



Offentlige indkøbsmilliarder skal bruges grønt

Hårdt brug for mere
tempo og skalering i grønt
offentligt indkøb

Først og fremmest skal der sættes en klar pejling af, hvordan vi får vendt det offentlige indkøb i retning af den grønne omstilling. DI foreslår følgende tre pejlemærker:

100 pct. grønne indkøb: Det bør ikke være muligt at foretage indkøb i det offentlige uden at inddrage klima- og miljømæssige hensyn.

30 største offentlige indkøbere skal gå forrest: De bredeste skuldre skal løfte og inspirere. De største offentlige indkøbsorganisationer skal fastsætte ambitiøse mål for reduktion af trykket på klima og natur samt dokumentere deres indsats for den grønne omstilling. Den politiske handling skal være tydelig.

3 testzoner: Alle offentlige organisationer skal årligt minimum udpege tre områder for deres indkøb, hvor der sættes helt særligt fokus på innovation og de nyeste grønne løsninger.

Der skal handles på grønne offentlige indkøb nu

Hårdt brug for tempo og skalering i den grønne omstilling

Du kender det godt. Du står i supermarkedet og kigger lidt stjålent på de andres indkøbskurve. Nogle handler stort ind, nogle skal have hyggeaften, mens andre er på slankekur. Men fælles er det, at flere og flere danskere handler grønt. Parfumerede vaskemidler viger pladsen for et mere miljøvenligt tilbud. Oksekødet skiftes måske ud med kylling. Vi overvejer vores forbrug og lader måske bilen stå og cykler i stedet. Og når vi kommer hjem, så affaldssorterer vi på livet løs. Jeg gør i hvert fald.

For startskuddet for den grønne omstilling af vores samfund har lydt. Målet er, at vi markant omstiller vores forbrug, så vi nedbringer presset på klima og natur. Vi ved det godt. Men vi har et problem. Imens danskerne lægger vanerne om, så følger vores samfund ikke med. Og hvad skal det så nytte? Hvis selv min kommune og staten ikke følger med, når de hvert år køber ind for 415 milliarder, hvordan kan vi så pege tilbage på forbrugerne?

De grønne løsninger skal i den offentlige indkøbskurv. Det skal være slut med at kassere tonsvis af arbejdstøj i ældreplejen på grund af krav om nyt tøj i offentlige vaskeriudbud. Det skal være slut med, at indkøbsprisen vejer mere end lang levetid. Der findes mange eksempler på, hvordan vi igennem det offentlige indkøb kan drive en omstilling, hvor vi deler og udnytter ressourcerne langt bedre, end tilfældet er i dag.

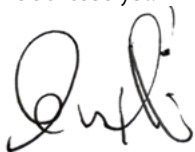
Det skorter ikke på gode politiske hensigter for den grønne omstilling, men når det kommer til at omsætte hensigterne til virkelighed, så er vi milevidt fra målet. Klimaaftrykket fra det offentlige indkøb stiger stødt. Virksomhederne siger ret klart, at de grønne løsninger ikke bliver efterspurgt nok. Det er ofte nemmere at sælge den grønne løsning til en anden virksomhed, end til den offentlige myndighed.

Der er brug for, at vi hurtigst muligt kommer op i et tempo og en skala, som står mål med et fælles ønske om Danmark som grønt foregangsland. Dette udspil er en appel til politikerne i stat, regioner og kommuner om markant at skrue op for konkrete målsætninger for det milliardstore offentlige indkøb – og følge det til dørs når indkøbskurven bliver fyldt i hverdagen.

Det 415 milliarder store offentlige indkøb skal være den katalysator, som øger hastigheden i den grønne omstilling og en mere cirkulær økonomi. Ifølge den såkaldte Circularity Gap Report er Danmark kun 4 pct. cirkulær. Dermed er Danmark dårligere til cirkulær økonomi end flere andre europæiske lande.

Det er naturligvis uholdbart – både for den grønne omstilling og udviklingen af vores fælles velfærd. Der er bred enighed om, at dansk erhvervsliv skal gribe de nye forretningsmuligheder og være med til at drive den nationale og globale grønne omstilling fremad. Virksomhederne kan ikke gøre det alene. Det kræver en vilje til forandring og et enormt temposkifte i den offentlige sektors efterspørgsel efter grønne løsninger.

