) og relaterede nationale politikker samt de værktøjer, standarder og teknikker, der findes til at indarbejde dem i indkøbsprocessen.
		Innovationsstimulerende indkøb/udbud	Organisationens målsætninger for innovation og beslægtede nationale politikker samt de værktøjer og teknikker, der kan bruges til at indarbejde dem i indkøbsprocessen.
		Kategoristyring	De egenskaber og særtræk, der er relevante for en eller flere kategorier af varer eller tjenesteydelser, herunder leverandørfelt, tekniske forhold og markedsforhold.
		Leverandørstyring	Strategier og processer til udvikling og styring af relationerne til leverandører i overensstemmelse med principperne for offentlige indkøb.

<b>GENERELLE KOMPETENCER</b>	<b>Før tildeling</b>	Forhandlingsteknik	Forhandlingsstrategier i udbudsfaserne og i forbindelse med kontraktstyring i overensstemmelse med principperne for offentlige indkøb.
		Behovsvurderinger/brugerdialog	Teknikker og værktøjer til vurdering af de kvantitative og kvalitative behov hos den samlede organisation og slutbrugerne.
		Markedsanalyse- og dialog	Teknikker og værktøjer til markedsanalyse og -dialog, der kan bruges til at forstå leverandørmarkedets karakteristika samt markedsvilkår og -tendenser og dermed bidrage til en udbudsstrategi.
		Udbudsstrategi	Elementerne i en udbudsstrategi herunder valg af udbudsform, beslutninger om udelukkelse og egnethed og kontraktform for at nå de forretningsmæssige mål.
		Tekniske specifikationer	Udarbejdelse af tekniske specifikationer, der gør det muligt for potentielle tilbudsgivere at afgive relevante tilbud, som imødekommer organisationens behov.
		Udbudsmateriale	Alle elementer i et udbudsmateriale, herunder udbudsbetingelser, bilag og kontrakt samt hvordan udbudsmaterialet kan udarbejdes ved hjælp af Rådgivningsenhedens værktøj (Document Drafter).
		Tilbudsevaluering	Evalueringsprocessen, afhængig af den valgte udbudsprocedure og evalueringsmodel, for at sikre, at alle tilbud vurderes på en objektiv og gennemsigtig måde i forhold til de fastsatte kriterier.
	<b>Efter tildeling</b>	Kontraktstyring	Principper for kontraktstyring for at sikre optimal levering i overensstemmelse med kontraktlige og juridiske krav, tekniske specifikationer samt hensyn til logistik og lagerstyring.
		Faktura- og leveringskontrol samt betaling	De processer og arbejdsgange der gennemføres inden betaling, og som sikrer, at indkøbte varer og tjenesteydelser leveres i overensstemmelse med kontraktens vilkår og gældende regnskabsinstrukser.
		Rapportering og controlling	Værktøjer og –teknikker til controlling og rapportering vedrørende gennemførelse af de indgående kontrakter .
		Konfliktløsning og mægling	Konfliktløsnings- og mæglingsprocesser, herunder behandling af klager inden for rammerne af det nationale klagesystem (Klagenævnet for udbud).
	<b>Individuelle</b>	Forandringsledelse	Teknikker og værktøjer til forandringsledelse.
		Analytisk og kritisk tænkning	Tilgange og værktøjer til analytisk og kritisk tænkning.
		Kommunikation	Kommunikationsværktøjer og –teknikker og deres praktiske brug i forbindelse med offentlige indkøb..
Etik og compliance		De gældende procedureregler og -principper samt værktøjer, kodekser og vejledninger, der bidrager til at sikre overholdelsen heraf.	
<b>Kollektive</b>		Samarbejde	Samarbejdsværktøjer og –teknikker.
		Interessenthåndtering	Centrale begreber og metoder vedrørende interessenthåndtering.
		Projekt- og teamledelse	De vigtigste begreber og metoder inden for projekt- og teamledelse.
<b>Performance</b>		Organisatorisk bevidsthed	Organisationens administrative struktur, procedurer og processer, interne kultur samt retlige og politiske rammer.
		Projektledelse	De centrale begreber og værktøjer inden for projektledelse, der er relevante for den offentlige forvaltning.
		Resultatorientering	Strategier og metoder for omkostnings- og resultatstyring samt centrale resultatindikatorer (KPI'er), der bidrager til at identificere ineffektivitet og overvåge økonomien i indkøbene, og hvorvidt der skabes valuta for pengene
	Risikostyring og intern kontrol	De forskellige former for risici i forbindelse med udbudsprocesser og afhjælpende foranstaltninger, intern kontrol og revision set fra et udbudsperspektiv.	

