



**Høje-Taastrup
Kommune**

Bæredygtige og professionelle indkøb

**Strategi for indkøb i Høje-Taastrup Kommune
2020 – 2024**





Indholdsfortegnelse

Formål	3
Vision:	4
I. Bæredygtige indkøb	5
II. Indkøb som en del af kerneforretningen.	7
III. Den professionelle indkøbsorganisation	8
IV. Gevinstrealisering	10

Formål

Høje-Taastrup Kommune køber hvert år ind for mere end en milliard kroner. Derfor har HTK som kommune et stort ansvar for, at de indkøb der foretages, er værdiskabende for kommunens borgere. Vi sikrer at pengene bruges klogest muligt, ikke bare ved at få den bedste pris og kvalitet, men også ved at stille krav til vores leverandører.

Med denne strategi sætter Høje-Taastrup Kommune retning for at indkøb af varer og tjenesteydelser foretages effektivt, professionelt og ansvarligt, samt med størst mulig fokus på bæredygtighed.

Indkøbsstrategien giver borgere, medarbejdere, nuværende og potentielle leverandører et overblik over kommunens værdier og beslutninger på indkøbsområdet.

Strategien er ledsaget af en handlingsplan, som beskriver en overordnet vej til realisering af strategiens målsætninger

Effektive indkøb sker ikke af sig selv. Det kræver et kontinuerligt ledelsesfokus, når en hel organisation skal købe effektivt og fornuftigt ind. Det er i sidste ende de enkelte indkøbere på skoler, dagtilbud og plejecentre, der foretager de konkrete indkøb, men det er ledelsen, der skal udstikke tydelige rammer for, hvordan man generelt køber ind i Høje-Taastrup Kommune.

Strategien medvirker til at gøre det overskueligt og klart for alle indkøbsansvarlige at

- indkøb afspejler byrådets beslutninger
- indkøb foretages klogt og rationelt
- indkøb organiseres så optimalt og professionelt som muligt.
- indkøbsfagligheden sættes i spil i formelle samarbejder på de store udgiftsområder
- der sker en vedvarende og systematisk kontraktopfølgning på indgåede kontrakter ud fra udvalgte kriterier
- ledelsesinformation om indkøb er til rådighed for de budgetansvarlige.

Team Indkøb og Udbud har et vedvarende ansvar for at sikre de bedste indkøbsaftaler. Derfor er det afgørende vigtigt, at kommunens indkøb udvikles i samarbejde med både interne og eksterne interessenter, og at indkøbsfagligheden indtænkes som en naturlig del af den kommunale kerneforretning.

Strategien understøtter en hensigtsmæssig og effektiv disponering med henblik på at skabe råderum i økonomien for kommunen som helhed, og medvirke til at opfylde kommunens ambitiøse klimamål.

Indkøbsstrategien fastlægger de overordnede principper og retningslinjer for indkøb af varer og tjenesteydelser samt bygge- og anlægsarbejder.

Strategien omfatter alle former for indkøb af varer, tjenesteydelser samt bygge- og anlægsopgaver og gælder for samtlige områder, institutioner m.fl. i Høje-Taastrup Kommune. Selvejende institutioner og § 60 virksomheder er dog ikke omfattet af strategien.



Vision:

Når Høje-Taastrup Kommune køber ind, er det for skatteborgernes penge. Derfor har man som indkøber et stort ansvar for, at borgernes penge anvendes på en klog og værdiskabende måde. Det gøres med en forståelse af de behov der skal dækkes, og i samspil med markedet.

Det er visionen, at det skal være nemt for kommunes ansatte at købe ind, og det skal være klart for kommunens leverandører hvilke krav HTK stiller til produkter og services. Samtidig skal det være klart, hvad leverandørerne kan forvente af os som kommune.

Indkøbsstrategien følger i sin opbygning KL's Fælleskommunale Indkøbsstrategi 2020-24 "Indkøb med mening" udgivet i marts 2020, og bygger på 3 hovedelementer illustreret i nedenstående figur, suppleret med den forventede økonomiske effekt af strategiens indsatser. Strategien understøtter samtidig Direktionens Strategibrev 2020-21 med et øget fokus på klima- og bæredygtige indkøb, og bidrage et øget tværgående fokus.



