



# INDKØB MED MENING

FÆLLESKOMMUNAL INDKØBSSTRATEGI 2020-2024



# INDKØB MED MENING

Hver dag hjælper kommunernes godt 400.000 ansatte millioner af borgere med stort og småt. Lige fra aftensmåltidet på plejehjemmet til motionen og fællesskabet i den nye sportshal i lokalsamfundet. Hver eneste dag har kommunerne behov for at købe varer og ydelser til hele den kommunale servicesektor. Sat lidt på spidsen, er der foretaget et indkøb hver eneste gang, en kommune bruger penge.

Kommunerne køber årligt varer og tjenester for knap 100 milliarder. Det giver kommunerne en motor til at fremme de dagsordener, der betyder noget for borgerne. En af de dagsordener er klima og bæredygtighed, hvor kommunerne kan bruge indkøb som løftestang til at understøtte fokus på bæredygtige løsninger og produkter. Kommunerne kan vælge at stille krav om bæredygtig varefremstilling, eller ansvarskæde, og krav om bæredygtighed hos de virksomheder, de benytter sig af. Bæredygtig produktion skal være et konkurrenceparameter hos de virksomheder, der gerne vil byde ind på at løse kommunernes opgaver, eller sælge en vare.

Men bæredygtighed er ikke kun relateret til miljø- eller klimavenlige tiltag. Kommunerne kan stille krav om, at virksomhederne er socialt ansvarlige. Et socialt ansvar kan også være et konkurrenceparameter, når opgaver skal i udbud. Virksomhederne kan fx tage ansvar ved at hjælpe borgere på kanten af arbejdsmarkedet til, eller tætere på, et meningsfuldt job.

Kommunerne kan også stille krav om, at virksomhederne har etikken i orden. Som eksempel kan man nævne krav til bankerne –

governanceprincipper – i relation til de mange hvidvasksager, der har præget sektoren de senere år.

Kommunerne skal fortsat indkøbe varer og tjenesteydelser ansvarligt og effektivt. Antallet af ældre stiger voldsomt i disse år. Det er positivt og fortæller, at vi som samfund bliver bedre til at passe på vores borgere. Men det presser også kommunernes økonomi. Samtidig stiger kravene til kommunernes service. Herunder krav om bæredygtighed i kommunens egen drift.

Her gør indkøb og indkøbspolitik også en forskel.

Kommunerne har gennem flere år professionaliseret og effektiviseret særligt indkøb af varer. Det giver råd til velfærd. Det spor skal fastholdes – men det skal også udbygges yderligere.

Vi skal i langt højere grad kaste vores blik på de tjenesteydelser, der genererer forbrug og indkøb i kerneforretningen, blandt andet indenfor velfærdsområderne. Indkøbsfagligheden skal bruges til at muliggøre og synliggøre prioriteringerne.

Kommunernes indkøbspolitik skal både være strategisk og ansvarlig. Vi skal anvende ressourcerne klogt og ansvarligt, så kommunernes forbrug både understøtter borgerne, samfundet, miljøet og klimaet. Den nye fælleskommunale indkøbsstrategi indeholder 20 målsætninger, som udgør kommunernes fælles pejlemærke i forhold til de næste skridt i udviklingen af indkøbsområdet.



# DEN FÆLLESKOMMUNALE INDKØBSSTRATEGI 2020-2024

I den tidligere fælleskommunale indkøbsstrategi var fokus særligt rettet mod effektivisering af indkøbsområdet med udgangspunkt i blandt andet fælles indkøbsaftaler på vareområdet, mindre komplekse tjenesteydelser samt digitalisering. Nye dagsordener er kommet til, og det præger indkøbsområdet.

Den nye fælleskommunale indkøbsstrategi 2020-2024 sætter bl.a. fokus på forskellige aspekter af bæredygtighed, og at indkøbsfagligheden understøtter kerneforretningens opgaveløsning. Dette hviler fortsat på de grundlæggende indkøbsdiscipliner, såsom kontraktstyring, og at professionaliseringen af indkøb videreføres og styrkes.

