

Charter for godt og grønt indkøb

Februar 2026

2026

Indhold

Godt indkøb er vejen til en grønnere fremtid	4
Læsevejledning	6
Definitioner	7
1. Ledelsesfokus og organisering	8
1.1 Topledelsens ansvar	8
1.2 Koncernindkøberen	9
1.3 Indkøbsorganisering	9
2. Strategisk og grønt indkøb	11
2.1 Strategisk og grønt indkøb	11
3. Afrapportering og opfølgning	13
Model for opfølgning	13
4. Bilagsoversigt	14

Charter for godt og grønt indkøb

Godt indkøb er vejen til en grønnere fremtid

Det kræver godt indkøb, hvis indkøbet skal være grønt. Derfor har Økonomistyrelsen fastlagt en række fælles kvalitetsstandarder for professionelt indkøb i *Charter for godt og grønt indkøb*, der er forpligtende via cirkulære om indkøb i staten.

Den offentlige sektor købte ind for ca. 225,5 mia. kr. i 2023 og for staten, kommunerne og regionerne var det indkøb forbundet med et klimaaftryk på i alt 12,2 mio. ton, jf. Global Afrapportering 2025.

Med *Charter for godt og grønt indkøb* tager vi sammen næste skridt imod endnu mere professionelle indkøb i staten, som har et lavere klimaaftryk. Den gode og grønne indkøbspraksis sættes i centrum med fælles kvalitetsstandarder for indkøbsorganisationerne i staten. Arbejdet med charteret forudsætter et vedvarende fokus på forandringer i *hvad* og *hvordan*, vi køber ind.

Indkøb i staten skal prioriteres som en selvstændig, strategisk disciplin, og medarbejderne skal have de rette redskaber, kompetencer og det nødvendige mandat til at købe klogere, grønnere og mere effektivt ind. Strategiske planer for indkøbet skal sikre at:

- at ressourcerne udnyttes bedst muligt
- at de grønne krav stilles, hvor de giver mest værdi
- at forbruget nogle steder reduceres.

Indkøbsområdet har rykket sig meget de seneste år. De fællesstatslige aftaler i Statens Indkøbsprogram, herunder hos Staten og Kommunernes Indkøbsservice, har understøttet en øget effektivisering af indkøb i det offentlige, og hos mange institutioner er indkøb kommet stadigt højere op på dagsordenen.

Det udgør et godt fundament for at kunne optimere indkøbspraksis i staten yderligere. Vi får kun det optimale ud af de fællesstatslige aftaler, hvis vi har fokus på, hvordan vi bruger dem. Eksempelvis i valget mellem grønne og konventionelle varer, eller ved at mindske kørt kilometer i varetransport ved at samle vores indkøb i færre, større ordrer. Samtidig kan vi blive bedre til at reducere forbruget på

en række områder, fx ved at arbejde på at forlænge levetiden for vores produkter gennem genbrug, reparation eller kvalitetsforbedring.

Der er således rum til at optimere indkøb gennem anvendelsen af de centrale aftaler, men der er også et stort potentiale for optimering af de decentrale indkøb, som udgør hovedparten af det statslige indkøb. Eksempelvis ved at vi ved udbud stiller krav om, at der bydes ind med den mest klimavenlige transport af varer. Vi kan også blive endnu bedre til at anlægge en strategisk indsats for at øge brugen af grønne krav, udnytte de grønne potentialer på fællesstatslige aftaler, konkurrere om de innovative grønne løsninger og samtidig fortsat have fokus på at effektivisere indkøbene. Godt og grønt indkøb handler derfor om at skabe den rette balance mellem effektive og grønne indkøb, hvor fokus er på omkostninger i hele produktets levetid.

Det er en grundlæggende præmis i charteret, at de enkelte ministerområder og institutioner er forskellige, og at det skal være muligt at tage højde for denne forskellighed i implementeringen. Derfor rummer charterets ni standarder en nødvendig grad af fleksibilitet og rum for tilpasning. Der stilles eksempelvis krav til, at der aktivt skal tages stilling til indkøbsorganiseringen, og at der skal placeres et ledelsesmæssigt ansvar - men ikke til, hvordan organiseringen konkret skal se ud.

