



Herlev
Kommune

Herlev Kommunes indkøbs- og udbudsstrategi 2024



Vedttaget af Kommunalbestyrelsen den 13. december 2023

Indhold

1.	Indledning	3
2.	Indkøbsorganisering i Herlev Kommune	4
2.1.	Organisering af udbud og kontrakter	4
2.2.	Indkøb på det sociale område	5
2.3.	Sådan konkurrenceudsætter Herlev Kommune	6
2.4.	Samarbejde med andre offentlige indkøbere	7
2.5.	Politisk inddragelse	8
2.6.	Hensyn til lokale virksomheder og SMV'er	9
3.	Grøn bæredygtighed – Grønne indkøb	9
3.1.	Miljø og klima skal tænkes ind hele indkøbets værdikæde	12
3.2.	Følg-eller-forklarprincipper i Herlev Kommune	12
3.2.1.	Beslutning om køb (behovsanalyse)	13
3.2.2.	Markedsanalyse	13
3.2.3.	Mindstekrav	14
3.2.4.	Prækvalifikation	14
3.2.5.	Tildelingskriterier	14
3.2.6.	Forløbsevaluering	15
3.2.7.	E-handelssystem	15
3.2.8.	Kontraktstyring	16
4.	Den økonomisk ramme for indkøb	18
4.1.	Valg af leverandør	18
4.2.	Gevinstrealisering	18
4.3.	Compliance og monitorering	18
5.	Samfundsansvar	19
5.1.	Etik og socialt ansvar	19
5.2.	Arbejds klausul	20

1. Indledning

I Herlev Kommune anvendes indkøb og udbud af varer og tjenesteydelser aktivt som metode til at opnå de målsætninger, der til enhver tid er vedtaget politisk og administrativt.

Formålet med indkøbs- og udbudsstrategien er, at Herlev Kommune gennem systematisk arbejde med indkøb og udbud understøtter kommunens virksomhed – dvs. anskaffer de varer, tjenesteydelser, byggerier mv. på det kvalitets- og serviceniveau, som ønskes i kommunen. Indkøbs- og udbudsstrategien skal således ikke ses som et middel til at sætte ramme for *hvad* kommunen skal indkøbe, men ses som et middel til *hvordan* de varer og tjenesteydelser kommunen har behov for indkøbes.

Indkøbs- og udbudsstrategien beskriver, hvordan Herlev Kommune metodisk arbejder gennemfører indkøb og udbud, der inden for kommunens økonomiske ramme understøtter såvel grøn, socialt som kvalitetsmæssig bæredygtige indkøb. Derudover beskriver strategien principperne for, hvordan der indgås aftaler, og ansvarsfordelingen mellem de fagområder, der har behov for indkøb og indkøbsfunktionen.

Med *Herlev Kommunes bæredygtige indkøbs- og udbudsstrategi 2024* sættes der fokus på, hvordan Herlev Kommune ved at arbejde bæredygtigt i indkøbsprocesserne kan fremme en mere bæredygtig adfærd. Herlev Kommunes *Klimahandleplan 2050 – Vejen til et grønnere og mere bæredygtigt Herlev* står derfor centralt for de principper og retningslinjer der beskrives i strategien.

I den ideelle verden ville det være ønskeligt at omstille Herlev Kommunes indkøb efterhånden som eksisterende indkøbsaftaler udløber så de bliver bæredygtige med det samme. Forudsætningen for, at den grønne omstilling skal kunne lykkes, er imidlertid at bæredygtige varer og tjenesteydelser rent faktisk findes på markedet – og at de er muligt at indkøbe til en økonomi, der understøtter, at Herlev Kommune kan løse sine kerneopgaver i en god kvalitet. Det er et mål, som ikke er muligt at opfylde på kort sigt, men som Herlev Kommune med indkøbs- og udbudsstrategien arbejder hen imod.

Varer, teknologier og metoder, der for få år siden fremstod som innovative, er i dag irrelevante. Indkøbs- og Udbudsstrategien viser vejen frem mod, at Herlev Kommune gradvist kan opnå højere grøn bæredygtighed i takt med, at økonomien er realistisk, og kommunen har kapacitet til at inddrage alt det nye.

Herlev Kommunes bæredygtige indkøbs- og udbudsstrategi 2024 skal gøre det muligt for kommunens omkring 100 indkøbere at købe bæredygtigt ind.

I Herlev Kommune køber vi hvert år samlet ind for omkring 850 mio. kr. fra private leverandører. Med en så stor volumen følger et stort ansvar for, at kommunens indkøb sker bæredygtigt, og understøtter målene i *Klimahandleplan 2050 mod et grønnere og mere bæredygtigt Herlev*. Med klimahandleplanen er der overordnet sat mål om, at Herlev Kommune skal udvikles til at være en aktiv grøn indkøber, der med sine egne udbud er med til at skubbe markedet i en bæredygtig retning, samt en række delmål indenfor blandt andet fødevarer, trafik- og anlægsinvesteringer og ændret adfærd, fx reducere madspild.

Når Herlev Kommune køber bæredygtigt ind, skal det ske inden for en økonomisk ramme, der sikrer, at Herlev Kommune holder sig inden for budgetterne. Indkøbene sker ud fra tre vinkler på bæredygtighed:

- Bæredygtig *kvalitet*, altså hvor godt varen eller tjenesteydelsen understøtter de faglige mål, der grundlæggende ligger bag indkøbet
- *Grønne* bæredygtig indkøb forstået som bæredygtighed ift. *Miljø og Klima*, hvor vi ved hvert indkøb og udbud skal udfordre os selv og udfordre markederne til at skabe vej til et grønnere samfund og det mindst mulige miljø- og klimamæssige fodaftryk
- *Socialt* bæredygtige indkøb, der sikrer, at leverandører til Herlev Kommune tager et samfundsansvar og har ordentlige arbejdsforhold for deres ansatte

Bæredygtighed skal sikres ved, at vi i Herlev Kommune arbejder systematisk ved, at vi:

- *forud for indkøbs- og udbudsprocessen* analyserer og tilrettelægger vores forbrug, så bæredygtighed opnås ved at minimere, ændre eller måske helt undgå indkøbet
- *under indkøbs- og udbudsprocessen* stiller krav til tilbudsgivernes opgaveløsning og udover pris og kvalitet lader tilbudsgivere konkurrere på bæredygtighed. Vi vil tilrettelægge processen, så vi køber ind hos virksomheder, der systematisk arbejder bæredygtigt
- *efter indkøbs- og udbudsprocessen* gør det let for Herlev Kommunes indkøbere i daginstitutioner, skoler, plejecentre, bibliotek, idrætshaller mv., at foretage det faktiske indkøb i vores e-handelssystem.

2. Indkøbsorganisering i Herlev Kommune

Når Herlev Kommune indgår indkøbsaftaler sker det i et tæt samarbejde mellem fagområderne og indkøbsfunktionen. Når der skal indgås en aftale om et varekøb eller en tjenesteydelse, skal der tages afsæt i det behov som fagområderne har. Fagområderne har ofte det bedste kendskab til markedet og udviklingen inden for indkøbsaftalens område. Det er derfor fagområdernes opgave at beskrive behovet – hvad, hvornår og hvordan, og ikke mindst i hvilken kvalitet.