Hvis en kortlægning identificerer et kompetencebehov, skal der tages stilling til, hvordan organisationens eller enhedens samlede kompetenceprofil bedst løftes. Det kan ske gennem fx

1. kurser, efteruddannelse og/eller træningsforløb
2. rekruttering af medarbejdere med komplementerende kompetencer
3. videndeling gennem netværk, konferencer og workshops
4. videndeling gennem jobrotation, sidemandsoplæring osv.

## Obligatoriske e-læringskurser om indkøb og udbud

Et andet centralt element i Charter for godt og grønt indkøb er, at alle relevante medarbejdere som en del af deres kompetenceudvikling skal gennemføre e-læringskurser i Kategori 1 og/eller Kategori 2.

### *Kategori 1: E-læringsforløb om indkøb under tærskelværdierne*

E-læringskurserne i kategori 1 er rettet mod medarbejdere, der har indkøb eller kontraktstyring som væsentlige arbejdsopgaver samt alle operationelle indkøbere, der skal tildeles adgang til indkøbsmodulet i IndFak eller tilsvarende indkøbssystemer.

E-læringsforløbet omfatter tre kurser, der omhandler de grundlæggende elementer ved indkøb under tærskelværdierne:

1. ”Indkøb under tærskelværdien – introduktion”,
2. ”Indkøb under tærskelværdien uden klar grænseoverskridende interesse”, samt
3. ”Indkøb under tærskelværdien med klar grænseoverskridende interesse”.

Kurserne tilgås og gennemføres via Campus.

### *Kategori 2: E-læringsforløb om udbudsloven*

E-læringskurserne i kategori 2 er rettet mod medarbejdere, der som hovedarbejdsopgave enten gennemfører eller rådgiver om udbud.

E-læringsforløbet omfatter seks kurser, der omhandler de grundlæggende elementer ved udbud:

1. ”Om udbudsloven”,
2. ”Hvilke udbudsprocedurer kan du vælge?”,
3. ”Sådan laver du et offentligt udbud”,
4. ”Sådan laver du et begrænset udbud”,
5. ”Sådan laver du et udbud med forhandling”, samt
6. ”Sådan bruger du light-regimet”.

Kurserne tilgås og gennemføres via Campus.

## Plan for løbende ajourføring af viden på indkøbsområdet

Hvert ministerområde skal udarbejde en plan for, hvordan relevante medarbejdere kan holde sig ajour med den seneste udvikling inden for ny lovgivning, udvikling i grønne standarder og værktøjer samt udvikling i praksis på tværs af offentlige indkøbsafdelinger. Ligeledes skal ministerområdet sørge for, at ny viden, lovgivning og kompetencer bliver taget i brug i de enkelte institutioner for at sikre en vedvarende professionalisering af statens indkøbsfaglighed.

Der eksisterer forskellige kanaler, hvorigennem relevante medarbejdere kan holde sig orienteret om den seneste udvikling, herunder:

- Netværk og videndelingsgrupper f.eks. Rådgivningsenhedens – Statens indkøbs netværk for udbudsjurister og netværk for kontraktstyrere
- Rådgivningsenhedens mentorordning for udbudskonsulenter/udbudsjurister
- Økonomistyrelsen netværk for grønne rådgivere
- Workshops, konferencer og årsmøder der bliver afholdt af aktører på området f.eks. POGI's årskonference, SKI's årsmøder og Statens Indkøbskonference
- Diverse kurser og kompetenceudviklingsforløb

# Strategisk og grønt indkøb

## Strategisk og grønt indkøb

---

Alle ministerområder skal i implementeringen fastlægge en række indkøbsmål og en handlingsplan for, hvordan de realiseres. Målene kan ændres over tid i takt med, at der opbygges erfaringer og kompetencer.

