



## REFERAT

for mødet den 13.05.2014, kl. 15:30 i Rådhuset, Udvalgsværelse F på 2. sal

8. Københavns Kommunes Indkøbspolitik 2014-2018 (2014-0083550)



## 8. Københavns Kommunes Indkøbspolitik 2014-2018 (2014-0083550)

Forslag til ny indkøbspolitik 2014-2018 skal fastsætte fælles rammer og retningslinjer for indkøb, som tegner kommunen som én enhed og sikrer, at kommunen opnår den bedste løsning i relation til kvalitet og effektivitet samt særlige hensyn til bl.a. miljøet og samfundet.

### INDSTILLING OG BESLUTNING

Økonomiforvaltningen indstiller, at Økonomiudvalget over for Borgerrepræsentationen anbefaler,

1. at vedlagte forslag til ny indkøbspolitik for perioden 2014-2018 samt tilhørende handleplan og principper og organisering for indkøbsområdet godkendes.

### PROBLEMSTILLING

Status på kommunens indkøb er:

- Kommunen købte i 2013 ind for 11,4 mia. kr., hvor kommunen pt. ikke er aftaledækket for 2,2 mia. kr. – dog viser en opgørelse, at på 1,4 mia. kr. af disse dækker områder, er det besluttet, at der skal arbejdes videre med at få sikret centrale obligatoriske aftaler.
- Generelt foregår ca. 1 ud af 3 indkøb i kommunen uden om de indgåede aftaler. En compliance-opgørelse af udvalgte centrale obligatoriske aftaler viser, at der af den indhøstede effektivisering er 8,8 mio. kr. fordelt på forvaltningerne, som anvendes til køb uden for indkøbsaftalerne. Det svarer til, at knap 55 pct. af effektiviseringen reelt ikke indhøstes, se tabel nedenfor.
- De senest gennemførte centrale obligatoriske indkøbsaftaler har tilvejebragt betydelige effektiviseringer årligt. De har tilvejebragt op til 42 mio. kr.
- Brugen af kommunens Netbutik er i vækst.

Samlet compliance på udvalgte\* centrale obligatoriske indkøbsaftaler

	Compliance i alt	Mistet effektivisering i alt, 1000 kr.
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	59%	166
Børne- og Ungdomsforvaltningen	46%	3.821
Kultur- og Fritidsforvaltningen	73%	567
Socialforvaltningen	43%	1.900
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	48%	1.797
Teknik- og Miljøforvaltningen	40%	369
Økonomiforvaltningen	53%	199
<b>I alt</b>	<b>49%</b>	<b>8.819</b>

\* Samlet compliance for indkøbsaftalerne: Lyskilder, kaffe,

kopipapir, aftørringspapir og affaldsposer, engangsservice, hårde hvidevarer, kontorartikler, rengøringsmidler og - artikler samt storkøkkenudstyr.

Der er blevet afholdt workshop i regi af kommunens Indkøbskreds, hvor regeringens strategi for intelligent offentligt indkøb bl.a. dannede udgangspunkt for en drøftelse af hvilke hensyn og fokuspunkter, der er relevante på indkøbsområdet. Disse drøftelser og ovenstående status på kommunens indkøb danner grundlag for indholdet i vedlagte indkøbspolitik. Forvaltningerne har været inddraget i udarbejdelsen af vedlagte og kommunens Økonomikreds har ligeledes drøftet den.

## LØSNING

Borgerrepræsentationen (BR) skal godkende kommunens indkøbspolitik for 2014-2018, som sikrer, at der fortsat fastsættes fælles rammer, retningslinjer og fokuspunkter for indkøb, som tegner kommunen som én enhed og sikrer, at kommunen opnår den bedste løsning i relation til kvalitet og effektivitet samt særlige hensyn til bl.a. miljøet og samfundet. Den nye indkøbspolitik skal fortsat have fokus på, at både kommunens udbudsprocesser og kommunens indkøb sker på en effektiv og helhedsorienteret måde.

Vedlagte består af forslag til kommunens Indkøbspolitik 2014-2018 samt tilhørende status for kommunens indkøb", "indkøbspolitikens handleplan" og endelig "de overordnede principper og organisering af indkøbsområdet".

Indkøbspolitikken fastlægges fem hensyn, som kommunens udbudsfaglige medarbejdere skal tage højde for i forbindelse med indkøb. De fem hensyn er:

1. **Effektivitet:** Københavns Kommune skal effektivisere sine indkøb gennem fokus på pris, driftsomkostninger, kvalitet samt organisering og styring.
2. **Brugervenlighed:** Københavns Kommunes indkøbsaftaler skal være brugervenlige og understøtte kommunens opgaveløsning.
3. **Samfundsansvar og miljø:** Københavns Kommune vil bruge sin indkøbsvolumen til at fremme en udvikling af mere miljørigtige og samfundsansvarlige indkøbsaftaler.
4. **Markedsdialog:** Københavns Kommunes indkøb skal bidrage til vækst og lokal jobskabelse gennem markedsdialog.
5. **Innovation og vækst:** Københavns Kommune skal tænke innovativt og helhedsorienteret i sine udbudsforretninger med øje for totalomkostninger samt udvikling af nye og effektive løsninger, der også kan give grundlag for vækst.

Hensynene vil i praksis ofte være modsatrettede, hvorfor kompleksiteten er høj, når der foretages indkøb, og medarbejderne må derfor indgå indkøbsaftaler, som hviler på velafbalancerede, konkrete, saglige vurderinger fra gang til gang. De to første hensyn udgør kernen og skal understøtte sikker drift og lave driftsomkostninger. Ved at effektivisere kommunens indkøb er det muligt at reducere driftsudgifterne, så der bliver råd til bedre service – på trods af serviceudgiftsloftet. Generelt holdes transaktionsomkostningerne nede, og der indhentes blandt andet effektiviseringsgevinster ved at samle flere indkøb på tværs af forvaltningerne i fælles udbud og gerne i samarbejde med andre kommuner i regi af SKI (Statens og Kommunernes Indkøbscentral).

Det er ligeledes vigtigt at sikre brugervenlighed på aftalerne samt høj anvendelsesgrad. Medarbejderne skal opleve, at det er nemt og fordelagtigt at købe ind på indkøbsaftalerne, og ledere og medarbejdere skal have indflydelse på indkøbsaftalerne, så produkterne lever op til brugernes behov. Det, at foretage et indkøb i Københavns Kommune, skal opleves brugervenligt. Det skal være let, overskueligt og tidsbesparende at finde et produkt i kommunens Netbutik.

De tre sidste hensyn skal understøtte Københavns Kommune i at gå forrest i bestræbelserne på at foretage indkøb, som tager hensyn til miljøet og det omgivende samfund. Indkøbsaftalerne giver kommunen mulighed for at stille krav til leverandøren og derigennem sikre bedre forhold på en række områder.

De nøgletal for indkøb, som fremgår af vedlagte og gengivet ovenfor, har til formål at understøtte drøftelserne af hvilke mål og initiativer, der bedst muligt understøtter de fem hensyn. Med udgangspunkt i disse nøgletal er der udarbejdet en handleplan, som ligeledes fremgår af vedlagte. I handleplanen er opstillet mål for hvert hensyn og ca. 30 konkrete initiativer, som skal følges og gennemføres for at realisere de fem hensyn. Handleplanen har bl.a. fokus på, at der i 2018 opnås følgende mål:

1. De centrale obligatoriske indkøbsaftaler dækker 3 mia. kr.
2. Compliance er 100 pct.
3. Der tilvejebringes 25 mio. kr. årligt til kommunens effektiviseringsstrategi.
4. Information der kan tilgås i kommunens Netbutik øges, og den anvendes til indkøb, når det er praktisk muligt.

### Måltal i 2018 for Københavns Kommunes indkøb og brug af fællesobligatoriske aftaler

	2010	2013	2018
Eksterne indkøb - dækket af fælles centrale obligatoriske aftaler	0,75 mia. kr.	1,8 mia. kr.	3 mia. kr.
Compliance på fælles aftaler	50 %	60 %	100 %
Effektiviseringsstrategi	25,6 mio. kr.	42 mio. kr.	25 mio. kr.

Handleplanen udstikker en række initiativer, der bl.a. skal understøtte målene om, at Københavns Kommune udviser samfundsansvar og bidrager til vækst og jobskabelse via sine indkøb. Initiativerne skal blandt andet sikre anvendelse og overholdelse af arbejdsklausulen, sociale klausuler og CSR-bilag i forbindelse med udbud. Og det skal sikres, at der stilles relevante miljøkrav i udbuddene. Gennem øget markedsdialog kan kommunen bidrage til at nedbryde en række af de barrierer, som virksomhederne møder, når de byder på kommunens udbudte opgaver. I rapporten "Udbud, indkøb, vækst og lokal jobskabelse", som behandles i Økonomiudvalget (ØU) sommeren 2014, opstilles en række konkrete forslag, der skal fremme virksomhedernes (særligt små og mellemstore virksomheder (SMV'ernes)) mulighed for at deltage i kommunens udbudsprocesser.

I vedlagte forslag til indkøbspolitik 2014-2018 fastlægges ligeledes de overordnede principper og organisering af indkøbsområdet. Københavns Kommune er som offentlig myndighed underlagt en udbudspligt for langt størstedelen af sine indkøb. Københavns Kommune har både centrale obligatoriske og decentrale indkøbsaftaler, hvor der i vedlagte defineres ansvar for indgåelse, leverandørdialog og kommunens compliance og controlling. Ved de centrale obligatoriske aftaler er Københavns Kommune forpligtet til at bruge dem. Der hvor kommunen ikke allerede har en central indkøbsaftale eller har planlagt at udbyde indkøbsområdet, påhviler det den relevante forvaltning at sikre at gennemføre udbud, så udbudsforpligtelsen overholdes.

ØU har endvidere godkendt at Københavns Kommune støtter op om SKI's forpligtende indkøbsaftaler, der betyder at de relevante forvaltninger har ansvar for at samarbejde med SKI i forbindelse med udarbejdelse af krav mv. De relevante forvaltninger har ansvar for at sikre, at der træffes politisk godkendelse, hvis Københavns Kommune ikke skal tilslutte sig en forpligtende SKI-aftale.

Når institutionerne/enhederne anvender de fælles obligatoriske indkøbsaftaler, som dækker hele kommunen eksempelvis indkøb af pc'ere, multifunktionsmaskiner, telefoni og data mm, opnås lave priser, god kvalitet, mulighed for koordination, og det sikres at krav til miljø og arbejdsmiljø overholdes. Ved større kontrakter sikres endvidere praktikpladser, beskæftigelse af ledige og værn mod social dumping. På mindre indkøbsområder, hvor institutionernes indkøb er under tærskelværdierne og der ikke er indgået aftaler, kan institutionerne selv købe ind, disse indkøb kan f.eks. ske ved brug af kundekort til butikker i lokalområdet. Indkøb skal altid være begrundet i ansvarlig og saglig forvaltning af offentlige midler.