- **Bæredygtige indkøb** som understøtter Byrådets ambitiøse klima- og bæredygtighedsmål. Begrebet dækker både over miljø- og klimaindsatsen, det sociale ansvar ved strategisk at anvende indkøb som løftestang for at fremme et etisk og socialt ansvar samt at indtænke værdikæden i form af totalomkostninger i ethvert indkøb.
- **Indkøb som en del af kerneforretningen**, som bl.a. handler om gennem den rette organisering og rollefordeling at sikre, at indkøbsfagligheden sættes i spil, der hvor der i dag er meget store kontraktlige udgiftsområder.
- **Professionalisering af indkøb** skal skabe større råderum til velfærd. For at få hævet bl.a. compliance skal indkøbsadfærden styrkes yderligere og brugen af digital understøttede værktøjer skal øges, ligesom ledelsesinformation om indkøb skal være tilgængeligt for alle budgetansvarlige.

E-handlen skal fortsat udbygges og indkøbsdatabaserarbejdet med Vestegnens Indkøbsforum skal videreudvikles.
- **Gevinstrealisering** skal ses som de forventede økonomiske effekter af de tre hovedindsatsområder.

Det er således visionen at denne strategi for indkøb skal bidrage som et vigtigt greb i at skabe et større økonomisk råderum, bidrage til flere bæredygtige indkøb samt at indkøb sættes på dagsordenen overalt i organisationen.



I. Bæredygtige indkøb

Høje-Taastrup Kommune har fastsat et ambitiøst mål om at være fossilfri kommune senest i år 2050.

For at bidrage til denne målsætning skal kommunen agere som en bæredygtig og ansvarlig indkøbsorganisation, der indtænker bæredygtige løsninger, når der skal handles varer og tjenesteydelser.

Dette stiller ikke blot krav til kommunens indkøbere, der skal sætte sig ind i miljøstandarder, klassificeringer m.v., men også til større enighed om bæredygtighedskriterier i indkøbsfællesskaber, når nye vare- og tjenesteydelser skal i fælles udbud.

Parallelt med denne strategi er der lagt et forslag om medlemskab af "Partnerskab for Grønne Indkøb" (POGI) op til Byrådsbeslutning. I POGI-partnerskabet vil Høje-Taastrup Kommune sammen med 17 øvrige partnere, herunder alle de største kommuner i Danmark, kunne arbejde for at fremme den grønne omstilling ved i fællesskab at fastsætte ambitiøse indkøbs- og miljømål. Derfor bliver bæredygtige indkøb et vigtigt element i kommunens kommende klimastrategi. Ambitionen er således, at der skabes synergi mellem HTK's indkøbsstrategi og klimastrategien.

HTK har mulighed for at påvirke den grønne omstilling gennem bæredygtige indkøb. Ved at skubbe produkter og serviceydelser i en mere bæredygtig og cirkulær retning, understøttes HTK's klimamålsætning og FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling.

Tre hovedmålsætninger inden for bæredygtighed bør altid overvejes i forbindelse med indkøb, nemlig:

1. Klima/miljø

Alle indkøb sætter et aftryk på miljøet. Derfor skal der arbejdes med at fremme en indkøbsadfærd, som værner bedst muligt om vores klima og miljø. Indkøbsadfærden skal løbende vurderes med henblik på at sikre klimavenlige og miljørigtige løsninger.

Via indkøbsstrategien har kommunen mulighed for at understøtte flere af FN's Klimaverdensmål ved at stille krav til de leverandører kommunen handler med gennem aftaler og udbud. Det kan også gøres ved at indkøb foretages mere rationelt, som f.eks. ved at pulje indkøb i større mængder og derved have færre, men større leverancer. Dermed kan man ikke alene opnå en klimamæssig gevinst ved at reducere antallet af transporter, men ofte også opnå bedre priser.

Gennem mere bæredygtige indkøb kan vi nedbringe CO₂-udledningen, fremme genbrug og genanvendelse, samt minimere anvendelsen af skadelige kemikalier i produkter.

Team Indkøb og Udbud deltager i relevante fora, der understøtter klimadagsordenen.

Indkøb kan understøtte FN's verdensmål

**8 ANSTÆNDIGE JOBS
OG ØKONOMISK
VÆKST**



Mål 8: Fremme vedvarende inklusiv og bæredygtig økonomisk vækst, fuld og produktiv beskæftigelse samt anstændigt arbejde til alle

**12 ANSVARLIGT
FORBRUG
OG PRODUKTION**



Mål 12: Sikre bæredygtigt forbrug og produktionsformer



Vidste du at HTK ved nyt udbud af vask af beklædning for hjemmeboende borgere og borgere på plejecentrene har sikret, at alle leverancer sker i eldrevne køretøjer?