2.1. Organisering af udbud og kontrakter

Herlev Kommune har samlet ekspertisen om udbud og kontraktstyring i en indkøbsfunktion under Stab for IT, Personale og Økonomi. Organiseringen skal sikre, at indkøbsaftaler i Herlev Kommune indgås samordnet på tværs af enheder, dvs. at aftaler indgås under hensyn til de tre vinkler på bæredygtighed, og anvendes i hele kommunen, hvor det er relevant.

Fagområderne har ansvar for at inddrage indkøbsfunktionen, når der er behov for at indgå aftaler. For at sikre, at kommunen overholder alle regler inden for indkøbs- og udbudsområdet, må der ikke indgås indkøbsaftaler over 50.000 kr. uden inddragelse af indkøbsfunktionen. Uagtet aftalens økonomiske omfang, skal indkøbsfunktionen orienteres om alle indkøbsaftaler.

Indkøbsfunktionens opgave er at sikre, at aftaler bliver indgået så det bliver let for fagpersonerne i de enkelte enheder – skoler, plejecentre, daginstitutioner, køkkener osv. – at indkøbe de produkter, der er brug for uden at skulle tænke over om produkterne har den

rigtige kvalitet, om prisen er rigtig eller om produktet er bæredygtigt i forhold til miljø og klima.

Det sker ved, at indkøbsfunktionen indgår aftaler for hele kommunen, og gør dem tilgængelig for kommunens enheder og fagpersoner via kommunens e-handelssystem.

Det er fagområdernes ansvar at beskrive kommunens behov for en vare eller tjenesteydelse, herunder kvaliteten, mængder og ikke mindst at foretage den faglige vurdering af, hvordan borgernes behov bedst imødekommes. Indkøbsfunktionens opgave er i den forbindelse at guide fagområderne igennem udbudsprocessen, så det faglige behov og krav formuleres på en måde, der gør det muligt at drage fordel af de muligheder for gode løsninger, der findes i markedet.

Det er indkøbsfunktionens ansvar, at kommunen indgår aftaler efter de procedurer, der gælder for udbud og indkøb, mens det er fagområdernes ansvar, at indkøbsfunktionen har kendskab til alle aftaler. Derudover er det indkøbsfunktionens ansvar, at kommunens behov for varer og tjenesteydelser dækkes med de løsninger, som markedet kan levere til den kvalitet, der er behov for under hensyntagen til, at indkøbet skal være bæredygtigt i forhold til såvel miljø og klima, socialt og økonomisk. Det er således indkøbsfunktionen, der afgør hvilken metode, der anvendes til at indgå aftaler.

Det er et fælles ansvar mellem fagområder og indkøbsfunktionen, at udfordre den måde som kommunen dækker sine behov, så vi opnår mere bæredygtige indkøb på alle tre bæredygtighedsparametre.

Fagområdernes ansvar	Indkøbsfunktionens ansvar
<ul style="list-style-type: none">• Inddrage indkøb forud for indgåelse af aftaler over 50.000 kr.• Orienterer indkøb om mindre indkøbsaftaler• Beskrive behov for indkøb – både kvalitet og mængde• Daglig kontraktstyring, herunder almindelig faglig og økonomisk opfølgning (controlling) på aftaler, og sikre nødvendig dokumentation• Inddrage indkøb ved konflikter, der ikke løses i mindelighed• Ansvar for udmøntning af bod, misligholdelse og eventuel opsigelse af aftaler efter rådgivning fra indkøb	<ul style="list-style-type: none">• Guide fagområder gennem indkøbs- eller udbudsprocessen• Sikre overholdelse af indkøbs- og udbudsregler• Gennemføre udbud, herunder valg af metode• Via e-handelssystem at sikre let tilgængelighed til indkøb på aftaler• Sikre overblik over aftaler i kontraktstyringssystem• Støtte fagområdet i opfølgning på aftaler, herunder controlling• Ansvar for behandling af tvister og misligholdelse, herunder opsigelse af aftaler

2.2. Indkøb på det sociale område

På linje med alle andre kommuner køber Herlev Kommune en lang række indsatser rettet mod enkelte borgere med et særligt specialiseret behov. Rammerne for indsatserne er typisk defineret i serviceloven, sundhedsloven eller almenboligloven. I Herlev Kommune har vi ambition om, i højere grad at betragte aftaler indgået med private leverandører på det specialiserede område som et indkøb på lige fod med andre tjenesteydelser.

Som et nyt fokusområde, vil der blive arbejdet henimod, at fagområderne vil få samme pligt som ved alle andre indkøb til at inddrage indkøbsfunktionen ved køb over 50.000 kr., hvor der indgås aftale direkte mellem Herlev Kommune og en privat leverandør. Undtaget herfor vil blive aftaler, der indgås på baggrund af servicelovens særlige regler om borgerens frie valg, fx frit valg af plejebolig.

Tilsvarende skal indkøbsfunktionen – som ved alle andre indkøb – understøtte fagområderne gennem guidning i hele indkøbsprocessen herunder forhandling og kontraktindgåelse, støtte til opfølgning på aftaler og ved at behandle tvister mv. og i øvrigt støtte fagområderne til at træffe de rigtige kontraktuelle beslutninger.

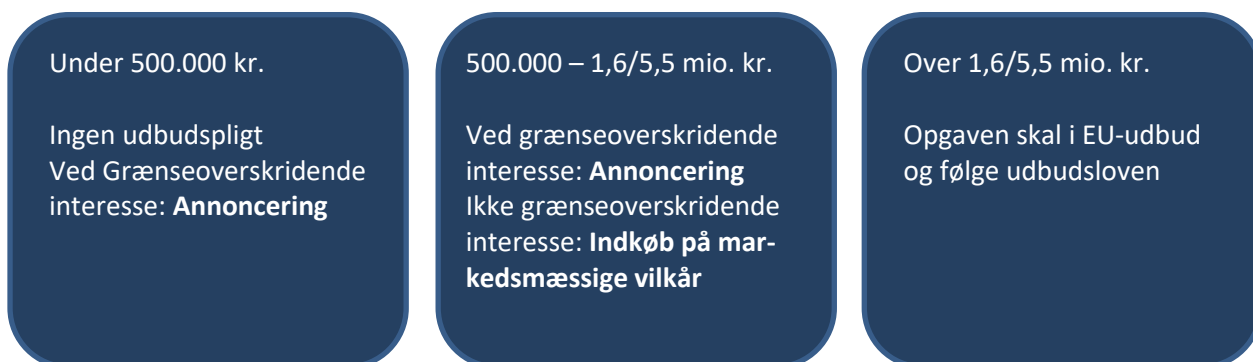
Staben for IT, Personale og Økonomi vil sammen med de relevante fagområder udarbejde en fremtidig organisering, der understøtter målet om større indkøbsfaglighed på det sociale område inden for det første halve år efter indkøbs- og udbudsstrategien er vedtaget.