God læselyst.



Emil Fannikke Kiær, politisk direktør, Dansk Industri

415 milliarder skal være grønt fyrtårn

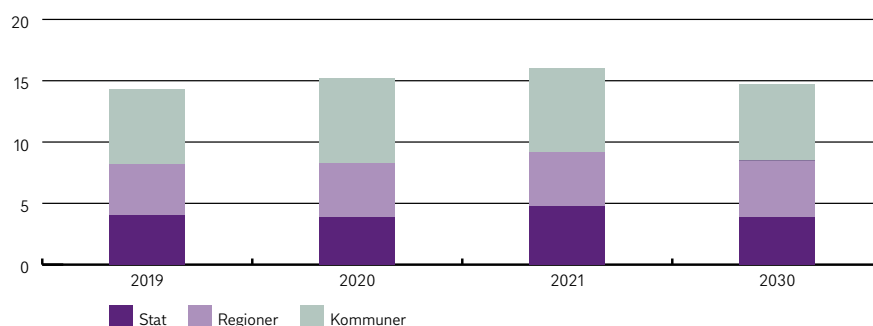
De offentlige indkøb skal vise vej i den grønne omstilling

Der skal sættes en grøn pejling for det offentlige indkøb, og det skal ud at virke i praksis. Vi skal op i tempo og i skala for at nå målene om at reducere udledningen af CO₂e – og for at reducere brugen af ressourcer og understøtte biodiversiteten. Det 415 milliarder kr. store indkøb skal lyse op i den grønne omstilling.

Vi har for nylig målt den varmeste dag på kloden nogensinde. Klimaudfordringen har længe været en realitet og kalder på handling. Tilbagegangen i biodiversiteten er alarmerende, og vi udrydder plante- og dyrearter i rekordfart. Samtidig er Danmarks brug af ressourcer mere end tre gange højere end det estimerede bæredygtige niveau, og der skal mindst fire jordkloder til at dække vores behov, hvis alle levede, som vi gør i Danmark. Kort sagt skal vi blive langt bedre til at bruge ressourcerne smartere og passe på den jordklode, vi har.

Det er der sådant set ikke noget nyt i, og derfor er klimaforandringer og faldet i biodiversiteten højt på den politiske dagsorden. Folketinget har vedtaget at reducere den danske udledning af drivhusgasser med 70 pct. i 2030 og klimaneutralitet i 2045. Kommunerne har indgået klimaaftaler (DK2020) og tilsluttet sig Parismålene. Regeringen (SVM) har i regeringsgrundlaget specifikt forpligtiget sig til at nedsætte klimaftrykket fra de offentlige indkøb. Alt sammen imens trykket på natur, ressourcer og klima fra det offentlige indkøb i Danmark blot stiger og stiger¹.

Statens, regionernes og kommunernes klimaftryk fra indkøb 2019-2021 og fremskrevet til 2030



Anm.: 2030-opgørelsen er udtryk for en estimeret fremskrivning. Kilde: Energistyrelsen

¹Jf. Energistyrelsen og Økonomistyrelsens beregning af det offentlige indkøb

Den **grønne omstilling i offentlig indkøb** refererer til en overgang fra en efterspørgsel efter traditionelle, ressourcintensive og forurenende metoder til mere miljø- og klimavenlige praksisser. Det offentlige indkøb skal i langt højere grad skubbe på en mere cirkulær økonomi, hvor afhængigheden af fossile brændstoffer og jomfruelige ressourcer reduceres og bidrager til at minimere klimaforandringer samt beskytte naturressourcer og miljø af hensyn til biodiversiteten. Den offentlige sektor har som landets største arbejdsgiver og enorme indkøbsmuskel et særligt ansvar for gå forrest i den grønne omstilling.

Trods gode intentioner går omstillingen til mere grønne offentlige indkøb alt, alt for langsomt. Der er brug for mere handling og implementering. Danske virksomheder er klar til at levere grønne løsninger i samarbejde med de offentlige organisationer. Desværre oplever kun 20 pct. af de private leverandører, at de offentlige organisationer efterspørger grønne løsninger².