2. Socialt ansvar

I Høje-Taastrup Kommune forventer vi, at alle kommunens leverandører respekterer grundlæggende menneskerettigheder. Vi stiller krav om, at leverandørerne efterlever de internationalt fastsatte normer i f.eks. FN's Menneskerettighedserklæring, og Den Europæiske Menneskerettighedskonvention om blandt andet menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder og korruptionsbekæmpelse.

Derudover forventer HTK, at virksomhederne overholder gældende arbejdsmiljølovgivning.

Vi indarbejder arbejdsklausuler som Byrådet har fastlagt ved kontrakter med en værdi på mere end 999.999 kr. Arbejdsklausulerne sikrer at der skrives ind overfor løndumping og unfair konkurrence

HTK har desuden en samarbejdsaftale med Dansk Byggeri med følgende fokus:

- at øge unges motivation for valg af erhvervsuddannelse i samarbejde med Dansk Byggeri,
- sætte fokus på frafaldstruede elever på erhvervsskolerne og fortsat sikre at der er praktikpladser til elever med bestået grundforløb

3. Totaløkonomi (TCO)

Vi indtænker totaløkonomi når der købes ind. I stedet for blot at se på, hvad der er billigst i indkøbspris, gør TCO-beregninger det muligt at vælge det produkt, der samlet set og gennem hele produktets levetid er det billigste. På den måde får kommunen mest værdi for pengene.

I en netop offentliggjort rapport fra juni 2020 om "Prisen for Cirkulære indkøb", udgivet af Miljø- og Fødevarestyrelsen, konkluderes det, at der for stort set alle produktområder er en sammenhæng mellem de laveste totaløkonomipriser og de laveste klimabelastninger. Det at tænke cirkulær økonomi ind i udbud og vælge produkter med lavest klimabelastning vil altså ikke føre til højere priser, men tværtimod til lavere priser, når totaløkonomien vel at mærke tages i betragtning.

Vidste du at HTK ved nyt udbud af leje af uniformer til sundhedspersonale og kantiner, har sikret cirkulær anvendelse af det udgåede tøj, samt genbrug af de dele af tøjet der ikke var nedslidt?



I. Målsætninger for bæredygtige indkøb

- a. Alle indkøb skal i videst muligt omfang leve op til de fælles anbefalinger medlemskabet af POGI til enhver tid opstiller for bæredygtighed. (under forudsætning af Byrådet vedtager medlemskabet af POGI), samt Byrådets beslutninger omkring samfundsansvar.
- b. Kortlægning af nuværende kontraktportefølje i kommunens CM-system med registreringer af nuværende bæredygtighedskrav samt vurderinger om der bør/kan stilles øgede bæredygtighedskrav ved genudbud/Ny forhandling
- c. Gennem smartere logistik i indkøbsarbejdet, skal der ske en årlig nedbringelse af varetransporter til kommunen.
- d. Ved evaluering af tilbud anlægges så vidt muligt et totalomkostningsperspektiv, hvor der tages højde for dels de samlede omkostninger i produktets levetid og dels afledte økonomiske fordele og ulemper.
- e. Der skal årligt gennemføres dialogmøder med kommunens store leverandører hvor bæredygtighed på dagsordenen.
- f. Der vil i samarbejde med dataleverandører m.fl. blive arbejdet på en tydeligere mærkning af "bæredygtige indkøb", så det bliver lettere at vælge GRØNT.

II. Indkøb som en del af kerneforretningen.

De årlige køb af tjenesteydelser i HTK udgør ca. 650 mio. kr., hvilket svarer til over halvdelen af kommunens samlede køb.

Der har hidtil været et særligt fokus på at vareindkøb skulle foregå så korrekt og effektivt som muligt med høj fokus på at få E-handel implementeret, og med fokus på compliance på kommunens mange kontrakter.

Dette fokus fastholdes, men nu vil Team Indkøb og Udbud sætte mere fokus på hele kommunens forbrug og indkøbsmønstre. Aktuelt betyder dette, at hele tjenesteydelsesområdet vil blive analyseret for at klarlægge muligheder for nye udbud/genudbud, nye leverandøraftaler, nye kontraktformer m.v. Målet er at sikre kommunens store forbrug af tjenesteydelser sker på en så omkostningseffektiv og forsvarlig måde som muligt, som sikrer den bedste kvalitet til de bedste priser.

Med udgangspunkt i kategoristyring, hvor kommunens indkøb opdeles i kategorier der er rettet mod et afgrænset marked, lægges en strategi for, hvordan kommunens indkøbsbehov på området mest effektivt kan udbydes/indkøbes.