---

Fastsættelse af målsætninger for indkøbet i staten forudsætter et godt kendskab til indkøbet på kategoriniveau og en løbende strategisk opfølgning på realiseringen af målsætninger på indkøbsområdet. Det vil være individuelt fra ministerområde til ministerområde, hvordan målsætninger og handlingsplaner fastættes, men det anbefales at følgende processer gennemføres:

- Fastlæg strategiske indkøbsmål baseret på fx minimumskrav fastsat af regeringen, POGI, GPP mv.
- Etabler et indkøbsoverblik og en kategoristrategi, der afspejler de ønskede målsætninger. Dvs. at strategien forholder sig aktivt til potentialer for mere effektive og grønne indkøb ved anvendelse af bl.a. markedsdialog, kontraktstyring samt e-handel.
- Udarbejd en handlingsplan for realiseringen af de strategiske målsætninger samt eventuel revidering, herunder resultatmål, KPI'er, procesbaserede mål mv.

### Indkøbsmål baseret på POGI og GPP

Som beskrevet i Kapitel 1 under Topledelsen, er topledelsen ansvarlig for at fastsætte mål for, hvordan der generelt sikres grønne og effektive indkøb på ministerområdet samt ansvarlig for at sikre eksekvering af de opsatte mål for indkøbet. Indkøbsmålene fastsættes specifikt for hvert ministerområde baseret på relevante, strategiske overvejelser vis-à-vis det institutionsspecifikke indkøb. Hertil kan indkøbsmålene beskrevet af hhv. det af Miljøstyrelsen administrerede POGI og de EU administrerede GPP-kriterier fungere som værktøjer og inspirationskilder.

#### *Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb (POGI)*

POGI er et fællesskab af kommuner, regioner og andre offentlige organisationer, der sammen arbejder for at fremme bæredygtige løsninger gennem fælles indkøbsmål, der dermed sætter samme standard for offentlige indkøbsorganisationer. Dermed kan partnerskabet trække i samme retning og drive markedet mod mindre miljøbelastende produkter og løsninger gennem øget efterspørgsel. Derudover bidrager de fælles indkøbsmål for partnerskabets medlemmer til at sætte transparente standarder, som markedet kan navigere efter. Institutionen skal forholde sig til POGI's indkøbsmål og opfordres til at afsøge, om det er relevant helt eller delvist at indarbejde POGI's indkøbsmål i institutionens egne strategiske planer.

**Boks 14****Indkøbskategorier for POGI indkøbsmålene per juli 2022**

1. Fødevarer
2. Transport
3. Byggeri og anlæg
4. Bæredygtigt træ
5. Rengøring
6. Børnartikler
7. IKT
8. Belysning
9. Træbaserede kontorartikler og tryksager
10. Husholdnings- og storkøkkenudstyr
11. Transport af fødevarer og tekstiler
12. Tekstiler

Anm.:

Kilde: Sekretariatet for Grønne Indkøb, [POGI's indkøbsmål](#)

*Anvendelse af POGI's indkøbskriterier*

For hver indkøbskategori og de dertilhørende indkøbsmål er der både frit tilgængelige cases, der kan fungere som metodeinspiration, samt specifikke krav, der stilles ved indkøb og udbud. Dette kan eksempelvis være fastsatte krav til indkøb af sæsonens frugt og grønt, minimumsmålsætninger for økologi og madspil mm. POGI's indkøbsmål er altså et værktøj til arbejdet med at fastsætte egne mål, ligesom der på deres hjemmeside findes en række links til konkrete værktøjer såsom vejledning til energieffektivitet i offentlige indkøb mm.