Der kan i det enkelte udbud sikres konkrete undtagelser til brugen af en fælles aftale og i vedlagte fremgår, at der er særlige forhold, som kan legalisere køb uden for aftale, nemlig suppleringsindkøb og indkøb der foretages som led i pædagogisk eller terapeutisk proces. Der er tidligere arbejdet på et købekort med rabat til institutionerne, men de juridiske rammer stillede meget komplekse krav, der resulterede i, at Københavns Kommune ikke fik nogen tilbud.

Det skal være så nemt som muligt for forvaltningerne at gennemføre et udbud, selvom der ved gennemførelse af udbud stilles en række krav til leverandørerne. Ansvar for backup til forvaltningerne er således:

Forvaltning/enhed	Ansvar
Økonomiforvaltning	At oplyse forvaltningerne om de politiske krav, der skal stilles i udbud, dvs.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR-bilag (samfundsansvar)</li> <li>• Arbejdsklausul mod social dumping</li> <li>• Sociale klausuler</li> </ul>
Arbejds miljø København	Forvaltningen, der gennemfører udbuddet, informerer Arbejds miljø København om deres udbud, således at de kan sikre, at der ved udbud stilles arbejdsmiljøkrav, som opfylder lovgivningen og beslutninger i Borgerrepræsentationen.
Teknik- og Miljøforvaltningen – Miljø- og Klimakrav	Forvaltningen, der gennemfører udbuddet, informerer Teknik- og Miljøforvaltningen om deres udbud, således at de kan sikre, at der ved udbud stilles de klima- og miljøkrav, som opfylder lovgivningen og beslutninger i Borgerrepræsentationen.

Afslutningsvis fremgår i vedlagte kommunens indkøbsansvar, dvs. ansvarsfordelingen mellem Borgerrepræsentationen (BR), ØU, fagudvalg/centralforvaltninger og decentrale enheder, samt en liste over de fælles centrale obligatoriske aftaler fordelt på områder.

## ØKONOMI

Med denne indkøbspolitik fastsættes, at der i perioden 2014-2018 skal tilvejebringes 25 mio. kr. årligt i indkøbseffektiviseringer til det tværgående bidrag i Københavns Kommunes effektiviseringsstrategi. I budget 2014 er der tilvejebragt tværgående indkøbseffektiviseringer på knap 42 mio. kr. Følgende områder indgår i de tværgående indkøbseffektiviseringer:

- De centralobligatoriske aftaler.
- De kommende forpligtende SKI-aftaler, som har karakter af at være fælles obligatoriske.

Det er op til det enkelte udvalg at beslutte, om de eventuelle indkøbseffektiviseringer, som tilvejebringes via de decentrale aftaler skal indgå i de forvaltningsspecifikke bidrag til effektiviseringsstrategien.

## VIDERE PROCES

Indkøbspolitikken implementeres af forvaltningerne med fokus på kommunens handleplan. Der vil på tværs af forvaltningerne blive udarbejdet kommunikation til brugere og leverandører.

Bjarne Winge

/

Claus Juhl

## BESLUTNING

Dagsordenspunkt 8: Københavns Kommunes Indkøbspolitik 2014-2018

**Økonomiudvalgets beslutning i mødet den 13. maj 2014**

Sagen blev udsat til et senere møde i Økonomiudvalget med henblik på gennemførelse af en udvalgshøring.

**BILAG**

[Bilag 1 - Københavns Kommunes Indkøbspolitik 2014-2018](#)



KØBENHAVNS KOMMUNE

# INDKØBSPOLITIK

2014-2018





# INDLEDNING

*Med denne indkøbspolitik fastsætter Borgerrepræsentationen fælles hensyn, mål, rammer og retningslinjer for Københavns Kommunes udbud og indkøb de næste 4 år.*

---

Indkøbspolitikken udstikker rammerne for kommunens indkøb af varer, tjenesteydelser samt bygge- og anlægsopgaver, og gælder for samtlige udbud og indkøb. Såvel forvaltningerne som de enkelte institutioner/enheder har derfor et ansvar for, at indkøbspolitikken efterleves.

Københavns Kommunes indkøbspolitik flugter med det overordnede arbejde, der ligger i strategi for intelligent offentligt indkøb, som regeringen offentliggjorde i efteråret 2013.

Budskaber og hovedpointer i indkøbspolitikken vil blive formidlet efterfølgende til institutioner/enheder, leverandører og offentligheden i øvrigt.

# UDFORDRINGER OG STRATEGISKE MULIGHEDER

*Københavns Kommune køber ind for 11,4 mia. kr. om året.*

---

Med en sådan indkøbsvolumen har Københavns Kommune rig mulighed for at påvirke markedets udvikling, opnå skarpe priser og samtidig stille høje krav til ydelsernes kvalitet, miljø, arbejdsmiljø og sociale og etiske krav.

## ØKONOMISKE FORDELE OG TILLID TIL PRODUKTET

Ved at effektivisere kommunens indkøb er det muligt at reducere driftsudgifterne, så der bliver råd til bedre service – på trods af serviceudgiftsloftet. Københavns Kommune kan i endnu højere grad udnytte sin position som storkunde ved at samle flere indkøb på tværs af forvaltningerne i fælles udbud. Eksempelvis køber kommunen varer og ydelser eksternt for lidt over 2 mia. kr., uden at der er indgået indkøbsaftaler på disse indkøbsområder.

Samarbejde med andre kommuner i regi af SKI (Statens og Kommunernes Indkøbscentral) om de fælles forpligtende aftaler giver endvidere mulighed for, at kommunerne på landsplan kan udnytte de samlede storkundefordele.

På Bygge- og Anlægsområdet har Københavns Ejendomme udarbejdet en metode til at beregne totalomkostningerne i forbindelse med byggeprojekter, så der i forbindelse med udbud både tages hensyn til investeringens størrelse, kvaliteten af byggeriet, konsekvenserne for miljøet og de bygningsmæssige driftsudgifter, som kommunen kommer til at betale i årene fremover. Denne metode kan tilpasses andre udbudsområder og anvendes til i højere grad at skabe overblik over de samlede omkostninger i forbindelse med valg af produkt og konsekvenserne for arbejdsprocesser og miljø.

Udover de økonomiske fordele, er det med indkøbspolitikken også muligt at give borgere og ansatte i Københavns Kommune sikkerhed for, at kommunen stiller høje krav til eksempelvis miljø og arbejdsmiljø. I dag gør indkøbsaftalerne det for eksempel muligt at tilbyde børn og ældre måltider med en høj andel økologi, og at indkøbe køretøjer med drivmidler som f.eks. el og brint for at mindske CO<sub>2</sub>-udledningen. Medarbejderne i Københavns Kommune, der handler via indkøbsaftalerne, kan have tillid til, at håndsæben og rengøringsmidlerne ikke indeholder skadelige stoffer, at børnehavebørnenes legetøj ikke indeholder phthalater og at pc'erne bruger mindst mulig strøm.

På trods af disse fordele foregår ca. 1 ud af 3 indkøb i kommunen uden om de indgåede aftaler.

Det er derfor fortsat en udfordring at opbygge medarbejdernes tillid til indkøbsaftalerne. Medarbejderne skal opleve, at det er nemt og fordelagtigt at købe ind på indkøbsaftalerne, og ledere og medarbejdere skal have indflydelse på indkøbsaftalerne, så produkterne lever op til brugernes behov. Det, at foretage et indkøb i Københavns Kommune, skal opleves brugervenligt. Det skal være let, overskueligt og tidsbesparende at finde et produkt i kommunens Netbutik, og fakturaen skal håndteres effektivt.

## STRATEGISKE MULIGHEDER – KRAV TIL LEVERANDØREN

Indkøbsaftalerne giver kommunen mulighed for at stille krav til leverandøren og derigennem sikre bedre forhold på en række områder.

Social dumping er i fokus i Københavns Kommune, da det også foregår på arbejdspladser, hvor der løses opgaver for kommunerne. Københavns Kommune har håndteret udfordringen ved at indføre en arbejdsklausul, hvor kommunen stiller krav til de leverandører, som udfører opgaver for Københavns Kommune: Arbejdsmiljøet skal være i orden og det samme skal løn og ansættelsesvilkår.

Det høje frafald fra erhvervsuddannelserne reduceres først, når der kommer flere praktikpladser. Københavns Kommune stiller derfor krav til, at leverandørerne er med til at uddanne unge ved at stille krav om ansættelse af lærlinge. Kommunen stiller dertil krav om ansættelse af ledige.

Københavns Kommune har også fokus på virksomheder, der tager et samfundsansvar og som tager hensyn til borgere, der har svært ved at finde plads på arbejdsmarkedet. Derfor skal indkøbspolitikken have fokus på de socialøkonomiske virksomheders mulighed for at byde ind på kommunens opgaver.

Derudover arbejder Københavns Kommune målrettet med innovation og grøn omstilling. Disse dagsordener bør der fremadrettet arbejdes for, ved at gå i dialog med markedet og stille krav til leverandørerne. På den måde kan Københavns Kommune medvirke til vækst og jobskabelse for virksomheder, der udvikler innovative og grønne løsninger.

# INDKØBSPOLITIKKENS 5 HENSYN

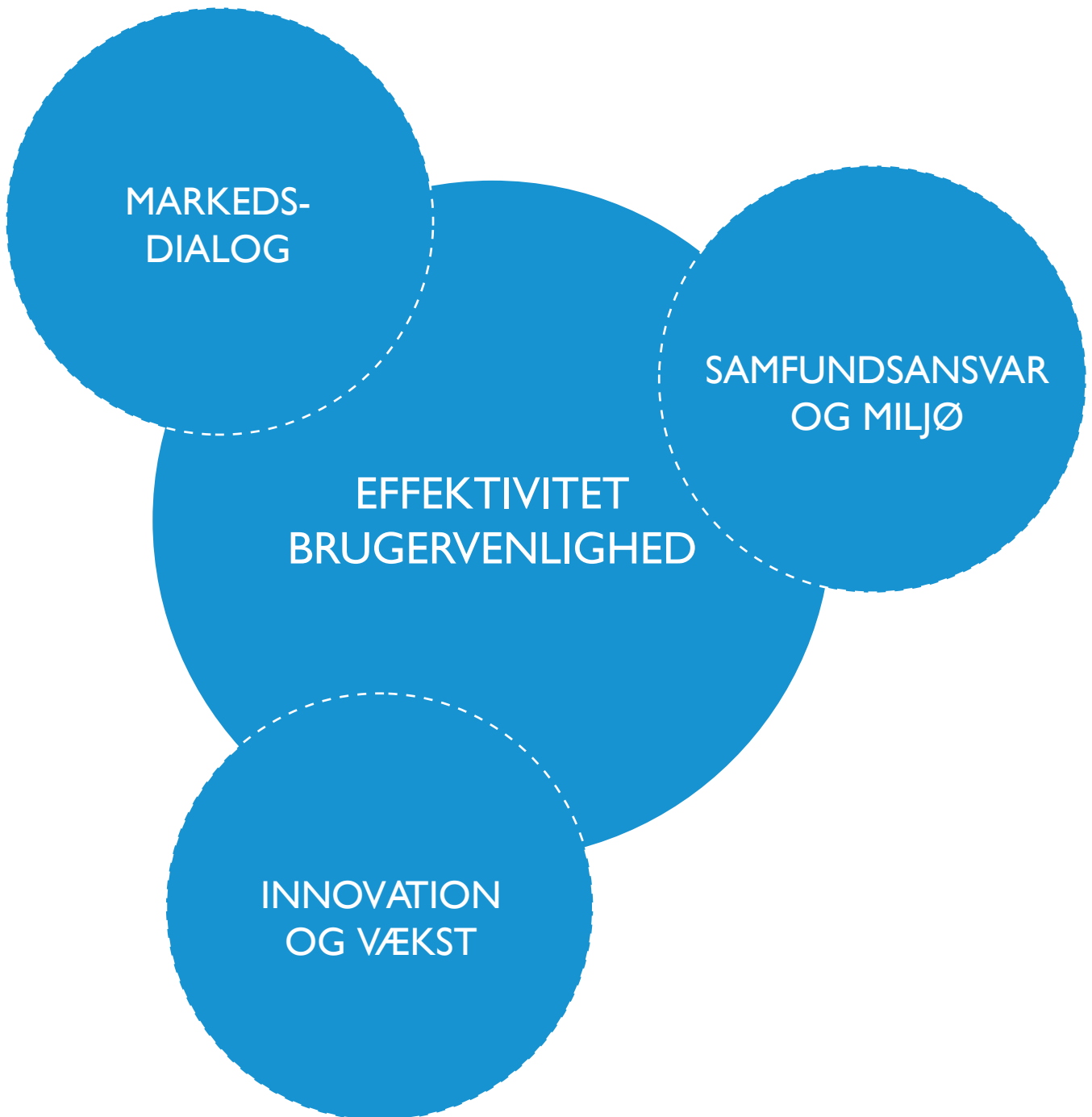
*Indkøbspolitikken bygger på fem hensyn, som kommunens udbudsfaglige medarbejdere skal tage højde for i forbindelse med indkøb.*