Indkøbsfagligheden skal derfor sættes mere strategisk i spil i hele kerneforretningen, og især der hvor kommunens forbrug er størst. Et allerede igangsat samarbejde mellem ØDC, BURC og SHC med fokus på det specialiserede socialområde har blandt andet det mål, i samarbejde få indført standardkontrakter på bo- og opholdssteder, samt at tilrettelægge et mere formelt samarbejde, hvor Team Indkøb og Udbud giver sparring omkring forhandlinger og opfølgning på kontraktområderne. Dette kan gøres ved at sætte fokus på arbejdsgange, priser, kvalitet og effekt i ydelser,



effektiv udnyttelse af datagrundlag, forbedret kontraktmasse samt øget dialog og styring af leverandørerne.

II) Målsætninger for Indkøb som en del af kerneforretningen

- g. Analyse af kommunens samlede forbrug af tjenesteydelser med det formål at finde rum for forbedrede aftaler gennem udbud og/eller nye forhandlinger, herunder arbejde med kategoristyring.
- h. Formalisering af samarbejdet mellem indkøbsområdet og kontraktforhandlerne på det specialiserede socialområde med fokus på indførelse af standardkontraktparadigme, leverandørstyring, forhandling- og uddannelse af medarbejdere samt opfølgning på igangværende kontraktportefølje.

III. Den professionelle indkøbsorganisation

Professionaliseringen af indkøb indebærer en fortsat styrkelse af god indkøbsadfærd i kommunen. Derfor ønsker vi i HTK også at have et samtidigt fokus på den økonomiske bæredygtighed.

Selvom der i de sidste mange år er sparet mange penge på nye og bedre udbud, så ligger der fortsat potentialer for økonomiske gevinster ved et vedvarende fokus på at optimere brugen af e-handel, fokus på compliance på aftaler, arbejdet med indkøbsadfærd for blandt andet at få minimeret indkøb i fysiske butikker, og ved at følge op på igangværende kontrakter.

30 pct. af kommunens samlede fakturamængde på 110.000 udgøres af fakturaer på beløb under 500 kr. Dette indikerer, at der sker mange små leverancer og indkøb. Mange af disse indkøb foretages i fysiske butikker som kommunen ikke har indkøbsaftaler med. Der arbejdes på at nedbringe antallet af små leverancer og begrænse antallet af fysiske butiksindkøb.

1. Bredt samarbejde om indkøb

HTK indtræder som hovedregel altid i SKI's forpligtende indkøbsaftaler og i fælles udbud gennem Vestegnens Indkøbsforum VIF, med mindre væsentlige grunde taler imod tilslutning. Undladelse af tilslutning skal altid godkendes af Direktionen.

Ligeledes deltager Kommunen aktivt i følgegrupper i f.eks. Statens og Kommunernes Indkøbs-service (SKI) både på de frivillige SKI-rammeaftaler og på de forpligtende kommunale aftaler. Ved at deltage i SKI-regi opnår kommunen medindflydelse i forhold til aftalerne.

Der hvor det er muligt vil Indkøb se på stordriftsfordele ved at samle ensartede indkøb i rammeaftaler. Medlemskabet og samarbejdet med VIF skal fortsættes og videreudvikles. En af måderne er at skabe større viden om medlemskommunerens indkøbsdata, og endnu større fokus på fælles udbudsområder.

Derfor skal du e-handle

E-handel er obligatorisk overalt hvor RAKAT åbner mulighed for det.

Når sagsbehandlingstiden medregnes koster de forskellige typer af indkøb:

- Køb i butik: 330 kr. pr indkøb
- Køb via Telefon/mail: 175 kr. pr indkøb
- Køb via e-handel: 90 kr. pr. indkøb



2. Indkøbets organisering

Indkøb bør foretages så effektivt og professionelt som muligt. Der er en sammenhæng mellem høj compliance og samling af indkøbskompetencerne på færre, men mere specialiserede medarbejdere med viden om E-handel og indkøbsaftaler på fagområderne ude i centrene.

Den rette organisering kan således medvirke til at skabe et større råderum. Derfor vil Team Indkøb og Udbud også fremadrettet på dialogmøder med centrene styrke viden om indkøb, lave anbefalinger til indkøbets organisering, og til at indkøb og udbud i endnu højere grad sker i samarbejde på tværs af afdelinger og centre.