Denne fælleskommunale indkøbsstrategi er kommunernes fælles pejlemærke i forhold til de næste skridt i udviklingen af indkøbsområdet, så indkøb i endnu højere grad kan understøtte udviklingen af opgaveløsningen og bæredygtighed.

Der er mange temaer at vælge imellem, idet kommunernes virke grundlæggende består af tusindvis af forskelligartede, daglige indkøb året rundt. Det giver mange snitflader og muligheder. I indkøbsstrategien er der udvalgt tre temaer og tilhørende målsætninger, som kommunerne frem mod 2024 vil arbejde for:

## 1. Bæredygtigt indkøb

Kommunerne har i årevis arbejdet på at fremme den grønne omstilling. Derfor er der allerede værdifulde erfaringer med at finde bæredygtige løsninger. Indkøbsstrategien understøtter den kommunale sektors mulighed for at sætte fokus på og styrke bæredygtigt forbrug og indkøb. Med bæredygtighed menes et øget hensyn til miljøansvar, at påtage sig et socialt og etisk ansvar eller at arbejde ud fra en totaløkonomisk tankegang. Indkøbsfunktionerne kan bidrage til rammer, der understøtter at medarbejdere bruger kommunens indkøbsaftaler, så de politiske beslutninger om bl.a. reduceret plast, CO2-nedbringelse ved færre og større bestillinger, øget økologi eller at fokus på vedligehold efterleves.

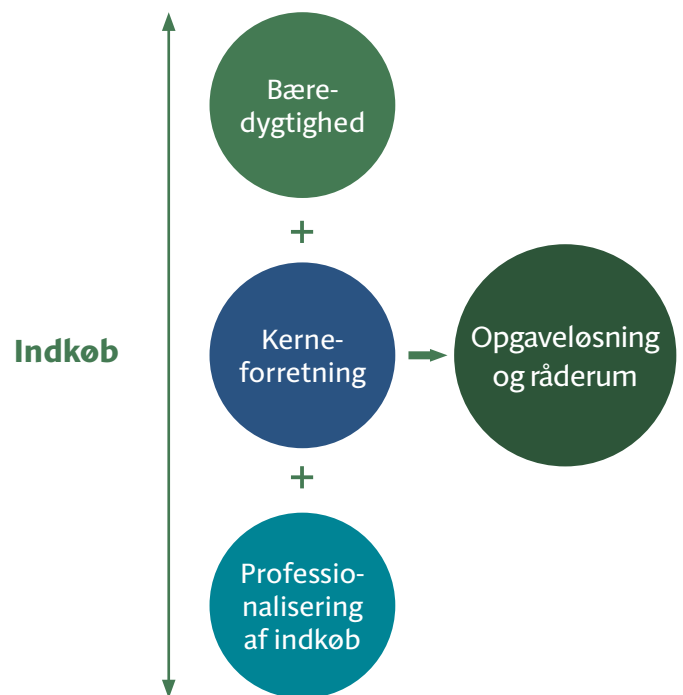
## 2. Indkøb er en del af kerneforretningen

Den faglighed, der er forankret i kommunernes indkøbsfunktioner, kan med fordel udbredes til fagområderne for at bidrage til opgaveløsningen. Det kan eksempelvis være rådgivning til håndtering af kontrakter på socialområdet, idet kontraktstyring er en af nøglerne til at sikre borgerne de rette ydelser til den rette kvalitet – til den rigtige pris. Støtte til forhandling med leverandører til kommunen på beskæftigelsesområdet eller til at optimere aftaleindgåelse med institutionstilbud til unge eller handicappede borgere. Indkøbsfagligheden og fagområderne kan tilsammen indløse væsentlige potentialer – økon-

misk, styrings- og kvalitetsmæssigt og dermed skabe mere råderum til velfærd.

## 3. Professionalisering af indkøb

Kommunernes fokus på udvikling af indkøbsområdet skal videreføres med uformindsket styrke i den nye strategiperiode. Det betyder en fortsættelse af den professionalisering af indkøbsområdet, der er realiseret de senere år blandt andet med et vedvarende fokus på prisbesparende og effektive indkøb, aftaleanvendelse, brug af indkøbsdata, kontraktstyring- og opfølgning og digitalisering.



