

Vejledning til implementering af Charter for godt og grønt indkøb

Februar 2026

2026

Indhold

Læsevejledning	3
Topledelsen	5
Topledelsens rolle og ansvar	5
Topledelsens ansvar for løbende opfølgning	6
Koordinering af indkøb på ministerområdet	7
Koncernindkøberen	8
Koncernindkøberens rolle og ansvar	8
Koncernindkøberens interne rådgivning	9
Indkøbsorganisering	10
Gatekeeper-funktion	13
Kompetenceudvikling	21
Understøttelse af indkøbsorganisationens viden på indkøbsområdet	22
Strategisk og grønt indkøb	24
Kategoristyring og indkøbsoverblik	24
Strategiske og grønne hensyn i udbudsprocessen	27
Kontraktstyring og realisering af indkøbsmål	29
E-handel, herunder grønne indkøb	29
Opfølgning på strategiske og grønne indkøb og implementeringen af charteret	30

Læsevejledning

Charter for godt og grønt indkøb fastsætter fællesstatslige kvalitetsstandarder for professionelt og grønt indkøb i staten. Charteret er 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.

Vejledningen følger charterets opdeling. Første kapitel af vejledningsmaterialet omfatter *ledelse og organisering* af indkøbet. Andet kapitel af vejledningen behandler *strategisk og grønt indkøb*, herunder fastlæggelse og realisering af strategiske mål og planer for godt og grønt indkøb.

Kapitel 1: Ledelsesfokus og organisering

Topledelsen

Topledelsen er den øverste ledelse med ansvar for indkøbsstrategiske beslutninger på et ministerområde. Dette vil typisk være departementschefs- 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 den strategiske tilgang til 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, der skal godkendes
- En plan for implementering af charteret, der skal godkendes
- Hensigtsmæssig organisering, der understøtter målene
- Tilstrækkelige kompetencer
- Løbende opfølgning, herunder bl.a. status på realisering af indkøbsmål og strategiske planer, compliance og forbrugsoverblik.

Topledelsen skal således forholde sig til, hvordan ministerområdet arbejder med at 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 ansvarsfordelingen for indkøb på tværs af hele ministerområdet. Her bør det fremgå, 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 topledelse 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.

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

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. Det skal indgå i det skriftlige beslutningsgrundlag for ansvarsfordelingen for indkøb på tværs af ministerområdet, hvem der sikrer dette.

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. Her kan beslutninger om større indkøbssager også indgå.

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. Kompetenceudvikling kan fx inddrages i ledelsesrapporteringen, eksempelvis status på disse elementer. Graden af kompetenceudvikling og kompetencesammensætning vil afhænge af det enkelte ministerområdes indkøb og behov.

Koordinering af indkøb på ministerområdet

Ministeriets forpligtigelse til at koordinere indkøb på tværs af ministerområdet 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 bør 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
- Skabeloner til kontraktændringer

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

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

Koncernindkøberen bør have 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 bør 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 koncernindkøberens arbejde med at bidrage til at sikre den tværgående gode og grønne indkøbsplanlægning på ministerområdet

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.

Øvrige 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.

- Koncernindkøberen 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.
- Koncernindkøberen 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.
- Koncernindkøberen kan oplyse om, hvilke igangværende udbud af og indkøb på tværministerielle indkøbsaftaler og koncernindkøbsaftaler, der er i koncernen. Det gør det nemmere at koordinere indkøbene og samle indkøbsvolumen.

Koncernindkøberens interne rådgivning

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

Flere ministerier har i dag retningslinjer om, at koncernindkøberen 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 koncernindkøberen 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 konsulenttydelser. Som følge heraf er den enkelte indkøber forpligtet til at udarbejde en indstilling vedrørende indkøbet, og koncernindkøberen vil i disse tilfælde kunne bistå indkøberen.