2.3. Sådan konkurrenceudsætter Herlev Kommune

Herlev Kommune er underlagt udbudspligt for en lang række af vores indkøb af såvel varer som tjenesteydelser.

Som hovedregel anvendes EU-udbud for indkøb, hvor kontraktsummen overstiger tærskelværdierne for offentlige udbud, dvs. ca. 1,6 mio. kr. for almindelige varer og tjenesteydelser og ca. 5,5 mio. kr. for indkøb af sociale og andre specifikke tjenesteydelser (udbudslovens afsnit III).

For anskaffelser under tærskelværdierne skal indkøbet ske efter de forvaltningsretlige principper og eventuelt annonceres, hvis indkøbet kan have grænseoverskridende interesse. Dette er illustreret i nedenstående figur:



Figur 1 Sådan konkurrenceudsætter Herlev Kommune varekøb og tjenesteydelser

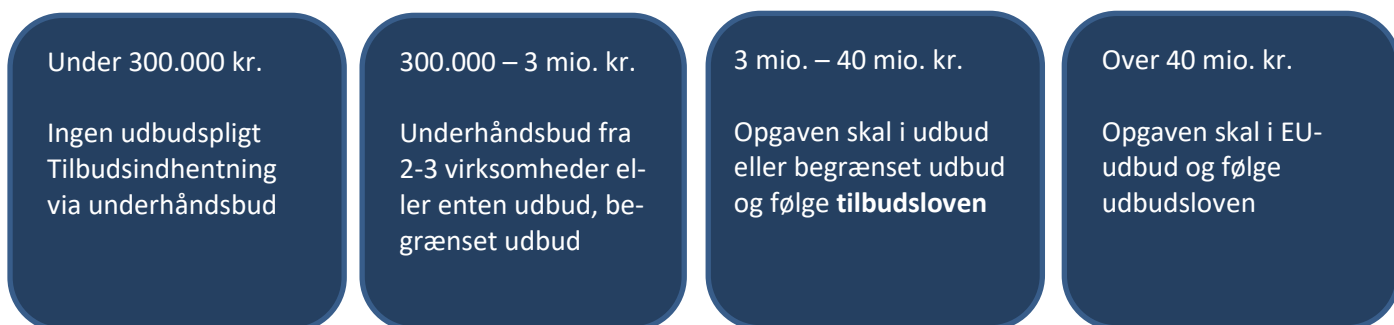
Med indkøb på markedsmæssige vilkår menes, at Herlev Kommune er forpligtet til at sikre, at indkøbet sker efter princippet om forsvarlig økonomisk forvaltning, og dermed at indkøbet sker bedst og billigst.

Dette kan sikres ved, at indkøbsfunktionen:

1. gennemfører en markedsanalyse, for at få en retvisende vurdering af pris- og kvalitetsniveauet på markedet og på grundlag af denne indhenter ét tilbud,
2. indhenter to eller flere tilbud, eller
3. annoncerer opgaven.

Ved indkøb på bygge- og anlægsopgaver skal der anvendes licitation efter tilbudsloven, hvis kontraktsummen overstiger 3 mio. kr. og EU-udbud hvis kontraktsummen overstiger tærskelværdien på ca. 40 mio. kr.

Er bygge- eller anlægsopgaven under tærskelværdien skal der indhentes bud som illustreret i nedenstående figur:



Figur 2 Sådan konkurrenceudsætter Herlev Kommune på bygge- og anlægsområdet

Ordrer under 300.000 kr. indhentes tilbud direkte fra mindst en virksomhed – et såkaldt underhåndsbud.

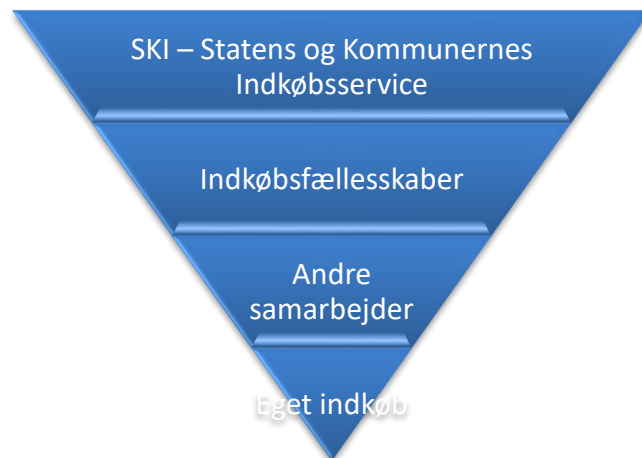
Ordrer mellem 300.000 og 3 mio. kr. indhentes ved underhåndsbud fra 2-3 virksomheder, eller hvis det findes relevant via licitation.

2.4. Samarbejde med andre offentlige indkøbere

Herlev Kommune indgår i forskellige indkøbsstrategiske samarbejder for at opnå bedre indkøbsaftaler. Gennem de indkøbsstrategiske samarbejder udnytter kommunen sine ressourcer og kompetencer bedst muligt, og ved fælles udbud opnås der en større indkøbsvolumen. Gennem vores deltagelse i samarbejder søger Herlev Kommune at præge den offentlige indkøbsdagsorden hen imod de målsætninger, der er vedtaget lokalt hos os.

Herlev Kommune arbejder ud fra en intern rangordning (kaskademodel), der betyder, at kommunen søger at indgå aftaler via enten SKI eller gennem samarbejder med andre kommuner eller offentlige indkøbsorganisationer. Kaskademodellen kan fraviges, hvis det vurderes, at fx en SKI-aftale ikke er fuldt dækkende for behovet, eller det vurderes, at der pga. lokale forhold i Herlev Kommune kan opnås en bedre aftale i form af bedre økonomi, kvalitet eller højere grad af grøn bæredygtighed ved eget indkøb.

Nedenstående figur viser efter hvilken rangorden Herlev Kommune vil søge at indgå indkøbsaftaler:



Figur 3 Herlev Kommunes kaskademodel

Gennem *Indkøbsfællesskabet Nordsjælland (IN)* indgår Herlev Kommune aktivt i et samarbejde med 10 andre kommuner. Hvor det skønnes at være fordelagtigt for kommunen, indgår Herlev Kommune også i andre samarbejder, fx med enkelte kommuner, eller indkøbsfællesskaberne Indkøbscirkel Øst og Vestegnens Indkøbsfællesskab.

2.5. Politisk inddragelse

Rammerne for den politiske inddragelse i forbindelse med udbud og tilbudsindhentninger fastsættes i Herlev Kommunes Delegations- og kompetenceplan, hvori beslutningskompetencen mellem Kommunalbestyrelse, udvalg og administrationen fastsættes.

Nærværende Indkøbs- og udbudsstrategi vedtages i Kommunalbestyrelsen sammen med relevante principper for indkøb og udbud jf. fx Budget- og regnskabsregulativ afsnit 10.3 og 10.4, herunder bilag om Leasing og leje.