Den kommunale indkøbsstrategi kan omsættes lokalt og inddrages i kommunernes egne indkøbspolitikker i den udstrækning, det vurderes relevant lokalpolitisk. Samtidig samler KL kommunerne om i fællesskab at udbrede erfaringer eller finde løsninger på tværs af kommunerne i forhold til de temaer, indkøbsstrategien slår an.

Mindst én gang årligt i strategiperioden følges op på strategiens målsætninger via en spørgeskemaundersøgelse blandt alle kommunerne.

De initiativer, der igangsættes som led i strategien vil blive beskrevet i en handleplan for den fælleskommunale indkøbsstrategi.

# 01 / BÆREDYGTIGT INDKØB

Kommunerne køber samlet ind for op mod 100 mia. kr. årligt. Derfor er kommunernes og det øvrige offentlige indkøb en væsentlig katalysator i at medvirke til at ændre måden, der produceres, indkøbes og forbruges varer og ressourcer på.

Udbud og indkøb kan derfor være redskaber til at realisere bæredygtige ambitioner og grøn omstilling. Dels ved at sikre en indkøbsproces med bæredygtigt fokus, dels ved at understøtte implementeringen af indkøbsaftalerne med kloge rammer rettet mod adfærsændringer blandt brugere, borgere og medarbejdere i kommunerne.

Systematisk og løbende opfølgning på krav via data er afgørende for at skabe synlighed om effekterne af de tiltag, der iværksættes.

Bæredygtighed kan dække over mange forskellige forhold. På indkøbsområdet har det især handlet om initiativer i forhold til miljødagsordenen, forskellige former for socialt ansvar samt hensyn til totaløkonomi.

I tråd med det, fokuserer den fælleskommunale indkøbsstrategi på følgende tre forhold inden for bæredygtighed, som bør overvejes i forbindelse med indkøb:

- Miljø**  
 Hvert eneste indkøb i kommunerne sætter et aftryk på miljøet eller klimaet. Kommunerne har mulighed for at opstille rammer for og præge indkøbsadfærden med standarder og mærkningsordninger, så indkøbspraksis værner om miljøet. Produktion indenfor fødevarer, bolig- og transportsektoren er de tre mest miljøbelastende sektorer, som indkøb derfor med fordel kan bruges til at rette blikket mod.
- Socialt ansvar**  
 Kommunerne tager samfundsansvar og kan bruge indkøb til at fremme et etisk og socialt ansvar. Kommunerne kan fx stille krav om, at leverandører og deres underleverandører til kommunerne overholder internationale konventioner tiltrådt af Danmark, herunder ILO's konventioner om tvangsarbejde, børnearbejde og sikkert og sundt arbejdsmiljø. Socialt ansvar kan udøves ved at stille krav om, at de virksomheder kommunerne handler og samarbejder med, overholder danske aftaleforhold om løn- og arbejdsvilkår. Ønsker kommunerne at udfolde indsatsen for socialt ansvar yderligere, kan der stilles krav til virksomheder om indtag af elever, krav om efteruddannelse eller ansættelse af udsatte borgere med fysiske eller psykiske udfordringer.

- Totaløkonomi**  
 Hele værdikæden i et indkøbsområde granskes, når der skal tages højde for totaløkonomien i forhold til forbrug og indkøb. At arbejde med total cost of ownership (TCO) indebærer, at kommunerne tager højde for såvel anskaffelsesprisen, produktets levetid, at produktet er effektivt i brug, følgeomkostninger og bortskaffelse. Kommunerne får derved samlet mest værdi for pengene. Totaløkonomiske hensyn og gevinster kan være komplicerede at tage højde for. Derfor kan kommunerne samarbejde herom via fælles indkøbsaftaler og i den efterfølgende implementering.

Den enkelte kommune afgør bedst, hvilke bæredygtige løsninger der iværksættes, samtidig med at de skal balanceres indenfor den lokalpolitiske økonomiske ramme og øvrige hensyn.

## Eksempel på bæredygtigt indkøb

### Svanemærket børnehus i Gladsaxe Kommune

I Gladsaxe Kommune er der truffet politisk beslutning om at afprøve svanemærket byggeri af børnehuse. Beslutningen blev truffet med fokus på den tredobbelte bundlinje økonomi, miljø og arbejdsmiljø med en forventet samlet positivt gevinst.