---

De fem hensyn er:

1. Effektivitet: Københavns Kommune skal effektivisere sine indkøb gennem fokus på pris, driftsomkostninger, kvalitet samt organisering og styring
2. Brugervenlighed: Københavns Kommunes indkøbsaftaler skal være brugervenlige og understøtte kommunens opgaveløsning
3. Samfundsansvar og miljø: Københavns Kommune vil bruge sin indkøbsvolumen til at fremme en udvikling af mere miljørigtige og samfundsansvarlige indkøbsaftaler
4. Markedsdialog: Københavns Kommunes indkøb skal bidrage til vækst og lokal jobskabelse gennem markedsdialog
5. Innovation og vækst: Københavns Kommune skal tænke innovativt og helhedsorienteret i sine udbudsforretninger med øje for totalomkostninger samt udvikling af nye og effektive løsninger, der også kan give grundlag for vækst

FIGUR 1: INDKØBSCIRCKLEN



Som det fremgår af figuren, er effektivitet og brugervenlighed grundlæggende hensyn i alle udbud. De tre mindre cirkler illustrerer de bredere samfundsmæssige hensyn, indkøbspolitikken er baseret på. De forskellige hensyn kan være overlappende.

Den midterste cirkel i figur 1 handler om sikker drift, der udgør kernehensynet i indkøbspolitikken. Københavns Kommune skal dels tage hensyn til effektivitet, ved at holde transaktionsomkostninger nede og indgå konkurrencemæssigt gode aftaler med skarpe priser, der sikrer lave driftsomkostninger. Aftalerne skal samtidig være brugervenlige, og opfylde institutionernes/enhedernes behov, så aftalerne bliver brugt.

De tre omkringliggende cirkler handler om at varetage bredere samfundsmæssige hensyn i forbindelse med indkøb. Københavns Kommune skal gå forrest i bestræbelserne på at opnå offentlige indkøb, som tager hensyn til det omgivende samfund og erhvervsliv. Derfor indarbejder Københavns Kommune krav til miljø og arbejdsmiljø i udbuddene. I større udbud skal der, såfremt det vurderes relevant for det udbudte område, stilles krav om praktikpladser og beskæftigelse af ledige. Endelig stiller kommunen sociale og etiske krav (CSR) og opstiller et værn mod social dumping ved at vedlægge arbejdsklausul og CSR-bilag i kontrakter på tjenesteydelser og entrepriseopgaver, der overstiger 1 mio. kr. Når kontrakten er trådt i kraft, er kommunen i dialog med leverandøren og kontrollerer løbende, at kravene overholdes.

Det er vigtigt i denne sammenhæng, at Københavns Kommune opleves som en professionel og fair samarbejdspartner, der skaber et ligeværdigt og positivt samarbejde om afvikling af de indgåede aftaler.

En udbygget markedsdialog skal have fokus på at nedjustere transaktionsomkostninger for eksempelvis Små og Mellemstore Virksomheder (SMV'ere). I markedsdialogen er det endvidere kommunens rolle at præge leverandører og tilbudsgivere i en miljø- og klimavenlig retning og gå i dialog med de private aktører om at levere innovative løsninger.

Københavns Kommunes mål er at foretage fornuftige indkøb med fokus på de hensyn, der opstilles i indkøbscirklen. Komplexiteten i indkøbscirklen er dog høj, og hensynene kan i praksis ofte være modsatte, for eksempel når markedet ikke kan leve op til de krav, kommunen stiller. Medarbejderne må derfor indgå indkøbsaftaler, som hviler på velafbalancerede, konkrete, saglige vurderinger fra gang til gang. Udbuddet skal dog altid sikre effektiv drift, så der sker ansvarlig forvaltning af de kommunale midler.

Under 'Status for kommunens udbud og indkøb' og 'Indkøbspolitikens handleplan' (side 8 og 13) fremgår bl.a. konkrete mål og initiativer som skal følges og gennemføres for at udmønte indkøbspolitikken.

Under 'De overordnede principper og organisering af indkøbsområdet' (side 23) fremgår bl.a. principper og organisering i forbindelse med gennemførelse af udbud.

# STATUS FOR KOMMUNENS INDKØB

*Første del af dette afsnit giver en overordnet status på kommunens udbud og indkøb ved hjælp af relevante nøgletal.*

---

De har til formål at understøtte drøftelsen af, hvilke mål og initiativer, der bedst muligt vil understøtte indkøbspolitikens 5 hensyn. Med udgangspunkt i nøgletallene kan følgende konkluderes:

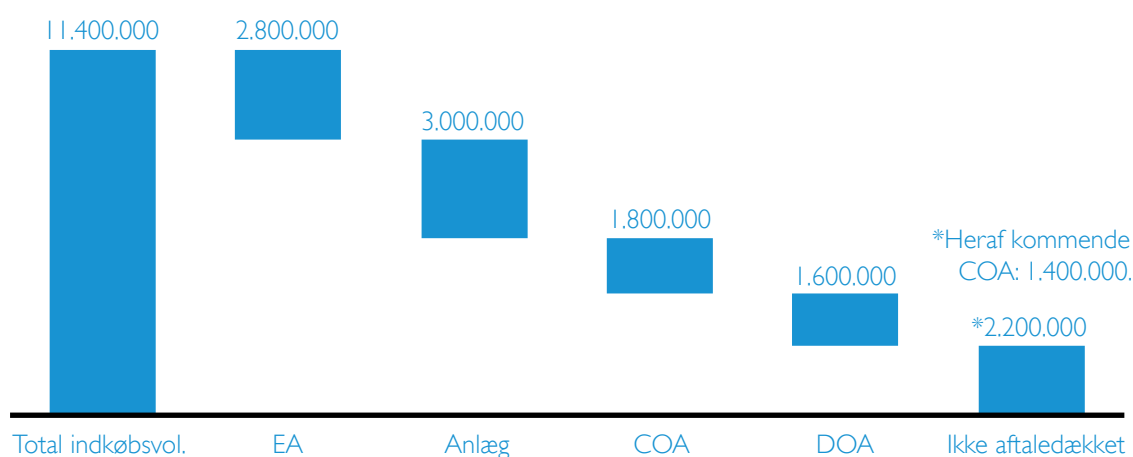
- I 2013 købte kommunen ind for 11,4 mia. kr. hvor kommunen pt. ikke er aftaledækket for 2,2 mia. kr. – dog viser en opgørelse, at på 1,4 mia. kr. af disse dækker områder, er det besluttet, at der skal arbejdes videre med at få sikret centrale obligatoriske aftaler.
- En compliance-opgørelse af udvalgte centrale obligatoriske aftaler viser, at der af den indhøstede effektivisering er 8,8 mio. kr. fordelt på forvaltningerne, som anvendes til køb uden for indkøbsaftalerne. Det svarer til, at knap 55 pct. af effektiviseringen, reelt ikke indhøstes.
- De senest gennemførte centrale obligatoriske indkøbsaftaler har tilvejebragt betydelige effektiviseringer årligt. De har tilvejebragt op til 42 mio. kr.
- Brugen af kommunens Netbutik er i vækst.

På de næste sider følger en mere detaljeret gennemgang af nøgletallene.

## EKSTERNE INDKØB – DÆKKET AF FÆLLES OBLIGATORISKE AFTALER:

Figur 2. (nedenfor) illustrerer, hvordan kommunens indkøbsvolumen fordeler sig på de forskellige aftaletyper.

FIGUR 2. KOMMUNENS INDKØBSVOLUMEN FORDELT PÅ AFTALETYPER, REGNSKAB 2013, 1.000 KR.



EA: Ej adresserbart, dvs. vanskeligt at konkurrenceudsætte bl.a. frit valg og mellemkommunale betalinger. COA: Central Obligatorisk Aftale. DOA: Decentral Obligatorisk Aftale.

I 2013 købte Københavns Kommune ind for i alt 11,4 mia. kr., hvoraf anlæg udgør 3 mia. kr. og decentrale aftaler udgør 1,4 mia. kr. De centrale obligatoriske aftaler udgør 1,8 mia. kr. Det betyder, at kommunen pt. ikke er aftaledækket for 2,2 mia. kr. – dog viser en opgørelse, at ud af de 2,2 mia. dækker ca. 1,4 mia. kr. områder, hvor det er besluttet, at der skal arbejdes videre med at få sikret centrale obligatoriske aftaler.

## COMPLIANCE PÅ FÆLLES AFTALER OG MISTET EFFEKTIVISERING:

Compliance angiver i hvor høj grad kommunens indkøbsaftaler bliver anvendt og dermed hvor meget, der indkøbes uden for aftalen. Københavns Kommune har igangsat udrulning af kommunens compliance-værktøj, som på sigt skal være en del af ledelsesinformation til kommunens ledere på linje med sygefraværstatistik.

Forvaltningernes indkøbsbudgetter bliver nedjusteret, hvis det viser sig, at en central obligatorisk indkøbsaftale kan tilvejebringe en effektivisering således, at midlerne kan anvendes til bedre service. Det er derfor vigtigt at aftalerne er brugervenlige og også anvendes - ellers opnås effektiviseringerne ikke reelt.