Førstegangsudbud af varer og tjenesteydelser med en kontraktværdi over tærskelværdierne godkendes politisk i Kommunalbestyrelsen. I sager der kræver politisk godkendelse tages der politisk beslutning om:

- Tildelingskriterier
- Mindstekrav
- Kvalitets- og serviceniveau
- Særlige forhold vedrørende det konkrete udbud

Ved genudbud skal der kun ske en politisk godkendelse i Kommunalbestyrelsen såfremt, der i forbindelse med udbuddet sker ændringer i kvalitets- og/eller serviceniveauet, der ikke forud har været politisk behandlet.

Derudover kan der være særlige forhold vedrørende det enkelte udbud der gør, at der bør ske en politisk behandling i Kommunalbestyrelse. Dette kan fx være, hvis der i forbindelse med et udbud kan være virksomhedsoverdragelse af medarbejdere, ønske om at udbuddet skal målrettes socialøkonomiske virksomheder eller, at der har været særlig politisk eller offentlig bevågenhed omkring den opgave, der udbydes.

Politisk behandling af udbud og anden konkurrenceudsættelse forud for udbuddets gennemførelse, samt eventuelle politiske sager om leverandørvalg, behandles som udgangspunkt på dagsordenen som et lukket punkt. Det skyldes fortrolighed som følge af hensynet til kommunens økonomiske interesser, udbudsreglernes princip om ligebehandling og de forvaltningsretlige principper for udbud under tærskelværdierne.

Administrationen (indkøbsfunktionen) tager beslutning om den tekniske udførelse af udbuddet, herunder om udbuddet skal ske igennem et indkøbsfællesskab eller via SKI.

Administrationen træffer ligeledes beslutning om tilbudsindhentning/udbud af varer og tjenesteydelser under tærskelværdien.

Efter gennemførelse af udbud skal der ske en politisk orientering om resultatet af udbudsforretningen i relevante fagudvalg. Dette gælder uanset om der er tale om udbud gennemført af indkøbsfunktionen i Herlev Kommune, gennem SKI eller i et samarbejde med andre kommuner. Orientering om udbud i samarbejde med andre skal dog kun ske såfremt Herlev Kommunes indkøb alene forventes at være over tærskelværdien.

Økonomiudvalget får årligt fremlagt en indkøbs- og compliance-rapport til godkendelse. Rapporten indeholder en orientering over udbud og rammeaftaler om tjenesteydelser og varekøb som Herlev Kommune har indgået eller tilsluttet sig siden sidste orientering. Desuden redegøres for væsentlige resultater i forbindelse med indgåelse af aftalerne samt en orientering om kommunens compliance.

2.6. Hensyn til lokale virksomheder og SMV'er

Indenfor lovgivningens rammer om ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet samt indkøbs- og udbudsstrategien krav om bæredygtighed og god kvalitet og økonomi tilstræber Herlev Kommune at ikke kun store virksomheder, men også små og mellemstore virksomheder (SMV'er) har mulighed for at byde ind på opgaverne. Derfor tilrettelægges udbud og indkøb, så flest mulige virksomheder har mulighed for at konkurrere om opgaven.

Det tilstræbes ligeledes, at der tages hensyn til, at lokale leverandører skal have mulighed for at deltage. Dette skal naturligvis ske inden for lovgivningens rammer om ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet.

Lokale hensyn tages ved, at lokale virksomheder så vidt muligt inddrages i markedsdialoger forud for udbud. Desuden søger Herlev Kommune at invitere lokale virksomheder til at afgive tilbud i forbindelse med tilbudsindhentninger. Ved indhentning af underhåndsbud på bygge- og anlægsopgaver, har kommunen mulighed for at sikre, at der er lokal repræsentation blandt de firmaer, der giver tilbud.

3. Grøn bæredygtighed – Grønne indkøb

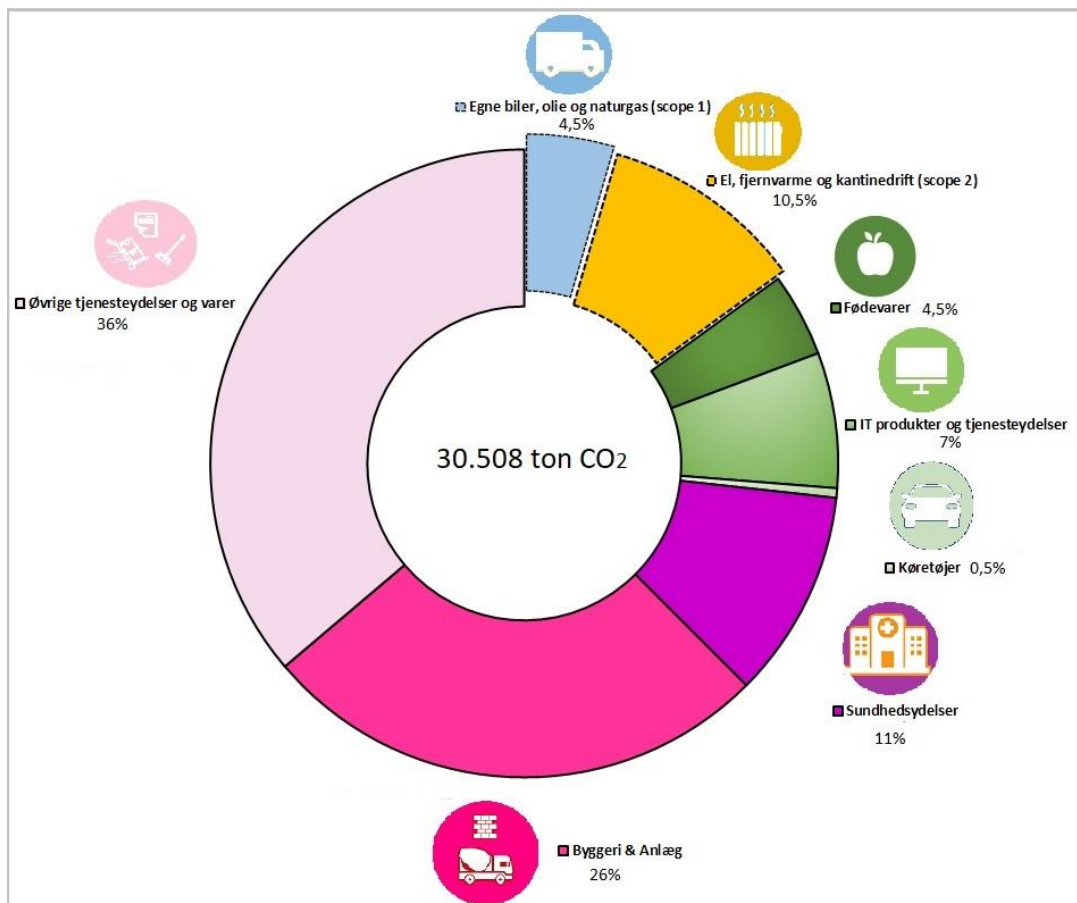
Herlev Kommunes indkøbsfunktion har en væsentlig opgave med at sikre størst mulig bæredygtighed i de aftaler som kommunen indgår. Statens og Kommunernes Indkøbsservice (SKI) har via fakturadata estimeret, at Herlev Kommunes drift havde et samlet klimaaftryk på ca. 30.500 ton CO₂e i 2020.