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*:

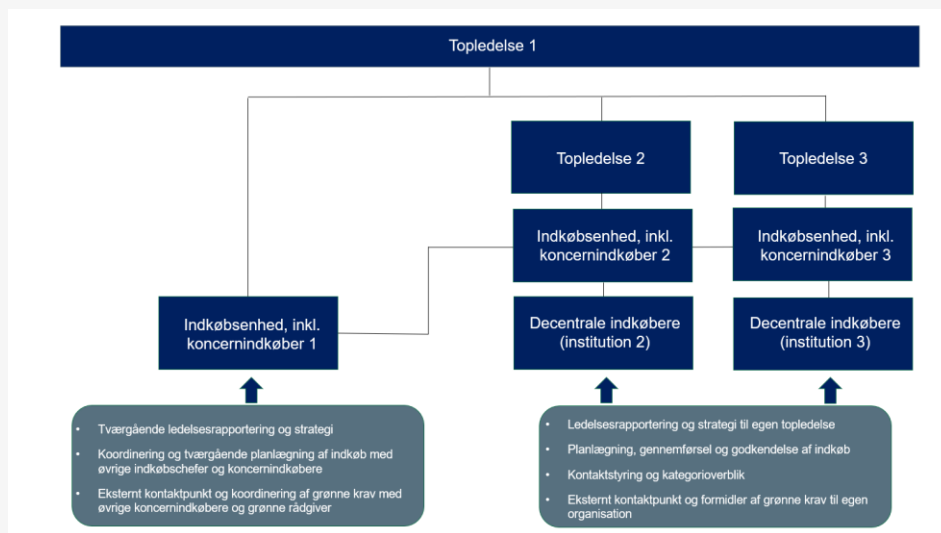
Boks 8

Krav til indkøbsorganiseringen

- Skriftlig stillingtagen til organiseringen.
- Sikre fornødne data til topledelsen.
- Etablere retningslinjer for organiseringen, bemyndigelse i henhold til den enkelte institutions gældende regnskabsinstruks 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. Toplelsen sikrer udarbejdelsen af og godkender rammerne for koordineringen og ansvarsfordelingen mellem koncernfælles topledelse, koncernindkøber og eventuelle decentrale topledelser samt sikrer strategisk opfølgning. Koncernindkøberen har det operationelle ansvar for løbende koordinering og formidling (herunder vurdering af aggregering i forhold til udbudstærskler og anvendelse af Statens Indkøbsprogram) samt for at være kontaktpunkt og vidensbærer internt.
- Etablere retningslinjer for kontrakt- og leverandørstyring.
- Sikre at til statslige myndigheders kontraktindgåelse efterleves, fx CSR-krav, arbejdsklausuler, mm.
- Stillingtagen til en gatekeeper-funktion
- Sikre de rette kompetencer
- Udarbejdelse af relevante analyser

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. Det bemærkes, at der blot er tale om vejledende eksempler. Der er op til det enkelte ministerområde at finde en passende organisering for dem.

I nedenstående figurer opereres med en indkøbsorganisation i to søjler, 1) den koncernfælles, som består af den koordinerende topledelse og den underliggende indkøbsenhed og 2) den institutionsspecifikke, som består af en række decentrale underorganisationer med egen topledelse, indkøbsenhed 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 Eksempelministeriet**

Eksempelministeriet har i mange år været organiseret med to store indkøbsstyrelser, hhv. Eksempelstyrelse 1 (E1) og Eksempelstyrelse 2 (E2). Opgaverne for E1 er at indkøbe, vedligeholde og udfase materiel og IT for alle myndighederne i Eksempelministeriet. E2 støtter og servicerer myndigheder og styrelser under Eksempelministeriet 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 Eksempelministeriet er indkøb forankret i E1'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. E1 og E2 respektive områder, således at deres topledelser er ansvarlige som beskrevet i charteret.

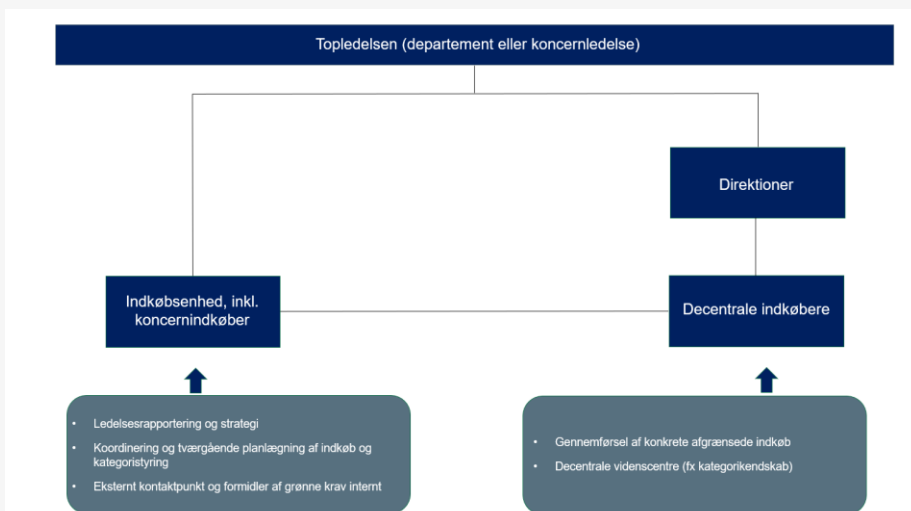
Eksempelministeriets departement og de øvrige myndigheder og styrelser har ansvaret for de resterende indkøb af mindre omfang.