#### Resultater (udpluk):

- Generelt reduktion i energiforbrug (opvarmning og el) på  $\frac{3}{4}$  ved standardnybyggeri (iht. BR18) sammenlignet med et gennemsnitligt dagtilbud i Gladsaxe Kommune
- Driftsbesparelse på ca. 90.000 kr. årligt i forhold til et gennemsnitligt dagtilbud.
- Yderligere reduktion i energiforbrug ved Svanemærket byggeri på ca. 10 pct.
- Ekstra driftsbesparelse på ca. 3.000 kr. årligt

Desuden færre forventede vedligeholdelsesudgifter – det følges.

Projektet var en del af en langsigtet strategi for dagtilbudsområdet.





### Fælles om bæredygtige løsninger

SKI er kommunernes indkøbsorganisation. Fællesskabets muskler kan flytte markeder, og det skal kommunerne have mulighed for at gøre brug af. Når kommunerne går sammen om fælleskommunale indkøbsaftaler i SKI, er det muligt at sikre et miljømærket sortiment på indkøbsaftalerne til gode priser. Eller i fællesskab at vælge betingelser, der understøtter eller hæver niveauet for en grønnere bestilingsadfærd i kommunerne.

Samarbejde om at stille miljø, sociale eller totaløkonomiske krav via indkøb kan gøres via SKI, indkøbsfællesskaberne eller partnerskaber som Partnerskabet for Offentlige Grønne Indkøb (POGI). Derved behøver indkøbsmedarbejdere heller ikke selv oversætte de politiske ambitioner til praksis gang på gang. Heri ligger også et hensyn til at formulere ensartede krav og sikre dialog med de private leverandører, som skal levere løsningerne.

I bestræbelserne på at efterleve en bæredygtig indkøbspraksis, kan kommunerne blive stillet over for mange valg og ikke mindst fravalg. Et af dem vil være, om indkøbene skal foretages lokalt. Her er det vigtigt at være opmærksom på, om der er lokalt producerede varer og tjenester, som kan købes, eller om det er tale om masseproducerede varer. Når der er tale om masseproducerede varer, opnås miljøeffekten bedst ved at stille krav til produktionen i fællesskab fx via de fælles kommunale aftaler i SKI.

Flere kommuner anvender FN's 17 Verdensmål som rettesnor for deres indkøbspolitikker. De mest relevante mål i forhold til den fælleskommunale indkøbsstrategi er målene om Bæredygtig energi (mål 7), Ansvarligt forbrug og produktion (mål 12) og Klimaindsats (mål 13).

KL vil understøtte strategiens målsætninger om bæredygtigt indkøb. Det vil blandt andet ske via temamøder i forhold til, hvordan

kommunerne kan komme i gang eller videreudvikle deres indsats. Desuden vil KL bidrage til at konkrete værktøjer og redskaber, blandt andet sitet Den Ansvarlige Indkøber, udvikles, opdateres og stilles til rådighed.

#### *Fælles om bæredygtige løsninger*

Det er ofte en kompleks opgave at stille krav til bæredygtighed i praksis. Kommunernes fælleskommunale indkøbsaftaler i SKI kan hjælpe. Aftalerne indeholder et bredt udvalg af bæredygtige produkter. Samling af volumen på en fælles aftale kan hjælpe med at flytte markedet, så der kommer flere bæredygtige alternativer.

#### *Vidste du...*

- Gennem indkøb på rammeaftalerne i SKI er det offentlige tilsammen med til at understøtte 14 af 17 verdensmål, herunder mere end 45 delmål.
- *Den fælleskommunale aftale 50.90 Fødevarer*  
65 kommuner er sammen om den fælleskommunale aftale for fødevarer og har stillet krav om et fuldt økologisk sortiment. Resultatet er, at priserne på økologiske fødevarer er faldet markant, og flere kommuner kan inden for den samme budgetramme skifte til økologiske fødevarer.

Der er samtidig krav om, at visse varer kun kan købes, når det er sæson, og at leverandøren skal have politikker for at minimere madspild. Samlet understøtter aftalen 12 forskellige verdensmål.