Table 1 (nedenfor) viser en samlet complianceopgørelse for ti udvalgte centrale obligatoriske aftaler fordelt på forvaltninger - her fremgår det, at de forskellige forvaltninger har varierende compliance. Samlet



betyder det reelt at godt 8,8 mio. kr. af kommunens udgifter bliver anvendt til køb uden for aftale, dvs. hvor kommunen ikke indkøber de varer, som kommunen har aftaler på, og dermed ikke opnår de skarpe priser og ikke overholder kravene til miljø og arbejdsmiljø. Det svarer til knap 55 pct. af den indhente effektivisering reelt ikke indhøstes, da der købes uden for aftalerne.

TABEL 1. SAMLET COMPLIANCE PÅ UDVALGTE\* CENTRALE OBLIGATORISKE INDKØBSAFTALER

FORVALTNING	Compliance i alt	Mistet effektivisering i alt, 1000 kr.
Beskæftigelses- og Integrationsforvaltningen	59%	166
Børne- og Ungdomsforvaltningen	46%	3.821
Kultur- og Fritidsforvaltningen	73%	567
Socialforvaltningen	43%	1.900
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen	48%	1.797
Teknik- og Miljøforvaltningen	40%	369
Økonomiforvaltningen	53%	199
<b>I alt</b>	<b>49%</b>	<b>8.819</b>

\* Samlet compliance for indkøbsaftalerne: Lyskilder, kaffe, kopipapir, aftøringspapir og affaldsposer, engangsservice, hårde hvidevarer, kontorartikler, rengøringsmidler og -artikler samt storkøkkenudstyr.

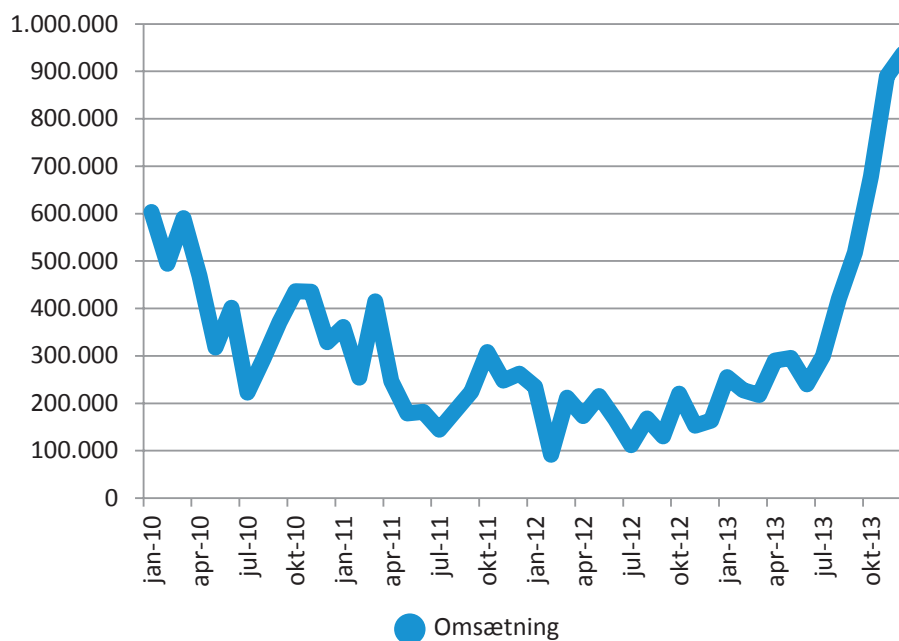
I 2013 blev Københavns Kommunes Netbutik relanceret, og forvaltningerne er i gang med at udrulle den til de decentrale enheder. Da kommunens Netbutik udelukkende indeholder varer omfattet af indkøbsaftalerne, er brugen af Netbutikken et væsentligt redskab til at øge kommunens compliance. Nedenfor vil udviklingen i brugen af kommunens Netbutik blive belyst.

Kommunens driftsmæssige indkøb via centrale og decentrale obligatoriske aftaler er i alt godt 3,4 mia. kr. årligt, hvoraf disse både er varer og tjenesteydelser. Tjenesteydelser kan ikke købes via Netbutikken, hvor kun varer er tilgængelige. Med relanceringen af Netbutikken var der fokus på at øge antallet af kataloger til Netbutikken. Dette er stadig et fokuspunkt. I takt med at kommunen i højere grad bliver aftaledækket, stiger antallet af varer i Netbutikken, og dermed omsætningen.

På trods af at al indkøb ikke kan foretages via kommunens Netbutik, er der sket en udvikling med brugen af Netbutikken siden den blev relanceret: Netbutikkens omsætning steg fra i alt 2 mio. kr. i 2012, til i 2013 at ligge på 5,3 mio. kr. (relanceringen skete i april 2013).

Figur 3 viser Netbutikkens omsætning pr. måned fra januar 2010 til og med december 2013. Af figuren fremgår det, at Netbutikken efter relanceringen i foråret 2013 har passeret det hidtidige højdepunkt for omsætning på en måned, hvor der blev købt for næsten 1 mio. kr. i Netbutikken i december 2013.

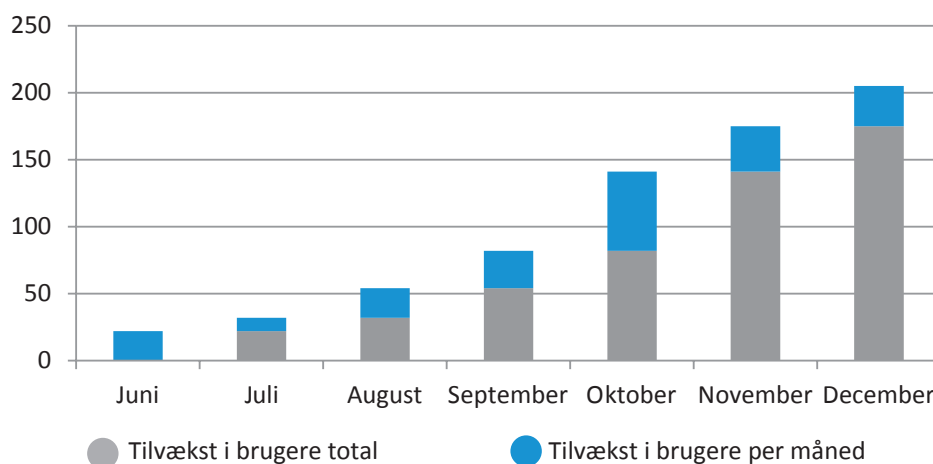
FIGUR 3: OMSÆTNING I NETBUTIKKEN 2012-2013, KR.



Figur 4 (nedenfor) viser tilvækst i antallet af brugere i Netbutikken fra juni 2013 til og med december 2013. Data illustreret med blå viser væksten i antallet af nye brugere i den pågældende måned alene. Data illustreret med rød viser den totale tilvækst af nye brugere siden juni 2013, fraregnet den pågældende måned. Den samlede søjle for hver måned viser dermed tilvækst i antallet af brugere fra juni 2013 i alt.

Det fremgår af figuren, at tilvæksten i antallet af nye brugere har været stigende siden relanceringen af Netbutikken, der i alt har fået 205 nye brugere i perioden juni – december 2013.

FIGUR 4: TILVÆKST I ANTALLET AF BRUGERE I NETBUTIKKEN I 2013



## KOMMUNENS EFFEKTIVISERINGSSTRATEGI:

Den tidligere indkøbspolitik havde ligeledes som mål at tilvejebringe 25 mio. kr. årligt. I tabel 2 fremgår de tilvejebragte indkøbseffektiviseringer i perioden. Faldet i indkøbseffektiviseringer fra 2012-2013 skyldes, at kommunen ændrer praksis for tilvejebringelse af indkøbseffektiviseringer. Kommunen går fra at indregne indkøbseffektiviseringerne inden udbuddet er gennemført, til først at beregne og indhente effektiviseringen efter udbuddet er gennemført.

TABEL 2: KOMMUNENS INDKØBSEFFEKTIVISERINGER TILVEJEBRAGT PÅ DE FÆLLES OBLIGATORISKE AFTALER

	2011	2012	2013	2014
Måltal jf. indkøbspolitik 2010-2014	25	25	25	25
Indkøbseffektiviseringer i alt	28,1	27,4	11,1	41,9*

\* Med udbuddene gennemført til effektiviseringsstrategi 2014 opnåede man samlet en effektivisering på 15,6 pct.

## KOMMUNENS KONKURRENCEUDSÆTTELSE:

Årligt opgøres kommunernes grad af konkurrenceudsættelse, IKU. IKU anvendes som udtryk for, hvor mange opgaver, kommunerne konkurrenceudsætter i forhold til de opgaver, det er muligt for kommunerne at konkurrenceudsætte. I 2012 konkurrenceudsatte kommunerne samlet 25,4 procent af deres opgaver, hvor Københavns Kommunes IKU lå over landgennemsnittet med 28,7 procent. Gribskov kommune indtog en 1. plads, og i forhold til alle kommuner indtager Københavns Kommune en 10. plads.

# INDKØBSPOLITIKKENS HANDLEPLAN

*Dette afsnit opstiller en handleplan. I denne handleplan opstilles de konkrete mål og initiativer, som skal følges og gennemføres for at realisere de fem hensyn i Indkøbspolitikken:*

- 1. Effektivitet:** Københavns Kommune skal effektivisere sine indkøb gennem fokus på pris, driftsomkostninger, kvalitet samt organisering og styring.
- 2. Brugervenlighed:** Københavns Kommunes indkøbsaftaler skal være brugervenlige og skal understøtte kommunens opgaveløsning.
- 3. Samfundsansvar og miljø:** Københavns Kommune vil bruge sin indkøbsvolumen til at fremme en udvikling af mere miljørigtige og samfundsansvarlige indkøbsaftaler.
- 4. Markedsdialog:** Københavns Kommunes indkøb skal bidrage til vækst og lokal jobskabelse gennem markedsdialog.
- 5. Innovation og vækst:** Københavns Kommune skal tænke innovativt og helhedsorienteret i sine udbudsforretninger med øje for totalomkostninger og udvikling af nye og effektive løsninger, der også kan give grundlag for vækst.

Med afsæt i nærværende indkøbspolitik og ovenstående status på kommunens udbud og indkøb opstilles få måltal, som skal indfries i 2018. Måltallene er opstillet i tabel 3.

Handleplanen har bl.a. fokus på at der i 2018 opnås følgende mål i 2018:

1. De centrale obligatoriske indkøbsaftaler dækker 3 mia. kr.
2. Compliance er 100 pct.
3. Der tilvejebringes 25 mio. kr. årligt til kommunens effektiviseringsstrategi.
4. Information der kan tilgås i kommunens Netbutikken øges, og den anvendes til indkøb, når det er praktisk muligt.

TABEL 3: MÅLTAL I 2018 FOR KØBENHAVNS KOMMUNES INDKØB OG BRUG AF FÆLLESOBLIGATORISKE AFTALER

	2010	2013	2018
Eksterne indkøb - dækket af fælles centrale obligatoriske aftaler	0,75 mia. kr.	1,8 mia. kr.	3 mia. kr.
Compliance på fælles aftaler	50 %	60 %	100 %
Effektiviseringsstrategi	25,6 mio. kr.	42 mio. kr.	25 mio. kr.