Charteret henvender sig til det enkelte ministerområde, som har ansvaret for implementering og efterlevelse af standarderne – eventuelt gennem uddelegering. Det er derfor det enkelte ministerområde, der konkret skal vurdere, hvordan standarderne kan implementeres meningsfuldt ud fra deres konkrete praksis og struktur. På nogle ministerområder vil det bl.a. være relevant at tage højde for små institutioner. Derfor kan det enkelte ministerområde undtage små institutioner fra implementering af hele eller dele af charteret og afrapporteringen, hvis det pågældende ministerium vurderer, at det er hensigtsmæssigt.

Implementeringen af charteret vil kræve grundigt arbejde og på nogle områder markante ændringer, for at standarderne reelt forankres i praksis. Derfor vil implementeringen tage tid, og på nogle områder vil det give mening at gennemføre implementeringen i flere trin. Økonomistyrelsen vil årligt følge og understøtte implementeringen af *Charter for godt og grønt indkøb*, bl.a. med relevant vejledningsmateriale og en årlig status på ministerområdernes arbejde med charteret.

Jeg glæder mig til at se, at vi med udgangspunkt i charteret i fællesskab kan bevæge statens indkøb i en bedre og grønnere retning.

Line Nørbæk
Direktør for Økonomistyrelsen

Læsevejledning

Charteret er opdelt i tre kapitler:

- *Kapitel 1: Ledelse og organisering* – fordi vi kun rykker indkøbet, hvis det er ledelsesmæssigt prioriteret, og hvis der er etableret klare rammer for arbejdet med indkøb.
- *Kapitel 2: Strategiske og grønt indkøb* – fordi klare strategiske prioriteter og at arbejde struktureret mod sine mål er vigtigt for at opnå de ønskede forandringer.
- *Kapitel 3: Afrapportering og opfølgning* – fordi opfølgning vil understøtte, at der bliver arbejdet mod en endnu mere professionel og grøn indkøbspraksis.

Definitioner

Charter: Charteret er dette dokument, der beskriver ministerområdets og tilhørende statslige institutioners forpligtelser ift. godt og grønt indkøb. Charteret implementeres via cirkulære om indkøb i staten og forpligter alle institutioner, som er omfattet af cirkulæret. Forpligtelsen gælder *ikke* for statslige institutioners lokationer i udlandet.

Indkøb: Alle indkøb af varer og tjenesteydelser samt bygge- og anlægsopgaver. Charteret og standarderne omfatter ministerområdets samlede indkøb, og ikke blot de dele, der foretages på de fællesstatslige rammeaftaler.

Indkøbsorganisering: Den på ministerområdet definerede indkøbsorganisation, der har det tværgående ansvar for indkøb, som kan være helt eller delvist decentraliseret med opdeling i flere indkøbsafdelinger på eksempelvis styrelsesniveau afhængig af behov og/eller størrelse.

Kategoristyring: Et værktøj til at sikre systematisk og tværgående køb via inddeling og styring på hovedgrupper af varer eller tjenesteydelser samt allokering af en indkøbsafdelings ressourcer derhen, hvor institutionen får størst gevinst af indsatsen.

Ministerområde: Omfatter departementet samt alle underliggende styrelser og institutioner undtaget de selvejende institutioner, som dog opfordres til at tilslutte sig charteret.

Standard: En ramme for konkrete krav eller kvalitetsparametre, som de statslige indkøbsorganisationer skal forholde sig til. Det kan fx være en proces, funktion eller metode knyttet til dels hvad der købes ind, og/eller hvordan der købes ind.

Strategisk plan: En strategi eller handlingsplan, der beskriver ”den sti” organisationen skal følge for at nå sine mål på indkøbsområdet, fx fokus på grønne indkøb, besparelser og/eller juridisk compliance, kompetenceudvikling, øget aftalecompliance eller øget brug af e-handel.

Topledelsen: Øverste ledelse med helt eller delvist ansvar for (dele af) et ministerområdes indkøb enten på departementschef- eller direktør-/direktionsniveau i departement eller styrelser.