Partnerskabets medlemmer er med til at udvikle de fælles indkøbsmål, som opdateres kontinuerligt. Det er gratis at være medlem af POGI, til gengæld er det forpligtende, hvilket vil sige, at man som medlem skal efterleve de fælles indkøbsmål samt fremsætte en offentligt tilgængelig indkøbspolitik med grønne målsætninger som et essentielt parameter. Dertil skal medlemmer årligt bidrage til en samlet målopfølgingsrapport. Denne transparens ift. organisationens mål og opfølgning flugter med den tidligere beskrevne forpligtelse til transparens om mål og initiativer, jf. kapitel 1 om ledelse og organisering. Medlemskab af POGI kan altså både bidrage til at fastsætte indkøbsmål samt målopfølgning.

Partnerskabet er åbent for alle regioner og kommuner, mens andre offentlige institutioner også kan blive medlem af POGI baseret på en konkret vurdering foretaget af styregruppen. Her lægger styregruppen vægt på bredden i det potentielle medlems indkøbsportefølje.

*Green Public Procurement (GPP)*

GPP-kriterierne er udviklet af EU og dækker over 'grønne' indkøbskriterier, som medlemsstaterne kan anvende i indkøb og udbud. Kriterierne er pt. frivillige og

formålet med dem er, at medlemsstaterne ved at anvende dem kan sætte de samme grønne standarder inden for det indre marked ved offentlige indkøb af produkter og/eller ydelser.

Standarderne udvikles kontinuerligt og publiceres sammen med en teknisk rapport, der bl.a. beskriver datagrundlaget for fastsættelsen af kriterierne. Derudover udgives der for hver af GPP-indkøbsområderne et arbejdsdokument på dansk, der lister kriterierne og hvordan de konkret kan formuleres i udbud som fx tildelingskriterier. Kriterierne er formuleret på en sådan måde, at de, hvis det anses for relevant for den enkelte myndighed, kan blive helt eller delvist indarbejdet i myndighedens udbudsmateriale med minimale tilpasninger.

Det anbefales at afsøge muligheden for helt eller delvist at indarbejde GPP kriterierne forud for offentliggørelsen af et udbud, hvis institutionen skal foretage et indkøb inden for et produktområde, hvortil der er udviklet GPP-kriterier.

#### Boks 15

##### Indkøbskategorier for GPP kriterierne per juli 2022

1. Indendørs rengøringstjenester
2. Computere, skærme, tablets og smartphones
3. Datacentre, serverrum og cloudtjenester
4. Elektricitet
5. Fødevarer, cateringtjenester og salgsautomater
6. Møbler
7. Billedbehandlingsudstyr, forbrugsvarer og trykktjenester
8. Design, opførelse og forvaltning af kontorbygninger
9. Maling, lak og kørebaneafmærkning
10. Vedligeholdelse af offentlige områder
11. Design, bygning og vedligeholdelse af veje
12. Vejbelysning og trafiksignaler
13. Tekstiler
14. Vejtransport

Kilde: EU-Kommissionen: [https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu\\_gpp\\_criteria\\_en.htm](https://ec.europa.eu/environment/gpp/eu_gpp_criteria_en.htm)

I forlængelse af den fællesoffentlige digitaliseringsstrategis (FODS) initiativ vedr. grønne datacentre, er der i 2022 igangsat et arbejde med at afprøve GPP kriterierne for datacentre, serverrum og cloudtjenester med det formål, at de på sigt skal blive et krav, *jf. boks 16*. Ligeledes vil det med opdateringen af EU's energieffektiviseringsdirektiv blive et krav, at offentlige indkøbere forholder sig til GPP-kriterierne ved offentlige indkøb underlagt energieffektiviseringsdirektivet. Specifikt vil offentlige indkøbere ved indkøb af datacenterrelaterede ydelser i videst muligt omfang skulle stille krav om høj energieffektivitet, som er i overensstemmelse med GPP-kriterierne for indkøb af datacentre, serverrum og cloudtjenester.



**Boks 16****Anvendelse af GPP-kriterierne for datacentre, serverrum og cloudtjenester**

Digitaliseringsstyrelsen har i samarbejde med Energistyrelsen og Miljøstyrelsen gennemført en analyse af mulighederne for at stille grønne krav ved offentlige indkøb af dataopbevaring og -behandling. Analysen er udarbejdet i dialog med brancheorganisationer, it-leverandører og datacenteroperatører.