Der er samtidig bred enighed om, at dansk erhvervsliv skal gribe de nye forretningsmuligheder og være med til at drive den nationale og globale grønne omstilling fremad. Det kræver kompetencer, specialiseret arbejdskraft, investeringer, men det kræver også politisk styring, som understøtter den grønne omstilling af den offentlige sektor og samarbejdet med de danske virksomheder.

Klima-, ressource- og biodiversitetskrisen løses ikke alene med gode hensigter. Der er brug for, at vi bevæger os fra generelle målsætninger og hensigter til konkrete sektormål og handlinger. Og hvad er mere oplagt, end at de politiske beslutningstagere i staten, i regionerne og i kommunerne griber fat i de offentlige organisationer, som de står direkte i spidsen for, så vi får de offentlige indkøb i spil som værktøj til at drive den grønne omstilling?

Den offentlige sektor har en imponerende indkøbsmuskel, der udgør knap en sjettedel af vores bruttonationalprodukt, svarende til 415 milliarder kr. årligt, en tredjedel af de samlede offentlige udgifter³ og et klimaaftryk på 16 mio. ton CO₂e⁴. Samtidig er det offentlige indkøb en enormt alsidig størrelse, der strækker sig lige fra byggeri og infrastruktur til transport, varer og serviceydelser. Den offentlige sektor har en enestående mulighed for at fremme klimavenlige løsninger og en mere cirkulær økonomi.

Vi vil med dette udspil an vise veje til, hvordan den offentlige sektor kan træffe bevidste og mere målrettede valg, der prioriterer miljø- og klimamæssige hensyn i det offentlige indkøb. Ønsket er at styrke det politiske fokus på offentlige grønne indkøb som strategisk virkemiddel til at fremme en grøn omstilling.

”Hvis det offentlige går forrest, vil det ikke blot have en klimaeffekt i sig selv. Det kan også bidrage til at udbrede klimavenlige valg i andre dele af samfundet og til at skabe udvikling og innovation af grønne løsninger....”

Klimarådets formand,
Peter Møllgaard, 2023

[Klimarådet: Bekymrende, at det offentlige klimaaftryk stiger](#)

² DI Leverandørundersøgelse 2023

³Status for offentlig konkurrence 2022, Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen

⁴ Klimaaftrykket af offentlige indkøb, Energistyrelsen og Økonomistyrelsen 2023

Biodiversitet og en smartere brug af ressourcerne.

Biodiversiteten er den mangfoldighed af økosystemer, arter og genetiske ressourcer, der omgiver os og er afgørende for, at vi kan få medicin og mad på bordet og hænger uløseligt sammen med rent vandmiljø, ren luft og drikkevand. Naturen og biodiversiteten er under pres, ikke kun i Danmark, men i hele verden.

Der er en række af aktiviteter, som kan påvirke biodiversiteten negativt. Eksempelvis:

- Forurening, som kemi, gødning og pesticider kan påvirke dyr og planter på en række måder.
- Skovrydning, som fører til tab af levesteder for dyr og planter.
- Klimaforandringer, som fører til ændringer i temperaturer, nedbør og havniveauer, hvilket påvirker levestederne for dyr og planter.

Kampen for biodiversitet omfatter forskellige initiativer og tiltag, der sigter mod at bevare og beskytte den biologiske mangfoldighed. Her et par eksempler på tiltag, som offentlige organisationer forholdsvis nemt kunne beslutte sig for:

- Stille krav om miljømærker eller tilsvarende. EU-Blomsten og Svanemærket er anerkendte miljømærker i Danmark, som stiller krav til miljø, sundhed og kvalitet i et livscyklusperspektiv.
- Vurdér altid totalomkostningerne. Indkøbsprisen er blot ”toppen af isbjerget”. Ved at kigge på flere aspekter, herunder også omkostninger til drift, vedligeholdelse, levetid, logistik og bortskaffelse af affald bliver hensynet til biodiversiteten også inddraget.

Disse eksempler og andre bidrager til kampen for biodiversitet og omstilling til en mere cirkulær økonomi.