**Målsætninger: Bæredygtigt indkøb**

1. Kommunerne understøttes i at indarbejde bæredygtige målsætninger i kommunens indkøbspolitik i forhold til indkøb af varer, tjenesteydelser og bygge/anlæg.
2. Kommunerne vil i den udstrækning det er muligt tage højde for adfærdsregulering i hele processen fra indkøb til afhændelse af produktet i kommunernes indkøb. Fx ved indførelse af krav om miljømærkede indkøb, genanvendelse og bortskaffelse af produkter.
3. Kommunerne understøttes i at kunne stille krav til sortimentet på de indkøbsaftaler, de indgår, for at sikre hensyn til bæredygtighed.
4. Kommunerne vil i fællesskab afsøge muligheder for at arbejde med at optimere forsyningskæder og strategier for logistik og transport fx ved at overveje at indføre bestillingsgebyrer for mindre ordrer, krav om mindste ordrestørrelser for leverancer eller et loft på antal leveringer ugentligt (dag-til-dag-leveringer kun når det er nødvendigt).
5. Kommunerne vil arbejde for at etablere ledelsesinformation, der muliggør opfølgning på de krav, der stilles til bæredygtige indkøb. Indsigter fra det fælleskommunale indkøbsdatasamarbejde om bæredygtig adfærd tilvejebringes løbende.
6. KL vil sammen med relevante parter udvikle og arbejde for at udbrede TCO-værktøjer (total cost of ownership), herunder TCO-certificering.
7. KL vil søge samarbejde og partnerskaber med relevante aktører om at tilvejebringe relevant viden om bæredygtige løsninger og muligheder for at gøre det muligt at træffe de oplagte miljøvalg.
8. KL vil sammen med relevante aktører identificere, hvor og hvordan kommunerne med størst mulig effekt (CO2-reduktion) og med lavest mulige omkostninger kan foretage bæredygtige indkøb.

# 02 / INDKØB ER EN DEL AF KERNEFORRETNINGEN

Næste skridt i professionaliseringen af kommunernes forbrug og indkøb er at bruge de indkøbsfaglige kompetencer i endnu højere grad i kerneforretningen, hvor størstedelen af kommunernes forbrug og indkøb er. Dette for at bidrage til eksempelvis opgaveløsningen på velfærdsområderne.

En gennemsnitskommune køber tjenester såsom håndværkerydelser, pladser på bo- og opholdssteder, uddannelser og kurser for gennemsnitligt 700 mio. kr. årligt. Vareindkøb udgør i gennemsnit 200 mio. kr. om året.

Kommunerne har undervejs i den tidligere fælleskommunale indkøbsstrategi rettet fokus mod bedre og billigere indkøb af tjenesteydelser.

Fokus videreføres ud fra det princip, at en opgave bør udføres så effektivt som muligt for at frigøre tid og ressourcer til kerneopgaven – til borgerne. Udbud og indkøb af tjenesteydelser stiller samtidig

større faglige krav, og derfor skal der være en tæt dialog med den private sektor om eksempelvis gode samarbejdsformer.

## **Realisering af potentiale og bidrag til velfærd**

For at muliggøre bedre og billigere indkøb af tjenesteydelser er det afgørende at bruge indkøbskompetencerne og -ressourcerne, hvor de har størst gennemslagskraft. Der er et væsentligt økonomisk potentiale i at inddrage indkøbsfaglige kompetencer i tilrettelæggelsen af indsatserne i opgaveløsningen.

Flere kommuner har haft stor succes med at gå sammen om at udbyde Særligt Tilrettelagt Ungdomsuddannelse (STU), med at ansætte forhandlere til at understøtte kontraktstyring på socialområdet eller lade indkøbsfunktionerne bidrage til leverandørdialog på større bygge/anlægsprojekter. Indkøbsfagligheden kan eksempelvis bruges af fagområderne, hvis der er opstået en uenighed eller en svær konflikt mellem en leverandør og selve driften, fx en institution. Indkøbsmedarbejdere kan bistå dialogen med leverandøren, og forsyne institutionen med opmærksomhedspunkter til ydelsen fra leverandøren.