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 og en "central indkøbsenhed", der godkender køb inden for strategisk udvalgte indkøbsområder (gatekeeper), koncernindkøberen, 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



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 decentralt i styrelserne fremgår af *boks 10*.

Boks 10

Organisering af indkøbet i Eksempelministeriet

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

KI rådgiver hele EM om indkøb og udbud, og KI formidler relevant information, regler og retningslinjer på EM'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 EM, 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, koncernindkøber og alle funktioner, der er placeret i KI. En person kan godt være tildelt flere roller, og alle funktioner refererer til kontorchefen i Koncernstyring.

På tværs af forskellige organisationsformer vil det være nødvendigt at tage eksplicit stilling til ansvar og mandater for, at den ønskede organisering arbejder effektivt 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 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.

Gatekeeper-funktion

Som led i indkøbsorganiseringen kan det være en god idé at fastsætte særlige procedurer, herunder krav om særlig godkendelse, for indkøb inden for udvalgte indkøbskategorier. 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 management- og øvrige rådgivende konsulenter samt juridisk bistand, *jf. eksemplet i boks 12*.

Boks 12

Gatekeeper funktion ved indkøb af konsulenttydelser i Finansministeriet

I Finansministeriet fastlægges der en særskilt ramme for hver institutions konsulentforbrug inden årets begyndelse i forbindelse med, at institutionernes grundbudget godkendes. Fastlæggelsen af konsulentrammen sker af ministeriets driftsledelse. Rammen fastlægges på baggrund af forventet behov det kommende år. Alle konsulenttydelser der afholdes, indenfor den institutions specifikke ramme, skal godkendes af direktionen i institutionen.

Såfremt institutionerne ønsker en justering af rammen, skal dette som minimum godkendes af ministeriets koncernøkonomi-funktion (KØ). KØ vurderer i den forbindelse, på hvilket niveau en eventuel ændring skal godkendes på.

Det er derfor de enkelte institutioners entydige ansvar at overholde egen ramme for konsulentudgifter, mens KØ har ansvar for, at den samlede ramme på tværs af ministeriet ikke overskrides.

Kompetenceudvikling

Et centralt element i indkøbsorganiseringen 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.

Kurset varer 2 dage. Der er ved tilrettelæggelsen af forløbet lagt vægt på, at indholdet skal være rettet mod daglig praksis, 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.

Tilmelding til begge kurser sker på mail til kursustilmelding@kfst.dk, og der gennemføres et hold årligt pr. kursus.

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.

Såfremt det findes relevant at kortlægge indkøbsorganisationens indkøbsfaglige kompetencer, kan Rådgivningsenhedens kompetencekortlægningsværktøj anvendes. Vejledning til værktøjet samt selve værktøjet kan findes på deres hjemmeside¹. Der kan der også findes yderligere information om Rådgivningsenhedens kursustilbud.

Udover ovenstående kurser, der er omfattet af charterets krav om kompetenceudvikling, tilbyder Rådgivningsenheden en række specialiserede kurser inden for udbud og indkøb, som går i dybden med udvalgte emner, som f.eks. evaluering og tildeling og kontraktændringer. Bemærk dog at disse ikke er omfattede af kravet. Fokus med de specialiserede kurser er gennem praktisk og øvelsesbaseret tilgang at klæde deltagerne bedre på til selvstændigt at varetage og rådgive om de forskellige problemstillinger inden for emnerne.