Herlev Kommune har som mål at halvere sit forbrugsbaserede klimaaftryk fra 2020 til 2030.

Herlev Kommune har et samlet årligt indkøb på 850 mio. kr. fordelt på over 5.200 leverandører, som leverer over 50.000 varer og tjenesteydelser.

Det betyder, at Herlev Kommune på den ene side har en så stor indkøbsvolumen, at der følger et stort ansvar for at sikre bæredygtighed i kommunens indkøb, og på den anden side har kommunen så mange aftaler, at det kan være vanskeligt at sætte nye og ambitiøse standarder på *alle* indkøbsområder.

Herlev Kommune har derfor en strategisk beslutning om, at vi så vidt muligt køber ind via SKI. SKI har på grund af deres kompetencer og indkøbsvolumen betydeligt større muligheder for at præge markederne i en mere grøn retning end Herlev Kommune har alene. Med den strategiske beslutning følger, at Herlev Kommune har et ansvar for at præge SKI i en retning, der understøtter kommunens ambitioner om et grønnere og mere bæredygtigt Herlev.



Figur 4 Samlet klimaaftryk for Herlev Kommunes driftsorganisation i 2020, estimeret af SKI

Reduceret klimaaftryk for Herlev Kommunes driftsorganisation

I det samlede klimaregnskab for Herlev Kommunes geografiske område, tegner Herlev Kommunes egen driftsorganisation sig kun for en mindre del af drivhusgasudledningerne. For at nå i mål med den grønne omstilling spiller det ikke desto mindre en vigtig rolle, at man i kommunens egen drift får nedbragt klimaaftrykket, hvilket også kan inspirere erhverv og borgere i kommunen til også at handle, så vi i fællesskab kan blive klimaneutrale. Staten og Kommunernes Indkøbsservice (SKI) har via fakturadata estimeret, at Herlev Kommunes drift havde et samlet klimaaftryk på ca. 30.500 ton CO₂e i 2020, svarende til 1.054 kg. pr. indbygger. Der er tale om et såkaldt forbrugsbaseret klimaaftryk, hvor man både medregner scope 1, scope 2 og scope 3 udledninger (se figur 1).



Figur 5: Det samlede klimaaftryk består af;

Scope 1: Direkte udledninger, f.eks. brændstof til egne køretøjer eller olie- og naturgasfyr;

Scope 2: Indirekte udledninger fra energiforbrug dvs. fjernvarme og el;

Scope 3: Indirekte udledninger, der er knyttet til de produkter og services, som man forbruger.

Opgørelsen fra SKI kan benyttes som baseline for kommunens klimaaftryk fra indkøb, hvorudfra der kan fastsættes et overordnet reduktionsmål og iværksættes en række indsatser indenfor de forskellige områder. Regnskabet for Herlev Kommune viser, at hele 85% af klimaaftrykket i 2020 skyldtes scope 3 udledninger (se figur 2). I Herlevs klimahandleplan, er der alene fastsat specifikke målsætninger for nedbringelse af scope 1 og scope 2, og ej heller på nationalt niveau findes der på nuværende tidspunkt et defineret reduktionsmål for scope 3 udledninger. Det skal dog noteres, at Klimarådet har foreslået, at der opstilles et ambitiøst pejlemærke for nedbringelse af scope 3 udledninger¹, og at flere grønne organisationer, herunder Concito, har foreslået et mål om, at der mindst sker en halvering i forbrugsudledningerne fra 2020 til 2030.² Ved opstilling af et konkret kommunalt reduktionsmål for scope 3 udledninger, bør der dog tages højde for, at der i enkelte år kan ske større udsving, hvis der eksempelvis foretages ekstraordinært større byggerier, som arbejdet med Letbanen er et godt eksempel på. Med dette forbehold in mente, så sætter Herlev Kommune det som pejlemærke at få halveret sit forbrugsbaserede klimaaftryk fra 2020 til 2030. Se i øvrigt yderligere uddybning omkring kommunens scope 3 udledninger i bilag 1.

¹ https://klimaraadet.dk/sites/default/files/imorted-file/kommentering_af_global_strategi.pdf

² https://concito.dk/files/media/document/DeltagerDanmark%26CONCITO_Hvidbog_endelig_0.pdf

3.1. Miljø og klima skal tænkes ind hele indkøbets værdikæde

Når vi i Herlev Kommune køber ind, skal vi i relevant omfang tænke miljø- og klimamæssig bæredygtighed ind i hele værdikæden. Det være sig

- *forud for købet* – hvor der lægges vægt på bæredygtig produktion og transport af varen før vi modtager den i Herlev
- mens Herlev Kommune *anvender* varen, hvor vi skal sigte på at købe varer, hvor vi kan forvente lang holdbarhed og gode muligheder for vedligeholdelse
- i varens *efterliv*, hvor vi skal lægge vægt på muligheden for genbrug af varen eller genanvendelse af de råvarer, der indgår i varen.



Figur 6 Den bæredygtige værdikæde - Model fra SKI

Ved indkøb af varer vil Herlev Kommune arbejde ud fra en række grundlæggende principper:

- Vi anvender Totalomkostningsberegninger (TCO) ved alle vareindkøb, hvor det er muligt
- Vi søger højeste bæredygtighed i varens forarbejdning og produktion, herunder håndtering og lageropbevaring
- Vi søger den bedst mulige bæredygtige transport med fokus på færre leveringstilfælde og grønnere leveringer
- Vi anvender "følg-eller-forklar" princippet i hele indkøbsprocessen (se afsnit 3.2)
- Vi prioriterer miljømærker som fx Svanemærket, EU-blomsten og Økologimærket
- Vi samler data om vores indkøb i kontraktperioden for at gøre vores indkøb mere bæredygtige – både i aftaleperioden og ved en eventuel ny tilbudsindhentning eller et nyt udbud
- Vi stiller krav til leverandørerne om genbrug og genanvendelse

3.2. Følg-eller-forklarprincippet i Herlev Kommune

Når Herlev Kommune selv står for at indhente tilbud eller gennemføre udbud sker det ved systematisk at have fokus på bæredygtige indkøb gennem en række faste principper, der bl.a. indeholder metoder, der anvendes ud fra et "følg-eller-forklar" princip. Vurderes det i forbindelse med en konkret tilbudsindhentning eller et udbud, at et "følg-eller-

forklar” princip bør afviges, skal der redegøres for dette og afvigelsen skal godkendes af stabschefen for IT, Personale og Økonomi.

”Følg-eller-forklar” princippet betyder, at Herlev Kommune ved relevante indkøb og udbud enten *skal* anvende den anviste metode eller skal *forklare*, hvorfor metoden ikke bør anvendes i det konkrete indkøb eller udbud. Forklaringen skal godkendes før der kan afviges fra metoden.