3. Operationelt styringsværktøj til budgetansvarlige

Gode indkøbsaftaler er også dem der bliver brugt. Derfor vil Indkøb gøre relevante data om centrenes indkøb tilgængelig i HTK-LIS til kommunens budgetansvarlige, med mulighed for at følge E-handelsgrader, compliance og benchmark mellem relevante enheder. Data skal endvidere inddrages i Team Indkøb og Udbuds dialoger med centrene.

4. Dialog med organisationen og markedet.

I Team Indkøb og Udbud tilstræbes det at skabe udsyn og udvikle innovative, vækstsskabende og grønne løsninger gennem dialog og samarbejde.

Dialog er nemlig et af Høje-Taastrups vigtigste værktøjer i forhold til indkøb og udbud, og Team Indkøb og Udbud har derfor altid løbende dialoger med såvel leverandører, brugere og andre relevante aktører.

Forudgående dialog med brugerne i Høje-Taastrup Kommune prioriteres højt, fordi den er en forudsætning, når man som udbudskonsulent/indkøber skal afklare hvilke behov som indkøbet skal dække. Dialogen sætter indkøberne i stand til at foretage de helt rigtige indkøb, som sikrer mest værdi for pengene.

Ved større udbud evalueres udbudsprocessen i samarbejde med brugerne, hvor der trækkes på de oplevelser og erfaringer, der er høstet, for at afklare om der er behov for justeringer.

Team Indkøb og Udbud er altid i dialog med leverandørerne både før og efter et udbud, og når lovgivning tillader det, fører vi også dialog i løbet af selve udbudsprocessen. Dialogen hjælper ikke alene os som indkøbere med at blive klogere på markedernes muligheder, men også til hvilke krav vi skal stille ift. de produkter eller ydelser vi køber.

Team Indkøb og Udbud vil fortsat deltage aktivt i en række fora og følgegrupper indenfor de indkøbsfaglige områder. Hensigten hermed er, at sikre viden og indflydelse hvor det er muligt, samt at følge udviklingen i markedet.

5. Kontraktstyring

Team Indkøb og Udbud skal i samarbejde med centrene intensivere arbejdet med opfølgning på igangværende kontrakter for at sikre, at både leverandører og kommunen overholder de forpligtelser der kontraktligt er indgået.

Det igangværende arbejde med kontraktstyring har medført afsløring af større uoverensstemmelser mellem de indgåede kontrakter og faktiske leverancer og opkrævning, hvilket har medført at større beløb er blevet tilbageført til kommunen. Kontrolarbejdet har også andetsteds ført til omlægning af indkøbsvaner og ændringer i arbejdsrutiner, med indkøbsbesparelser til følge.

Kontrol af kontrakter er et tidskrævende omstændeligt men nødvendigt arbejde, når kommunen vil have sikkerhed for, at den modtager de ydelser og kvaliteter den betaler for, og sikkerhed for, at kommunen selv lever op til sin del af det kontraktlige grundlag.

Der etableres et formelt samarbejde med det specialiserede socialområde i forhold til kontraktopfølgning jf. strategiens afsnit 2.

Team Indkøb og Udbud opruster teamets kompetencer inden for controlling, så teamet bliver bedre i stand til at indfri de faglige krav der stilles til dette arbejde.

III) Målsætninger for Den professionelle indkøbsorganisation.

- i. Kommunen tilslutter sig de fælleskommunale SKI-aftaler, og fællesaftaler indgået af VIF – kan kun fraviges ved Direktionsbeslutning
- j. Indkøb vil arbejde for at videreudvikle indkøbsfælleskabet VIF, herunder øget datasamarbejder og strategisk samarbejde
- k. Indkøb gør indkøbsdata tilgængelig i HTK-LIS
- l. Indkøb afholder årlige dialogmøder med centrene og toårige dialogmøder på institutionsniveau med særlig fokus på "Den professionelle indkøbsorganisation"
- m. E-handel skal boostes som disciplin med flere e-handelsegnede leverandører og via information og uddannelse af brugerne.
- n. Indkøb vil i samarbejde med centrene og ud fra en kritikalitetsmodel arbejde systematisk med kontraktopfølgning og kontraktstyring.

IV. Gevinstrealisering

Høje-Taastrup Kommune opgør løbende (netto) besparelser ved udbud, og reducerer disponenternes budgetter med 80 pct. af besparelsen, mens 20 pct. bliver hos disponenten.

Tilbagebetalinger der foretages på baggrund af Team Indkøb og Udbuds arbejde med kontraktstyring udmøntes 100 pct. og opgøres årligt i forbindelse med afrapportering af handleplanen til denne strategi.