¹ [Værktøj til kompetenceafklaring - Rådgivningsenheden](#)

Understøttelse af indkøbsorganisationens viden på indkøbsområdet

Der eksisterer forskellige kanaler, hvorigennem relevante medarbejdere kan holde sig orienteret om den seneste udvikling, så medarbejderne 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. Det er ikke et krav at være aktiv i nedenstående kanaler ligesom det ikke er en udtømmende liste over relevante kanaler. I tillæg til det obligatoriske KIS-forum for koncernindkøberne, kan de dog være et godt udgangspunkt for at sikre, at indkøbsorganisationerne har kendskab til relevant viden:

- Netværk og videndelingsgrupper f.eks. Rådgivningsenhedens – Statens indkøbs netværk for udbudsjurister og netværk for kontraktstyrere
- Rådgivningsenhedens mentorordning for udbudskonsulenter/ udbudsjurister
- Workshops, konferencer og årsdage der bliver afholdt af aktører på området f.eks., SKIs årsdage og Statens Indkøbskonference
- Diverse kurser og kompetenceudviklingsforløb

Kapitel 2: 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 fastsættes, men det anbefales at følgende processer gennemføres:

- Etabler et indkøbsoverblik, gerne på kategoriniveau, samt en strategisk plan, 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. Indkøbsoverblikket skal som minimum vise et forbrugsoverblik på virksomhedsniveau, jf. Statens Koncernsystems (SKS) nummerstruktur og indkøbskategorier.
- Udarbejd en handlingsplan for realiseringen af de strategiske målsætninger samt eventuel revidering, herunder resultatmål, KPI'er, procesbaserede mål mv.
- Fastlæg strategiske indkøbsmål baseret på anvendelsen af grønne krav. Der kan f.eks. findes inspiration i Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning *Gennemførelse af grønne udbud – Vejledning om udbudslovens muligheder*, Miljøstyrelsens *Vejledning til at stille levetidsforlængende krav i forbindelse med indkøb og udbud*, eller EU's GPP-kriterier. Ministerområderne bør dertil altid orientere sig i relevant EU-lovgivning.
- Som led i de strategiske planer skal der udformes en proces for systematisk anvendelse af markedsdialog inden for rammerne af udbudsloven.

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 kan 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.

Hvis der udarbejdes en kategoristrategi, anbefales det 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 vil der være fastsat fælles- statslige eller fællesoffentlige obligatoriske målsætninger. På institutionsspecifikke områder skal hvert ministerium, på baggrund af deres kategoristrategi og indkøbs- overblik, 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.

• Udbredelse af e-handel og fokus på grønne produktvalg • Måltal for compliance på udvalgte aftaler • Nedbringelse af småleveringer • Reduktion af forbrug af udvalgte indkøb • Ændret rejseadfærd	• Compliance mål for alle eller udvalgte kategorier. • Leverandørkonsolidering på kategorier med egne aftaler eller ingen kontrakt dækning. • Måltal for at nedbringe transaktionsomkostninger ved indkøb gennem øget e-handelsgrad på alle eller udvalgte varekategorier, herunder måltal for fejl i betaling og fakturabehandling.
--	--

Den samlede kategoristrategi kan 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 de strategiske planer, der bl.a. skal have fokus på indfrielse af potentiale for grønne indkøb, kan der ved udbud af kontrakter i de enkelte statslige institutioner vælges områder, hvor der sættes særlig fokus på at indarbejde grønne hensyn. Dette kan også forbindes med kategoristyring. Grønne overvejelser kan være relevante i forskellige faser under et udbud, *jf. tabel 3*.

Tabel 3

Grønne overvejelser i udbudsprocessen

Aktivitet	Formål	Overvejelser
1. Forberedelse og behovsopgørelse	Behovet afdækkes, og der skabes overblik over de største miljø- og klimabelastninger for det konkrete indkøb. Der kortlægges konkrete spørgsmål til brug for markedsdialog.	• Hvor er de væsentligste miljøbelastninger i produktets værdikæde? • Kan behovet opfyldes af et andet produkt, færre produkter eller ændringer i procedurer? • Hvor er markedet på nuværende tidspunkt? • Findes der alternativer, der er mindre miljøbelastende?
2. Markedsdialog	Dialog med markedet kan understøtte, at man får stillet ambitiøse krav, som markedet kan levere og derved bidrage til en grøn omstilling. 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.	• Findes der allerede grønnere alternativer på markedet? • Hvilke miljøhensyn/-krav vil markedet kunne honorere? • Hvordan vil sådanne krav påvirke prisen? • Hvordan vil sådanne krav påvirke leverandørfeltet?
3. Brugerdialog	Der opnås en bedre forståelse for den nuværende brugersituation og indkøbsadfærd.	• Hvad er brugernes nuværende situation og adfærd? • Hvilke ændringer vil brugerne kunne honorere?