Eksempel:

I Herlev Kommune ønsker vi ved udbud at anvende begrænset udbud med prækvalifikation for at udvælge de fem virksomheder (dog kun tre ved udbud efter udbudslovens afsnit III), der arbejder mest systematisk med bæredygtighed til at give tilbud på opgaven (se afsnit 2.2.4).

I forbindelse med et konkret udbud afdækkes det dog, at der kun er to virksomheder på markedet, hvorfor prækvalifikation ikke giver mening. Afvigelsen godkendes af stabschefen for IT, Personale og Økonomi.

Nedenstående model viser, hvor Herlev Kommune i sine tilbuds- og udbudsprocesser vil have fokus på at gøre indkøbet mere grønt. Grundlæggende er der tale om en række aktiviteter, der sættes i gang i *forarbejdet* før der indhentes tilbud eller foretages udbud, under *udbudsprocessen*, og som en del af *opfølgningen* efter der er indgået aftale med en privat leverandør:



Figur 7 Aktivitetsflow ved udbud i Herlev Kommune

3.2.1. Beslutning om køb (behovsanalyse)

I langt de fleste tilfælde er det mest bæredygtige indkøb at undlade indkøb eller at genbruge.

Forud for ethvert indkøb, udbud eller genudbud vil vi derfor i Herlev Kommune foretage en *behovsanalyse*, hvor vi systematisk undersøger alternativer til indkøbet herunder, om det er muligt for os at genbruge de varer som vi allerede har indkøbt. Krav om at foretage en behovsanalyse er et internt krav ud fra følg-eller-forklar princippet. I visse meget få tilfælde vil en behovsanalyse i forhold til bæredygtighed ikke være relevant, fx hvis der er tale om mindre indkøb, eller indkøb som følge af et pludseligt opstået behov.

3.2.2. Markedsanalyse

Forud for tilbudsindhentninger og udbud skal der foretages en markedsanalyse. Som følg-eller-forklar princip skal der indledes en markedsdialog med relevante leverandører af den pågældende vare eller tjenesteydelse.

Markedsanalysen skal bidrage til at Herlev Kommune kan gennemføre udbud, der sætter høje men realistiske krav til miljø og klima inden for hvert område. Markedsdialog kan fx

føre til tydeligere krav, overvejelser om aftalens længde eller trappemodeller (hvor der i løbet af kontraktperioden stilles højere krav år for år) for indførelse af mere miljø- og klimavenlig teknologi etc.

Markedsanalysen vil kunne indgå som en del af behovsanalysen, men skal grundlæggende afdække, hvordan Herlev Kommune kan få den kvalitativt bedste og mest bæredygtige løsning i forhold til miljø, klima og økonomi.

3.2.3. Mindstekrav

Herlev Kommune skal søge at stille ambitiøse, men realistiske mindstekrav når der indkøbes varer og tjenesteydelser. Mindstekravene baserer sig bl.a. på markedsanalysen. Herlev Kommune er vidende om, at den økonomiske volumen i vores indkøb ofte er for lille til at stille mindstekrav, der ligger væsentligt ud over markedsstandarden, men forpligter sig i relevant omfang til at følge og indarbejde erfaringer fra større indkøbsorganisationer som fx SKI, Statens Indkøb og andre større offentlige indkøbere.

Det er Herlev Kommunes klare ambition, at kan mindstekrav til bæredygtighed indarbejdes i indkøbet uden væsentligt at forringe konkurrencen, skal det gøres.

3.2.4. Prækvalifikation

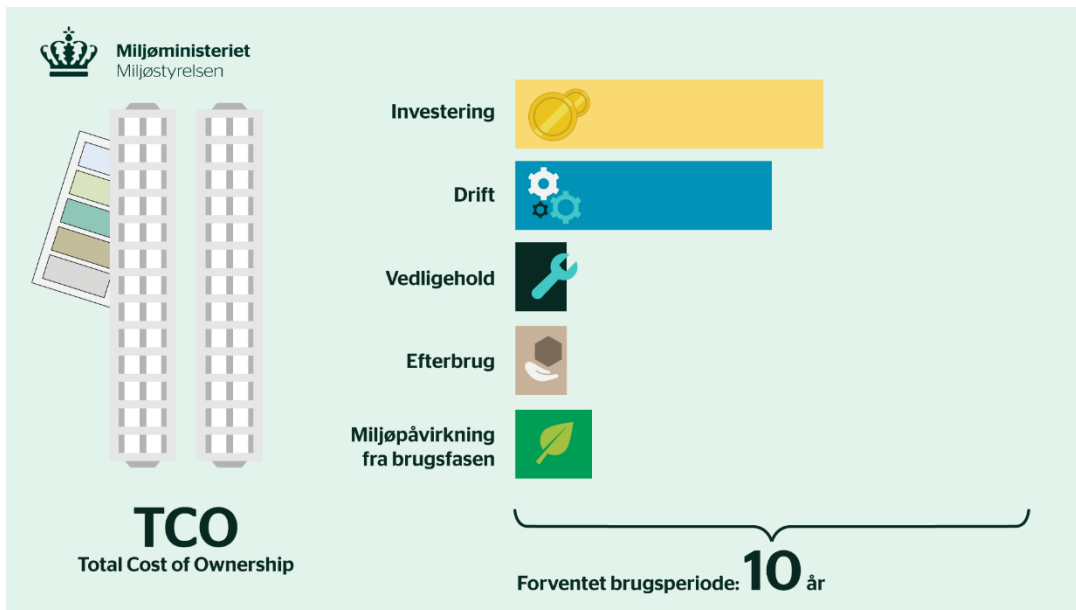
Det er Herlev Kommunes ambition, at vi indgår kontrakter med leverandører, der arbejder ambitiøst med at sikre bæredygtighed. Som et følg-eller-forklarprincip vil Herlev Kommune ved udbud anvende begrænset udbud med prækvalifikation. Dermed vil kun de fem tilbudsgivere (eller tre tilbudsgivere ved indkøb efter udbudslovens afsnit III), der arbejder mest systematisk med at sikre en bæredygtig værdikæde for sine produkter fra produktion til efterliv, blive udvalgt til at give endeligt tilbud på opgaven. Ved udvælgelsen vil der på lige fod kunne inddrages faglige og økonomiske udvælgelseskriterier.

Det vil ikke i alle udbud være relevant at anvende begrænset udbud med prækvalifikation. Det kan fx gøre sig gældende på områder, hvor der er meget få leverandører, eller der kan være tale om tjenesteydelser, hvor aftalens aftryk i forhold til miljø og klima vil være yderst begrænset.

3.2.5. Tildelingskriterier

Ved indkøb af varer vil Herlev Kommune så vidt muligt anvende totaløkonomien (TCO – Total Cost of Ownership) ved den økonomiske vurdering af tilbuddene. TCO er en beregningsmetode, hvor der i vurderingen af prisen for varen indgår både indkøbspris og driftsomkostninger i levetiden til bl.a. energi- og vandforbrug. Dermed sættes der fokus på varens livscyklusomkostninger.