Anbefalinger til politisk handling

Den grønne omstilling i det offentlige kan ikke fixes med ét hammerslag. Det kræver en vifte af værktøjer. Men i første omgang bør politikerne i spidsen for kommunerne, regionerne og staten hurtigst muligt sætte klare mål og rammer for det offentlige grønne indkøb. Der må ikke herske tvivl om det reelle ambitionsniveau for den offentlige sektors efterspørgsel.

En DI analyse viser, at der kun er 14 ud af landets 98 kommuner, som har konkrete målsætninger for det grønne indkøb – læs mere [her](#).

DI anbefaler, at politikere hurtigst muligt fastsætter klare mål og rammer for sin organisation, som skal sikre retning og understøtte det konkrete grønne indkøbsarbejde. Det er tid til at omsætte de gode hensigter til virkelighed. Der er behov for prioritering af indsatsen, og et langt højere tempo i omstillingen af det grønne indkøb og større skala i initiativerne.

Først og fremmest skal der sættes en klar pejling af, hvordan vi får vendt det offentlige indkøb i retning af den grønne omstilling. DI foreslår følgende tre pejlemærker:

100 pct. grønne indkøb: Det bør ikke være muligt at foretage indkøb i det offentlige uden at inddrage klima- og miljømæssige hensyn.

30 største offentlige indkøbere skal gå forrest: De bredeste skuldre skal løfte og inspirere. De største offentlige indkøbsorganisationer skal fastsætte ambitiøse mål for reduktion af trykket på klima og natur samt dokumentere deres indsats for den grønne omstilling. Den politiske handling skal være tydelig.

3 testzoner: Alle offentlige organisationer skal årligt minimum udpege tre områder for deres indkøb, hvor der sættes helt særligt fokus på innovation og de nyeste grønne løsninger.

Alle offentlige indkøb skal være grønne

Det må ikke være muligt at foretage indkøb for skattekrone, hvor klima- og miljøhensyn er udeladt. Vi er nået til et punkt, hvor det ikke længere er rimeligt, at indkøb fra fælleskassen ignorerer de grønne alternativer. Af alle de nævnte grunde foreslår DI en målsætning om 100 pct. grønne indkøb.

I alle udbud skal offentlige ordregivere som minimum forholde sig aktivt til følgende fem kriterier:

1 Brug totaløkonomisk vurdering (herunder TCO⁵). De samlede omkostninger af en løsning eller for en indkøbskategori skal inddrages, herunder bl.a. logistik, energiforbrug, vedligehold, affaldshåndtering samt fordele ved længere levetid og reparabilitet. Ved at inddrage alle aspekter i overvejelserne vil grønne indkøb oftest også være det økonomisk kloge valg. Omfanget af en egentlig beregning eller en lidt løsere vurdering skal naturligvis være proportional med indkøbets omfang og størrelse.

⁵ TCO står for Total Cost of Ownership. Erhvervsstyrelsen har udviklet TCO-værktøj, som kan benyttes til inspiration: TCO (tcohandel.dk)

TCO står for "Total Cost of Ownership," og refererer til den samlede omkostning ved at indkøbe og vedligeholde et produkt, en tjeneste eller en bygning. TCO inkluderer ikke kun den indledende købspris, men også alle omkostninger, der er forbundet med en løsnings levetid, såsom driftsomkostninger, reparerbarhed, energiforbrug, vedligeholdelse, support, opgraderinger og endda eventuelle omkostninger ved afhændelse eller udskiftning.

TCO-beregninger bruges til at evaluere forskellige løsninger eller produktkategorier. Ved at tage hensyn til både de direkte og indirekte omkostninger kan offentlige organisationer træffe mere informerede beslutninger om, hvilken løsning der er mest omkostningseffektiv på lang sigt, i stedet for kun at fokusere på den umiddelbare anskaffelsespris.

Ofte vil et større fokus på totalomkostningerne i løsningens levetid og minimering af unødige transaktionsomkostninger være billigere og bedre end i de tilfælde, hvor indkøbsprisen står alene i evalueringen.

Omfanget af en TCO-beregning skal naturligvis være proportional med indkøbs størrelse og tilgængelige værktøjer.