	Brugerdialogen kan understøtte afklaring af essentielle behov og kommunikation vedr. forventede gevinster mhp. et skift til grønnere varianter.	Hvilke indvirkninger vil ændringerne have i praksis?
4. Udbudsdesign	Tilrettelæggelse af udbuddet med udgangspunkt i ovenstående aktiviteter, herunder anvendelse af løftestænger for at gøre indkøbet grønnere.	- Hvordan skal udbuddet tilrettelægges, så der skabes rum for grønne og innovative løsninger? - Skal produktet udbydes som en service eller suppleres af krav om vedligeholdelse, returoordning eller lignende?
5. Grønne kontraktkrav	Afklaring af hvilke grønne krav, der skal stilles til ydelsen, herunder om der skal stilles mindste- krav. 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.	- Er der nogle krav, der bør betragtes som definitive? - På hvilke områder forventes tilbudsgiverne at kunne differentiere sig fra hinanden? - Hvordan skal kravene vurderes i forbindelse med evalueringen?
6. Opfølgning	Det skal sikres, at der sker en systematisk opfølgning på de grønne krav, der er stillet i forbindelse med udbuddet. Det angives i udbudsmaterialet, hvilken dokumentation leverandøren skal stille til rådighed i forbindelse med opfølgningen, herunder ved eventuelle kontroller.	- Lever leverandøren op til kontraktvilkårene og hvordan sanktioneres eller gives incitament til den ønskede adfærd fra leverandøren? - Hvilke krav til dokumentation stilles og hvordan vil kontrollerne forløbe?

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 retningslinjer for styring af disse kontrakter, herunder deadlines for forlængelser, dokumentation fra leverandøren, salgs- og fakturakontrol mv. Der bør 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. Se eksemplet nedenfor i *Boks 21*.

Boks 21

Udbud af Trykkeri-, kopi- og printydelser (Trykkeriaftalen)

I Økonomistyrelsens fællesstatslige rammeaftale vedr. trykkeri-, kopi- og printydelser, der træder i kraft januar 2026, har leverandøren kontraktligt forpligtet sig til, at papirprodukterne skal være fremstillet af dokumenterbart bæredygtigt træ, at leverandøren skal have etableret et system til håndtering og sortering af affald og restprodukter, og at Leverandøren skal opfylde og dokumentere relevante krav, der fremgår af Svanemærket (Miljømærkning Danmark). Derudover skal Leverandøren dokumentere klimaaftrek for indkøb af printede produkter på aftalen, der skal bidrage til et mere detaljeret klimaregnskab for ordregivers indkøb. Krav til klima og miljø er fremarbejdet gennem dialog med markedet og brancheforeningen, som del af foranalysen til udbuddet.

Kilde: Økonomistyrelsen

E-handel, herunder grønne indkøb

Statslige myndigheder, kommuner og regioner er forpligtet via Bekendtgørelse om e-handel i offentlige indkøb til at e-handle på bestemte områder. Områderne fremgår af Økonomistyrelsens hjemmeside². Derudover skal alle ministerier skal i deres strategiske planer forholde sig til, hvordan e-handel kan udbredes på deres område. Det gælder både aftaler i Statens Indkøbsprogram og de aftaler,

² <https://oes.dk/indkøb/udbredelse-af-e-handel/>

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 rekvisitionerne. 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 og ordrer) automatisk kan beriges med leverandørernes ”grønne” data om produkter eller tjenesteydelser. Disse data kan hermed indgå i opfølgning og ledelsesrapportering i indkøbsorganisationen. Ledelsesrapportering skal minimum ske én gang årligt.

Flere og bedre grønne indkøbsdata 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. Opfølgningen kan tage udgangspunkt i strategiske indkøbsmål, herunder en evt. fastlagt kategoristrategi, samt planer for kompetenceudbygning.

Økonomistyrelsen vil årligt lave en samlet status for staten om fremdriften i implementeringen af charteret.

oes.dk