Herlev Kommune anvender bl.a. Miljøstyrelsens TCO-værktøjer. Der kan være situationer, hvor TCO ikke er en realistisk metode fx sortimentsudbud eller hvor markedet ikke er modent (få tilbud).



Figur 8 – Eksempler på omkostninger der kan indgå i TCO. Model fra Miljøstyrelsen

For at fremme konkurrencen blandt leverandører, vil Herlev Kommune anvende miljø- og klimamæssig bæredygtighed som underkriterie i de udbud, hvor tilbuddene vurderes på baggrund af "bedste forhold mellem pris og kvalitet".

Ved at have bæredygtighed som underkriterie holdes der fokus på, at leverandører får fordel af at have fokus på miljø og klima, når de leverer varer og tjenesteydelser til Herlev Kommune.

Vægtningen af underkriteriet bæredygtighed skal være proportionalt i forhold til udbudets omfang. Som udgangspunkt vægtes bæredygtighed med 20 pct.

3.2.6. Forløbsevaluering

At indtænke bæredygtighed i indkøb- og udbud vil være under stor udvikling i de kommende år, og forstærkes bl.a. af EU's CSR-Direktiv samt hvordan andre offentlige indkøbere stiller højere krav til bæredygtighed.

Det betyder, at vi også i Herlev Kommune løbende vil arbejde med nye metoder til at opnå højere bæredygtighed inden for hver enkelt aftale. For at styrke arbejdet og blive bedre til at indarbejde større fokus på bæredygtighed er det vigtigt, at vi systematisk evaluerer vores indkøbs- og udbudsforløb.

3.2.7. E-handelssystem

Herlev Kommune anvender aktivt et e-handelssystem, hvorfra indkøbere i alle kommunens enheder og institutioner kan købe ind på samme måde som en internetbutik. I e-handelssystemet kan indkøbere tilgå og bestille varer, kommunen har indgået aftaler om, og dermed være sikre på, at der kun købes varer, der lever op til Herlev Kommunes krav om bæredygtighed.

Målet med e-handelssystemet er, at det skal blive nemt for alle kommunens omkring 100 lokale indkøbere at købe aftalebelagte varer og så bæredygtigt som aktuelt muligt.

Ved at indkøberne handler i kommunens e-handelssystem opnår kommunen en så høj *compliance* som muligt – altså at de faktiske indkøb sker på de aftaler Herlev Kommune har indgået.

Med høj *compliance* gennem kommunens e-handelssystem oparbejdes der detaljeret monitorering af kommunens indkøbsmønstrene. Det skaber mulighed for datadrevne beslutninger om mere bæredygtige indkøb.

Eksempler på, hvordan monitorering kan understøtte beslutninger om bæredygtige indkøb:

- Det monitoreres hvor stor en andel af indkøb inden for en varegruppe, der er miljømærkede – fx økologimærket, svanemærket eller EU-blomsten. Det kan give grundlag for beslutninger om realistiske måltal for andelen af faktisk indkøbte miljømærkede varer, eller at det kan dokumenteres, at der er basis for kun at lade miljømærkede varer indgå ved næste udbud.
- Det monitoreres hvor meget kød der indkøbes af kommunens køkkener. Monitoreringen kan skabe grundlag for målsætninger og valg af metode for reduktion af køb af kød.

En af de afgørende fordele ved et e-handelssystem er desuden, at det er muligt at markere vare som specielt bæredygtige – fx ved at det tydeligt fremgår om varen har en miljømærkning – eller ved at afgrænse de tilgængelige varer i systemet, så indkøberen ikke kan vælge de mest miljøbelastende produkter i en vare kategori.

3.2.8. Kontraktstyring

En konsekvens af Herlev Kommunes arbejde på at fremme mere bæredygtige indkøb er et stigende antal krav i aftalerne, der skal følges op på. Det skyldes dels, at kommunen vil have større fokus på mindstekrav i forhold til miljø og klima og fokus på varers livslængde. Dels skyldes det, at konkurrence på miljø og klima vil betyde, at tilbudsgiverne selv er med til at opstille de bæredygtighedsmål, som der skal kunne følges op på.

Dermed bliver det vigtigt at have fokus på at sikre, at varer og tjenesteydelser leveres i henhold til kontraktens vilkår i forhold til bæredygtige. Der skal derfor ske en fast opfølgning på indgåede aftaler så det sikres, at de miljø- og klimamæssige fordele, der er aftalt rent faktisk opnås.

Eksempel på hvordan indkøb kan understøtte større bæredygtighed med måltider som case

Herlev Kommune køber i dag fødevarer for knap 10 mio. kr. årligt. Forskellige fødevarer har en meget forskellig klimapåvirkning og derfor vil valg af forskellige varegrupper have stor betydning for den samlede udledningseffekt for kommunens indkøb. Eksempelvis udleder hakket oksekød 32,5 CO₂e pr kilo, mens hakket kylling udleder 3,8 CO₂e pr kilo eller grønne linser 1,8 CO₂e pr kilo (Kilde: CONCITO, Den Store Klimadatabase).

På vegne af kommunerne indgår SKI aftale med en leverandør. I forbindelse med dette udbud stiller SKI krav om bæredygtighed i hele værdikæden – fra produktionen hos landmænd, forarbejdning af fødevarerne, transport til hovedlagre rundt om i Danmark, transport fra lagre til de kommunale enheder samt til emballageforbrug.

For at understøtte kommunernes arbejde med reduktion af drivhusgasser i forbindelse med fødevarerindkøb stiller SKI krav om, at alle fødevarer mærkes med CO₂e udledning pr. kg. Indkøbsafdelingen i Herlev Kommune søger for, at dette fremgår tydeligt i kommunens e-handelssystem - som vist neden for:



	14187582 Filet steak m. fedtkant, 250 gr, USA STAR CULINAR  CO ₂ e 13,90
	14298110 Lammebov med ben, ca 2 kg, Irland STAR CULINAR  CO ₂ e 21,40
	16471863 Hel kylling, klassisk, ca. 1350 g, Danmark Rokkedahl   CO ₂ e 4,91

Dermed bliver det muligt for køkkener i Herlev Kommune at foretage klimavenlige valg, når de køber fødevarer ind. Det understøtter beslutninger om større bæredygtighed.

Eksempelvis deltager fem af kommunens køkkener på daginstitutionsområdet fra august 2023 i et projekt med Meyers Madhus støttet af Økologisk Landsforening, der har til formål at sikre bæredygtig omstilling af køkkenerne ved kompetenceløft af medarbejderne. Målene er, inden for den økonomiske ramme, at øge økologiprocent, pædagogisk brug af måltidet, mindsket madspild og kodeks for indkøb.

Opsætning i e-handelssystemet vil også kunne understøtte målsætninger om kriterier for fødevarerindkøb og madproduktion, hvor produktionen og udledningseffekten af de enkelte måltider, bliver afgørende for at nedbringe den samlede udledningseffekt for kommunens indkøb.