Indkøbsfagligheden er med andre ord en hjælp til at styrke fagområdernes muligheder for at indfri deres mål - relevant service og hjælp til borgerne inden for de økonomiske rammer.

*Eksempel: Samarbejde mellem indkøb og fagområde om at optimere forbruget*

Rudersdal Kommune har koblet indkøbs- og socialfaglighed i projekter på social- og beskæftigelsesområdet: Både indkøb, der foretages hos eksterne og de opgaver, der løses in-house har været under lup. Fokus har ikke kun været på at gøre opgaveløsningen eller indkøbene konkurrencedygtige, men også på at skærpe fokus på sammenhæng mellem pris, kvalitet og ydelse i tilbuddene, herunder om ydelserne efterspørges på den rigtige måde. Udbyttet i Rudersdal Kommune på døgn- og dagaktiviteter har konkret bl.a. været ændrede kontraktparadigmer, hvor kontrakterne blev direkte koblet til ydelsesindholdet. Derudover opfølgning på leverancen og dennes effekt samt standardisering af statusrapporterne fra leverandørerne med et fremadrettet fokus.

*Eksempel: Indkøbsfaglighed bidrager til opgaveløsningen på det specialiserede socialområde*

Holbæk Kommune har anvendt indkøbskompetencerne på det specialiserede socialområde, i det de aftaler der indgås vedrørende kommunens borgere på bo- og opholdssteder, er formuleret som standardkontrakter, hvor der er klare mål for borgerens udvikling mv. Og på den måde kan socialrådgiverne anvende det som grundlag for at vurdere, om borgerne får det de er visiteret til, og om der kan konstateres en udvikling hos borgerne.



**Strategisk indkøb kræver stillingtagen bredt i kommunen**

En øget strategisk anvendelse af indkøbsfagligheden, såvel centralt som decentralt, forudsætter en nytænkning og ledelsesmæssig opbakning af samarbejdet mellem kerneforretningen og indkøbsfagligheden. Det vil også forudsætte en øget specialisering blandt indkøbsmedarbejdere inden for de forskellige fagområder, således at der kan opnås et kendskab til lovgivning og fagsprog.

Mulighederne for at rykke indkøbsområdet afhænger samtidig af indkøbsfunktionens modenheds-, kompetence- og ressourcemæssige niveau. Det kræver derfor, at kommunen tager stilling til organiseringen af indkøbsopgaven og ambitionerne hermed.

**Målsætninger: Indkøb er en del af kerneforretningen****1. Kommunerne sætter lokale mål for udbud af tjenesteydelser, der bidrager ind i kerneforretningen**

Indkøbsfagligheden understøtter fagområdernes forbrug og indkøb af de mere komplekse tjenesteydelsesområder og mindre standardiserede ydelser for at skabe yderligere fokus på sammenhæng mellem ydelse, kvalitet og pris. Kommunerne udvælger i løbet af strategiperioden 1-3 nye tjenesteydelsesområder.

**2. Organisering af indkøbsområdet**

Kommunerne foretager i strategiperioden en bevidst organisering af indkøbsopgaven. Det drøftes, hvad den enkelte kommune prioriterer at løfte lokalt, i indkøbsfællesskabet, via SKI eller andre samarbejdspartnere.

**3. Kompetenceudvikling**

For at høste gevinster af et forstærket samspil mellem indkøbsfaglighed og kerneforretningen vil det kræve kompetenceudvikling af medarbejdere. KL vil sammen med Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK), kommunerne og øvrige relevante parter derfor sætte fokus på at understøtte kompetenceudvikling og uddannelse.

**4. Videndeling**

KL vil skabe synlighed omkring effektiviseringspotentialerne og understøtte vidensdeling mellem kommunerne.



# 03 / PROFESSIONALISERING AF INDKØB

Kommunerne har gennem de sidste mange år i høj grad effektiviseret indkøb af varer og de mere simple tjenesteydelser. Det har bidraget med nødvendige og værdifulde effektiviseringsgevinster, blandt andet som følge af øget aftaleanvendelse, samarbejde om fælles indkøbsaftaler i indkøbsfællesskaberne og SKI, videndeling samt mere målrettet kontaktstyring.