1. Ledelsesfokus og organisering

Det er vigtigt at sikre det nødvendige ledelsesmæssige fokus, så indkøb prioriteres og forankres i topledelsen. Derfor skal der tages konkret stilling til indkøbsorganiseringen og forretningsgange samt fordeling af roller og ansvar. Det er derudover nødvendigt, at organiseringen omkring indkøb i staten til enhver tid består af medarbejdere med de kompetencer, der skal til for at kunne købe godt og grønt ind. Derfor skal kompetenceudviklingen styrke de generelle indkøbskompetencer med særligt fokus på indkøb, der kan understøtte den grønne omstilling.

Formål: Topleledelsen skal sikre de nødvendige mål, rammer og styring af indkøbet på tværs af ministerområdet. Det forudsætter god ledelsesinformation og løbende opfølgning. Organisering skal sikre, at der er tværgående koordinering og de rette funktioner med henblik på at indfri grønne målsætninger i og understøtte ledelsens strategiske arbejde.

1.1 Topledelsens ansvar

1.1.1 Ministerområdets topledelse har det overordnede ansvar for indkøb på tværs af hele ministerområdet, men kan vælge at uddelegere ansvaret for klart afgrænsede områder til fx underliggende styrelser, hvorved dennes topledelse overtager ansvaret. Det er et krav, at der er taget skriftlig stilling til ansvarsfordelingen for indkøb på tværs af hele ministerområdet, og det skal sikres, at der løbende sker koordinering med topledelsen på departementsniveau.

1.1.2 Topleledelsen skal sikre udarbejdelsen af samt godkende en overordnet strategisk plan for indkøb, jf. standard 2.1. Planen skal fastsætte de overordnede pejlemærker og retningslinjer for indkøb samt specificke indkøbsmål, jf. standard 1.1.4.

1.1.3 Topleledelsen skal godkende en plan for implementering af *Charter for godt og grønt indkøb*.

1.1.4 Topleledelsen skal sikre, at ministerområdet har relevante indsats- eller resultatmål på indkøbsområdet, som understøtter den overordnede strategiske plan, jf. standard 2.1.1 og 2.1.2. Topleledelsen skal også sikre, at der følges op på de konkrete indkøbsmål, og skal løbende orienteres om status på de opstillede mål.

1.1.5 Topleledelsen skal sikre, at der er de rette og tilstrækkelige kompetencer i de organisatoriske enheder, der arbejder med indkøb, jf. standard 1.3.7.

1.2 Koncernindkøberen

1.2.1 Hvert ministerområde skal udpege mindst én koncernindkøber, som koordinerer indkøb på tværs af ministerområdet. Dennes kontaktoplysninger skal fremgå tydeligt af ministerområdets interne kommunikationsplatforme. Såfremt der udpeges flere koncernindkøbere, skal én have ansvaret for at koordinere på tværs af eventuelle lokale koncernindkøbere.

1.2.2 Koncernindkøberen skal deltage i det fælles koncernindkøberforum for koncernindkøbere i staten (KIS-forum).

1.2.3 Koncernindkøberen er ansvarlig for at bidrage til gennemførelse af aftaler samt formidling af information om gældende og kommende aftaler under Statens Indkøbsprogram til eget ministerområde.

1.2.4 Koncernindkøberen skal bidrage til at sikre den tværgående gode og grønne indkøbsplanlægning på ministerområdet samt til at understøtte, at interne processer og retningslinjer for godt og grønt indkøb og kontraktstyring efterleves, jf. standard 1.3.4 og *bilag 1 (Vejledning om implementering af Charter for godt og grønt indkøb)*.

1.2.5 Koncernindkøberen skal bidrage til at koordinere det tværgående indkøbsbehov på ministerområdet. Koncernindkøberen skal således yde intern vejledning i ministeriets indkøbsorganisation, jf. standard 1.3.

1.3 Indkøbsorganisering

1.3.1 Indkøbsorganisationen skal danne overblik over og understøtte styring af tværgående kontrakter og etablere retningslinjer for at sikre, at indkøbet koordineres bedst muligt på tværs af ministerområdet. Endvidere skal der udarbejdes relevante analyser, fx i relation til strategisk planlægning, indkøbsoverblik og beregning af effektiviseringer, jf. kapitel 2. Der kan fx etableres indkøbsfora, der omfatter de fagpersoner, der er nødvendige for at sikre kontinuerlig og tværgående dialog om gode og grønne indkøb.