En ny måltidspolitik for kommunens institutioner, hvor ernæringshensyn sammentænkes med varegruppernes udledningseffekt, vil derfor kunne sætte mål for kommunens samlede udledning fra fødevarer. I måltidspolitikken skal indsatser til at følge de nationale klimakostråd indgå sammen med indsatser i forhold til at halvere madspild inden 2030, der begge er vedtagne målsætninger fra Klimahandleplan 2050.

4. Den økonomisk ramme for indkøb

4.1. Valg af leverandør

Når Herlev Kommune foretager indkøb, skal det ske ud fra en afvejning mellem pris og kvalitet. Som udgangspunkt anvendes derfor *bedste forhold mellem pris og kvalitet* som tildelingskriterie. Det sikrer, at kommunen ud over pris foretager sit valg på baggrund af den kvalitet, service samt miljø- og klimamæssige påvirkning ved købet.

Pris er dog et væsentligt forhold ved alle indkøb. I forbindelse med alle udbud og tilbudsindhentninger skal det via behovsanalyse og markedsanalyse vurderes, hvordan der opnås bedst mulig økonomi – altså at det endelige indkøb er økonomisk bæredygtigt.

Herlev Kommune ser derfor på den samlede økonomiske konsekvens for hele kontraktperioden ved hvert enkelte indkøb, og ved varekøb anvendes derfor så vidt muligt totalomkostningsprincipper som fx TCO (Total Cost of Ownership) som beskrevet i afsnit 3.2.5, hvor både indkøbspris og driftsomkostninger indgår i vurderingen.

Ligeledes tages der også en totaløkonomisk betragtning i forhold til, om kommunen skal gøre brug af direkte køb, leje eller leasing, jf. Budget- og regnskabsregulativet.

4.2. Gevinstrealisering

Såfremt en gennemført indkøbsaftale – herunder udbud, enten lokalt, i samarbejde med andre eller igennem SKI – resulterer i, at der opnås en økonomisk besparelse, skal der tages stilling til, hvorledes besparelsen skal udmøntes.

Med henblik på at understøtte Herlev Kommunes lokale enheder til at købe økonomisk ansvarligt ind fordeles en besparelse som udgangspunkt mellem på den ene side enhederne, der nyder godt af den lavere pris, og på den anden side kommunekassen. Det betyder, at der skal ske en budgetmæssig tilpasning ved indgåelse af aftaler, der medfører lavere udgifter.

Den konkrete fordeling af gevinsten fastsættes fra sag til sag ved aftale mellem kommunaldirektøren, de respektive fagdirektører og Stabschefen for IT, Personale og Økonomi og i henhold til kommunens bevillingsregler.

4.3. Compliance og monitorering

For at sikre, at Herlev Kommune inden for den økonomiske ramme lykkes på alle tre vinkler af bæredygtighed – kvalitet, den grønne og den sociale – er det vigtigt, at alle kommunens enheder køber ind hos de leverandører, som der er indgået aftale med. Dvs. at kommunens indkøb er compliant.

Compliance er et udtryk for, i hvor høj grad de faktiske indkøb i de decentrale enheder sker på de indgåede aftaler.

Ved at have en høj grad af compliance er det muligt for indkøbsfunktionen at indgå bedre aftaler, fordi hele kommunens indkøbsvolumen tages med. Samtidig giver det bedre viden om de faktiske indkøbsbehov.

For at sikre compliance anvender Herlev Kommune et e-handelssystem som nævnt i afsnit 3.2.7. E-handelssystemet skal gøre det så let for de lokale indkøbere at købe aftalebelagte varer, og gør det let at monitorere kommunens samlede indkøbsadfærd og dermed skabe et grundlag for bedre beslutninger i fremtidige aftaler.

Derudover har indkøbsfunktionen en vigtig opgave i at hjælpe og vejlede alle kommunens lokale indkøbere og enheder i at foretage korrekte og aftalebelagte indkøb.

5. Samfundsansvar

Når Herlev Kommune indgår aftaler med leverandører, skal det ske socialt bæredygtigt. Herlev Kommune forventer derfor, at leverandører til kommunen tager et samfundsansvar og har ordentlige arbejdsforhold for deres ansatte.

Herlev Kommune har udarbejdet standardkrav om etik og socialt ansvar samt en arbejdsklausul, der indarbejdes i alle aftaler indgået af kommunen. Standardkrav og arbejdsklausulen kan hentes på Herlev Kommunes hjemmeside www.herlev.dk.

5.1. Etik og socialt ansvar

Leverancer til Herlev Kommune skal ske under respekt for og overholdelse af nationale, fællesskabsretlige og internationale love og regler vedrørende menneskerettigheder, børnearbejde, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption m.m.

Leverandører bliver udelukket fra fremtidige kontrakter, hvis leverandørens pålidelighed, integritet og evne til at opfylde kontrakten ikke kan dokumenteres. For eksempel ved manglende overholdelse af skatteregler, miljø- eller sociale forpligtelser.

Leverandører og deres underleverandører skal respektere grundlæggende menneskerettigheder, herunder leve op til FN's Menneskerettighedserklæring og Den Europæiske Menneskerettighedskonvention.

Leverandøren og dennes eventuelle underleverandører samt underleverandørernes eventuelle underleverandører, og hele vejen igennem en eventuel kæde, skal overholde de internationale konventioner tiltrådt af Danmark, herunder følgende grundlæggende ILO-konventioner:

- Tvangsarbejde (ILO-konvention nr. 29 og 105)
- Ingen diskrimination i ansættelsen (ILO-konvention nr. 100 og 111)
- Minimumsalder for adgang til beskæftigelse samt forbud mod og omgående indsats til afskaffelse af de værste former for børnearbejde (ILO-konvention nr. 138 og 182)
- Organisationsfrihed og ret til kollektive forhandlinger (ILO-konvention nr. 87, 98 og 135), inden for rammerne af dansk lovgivning samt
- Sikker og sundt arbejdsmiljø (ILO-konvention 155)

Overtrædelse af Leverandørers forpligtelser, herunder Leverandørers ansvar for at dennes underleverandører opfylder forpligtelserne, udgør en væsentlig misligholdelse af kontraktforholdet, hvilket berettiger Kommunen til at ophæve kontrakten med øjeblikkelig virkning.

Ved en underleverandørs overtrædelse, kan Kommunen alternativt kræve, at Leverandøren ophører med at anvende den pågældende underleverandør til opfyldelse af kontrakten. Dette berettiger ikke en Leverandør til en kompensation eller erstatning.

5.2. Arbejdsklausul

Med henvisning til bestemmelserne i ILO-konvention nr. 94 om arbejdsklausuler i offentlige kontrakter skal leverandører til Herlev Kommune sikre, at de medarbejdere, som leverandøren og eventuelle underleverandører beskæftiger, er sikret løn (herunder særlige ydelser), arbejdstid og andre arbejdsvilkår, som ikke er mindre gunstige end dem, der gælder for arbejde af samme art i henhold til en kollektiv overenskomst indgået af de inden for det pågældende faglige område mest repræsentative arbejdsmarkedsparter i Danmark, og som gælder på hele det danske område.