Kommunerne har fortsat en vigtig opgave i at sikre professionelle og effektive indkøb på tværs af hele kommunen, og derved realisere råderum til velfærd.

Professionalisering af indkøb indebærer styrkelse af indkøbsadfærd, både centralt og decentral. God indkøbsadfærd hviler på, at der indgås brugbare indkøbsaftaler med relevante styringsredskaber. Dernæst er der behov for at sørge for, at indkøbsaftalerne anvendes for både at effektivisere og sikre, at politiske ønsker efterleves.

Et andet greb er digitalisering, herunder lovpligtig e-handel fra 2021, og automatisering af indkøb for at reducere transaktionsomkostninger. Derved overlades mest mulig tid til brug på kerneopgaven for den enkelte medarbejder.

Indkøbsdatasamarbejdet, forankret i SKI, blev etableret i forrige strategiperiode, og vil fortsætte som en stærk løftestang til at sikre datadrevet opgaveløsning i kommunerne.

Alle kan stille krav. Men hvorvidt de implementeres og efterleves, er et andet spørgsmål. Derfor er kontraktstyring og -opfølgning på fx kvalitet gennem hele kontraktens cyklus et afgørende greb, som rækker langt ind i strategiens øvrige to temaer.

Yderligere et greb er innovation. Kommunernes indkøbsfunktioner kan bidrage med at skabe rammerne for innovation gennem indkøbsprocessen og i kontraktens cyklus. Enten i samarbejde med eller via partnerskaber med private leverandører.

En fortsat professionalisering af kommunernes indkøb er på samme tid forudsætning og katalysator for, at indkøbsområdet også kan bidrage til at sikre bæredygtigt indkøb og til øget understøttelse af opgaveløsningen på fagområderne.



**Målsætninger: Professionalisering af indkøb**

1. Kommunerne vil øge aftaleanvendelsen (compliance) af egne aftaler, indkøbsfællesskabets og de fælleskommunale aftaler. Hver kommune sætter lokale målsætninger – og/eller på tværs af indkøbsfællesskabet – for aftaleanvendelse af indkøbsaftaler og sikrer opfølgning.
2. Kommunerne tilslutter sig de fælleskommunale aftaler via SKI og tilslutningen stiger ved genudbud.
3. Kommunerne professionaliserer indkøbsadfærden med fokus på at reducere transaktionsomkostninger i forbindelse med indkøb. Reduktion af transaktionsomkostningerne realiseres bl.a. ved organisering af indkøbene i den enkelte bestillende enhed i kommunen, ved færre og større ordrer, samordning af indkøb og øget e-handel.
4. Kommunerne højner fokus på målrettet og effektiv kontraktstyring og -opfølgning, så både kommuner og leverandører overholder deres forpligtelser gennem hele kontraktperioden – og dermed reelt realiserer gevinsterne.
5. Kommunerne har fokus på løbende at udbygge e-handelsegnede områder samt øge sortiment og volumen i e-handel på de e-handelsegnede kategorier. En forudsætning for, at e-handel reducerer transaktionsomkostningerne er, at kommunerne har øje for størrelse på og hyppigheden af indkøbene samt brugervenlighed.
6. Kommunerne indgår i det fælleskommunale indkøbsdatasamarbejde, så indsigter fra de fælleskommunale indkøbsdata kan anvendes til at sikre en fortsat professionalisering af indkøbsområdet, herunder en datadrevet tilgang til opgaveløsningen.
7. Kommuner, stat og regioner samler købekraften og går sammen om fællesoffentlige indkøbsløsninger, når det giver mening for de tre sektorer, for at opnå de bedste mulige gevinster for færrest mulige ressourcer.
8. Kommunerne går i dialog med markedet om innovative og bæredygtige løsninger og udnyttelse af teknologiske muligheder med henblik på fremtidssikrede indkøb.









KL  
Weidekampsgade 10  
2300 København S  
Tlf. 3370 3370  
[kl@kl.dk](mailto:kl@kl.dk)  
[www.kl.dk](http://www.kl.dk)  
[@kommunerne](https://twitter.com/kommunerne)  
[facebook.com/kommunerne](https://facebook.com/kommunerne)

Produktionsnr. 830602