## I. EFFEKTIVITET

Det er vigtigt, at der fortsat er fokus på at gennemføre de udbud, som bidrager til effektivisering. Også ved genudbud er der effektiviseringspotentialer, ifølge en konsulentvurdering mellem 5 og 10 % ved genudbud. Ved førstegangsudbud er effektiviseringspotentialer helt op til 20 %. Dette underbygges af de erfaringer, der er gjort i Københavns Kommune. For eksempel blev der i effektiviseringsstrategien for 2014 gennemsnitligt effektiviseret for 15,6 % ved centrale udbud i forbindelse med fælles indkøb. En anden væsentlig indkøbseffektivisering sker ved at kommunen tilslutter sig fælles kommunale forpligtende aftaler i regi af Statens og Kommunernes Indkøbs Service (SKI).

## MÅL - EFFEKTIVITET

Københavns Kommune skal effektivisere sine indkøb gennem fokus på pris, driftsomkostninger, kvalitet samt organisering og styring, ved:

- Årligt at tilvejebringe 25 mio. kr. i indkøbseffektiviseringer, som indgår i kommunens tværgående effektiviseringsstrategi. Effektiviseringerne beregnes og gennemføres først, når udbuddet er gennemført.
- At gennemføre minimum 5 udbud årligt i perioden 2014-2018, hvor der – udover økonomisk effektivisering – opnås lavere driftsomkostninger, optimering af arbejdsgange samt bedre styring og organisering.

- At omfanget af fælles indkøbsaftaler på indkøbsområder, hvor kommunen i forvejen køber ind eksternt, stiger fra 1,8 mia. kr. til 3 mia. kr. i 2018.
- At compliance, det vil sige i hvor høj grad aftalerne anvendes, stiger betydeligt.
- At medarbejderne anvender kommunens Netbutik, når det er praktisk muligt.
- At der arbejdes på at reducere kommunens transaktionsomkostninger ved indkøb og udbudsforretning.

Initiativer/redskaber til at nå målene:

- Økonomiforvaltningen præsenterer en gang om året Indkøbskredsen og Økonomikredsen for en indkøbsanalyse. Analysen danner grundlag for drøftelse af hvilke udbudsområder, der kan konkurrenceudsættes og hvor det samtidig er muligt at opnå lavere driftsomkostninger, bedre styring og mere effektive arbejdsgange.
- Økonomiforvaltningen gennemfører en række udbud på de eksterne indkøb, som i dag købes ind uden at der er indgået aftale, så en langt større del af kommunens eksterne indkøb konkurrenceudsættes.
- Forvaltningerne benytter indkøbsfællesskaber og indkøbssamarbejder (SKI's frivillige og forpligtende indkøbsaftaler, statslige aftaler og samarbejder i øvrigt).
- Forvaltningerne koordinerer udbud på tværs via Udbudsplanen. Indkøbskredsen og Økonomikredsen drøfter udbudsplanen to gange om året og finder områder, hvor udbud kan koordineres på tværs af forvaltninger.
- I dag ligger alle centrale aftaler i kommunens Netbutik. Fremover ligger forvaltningernes decentrale aftaler også i kommunens Netbutik, såfremt indkøbene er mulige at håndtere her. Brugere af netbutikken melder ind med erfaringer med brug af netbutikken, og der vil på den baggrund ske løbende forbedringer.
- Alle indkøbere i Københavns Kommune anvender kommunens Netbutik, når det er praktisk muligt. Det kræver for eksempel adgang til administrativ PC. Kommunens Netbutik er den ene indgang til både oversigt over varer, produktoplysninger og indgåede aftaler.

- Kommunens nye compliance-værktøj skal fremadrettet vise institutionernes/enhedernes brug af centrale og decentrale aftaler. Institutions- og enhedslederne skal have adgang til relevante data ultimo 2014.
- Økonomiforvaltningen følger op på compliance i forhold til brug af fælles obligatoriske aftaler og SKI-aftaler.
- Compliance bliver et punkt på dagsordenen i forvaltningernes dialog med institutionerne/enhederne om økonomi.
- Forvaltningernes indkøbere, budgetansvarlige og chefer orienteres ved tiltrædelsen af deres stilling om deres ansvar i forbindelse med indkøb, evt. via kurser og præsentation af værktøjer som eksempelvis Kommunens Netbutik, compliance-værktøj mm.
- Fælles paradigmer på tværs af kommunen understøtter og effektiviserer arbejdet i udbudsprocessen. Økonomiforvaltningen vedligeholder en side på intranettet med værktøjer, paradigmer, krav og politikker i forbindelse med udbud som målrettes medarbejdere, der arbejder med udbud.
- Ved revision af driftsoverenskomsterne med de selvejende institutioner/enheder stilles der krav om, at kommunens indkøbsaftaler skal anvendes med henblik på at minimere driftsomkostningerne og sikre overholdelse af krav til miljø og arbejdsmiljø på de områder, hvor det er juridisk muligt.

## 2. BRUGERVENLIGHED

For at skabe succesfulde og brugbare aftaler er det en forudsætning, at der sikres inddragelse samt at der skabes ejerskab og kendskab til aftalerne på brugerniveau. Det er brugerne af ydelserne, der kender behovene og problemstillingerne, og det er derfor vigtigt at få inddraget deres viden i forbindelse med udbuddet, således at aftalen efterfølgende er nem at implementere og anvende, og har en høj compliance. Endvidere er det vigtigt at medarbejdernes/brugernes sundhed og sikkerhed tænkes ind i kommunens indkøbsaftaler.

### MÅL - BRUGERVENLIGHED

Københavns Kommunes indkøbsaftaler skal være brugervenlige og skal understøtte kommunens opgaveløsning ved:

- At brugerne inddrages i beskrivelsen af de varer og ydelser, som skal sendes i udbud.
- At kommunens Netbutik frem mod 2018 gøres dækkende for de af kommunens centrale og decentrale aftaler, der teknisk kan håndteres her. Dermed skabes overblik over de varer, der hører under aftalerne ét sted.
- At der i alle indkøbsaftaler er taget højde for et sikkert og sundt arbejdsmiljø for kommunens borgere og medarbejdere samt leverandørernes ansatte. Der stilles krav om, at leverandører til Københavns Kommune (eksempelvis flyttefolk, tolke etc.) kan udføre deres arbejde ved opfyldelse af Arbejdsmiljøloven som minimum.

Initiativer/redskaber til at nå målene:

- Økonomiforvaltningen afholder korte og fokuserede workshops, hvor brugerne beskriver ønsker og behov i forhold til varer og ydelser, som skal i udbud. Forvaltningerne har fokus på, at personer med relevant viden stilles til rådighed i forbindelse med afholdelse af disse workshops. Brugernes erfaringer og ønsker til kommende produkter skal indgå i kravspecifikationen. Der kan også etableres testpaneler, hvor brugerne giver deres mening til kende om varer og ydelser.
- Alle centrale og decentrale indkøbsaftaler, der teknisk kan håndteres i Netbutikken, forefindes i netbutikken og kan købes her.
- Med implementering af nyt økonomisystem sikrer Koncern Service yderligere fokus på brugervenlighed, ved at inddrage brugernes oplevelser med indkøb på i kommunens Netbutik. Frem til nyt økonomisystem er der fortsat fokus på brugervenligheden inden for mulighederne i det nuværende system.
- Økonomiforvaltningen sikrer, i samarbejde med de øvrige forvaltninger, et egentligt løft af kommunikationen om kommunens aftaler til de forskellige institutioner/enheder.
- Arbejdsmiljø København (AMK) inddrages i fastlæggelsen af kravspecifikationen, når Økonomiforvaltningen eller fagforvaltningerne indgår fælles obligatoriske centrale og decentrale aftaler. AMK inddrager arbejdsmiljøorganisationen i forbindelse med kravspecifikationen, hvor AMK vurderer det nødvendigt. AMK er fagligt ansvarlig for en afbalanceret prioritering af hhv. arbejdsmiljøhensyn i kravspecifikationen over for krav til ansvarlig forvaltning af de offentlige midler.



### 3. SAMFUNDSANSVAR OG MILJØ

Københavns Kommune har en forpligtelse til som offentlig indkøber at tage ansvar over for det omkringliggende samfund. På indkøbsområdet er der, under hensyn til udbudslovgivningen, mulighed for at stille krav, som kan gøre en forskel. Kommunens hensyn til miljø og samfundsansvar spænder vidt, fra visionen om en CO2-neutral hovedstad i 2025 og miljøpolitiske mål i øvrigt, til tiltag, hvor kommunen som modelarbejdsgiver sikrer praktikpladser samt ordentlige løn- og arbejdsforhold.

Den 28. november 2013 vedtog Borgerrepræsentationen en ny arbejdsklausul mod social dumping med mulighed for kontrol på arbejdspladserne. Der er sket en udvidelse af brugen af sociale klausuler med det formål at skabe flere private praktikpladser og beskæftigelse af udvalgte grupper af ledige. Hertil kommer et nyt og mere forenklet CSR-bilag, som omhandler menneskerettigheder. Arbejdsklausulen vedlægges kontrakter på tjenesteydelses- og entreprisekontrakter med værdi på over 1 mio. kr. CSR-bilaget vedlægges kontrakter på vare-, tjenesteydelses- samt bygge- og anlægsområdet på over en 1 mio. kr.

Der foretages en konkret vurdering af mulighederne for at stille krav om beskæftigelse af praktikanter og udvalgte grupper af ledige ved udbud af tjenesteydelser og bygge- og anlægsopgaver. For renoveringsopgaver er det relevant, hvis varigheden er op til 6 måneder eller mere og lønudgiften er minimum 3 mio. kr. og/eller kontraktværdien ekskl. moms er minimum 8 mio. kr. For øvrige tjenesteydelses- eller bygge-/anlægsopgaver er det relevant, hvis varigheden er op til 6 måneder eller mere og lønudgiften er minimum 4 mio. kr. og/eller kontraktværdien ekskl. Moms er minimum 10 mio. kr.

Endvidere har Københavns Kommune siden 2008 været Fairtrade By, hvorefter 10 % af kommunens forbrug af kaffe og te skal være Fairtrade-mærket.

Den 6. februar 2014 godkendte Borgerrepræsentationen en evaluering af strategien for socialøkonomiske virksomheder. Af indstillingen fremgår det, at Københavns Kommune har indgået samarbejde med socialøkonomiske virksomheder 33 gange. Der anslås at være ca. 100 socialøkonomiske virksomheder i København, hvilket udgør ca. 1/3 af de socialøkonomiske virksomheder på landsplan. Virksomhederne arbejder primært med beskæftigelsesmæssige og sociale udfordringer, og der er som hovedregel tale om ”mikrovirksomheder” med under 10 ansatte.

### MÅL – SAMFUNDSANSVAR OG MILJØ

Københavns Kommune vil bruge sin indkøbsvolumen til at fremme en udvikling af mere miljørigtige og samfundsansvarlige indkøbsaftaler ved:

- At sikre anvendelse og overholdelse af arbejdsklausulen, sociale klausuler og CSR-bilag i forbindelse med udbud (jf. de af Borgerrepræsentationen vedtagne principper).
- At sikre, at der stilles relevante miljøkrav i forbindelse med udbud, kontraktindgåelse og indkøb i øvrigt, samt at kravene overholdes.
- At anvende de juridiske muligheder for at handle med socialøkonomiske virksomheder.