Konklusionen på analysen var at EU's GPP-kriterier for datacentre, serverrum og cloudtjenester er det mest hensigtsmæssige grønne krav sæt at anvende i offentlige indkøb. Dette bl.a. som følge af at kriterierne bygger på internationale standarder og anerkendte målemetoder og forventes bredt implementeret i EU.

Da der er begrænsede erfaringer med at anvende kriterierne i dansk og europæisk sammenhæng, er der igangsat et fællesoffentligt arbejde, bl.a. i regi af Den fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi, hvor kriterierne i 2022-2023 afprøves i en række offentlige indkøb på området. Sideløbende udbredes viden og vejledning i anvendelsen af kriterierne bl.a. på Den Ansvarlige Indkøber.

Anm.: Affrapportering for initiativ om grønne kan læses her:

<https://digst.dk/nyheder/nyhedsarkiv/2022/april/ny-rapport-undersoger-hvordan-offentlige-myndigheder-bedst-kan-stille-groenne-krav-i-deres-indkoeb-af-ydelser-til-databehandling-og-opbevaring/>

Den Fællesoffentlige Digitaliseringsstrategi kan ses her:

[https://digst.dk/media/27689/digst\\_fods\\_webtilgaengelig.pdf](https://digst.dk/media/27689/digst_fods_webtilgaengelig.pdf)

Kilde: Digitaliseringsstyrelsen

## Kategoristyring og indkøbsoverblik

Ved at arbejde systematisk med kategoristyring, jf. *boks 17*, er det muligt at skabe et overblik over indkøbet på tværs af et ministerområde eller i enkelte institutioner. Strategisk kategoristyring kan gøre det muligt at følge og prioritere de indkøbsområder, der fx har en stor volumen eller er forretningskritiske. Det kan også være områder, der er særligt miljø- og klimabelastende, hvor kategoristyringen således kan danne grundlag for fastsættelse af grønne indkøbsmål.

**Boks 17****Kategoristyring og kategoristrategi**

Der findes en bred vifte af definitioner af *kategoristyring*, men generelt kan det betegnes som nedbrydning af en organisations forbrug/indkøb i relevante kategorier og styring af dette opdelt forbrug/indkøb med henblik på at optimere den samlede værdi for forretningen,

I en *kategoristrategi* kan man bl.a. definere relevante kategorier, analysere forbruget på kategorierne, fastsætte mål for de enkelte kategorier og beslutte en samlet strategi for alle eller udvalgte kategorier, og hvordan denne strategi skal implementeres.

Hvert ministerområde skal enten samlet eller på styrelsesniveau fastlægge et koncept for kategoristyring på deres område. Koncepterne herfor kan være meget forskellige, skal tilpasses ministerområdet og kan tage udgangspunkt i en række forskellige parametre for kategorisering af indkøbet, *jf. tabel 2*.

**Tabel 2**

**Eksempler på parametre for kategorisering af indkøbet**

Aftaledækning	Type	Karakteristika	Adfærd
Centrale rammeaftaler (ØS/SKI)	Indkøbskategorier (ØS)	Volumen	Digitale indkøb (e-handel) vs. manuelle
Egne aftaler	UNSPSC-koder	Antal indkøb	Bestillingsadfærd og ordrestørrelser
Ikke aftaledækket		Forretningskritiske	
		Institutionsspecifikke indkøb	
		Miljø- og klimabelastning	
		Leverandører	

Kilde: Økonomistyrelsen

Udformningen af og opfølgningen på en kategoristrategi kræver, at der etableres et overblik over egne indkøbsdata, og at disse data løbende anvendes til ledelsesrapportering og kategoristyring.

Det anbefales at have særligt fokus på de områder, hvor indkøbet foretages på egne aftaler eller ikke er aftaledækket. Det vil i mange tilfælde være hensigtsmæssigt at udvælge et begrænset antal indkøbsområder, hvor der fastsættes prioriterede mål. På nogle indkøbsområder, såsom køretøjer, vil der være fastsat fællesstatslige eller fællesoffentlige obligatoriske målsætninger. På institutionsspecifikke områder skal hvert ministerium, på baggrund af deres kategoristrategi og indkøbsoverblik, udvælge hvilke områder og målsætninger de vil fokusere på.