1.3.2 Indkøbsorganisationen skal løbende afdække, om der er mulighed for at koordinere indkøbet på tværs af ministerområder for at sikre gode og grønne indkøb. Dette vedrører som udgangspunkt det indkøb, der ikke omfattes af Statens Indkøbsprogram.

1.3.3 Indkøbsorganisationen skal udarbejde retningslinjer for, hvordan arbejdet på indkøbsområdet er organiseret, herunder udarbejde retningslinjer for bemyndigelse på indkøbsområdet i overensstemmelse med den for den enkelte institutions gældende regnskabsinstruks, dvs. hvem der kan købe ind i den enkelte institution, og hvad de kan købe ind. Retningslinjerne skal desuden beskrive, hvad der indkøbes centralt hhv. decentralt, samt hvem der har ansvaret for indkøb i hhv. departementet og de underliggende styrelser.

1.3.4 Der skal udarbejdes retningslinjer for kontrakt- og leverandørstyring, jf. også standard 1.2.4.

1.3.5 Det skal på tværs af indkøbsorganisationen sikres, at krav til statslige myndigheders kontraktindgåelse efterleves, fx vedrørende samfundsansvar, arbejdsklausuler, sociale klausuler, køb af bæredygtigt træ mv., *jf. bilag 1 (Vejledning om implementering af Charter for godt og grønt indkøb)*.

1.3.6 Indkøbsorganisationen er ansvarlig for, at der tages stilling til, om der skal indføres en ”gatekeeper”-funktion, fx i forhold til indkøb af juridiske ydelser og konsulentytelser, med henblik på at sikre en ensartet retning for, hvilke opgaver der må indkøbes ekstern bistand til.

1.3.7 Relevante medarbejdere skal gennemføre Rådgivningsenheden – Statens indkøbs kompetenceudviklingsforløb, der er særligt målrettet staten, *jf. boks 1*. Det vil være muligt at skræddersy kompetenceudviklingsforløbene til den specifikke indkøbsorganisation. Medarbejdere i institutioner med egne udviklede uddannelser eller kompetenceudviklingsforløb med tilsvarende indhold som Rådgivningsenheden – Statens indkøbs kompetenceudviklingsforløb kan undtages.

Boks 1

Definition af relevante medarbejdere

Relevante medarbejdere forstås som de medarbejdere, der har som væsentlig arbejdsopgave at beskæftige sig med udbud og indkøb, og som er nyuddannede eller nyansatte i staten, men som kan have erfaringer fra andre offentlige myndigheder. Medarbejdere med mindst tre års erfaring for de operationelle indkøbere, og medarbejdere med to års erfaring for udbudsjurister/udbudskonsulenter, samt medarbejdere der primært arbejder med udbud inden for forsvars- og sikkerhedsdirektivet, forsyningsvirksomhedsdirektivet samt på bygge- og anlægsområdet, betragtes ikke som relevante medarbejdere i denne sammenhæng.

2. Strategisk og grønt indkøb

For at omsætte ord til handling er det centralt, at der sættes en strategisk retning og udvælges konkrete prioriteter og mål på indkøbsområdet. Det forudsætter fokus på indkøbsdata, kategoristyring, ledelsesopfølgning samt at sikre de relevante redskaber og metoder, der kan understøtte en strategisk styring og et fortsat fokus på effektiviseringer, fx ved at købe mindre mængder eller mindre hyppigt ind.

Formål: Statslige institutioner vil proaktivt kunne købe klogere, grønnere og mere effektivt ind både på de fællesstatslige aftaler og ved institutions-specifikt indkøb. Dette skal ske gennem styrkelse af den strategiske tilgang til indkøb og ved at anvende de rette procedurer og redskaber knyttet til bestemte indkøbsområder. Når der arbejdes struktureret med indkøbsområdet, opnås at relevante indkøbsovervejelser inddrages på tværs af hele indkøbsorganisationen.