Initiativer/redskaber til at nå målene:

- Forvaltningerne styrker opfølgningen på, at leverandøren overholder kravene, som stilles i udbuddet, ved at følge op på de løbende leverandørmøder. Miljø, arbejdsmiljø, CSR, praktikpladser og social dumping skal således være faste punkter på leverandørmøderne.
- Juni 2014 starter Indsatsteam, som skal tjekke overholdelse af kommunens arbejdsklausul mod social dumping.
- De indkøbsfaglige medarbejdere skal have adgang til den overvågning, der sker af virksomhedernes CSR-profil i forbindelse med investeringer. De kan dermed kræve dokumentation og redegørelse fra leverandører som i overvågningen er behæftet med risiko.
- Miljø- og klimakonsulenter i Teknik- og Miljøforvaltningen inddrages i fastlæggelsen af miljøkrav i kravspecifikationen, når Økonomiforvaltningen eller fagforvaltningerne indgår fælles, obligatoriske centrale og decentrale aftaler. Det er miljø- og klimakonsulenterne i Teknik- og Miljøforvaltningen, der vurderer om de deltager i arbejdet med udbuddet ud fra en risikobetragtning. På risikofyldte aftaler skal miljø- og klimakonsulenterne i Teknik- og Miljøforvaltningen også bidrage til sikringen af, at miljøkravene overholdes efter kontrakten er indgået.
- Teknik- og Miljøforvaltningen skaber overblik over miljø- og klimakrav, der er udarbejdet på nationalt og kommunalt niveau, blandt andet ved at de er tilgængelige på kommunens intranetside (med værktøjer, paradigmer, krav og politikker) i forbindelse med udbud.
- Med det nye EU-direktiv og den nationale udbudslov kan opstå muligheder for øget samarbejde med de socialøkonomiske virksomheder. Det er Økonomiforvaltningens opgave at belyse – og sikre et fokus på – disse muligheder.

## 4. MARKEDSDIALOG

Det er ikke altid, at virksomheder kan levere den vare eller de ydelser, som kommunen efterspørger. Det er heller ikke altid, at kommunen kender markedet fuldt ud og dermed kender den seneste udvikling af produkter. Derfor er det vigtigt, at Københavns Kommune og virksomhederne indgår i dialog om behovet. Gennem dialog forud for udbud kan misforståelser mellem ordregiver og marked undgås, viden kan deles og færre udbud vil skulle gå om og derved kan begge parter reducere barrierer og transaktionsomkostninger.

Det fremgår af analyser på det erhvervspolitiske område, at specielt Små og Mellemstore Virksomheder (SMV'ere) oplever barrierer i forhold til at byde på Københavns Kommunes udbud. Københavns Kommune har i forbindelse med Budgetaftale 2014 blandt andet taget initiativ til at virksomhederne skal møde ensartede skabeloner og procedurer for udbudsforretninger, og der er desuden iværksat en bagatelgrænse for sikkerhedsstillelse ved bygge- og anlægsopgaver på 0,5 mio. kr.

ØU får sommeren 2014 forelagt Rapporten ”Udbud, indkøb, vækst og lokal jobskabelse”, hvor der er konkrete forslag til initiativer, der skal fremme virksomhedernes (særligt SMV'ere) mulighed for at byde på kommunens udbudte opgaver. Rapporten fastslår, at KK allerede nu har god inddragelse af SMV'ere i kontrakter, men at der er plads til forbedringer særligt med hensyn til dialogen med virksomheder og i tilrettelæggelsen af udbuddene.

## MÅL – SAMFUNDSANSVAR OG MILJØ

Københavns Kommunes indkøb skal bidrage til vækst og lokal jobskabelse gennem markedsdialog ved:

- **At øge markedsdialogen.**
- **At Københavns Kommune i videst muligt omfang tilrettelægger sine udbudsforretninger, så disse sikrer, at SMV'er også har mulighed for at byde på kommunens udbudte opgaver.**

Initiativer/redskaber til at nå målene:

- Økonomiforvaltningen indsamler erfaringerne i kommunen med brug af det digitale dialogredskab ”Offentlig-Privat dialog” med henblik på at udvikle netbaserede værktøjer for markedsdialog.
- Københavns Erhvervscenter øger fortsat fokus på markedsdialog med henblik på nedbrydelse af barrierer i udbudsprocessen.
- Forvaltningerne udarbejder sammen tværgående paradigmer, der i højere grad end nu standardiserer og simplificerer tilbudsafgivelse.
- Forvaltningerne tilrettelægger udbud, så der opstår maksimal konkurrence. Det kan for eksempel ske ved opdeling af aftaler, hvor det er hensigtsmæssigt, så flere virksomheder reelt har mulighed for at byde på opgaven.
- Forvaltningerne følger op på ØU’s kommende beslutning i forbindelse med forslag stillet i rapporten ”Udbud, indkøb, vækst og lokal beskæftigelse”, herunder bl.a. undersøge mulighederne for at etablere en central varedistribution, hvor flere SMV’ere vil kunne byde, hvis der blot skal leveres til et lager ét sted, da de ikke skal håndtere logistik og leveringsopgaver.

## 5. INNOVATION OG VÆKST

Regeringens strategi for intelligent offentligt indkøb påpeger, at der ved de offentlige udbud fortsat er store potentialer i at have fokus på brugen af funktionskrav og totalomkostningsberegninger ved udbudsforretningerne. Funktionskrav skaber større råderum for leverandørerne ved tilbud på løsningen af en udbudt opgave, og bidrager hermed også til innovation. Totalomkostningsberegninger skal sikre, at kommunen som ordregiver ikke vælger den løsning, som blot er billigst i anskaffelse, men derimod vælger den løsning, som er billigst i hele brugsperioden, således at driftsomkostningerne også er indregnet ved tilbudsevalueringen. Dette fokus kan dermed bidrage til, at innovative og miljørigtige produkter tilvælges.

### MÅL – INNOVATION:

Københavns Kommune skal tænke innovativt og helhedsorienteret i sine udbudsforretninger med øje for totalomkostninger og udvikling af nye og effektive løsninger, ved:

- **At brugen af funktionskrav og anvendelsen af totalomkostninger i forbindelse med udbud udbredes i hele kommunen, så der opnås erfaringer med dette.**
- **At Københavns Kommune går i dialog med leverandørerne om at levere innovative løsninger.**

Initiativer/redskaber til at nå målene:

- På udvalgte områder indarbejder forvaltningerne hensyn til innovative produkter og funktionskrav i udbudsmaterialet - i det omfang det er muligt og risikoen er håndterbar, og uden at gå på kompromis med efterspørgslen på kvalitet, pris og effektivitet.
- Kommunens digitale dialogredskab ”Offentlig – Privat dialog” anvendes til dialog med markedet med henblik på at trække på markedets input og viden om nye tiltag.
- I tilbudsevalueringen skal kommunen have fokus på totalomkostningsberegning således, at varens/ ydelsens driftsudgifter indgår.
- De udbudsfaglige medarbejdere understøttes med uddannelse i innovative udbudsprocesser via uddannelsestilbud i regi af fælles økonomiuddannelse.

# DE OVERORDNEDE PRINCIPPER OG ORGANISERING AF INDKØBSOMRÅDET

*Alle kommunens syv forvaltninger gennemfører udbud og køber ind.*

Det er derfor vigtigt, at der i alle forvaltningerne er en klar forståelse af, hvilke forpligtelser kommunen er underlagt, hvordan indkøbsområdet er organiseret, hvordan ansvarsfordelingen er, samt hvilke krav kommunen skal stille i forbindelse med udbud.

## DEN JURIDISKE FORPLIGTELSE VED OFFENTLIGE INDKØB:

Københavns Kommune er som offentlig myndighed underlagt en udbudspligt for langt størstedelen af sine indkøb. Således skal alle indkøb over tærskelværdierne udbydes efter enten Udbudsdirektivet eller Tilbudsloven<sup>1</sup>. Ved tærskelværdien forstås kontraktens samlede værdi i hele kontraktens varighed inkl. eventuelle optioner.

TABEL 4: OVERSIGT OVER TÆRSKELVÆRDIER FOR 2014-2015

	Tærskelværdier - Tilbudsloven	Tærskelværdier - Udbudsdirektivet
Tjenesteydelser	Bilag IIA	1.541.715 kr.
	Bilag IIB	500.000 kr.
	Delydelser	595.832 kr.
Varer	Varer	1.541.715 kr.
	Delydelser	595.832 kr.
Bygge- og anlægsopgaver	Bygge- og anlægsopgaver	38.624.809 kr.
	Koncessioner	3.000.000 kr.
	Delarbejder	7.447.900 kr.

Bemærk: Tærskelværdierne reguleres årligt.

<sup>1</sup>I februar 2014 blev der vedtaget et nyt udbudsdirektiv i EU. Medlemsstaterne har to år til at implementere direktivet – i Danmark vil implementeringen ske ved en udbudslov. Hovedsigtet med det nye Udbudsdirektiv er at modernisere reglerne, så de offentlige midler bliver udnyttet mere effektivt.

På baggrund af lovgivningen er Københavns Kommune dermed forpligtet til at udbyde sine indkøb, såfremt de er over tærskelværdierne, så der til enhver tid sikres ligebehandling, proportionalitet, ikke-diskrimination og gennemsigtighed over for alle interesserede tilbudsgivere inden for EU. Der hvor kommunen ikke allerede har en central indkøbsaftale eller har planlagt at udbyde indkøbsområdet i ét udbud for hele kommunen, påhviler det den relevante forvaltning at sikre, at gennemføre udbud, så udbudsforpligtelsen overholdes. Den enkelte forvaltning kan også vælge at uddelegere indkøbsansvaret til den enkelte institution, som så skal løfte udbudsforpligtelsen, hvis indkøb på et givent indkøbsområde overstiger tærskelværdierne. Hvis tærskelværdien ikke overstiges, kan institutionen købe ind uden at gennemføre udbud – institutionen skal dog fortsat sikre, at der sker ansvarlig og saglig begrundet forvaltning af offentlige midler.

Endvidere betyder udbudsforpligtelsen, at Københavns Kommune ved obligatoriske indkøbsaftaler er forpligtet til at benytte aftalerne. Såfremt det konstateres, at der købes ind uden for aftalen, vil kommunen kunne pålægges et erstatningsansvar.

Der kan i forbindelse med indgåelse af den enkelte indkøbsaftale sikres konkrete undtagelser til brugen af en fælles indkøbsaftale. Kommunens selvejende institutioners forpligtelse afhænger af driftsoverenskomsterne med den relevante forvaltning, samt af hvilke indkøbsaftaler, der er tale om.