Det vil i udgangspunktet være institutionsspecifikt, hvilke strategiske mål der udvælges, da de relevante mål og indkøbskategorier kan variere efter, hvilke opgaver det enkelte ministerområde eller institution varetager. Indkøbsmålene kan spænde vidt fra fx grønnere udbudsstrategier, forbrugsstyring, bestillingsadfærd, leverandørstyring mv.

**Boks 18**

**Eksempler på grønne indsatsområder og mål**

- Årlige måltal for omstilling af bilflåden
- Anvendelse af TCO i udbud og anskaffelser
- Anvendelse af grønne incitamenter i kontrakter

**Boks 19**

**Eksempler på effektiviseringsindsatser og øvrige indkøbsmål**

- Effektiviseringsmål for egne kontrakter og realisering gennem proaktiv kontraktstyring.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udbredelse af e-handel og fokus på grønne produktvalg</li> <li>• Måltal for compliance på udvalgte aftaler</li> <li>• Nedbringelse af småleveringer</li> <li>• Reduktion af forbrug af udvalgte indkøb</li> <li>• Ændret rejseadfærd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compliance mål for alle eller udvalgte kategorier.</li> <li>• Leverandørkonsolidering på kategorier med egne aftaler eller ingen kontraktdekning.</li> <li>• Måltal for at nedbringe transaktionsomkostninger ved indkøb gennem øget e-handelsgrad på alle eller udvalgte varekategorier, herunder måltal for fejl i betaling og fakturabehandling.</li> </ul>
--	---

Den samlede kategoristrategi skal samtidig forholde sig til, hvordan markedsdialog kan anvendes til at fremme grønne løsninger inden for de kategorier, der fokuseres på. Dette kan enten være områder, hvor der er potentiale for, at markedet kan levere grønnere produkter og løsninger, for at ændre samhandlen i en grønnere retning, fx ved at reducere transport, emballage mv., eller for at produkter bedre kan anvendes på en grøn måde, fx ved at reducere energiforbruget i anvendelsen.

## Strategiske og grønne hensyn i udbudsprocessen

Som del af kategoristyringen kan der ved udbud af kontrakter i de enkelte statslige institutioner vælges områder, hvor der sættes særlig fokus på at indarbejde grønne hensyn. Den grønne rådgiver kan bidrage aktivt hertil og på tværs af ministerområdet inddrages i forskellige faser under et udbud, *jf. tabel 3*.

**Tabel 3**

**Grønne overvejelser i udbudsprocessen**

Aktivitet	Formål	Overvejelser
1. Forberedelse og behovsopgørelse	<p>Behovet afdækkes, og der skabes overblik over de største miljø- og klimabelastninger for det konkrete indkøb.</p> <p>Der kortlægges konkrete spørgsmål til brug for markedsdialog.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvor er de væsentligste miljøbelastninger i produktets værdikæde?</li> <li>• Kan behovet opfyldes af et andet produkt, færre produkter eller ændringer i procedurer?</li> <li>• Hvor er markedet på nuværende tidspunkt?</li> <li>• Findes der alternativer, der er mindre miljøbelastende?</li> </ul>
2. Markedsdialog	<p>Dialog med markedet kan understøtte, at man får stillet ambitiøse krav, som markedet kan levere og derved bidrage til en grøn omstilling.</p> <p>Ambitioner og visioner kan deles med markedet, og det er samtidig muligt at teste, hvordan markedet vil reagere på kravene i udbudet, og hvordan kravene vil påvirke prisen på ydelsen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Findes der allerede grønnere alternativer på markedet?</li> <li>• Hvilke miljøhensyn/-krav vil markedet kunne honorere?</li> <li>• Hvordan vil sådanne krav påvirke prisen?</li> <li>• Hvordan vil sådanne krav påvirke leverandørfeltet?</li> </ul>
3. Brugerdialog	<p>Der opnås en bedre forståelse for den nuværende brugersituation og indkøbsadfærd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvad er brugernes nuværende situation og adfærd?</li> <li>• Hvilke ændringer vil brugerne kunne honorere?</li> </ul>