2.1 Strategisk og grønt indkøb

2.1.1 De strategiske planer, jf. standard 1.1.2, skal som minimum have fokus på effektivisering af indkøb, udbredelse af e-handel samt indfrielse af potentiale for grønnere indkøb. Det skal således beskrives, hvordan der arbejdes strategisk med grønne hensyn i forbindelse med indkøb, *jf. bilag 1 (Vejledning om implementering af Charter for godt og grønt indkøb)*

2.1.2 Der skal skabes et indkøbsoverblik samt tages stilling til, om der skal udarbejdes et koncept for kategoristyring. Indkøbsoverblikket kan anvendes til at arbejde struktureret med kategoristyring for relevante indkøbskategorier, og gennem kategoristyring sættes fokus på totaløkonomien i opgaveløsningen. Indkøbsoverblikket skal som minimum vise et forbrugsoverblik på virksomhedsniveau, jf. Statens Koncernsystems (SKS) nummerstruktur og indkøbskategorier. Overblikket kan endvidere omfatte fakturaer og antal transaktioner, e-handel og leverandører mv. Der skal etableres et overblik over aftaledækket forbrug og forbrug uden aftale, som minimum på indkøbskategoriniveau, med det formål at kunne arbejde strategisk med indkøb uden for aftale.

2.1.3 Som led i de strategiske planer skal der udformes en proces for systematisk anvendelse af markedsdialog inden for rammerne af udbudsloven. Markedsdialog skal således anvendes som strategisk værktøj til at efterspørge grønnere varer og tjenesteydelser fra ministerområdets leverandører.

2.1.4 Der skal udarbejdes en proces for at sikre ledelsesrapportering på indkøbsområdet minimum én gang årligt. Ledelsesrapporteringen skal bl.a. inde-

holde compliance-opgørelser for aftaler under Statens Indkøbsprogram samt et indkøbsoverblik, jf. standard 2.1.2.

2.1.5 Der skal etableres et overblik over indgåede kontrakter, jf. bl.a. standard 1.3.4.

3. Afrapportering og opfølgning

Der følges årligt op på implementeringen af charteret for at kunne følge udviklingen i indkøb som disciplin i staten. Afrapporteringen udarbejdes og offentliggøres af Økonomistyrelsen, baseret på bidrag fra alle ministerområder.

Model for opfølgning

I praksis forankres ansvaret for efterlevelse af charteret og implementering af standarderne hos ministerområdets topledelse.

En gang om året udsender Økonomistyrelsen et spørgeskema til ministerområderne. Ministerområdet koordinerer herefter en samlet tilbagemelding, der kan være opdelt på relevante underliggende styrelser og institutioner. Det er derfor ministerområdets opgave at tage stilling til, hvilke underliggende styrelser og institutioner der eventuelt skal foretage individuel afrapportering.

Det enkelte ministerområde kan undtage små institutioner fra implementering af hele eller dele af charteret og afrapporteringen, hvis det pågældende ministerium vurderer, at det er hensigtsmæssigt. Det kan bl.a. dreje sig om institutioner, der har lav indkøbsvolumen eller helt særegne indkøbsbehov, og hvor implementeringen derfor vil pålægge institutionerne uforholdsmæssige omkostninger, der ikke står mål med gevinsterne.

Ministerierne træffer selv beslutning om, hvilke institutioner der skal helt eller delvist undtages, og skal over for Økonomistyrelsen redegøre for, hvilke institutioner der er helt eller delvist undtaget fremover og kunne forklare, hvorfor institutionerne er undtaget. Hvis Økonomistyrelsen ikke finder en undtagelse tilstrækkeligt begrundet, kan styrelsen gå i dialog med det pågældende ministerium.

Opfølgningen vil udmunde i en samlet afrapportering for staten, der udarbejdes og offentliggøres af Økonomistyrelsen. Økonomistyrelsen sammenholder de årlige afrapporteringer for at følge udviklingen. Opfølgningen skal sikre, at Økonomistyrelsen og institutionerne selv kan understøtte udviklingen bedst muligt, der hvor der er behov. Samtidig muliggør det en fastholdelse af og forankring af godt og grønt indkøb som en strategisk vigtig disciplin nu og i fremtiden.

4. Bilagsoversigt

1. Bilag 1 – Vejledning om implementering af Charter for godt og grønt indkøb

oes.dk