Hvis der ikke er sikret undtagelser i kontrakten, er der særlige forhold, som kan legalisere køb uden for aftale. Det kan for eksempel være:

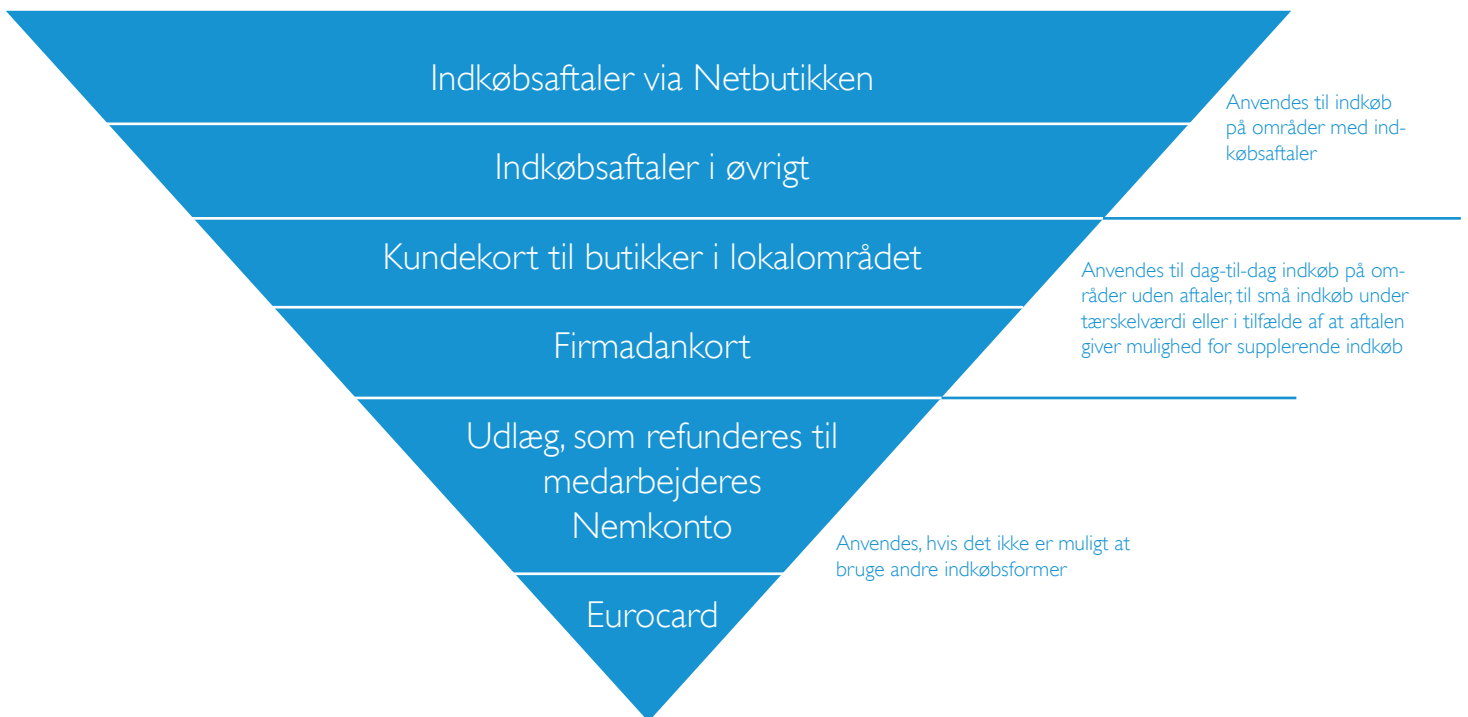
- Indkøb, der foretages som led i en pædagogisk eller terapeutisk proces. Det kan for eksempel have til formål at lære børn at købe ernæringsrigtige fødevarer i det lokale supermarked. Eller voksne med særlige behov, som køber ind for egne penge med støtte fra kommunen
- Suppleringsindkøb – dvs. indkøb, som ikke kan vente til dagen/ugen efter. I tilfælde af, at det kan vente, bør brugerne anvende kommunens indkøbsaftaler.

I forbindelse med disse særlige indkøb udenfor aftalerne er det vigtigt at bemærke, at følgende indkøbsformer skal anvendes i Københavns Kommune (i prioriteret rækkefølge):

1. Kundekort til butikker i lokalområdet
2. Udlæg, som refunderes til medarbejderens Nemkonto.
3. Firmadankort.
4. Eurocard.

Da Københavns Kommune ved hovedparten af indkøbsaftalerne er forpligtet til at benytte aftalerne, medfører det følgende indkøbshieraki:

FIGUR 5. INDKØBSHIRAKI



Økonomiforvaltningen har tidligere arbejdet på et købekort med rabat til institutionerne, men de juridiske rammer stillede meget komplekse krav til et sådan udbud – med det resultat, at der ikke kom tilbud ind. Det vurderes ikke at de juridiske rammer – heller ikke med det nye EU-direktiv – vil ændre på dette. Det vil fortsat være et krav, at der skal udarbejdes en kravspecifikation for hvert enkelt produkt som for eksempel er muligt at købe i et supermarked.

## PRINCIPPER OG ORGANISERING I FORBINDELSE MED GENNEMFØRELSE AF UDBUD:

Man kan inddele kommunens indkøbsaftaler i følgende typer:

- Fælles forpligtende kommunale aftaler – i regi af SKI (Staten og Kommunernes Indkøbscentral). I aftalen om kommunernes økonomi 2012 aftalte KL og Regeringen, at der skal indgås fælles forpligtende indkøbsaftaler på 15-20 områder frem til og med 2015. Københavns Kommune bakker op om aftalen, men det vurderes fra område til område om Københavns Kommune går med på aftalerne – hvis ikke, forelægges en sag herom for fagudvalg og Økonomiudvalget med begrundelse herfor.
- Centrale obligatoriske aftaler – disse aftaler indgås på vegne af hele Københavns Kommune på områder, hvor det vurderes, at der kan opnås stordriftsfordele, bedre priser og/eller bedre kvalitet, end hvis aftalerne indgås decentralt. Hertil kommer områder, hvor der er behov for ensartet og standardiseret udstyr for at løse opgaverne og sikre koordination i kommunen, f.eks. IT-udstyr og telefoni.



- Decentrale obligatoriske aftaler – aftaler indgået af én eller flere fagforvaltninger på områder, der vedrører institutionernes kerneydelser. Herved sikres det, at aftalerne er målrettet behovene lokalt. Aftalerne kan være decentrale obligatorisk, for relevante forvaltninger.
- Tilslutningsaftaler – aftaler, som kommunen, forvaltninger eller institutioner tilslutter sig eventuelt frivilligt efter eget valg, og som kan være indgået af Staten, SKI (Staten og Kommunernes Indkøbscentral), kommunerne i fællesskab eller for Københavns Kommune i form af en central eller decentral aftale.

KL og Regeringen blev i aftalen om kommunernes økonomi 2012 (Økonomiaftalen) enige om, at der skal etableres en række fælles forpligtende kommunale indkøbsaftaler i regi af SKI. ØU har godkendt, at Københavns Kommune støtter op om de forpligtende SKI-indkøbsaftaler, og udgangspunktet er derfor, at Københavns Kommune tilslutter sig de fremadrettede forpligtende SKI-aftaler.

I indkøbspolitikens fireårige periode vil SKI gennemføre en række forpligtende indkøbsaftaler, som vil dække forskellige udbudsområder. Derfor vil alle forvaltninger kunne få ansvar for at bidrage med viden om behov. Den forvaltning, der har ansvaret for det givne udbudsområde, har dermed også ansvaret for at afklare, om Københavns Kommune skal tilslutte sig den forpligtende SKI-aftale. Hvis det ikke vurderes hensigtsmæssigt for Københavns Kommune at tilslutte sig en given forpligtende SKI-aftale, skal der (jf. ØU-indstillingen 2013-0190424, d. 24. september 2013) forelægges en politisk godkendelse i hhv. fagudvalg og ØU. Når Københavns Kommune tilslutter sig en forpligtende SKI-aftale, orienteres ØU ved et notat på aflæggerbord.

Principperne for organisering og ansvaret vedrørende aftaleområderne er:

TABEL 5: PRINCIPPER OG ORGANISERING VED INDKØBSAFTALER

	Centrale obligatoriske aftaler	Decentrale obligatoriske aftaler
Ansvarlig for indgåelse, herunder overholdelse af lovgivning og BR's beslutninger	Økonomiforvaltningen Koncernservice Sundhedsforvaltningen* Teknik- og Miljøforvaltningen*	Den enkelte forvaltning – eller alternativt, den forvaltning, der indgår aftale på vegne af flere forvaltninger
Ansvarlig for tilsyn med at leverandøren overholder aftalen		Forvaltningen der har indgået aftalen
Ansvarlig for, at der (kun) købes ind via aftalen		Hver enkelt forvaltning
Systematisk controlling på aftalen		Den forvaltning der har indgået kontrakten
Ansvar med hensyn til at vedligeholde data i Netbutik		Den forvaltning der har indgået kontrakten
Økonomikredsens/ Indkøbskredsens rolle	Udpeger forslag til nye områder, hvor der kan indgås centrale obligatoriske aftaler	Drøfter ønsker til samarbejde om aftaleindgåelser

\* I forbindelse med administrationsplanprojektet blev etableret en partnerskabsmodel, hvor Teknik- og Miljøforvaltningen og Sundheds- og Omsorgsforvaltningen indgår fælles obligatoriske aftaler på vegne af hele kommunen på områder, hvor de to forvaltninger har stor faglig indsigt. Denne model evalueres i forbindelse med evaluering af Effektiviseringsstrategien.

## ROLLEFORDELING:

For at sikre at de indgåede aftaler lever op til politiske krav, er brugervenlige, og understøtter kommunens opgaveløsning, er det i forbindelse med et udbud væsentligt at få defineret dels kommunens behov og dels hvilke øvrige krav, der stilles til leverandøren.

Ved gennemførelse af de centrale obligatoriske aftaler er organiseringen derfor følgende:

- Indkøbskredsen og Økonomikredsen har fokus på at få identificeret hvilke udbud, der skal gennemføres for, at Københavns Kommune er aftaledækket. Økonomikredsen udpeger hvilke udbudsområder, der skal sikres centrale obligatoriske aftaler.
- Indkøbskredsen sikrer, at der sker den fornødne koordinering og at de relevante medarbejdere i kommunen allokeres til arbejdsgrupper/brugerworkshops, således at de kan bidrage med den nødvendige faglige viden til udbuddets kravspecifikation.
- Økonomikredsen har som udgangspunkt beslutningskompetencen i de tilfælde, hvor der på tværs af forvaltningerne ikke kan skabes konsensus i forbindelse med udarbejdelse af udbudsmaterialet (eksempelvis udbudsdesign, vægtning af forskellige hensyn og styring af ydelsen).
- Enten Økonomikredsen eller Direktionen i den forvaltning, som har ansvar for udbuddet, vurderer, om indstilling om igangsættelse af udbud og udbudsdesign skal forelægges politisk.