	Brugerdialogen kan understøtte afklaring af essentielle behov og kommunikation vedr. forventede gevinster mhp. et skift til grønnere varianter.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvilke indvirkninger vil ændringerne have i praksis?</li> </ul>
4. Udbudsdesign	Tilrettelæggelse af udbuddet med udgangspunkt i ovenstående aktiviteter, herunder anvendelse af løftestænger for at gøre indkøbet grønnere.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hvordan skal udbuddet tilrettelægges, så der skabes rum for grønne og innovative løsninger?</li> <li>• Skal produktet udbydes som en service eller suppleres af krav om vedligeholdelse, returordning eller lignende?</li> </ul>
5. Grønne kontraktkrav	<p>Afklaring af hvilke grønne krav, der skal stilles til ydelsen, herunder om der skal stilles mindstekrav.</p> <p>Det afklares derudover hvilke grønne krav, der kan anvendes som evalueringskrav, dvs. for hvilke grønne krav man forventer, at tilbudsgiverne vil kunne differentiere sig fra hinanden.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er der nogle krav, der bør betragtes som definitive?</li> <li>• På hvilke områder forventes tilbudsgiverne at kunne differentiere sig fra hinanden?</li> <li>• Hvordan skal kravene vurderes i forbindelse med evalueringen?</li> </ul>
6. Opfølgning	<p>Det skal sikres, at der sker en systematisk opfølgning på de grønne krav, der er stillet i forbindelse med udbuddet.</p> <p>Det angives i udbudsmaterialet, hvilken dokumentation leverandøren skal stille til rådighed i forbindelse med opfølgningen, herunder ved eventuelle kontroller.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lever leverandøren op til kontraktvilkårene og hvordan sanktioneres eller gives incitament til den ønskede adfærd fra leverandøren?</li> <li>• Hvilke krav til dokumentation stilles og hvordan vil kontrollerne forløbe?</li> </ul>

Det vil ved alle udbud være relevant at afsøge muligheder for grønne krav på Den ansvarlige indkøber. Platformen vil udover samle POGI-kriterier og GPP-kriterier også henviser til relevante redskaber for TCO-vurderinger og generelle CSR-krav.

#### Boks 20

##### Den ansvarlige indkøber

Den ansvarlige indkøber er en samlet digital indgang for offentlige myndigheder med overblik over den nyeste viden om muligheder, krav og værktøjer til at understøtte grønne offentlige indkøb.

Portalen har eksisteret i en årrække som en del af Udbudsportalen, og blev relanceret som en opdateret version i 2022 for at kunne fungere som en samlet portal for viden og værktøjer til grønne indkøb. Portalen opdateres løbende med ny viden.

Kilde: Partnerskabet for Den ansvarlige indkøber: Miljøstyrelsen, KL og Erhvervsstyrelsen og Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen

## Kontraktstyring og realisering af indkøbsmål

Realiseringen af de fastsatte indkøbsmål afhænger ikke kun af indsatser før og under indkøb og udbud. Hvis det skal sikres, at indkøbet bliver grønnere, skal der følges systematisk op på de indkøbsaftaler, der indgås. Alle ministerier skal derfor lave et samlet overblik over deres kontrakter og opfordres til at fastlægge fælles retningslinje for styring af disse kontrakter, herunder deadlines for forlængelser, dokumentation fra leverandøren, salgs- og fakturakontrol mv. Der skal bl.a. følges op på, om aftalerne anvendes korrekt af brugerne – fx for at sikre at der købes grønne produkter, eller at den ønskede bestillingsadfærd benyttes. For de fleste statslige institutioner vil det være fordelagtigt at anvende et kontraktstyringssystem. Der vil i Statens Digitale Indkøbssystem (SDI) være adgang til et basalt kontraktstyringssystem. Det vil dog afhænge af en konkret vurdering i det enkelte institutioner, hvilken løsning der passer bedst i relation til omfanget og kompleksiteten af kontrakter.