Det skal være så nemt som muligt for forvaltningerne at gennemføre et udbud, selvom der ved gennemførelse af udbud skal stilles en række krav til leverandørerne. For at sikre en hensigtsmæssig og klar ansvarsfordeling i forbindelse med de enkelte forvaltningers udbud er der tre enheder, som på hver deres område er forpligtet til at være ajourførte samt understøtte, at de enkelte forvaltninger, som gennemfører udbud, stiller de gældende og relevante krav. De tre enheder (samt deres forpligtelser) er:

- Økonomiforvaltningen - de politiske krav til udbud: Hver forvaltning har ansvaret for at de i forbindelse med udarbejdelse af udbudsmaterialet anvender kommunens værktøjer, paradigmer, krav og politikker i forbindelse med udbud, som fremgår på kommunens intranetside. Det er Økonomiforvaltningens ansvar at vedligeholde informationerne om de politiske krav på intranetsiden løbende.
- Arbejdsmiljø København - krav der sikrer medarbejdernes, brugernes og leverandørernes medarbejderes sundhed og sikkerhed: Arbejdsmiljø København (AMK) inddrages i fastlæggelsen af kravspecifikationen, når Økonomiforvaltningen eller fagforvaltningerne indgår fælles obligatoriske centrale og decentrale aftaler. AMK inddrager arbejdsmiljøorganisationen i forbindelse med kravspecifikationen, hvor AMK vurderer det nødvendigt. AMK er fagligt ansvarlig for prioritering af arbejdsmiljøhensyn i kravspecifikationen i balance med krav til ansvarlig forvaltning af de offentlige midler.

- Teknik- og Miljøforvaltningen – miljø- og klimakrav: Miljø- og klimakonsulenter i Teknik- og Miljøforvaltningen inddrages i fastlæggelsen af miljøkrav i kravspecifikationen, når Økonomiforvaltningen eller fagforvaltningerne indgår fælles obligatoriske centrale og decentrale aftaler. Det er miljø- og klimakonsulenterne i Teknik- og Miljøforvaltningen, der vurderer relevansen af deltagelsen ud fra en risikobetragtning. På risikofyldte aftaler skal miljø- og klimakonsulenterne i Teknik- og Miljøforvaltningen også bistå med at sikre, at miljøkravene overholdes efter kontraktstart.

De tre enheders ansvar opstilles på følgende måde:

TABEL 6: PRINCIPPER OG ORGANISERING VED INDKØBSAFTALER

Forvaltning/enhed	Ansvar
Økonomiforvaltning	At oplyse forvaltningerne om de politiske krav, der skal stilles i udbud, dvs.: <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSR-bilag (samfundsansvar)</li> <li>• Arbejdsklausul mod social dumping</li> <li>• Sociale klausuler</li> </ul>
Arbejdsmiljø København	Forvaltningen informerer Arbejdsmiljø København om deres udbud, således at de kan sikre, at der ved udbud stilles arbejdsmiljøkrav, som opfylder lovgivningen og beslutninger i Borgerrepræsentationen.
Teknik- og Miljøforvaltningen – Miljø- og Klimakrav	Forvaltningen informerer Teknik- og Miljøforvaltningen om deres udbud, således at de kan sikre, at der ved udbud stilles de klima- og miljøkrav, som opfylder lovgivningen og beslutninger i Borgerrepræsentationen.

## HÅNDTERING AF INDKØBSEFFEKTIVISERINGER:

Når en central obligatorisk indkøbsaftale er gennemført, beregnes og gennemføres en indkøbseffektivisering, som indgår i det tværgående bidrag til kommunens Effektiviseringsstrategi. Følgende typer udbud indregnes:

- De centrale obligatoriske aftaler.
- De kommende forpligtende SKI-aftaler, som har karakter af at være fælles obligatoriske.

Det er op til det enkelte udvalg at beslutte, om de eventuelle indkøbseffektivisering, som tilvejebringes via de decentrale obligatoriske indkøbsaftaler og frivillige tilslutningsaftaler, skal indgå i de forvaltnings-specifikke bidrag til effektiviseringsstrategien.

## KOMMUNENS INDKØBSANSVAR:

Med udgangspunkt i ovenstående kan kommunens indkøbsansvar illustreres i nedenstående figur 7. Det skal dog bemærkes, at Københavns Kommunes forvaltninger er forskelligt organiseret - derved kan hver forvaltnings indkøbsansvar afvige fra nedenstående, hvis for eksempel fagudvalget har delegeret kompetencer til forvaltningen, som ligeledes har valgt at delegerer indkøbsansvaret ud til de decentrale enheder.

TABEL 7: PRINCIPPER OG ORGANISERING VED INDKØBSAFTALER

Forvaltning/enhed	Ansvar
Borgerrepræsentationen	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fastlægger strategi for udbud og indkøb</li><li>• Fastlægger principper for opdeling i hhv tværgående og forvaltningsspecifikke udbud- og indkøbsområder</li><li>• Træffer beslutning om udlicitering af opgaver</li><li>• Træffer beslutning om politikker relateret til udbud og indkøb, herunder sociale klausuler, arbejdsklausuler, CSR-bilag, krav til miljø- og arbejdsmiljø, som skal efterleves på alle niveauer i kommunen</li></ul>
Økonomiudvalget	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indstiller til Borgerrepræsentationen i ovenstående sager</li><li>• Træffer beslutning om komplekse tværgående udbud</li><li>• Træffer beslutning om at gå på fælles kommunale forpligtende SKI-aftaler</li></ul>
Fagudvalg/Centralforvaltninger	<ul style="list-style-type: none"><li>• Træffer beslutning om udbud- og indkøb på eget område, hvor der ikke er/ eller hvor der ikke planlægges tværgående aftaler</li><li>• Træffer beslutning om uddelegering af indkøbsansvar til decentrale enheder/institutioner</li><li>• Sikre compliance på eget forvaltningsområde</li><li>• Sikre at kommunens relevante indkøbsaftaler kommunikeres ud til egne enheder og fremgår af netbutikkens aftalekatalog</li></ul>
Decentral enhed/institution	<ul style="list-style-type: none"><li>• Træffer beslutning om udbud og indkøb hvor ansvaret er decentraliseret til enheds/institutionsniveau*</li><li>• Sikre compliance på egen enhed/institution</li><li>• Daglig indkøb sker:<ul style="list-style-type: none"><li>• I netbutikken</li><li>• På fælles aftaler ved kontakt med leverandør</li><li>• På egne aftaler ved kontakt med leverandør*</li><li>• Ved suppleringsindkøb lokalt</li></ul></li></ul>

På næste side følger en liste over de udbudsområder, som er fælles centrale obligatoriske, samt den ansvarlige forvaltning for området. De er opdelt efter hvorvidt de allerede er indgået, er under udarbejdelse eller er planlagte udbud jf. indkøbsanalysen forelagt Økonomikredsen.

# OVERSIGT OVER FÆLLES CENTRALE OBLIGATORISKE AFTALER

## ADMINISTRATION

Indgåede aftaler	Aftaler under udarbejdelse	Planlagte udbud jf. indkøbsanalyse forelagt Økonomikredsen
Ansvarlig: ØKF	IT-konsulentytelser	Avis- og tidsskriftsabonnementer
IT-hardware (computere)*	Hotel og konferencer	Bøger (boghandlere og internet)
Servere*	Kreditfacilitering	Elektroniske opslagsværker
AV-udstyr*	IT-tablets (KS)*	Catering
Kopi- og printmaskiner*	Storage (KS)*	Frugt- og grøntordning
Kontor, kopipapir og skoleartikler*	IT-software (KS)	TV-pakker mv.
Kaffe og te	IT-tilbehør* (KS)	
Fortrykte kuverter, brevpapir m.v.		
Toner og blæk		
Skærmbiller		
Repræsentationsydelser, vin og chokolade mm.		
Management-konsulenter		
Juridisk bistand		
Revision og bogføring		
Københavns Madhus		
Bankudbud		
Ansvarlig: KFF		
Telefoni og data (KBS)		

## BYGNINGER OG SERVICE

Indgåede aftaler	Aftaler under udarbejdelse	Planlagte udbud jf. indkøbsanalyse forelagt Økonomikredsen
Ansvarlig: ØKF	Ansvarlig: ØKF	Ansvarlig: ØKF
Elektricitet	Ekstern rengøringservice	Vinduespolering
Elevatorservice (KEjd)		Håndværkerydelser
Storkøkkenudstyr	Ansvarlig: TMF	Markiser, gardiner og tæpper
Kontormøbler*	Låseservice og montering	Møbler (kantine og lounge)
Rengøringsmidler og –artikler*	Nøgler/sikringsskabe	Møbler til mødelokaler
Alarm og vagt, kontrolcentral		Radio, TV mm.
Installation og service	Ansvarlig: SUF	Lamper og indendørs belysning
Flytning	Udstyr til brug for træning og genoptræning	Ergonomiske produkter
Aftørningspapir og affaldsposer*	Udstyr til tandlægeklinikker	Rådgivning, grafiske ydelser og laboratorieydelser
Hårde hvidevarer	Institutionsmøbler til plejehjem, døgninginstitutioner m.fl.	
Brændstof, olie og naturgas		Ansvarlig: TMF
Lyskilder		Terræn-management
Engangsservice*		Byggemarkedprodukter (træ- og byggematerialer)
Måtteservice		
Reparationer af køretøjer o/u. 3500 kg.		Ansvarlig: SUF
Vaskerimaskiner		Lamper og andet mindre udstyr
Trykkeri		Sygeplejeartikler*
Ansvarlig: TMF		Ansvarlig: BUF
Vejsalt*		Fødevarer til storkøkkener*
		Drikkevarer til storkøkkener*
Ansvarlig: KFF		
Arbejdsbeklædning		Ansvarlig: KFF
		Biblioteksmaterialer, herunder bøger*

## TRANSPORT

Indgåede aftaler	Aftaler under udarbejdelse	Planlagte udbud jf. indkøbsanalyse forelagt Økonomikredsen
Ansvarlig: ØKF	Ansvarlig: ØKF	Ansvarlig: ØKF
Buskørsel	Budkørsel	Dæk
Kørsel (befordring)	Brandslukkere og førstehjælpskasser (KB)	Synsvirksomhed
Taxikørsel		Skrotning af køretøjer
Køb, leasing og udlejning af biler	Ansvarlig:TMF	
Rejseaftale (fly, tog, hotel, billeje)	Cykler, El-cykler	Ansvarlig:TMF
Vejhjælp	Entreprenørmaskiner	GPS'er

## HR

Indgåede aftaler	Aftaler under udarbejdelse	Planlagte udbud jf. indkøbsanalyse forelagt Økonomikredsen
Ansvarlig: ØKF	Ansvarlig: ØKF	Ansvarlig: ØKF
Vikarer (pleje og omsorg)	Rekruttering	Genoptræning (træning og rehabilitering)
Vikarer (køkken)	Kommunikation (marketing)	Uddannelse og kurser
Vikar (kontor)		
Vikarer (pædagoger)		
Tolkeformidling		
HR-konsulenter		
Krisehjælp og psykologhjælp til medarbejdere		

\* = Forpligtende SKI-aftale. For \*-markerede aftaler i 2. og 3. kolonne afventer stillingtagen om Københavns Kommune skal tilslutte sig. Dette sker inden tidspunktet for SKI's tilslutning til den pågældende aftale.