Endvidere skal der følges op på, om leverandøren lever op til de grønne krav, der er fastlagt i kontrakten. Grundlæggende skal kontraktstyringen sikre, at de ønskede forretningsmæssige resultater opnås, herunder at de grønne mål i kontrakten realiseres.

Leverandørstyringen og -dialog er ligeledes afgørende på områder, hvor der anvendes mere fleksible kontraktformer, herunder værdibaserede kontrakter eller specifikke grønne incitamenter i kontrakter, så der løbende følges op på kontraktens incitamenter i dialog med leverandøren for at realisere de identificerede grønne mål.

### Boks 21

#### Udbud af taxakørsel

I Økonomistyrelsens fællesstatslige rammeaftale om taxakørsel har leverandøren kontraktligt forpligtet sig til - år for år - at køre et gradvist større antal taxature for staten i elbiler frem til og med 2024, hvilket gradvist vil reducere udledningen af drivhusgasser.

I kontraktstyringen af aftalen følges der årligt op på de anvendte taxature i staten på baggrund af kørselsstatistik fra leverandøren med henblik på at sikre, at leverandøren lever op til de aftale målsætninger for grønne taxature.

Kilde: Økonomistyrelsen

## E-handel, herunder grønne indkøb

Statslige institutioner er i dag forpligtet til at foretage indkøbet på seks aftaler i Statens Indkøbsprogram digitalt<sup>2</sup>. Alle ministerier skal i deres strategiske planer forholde sig til, hvordan e-handel kan udbredes på deres område. Det gælder både

<sup>2</sup> <https://oes.dk/indkoeb/offentlig-indkoerber/e-handel-paa-faelles-indkoebsaftaler/>

aftaler i Statens Indkøbsprogram og de aftaler, ministerierne selv indgår. Statslige institutioner, der ikke allerede har længerevarende erfaring med e-handel, anbefales at fokusere på vareindkøb med mange transaktioner eller områder, hvor der er et klart grønt potentiale ved at anvende e-handel.

E-handel rummer et væsentligt effektiviseringspotentiale, bl.a. gennem øget compliance og bedre bestillingsadfærd, og kan ligeledes fremme grønne indkøb, fx ved at fremhæve grønne produktvalg over for rekvirenterne. E-handel gør det således nemmere at træffe det grønne valg, så institutionerne i staten bliver mindre afhængige af, om den enkelte indkøber har viden om grønne produkter. Dette gælder eksempelvis, når der skal købes miljømærkede produkter, hvor e-handel kan sikre, at netop kun de rigtige mærkede produkter er tilgængelige for indkøberne i organisationen.

Endelig rummer e-handel et stort potentiale for bedre at kunne dokumentere og følge op på grønne indkøbsvalg. Dette skyldes blandt andet, at e-handelsdokumenterne (kataloger, ordrer og fakturaer) automatisk kan beriges med leverandørernes ”grønne” data om produkter eller tjenesteydelser. Disse data kan hermed indgå i opfølgning og ledelsesrapportering i indkøbsorganisationen.

Flere og bedre grønne fakturadata gør det endvidere på sigt muligt at lave mere præcise opgørelser af indkøbets klimaaftryk og på institutionsniveau nemmere at følge egne reduktioner af klimaaftrykket.

## Opfølgning på strategiske og grønne indkøb og implementeringen af charteret

Det er afgørende, at hvert ministerområde løbende følger op på implementeringen af charteret og regeringens tiltag vedr. grønne offentlige indkøb generelt. Opfølgningen kan tage udgangspunkt i strategiske indkøbsmål, herunder den fastlagte kategoristrategi, samt planer for kompetenceudbygning.

Økonomistyrelsen vil årligt lave en samlet rapport for staten om fremdriften i implementeringen af charteret. Det vil ske med udgangspunkt i en selvevaluering fra hvert ministerområde. Der er udarbejdet en skabelon med vejledning til denne selvevaluering *jf. bilag 1*.

[oes.dk](http://oes.dk)