Svanemærket er det officielle nordiske miljømærke

Krav til produkter i et livscyklusperspektiv, herunder råvarer, design, produktion, kemikalier, emballage, affald, energiforbrug osv. Læs mere på svanemaerket.dk

Det er vigtigt at være opmærksom på, at brugen af et bestemt mærke kan være afhængig af det konkrete indkøbsemne. Det kan desuden være omkostningsfuldt for særligt iværksættere at få miljømærket deres nye produkter, selvom de grønne effekter overstiger minimumskravene i miljømærkerne. Afklar dette i markedsdialogen.

- 2** Stil krav om miljømærker⁶ eller kriterierne bag, energistandarder eller relevante certificeringer, hvor det er muligt. At benytte veldefinerede standarder eller tilsvarende krav understøtter klarhed i forventninger til leverancen og sikre fagligt kvalificerede retningslinjer.
- 3** Læg vægt på miljø og kvalitet ved tildeling af kontrakter. Pris er desværre fortsat det afgørende konkurrenceparameter i de fleste udbud, og det er desværre vanskeligt for virksomheder at kunne differentiere sig og konkurrere med de nyeste løsninger på det offentlige marked. I praksis overskygger prisen ofte det meste i udbudssituationen og giver ikke plads til grøn konkurrence. Det er muligt at tildele kontrakter på andet end pris alene – men naturligvis inden for en oplyst økonomisk budgetramme, hvorunder tilbuddet afgives. Med det store prisfokus misser offentlige indkøbere ofte at åbne nye veje for de grønneste løsninger.

⁶ Læs mere om EU blomsten (EU's officielle miljømærke) og Svanemærket (Det officielle nordiske miljømærke) her: Miljømærkning Danmark har ansvaret for de to officielle miljømærker | Miljømærkning Danmark (miljomaerkning.dk)

4 Brug innovationsklausuler. Inden for de fleste brancher sker udviklingen hurtigt i disse år. Nye og mere bæredygtige produkter, teknologier og arbejdsmetoder dukker op i løbet af en udbudskontrakts varighed. For ordregiver er der en stor fordel i, at kontrakten ikke er statisk, men kan få gavn af den innovation, der sker på et givent område i hele kontraktperioden.

5 Gennemfør markedsdialog. Det er kun muligt at blive klogere på mulighederne for forandring ved at tage dialogen med potentielle tilbudsgivere.

Kriterierne tager afsæt i de mange gode erfaringer, som mange offentlige indkøbere allerede gør brug af. Den dybe tallerken skal ikke opfindes, hver gang der skal indkøbes. Der er bl.a. inspiration at hente i arbejdet fra Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb (POGI), EU's grønne indkøbskriterier og Forum for Bæredygtige Indkøb.

Markedsdialog baner vej for grøn omstilling af busbranchen

I forbindelse med udbuddet af elbusser i Roskilde Kommune afholdt kommunen, sammen med Movia, en indledende markedsdialog. Her var operatører, producenter, trafikselskab og andre relevante aktører samlet for at diskutere, hvordan en omstilling til emissionsfri busdrift skulle realiseres.

Markedsdialogen mundede ud i et særligt tilpasset udbudsmateriale, der blandt andet indebærer en forlænget udbudsproces samt en længere garanteret kontraktlængde, med en grundkontrakt på ti år og mulighed for to års forlængelse. Derudover førte den til en øget fleksibilitet i forbindelse med indfasningen af elbusser og en model for kompensation til operatøren, hvis kommunen eller Movia skulle ønske at ændre antallet af driftsbusser inden for kontraktperioden.

Siden er der sket en stor stigning i antallet af elbusudbud i Danmark, således at der nærmest ikke laves udbud, der omfatter traditionelle dieselbusser længere.

Læs mere [her](#)

De største offentlige indkøbere skal gå forrest

De 30 største offentlige indkøbere skal sætte konkrete reduktionsmål og dokumentation for indsatsen i den grønne omstilling på lige fod med de private virksomheder.

Som en del af "Green Deal" har EU-kommissionen besluttet at øge kravene til rapportering af de private virksomheders bæredygtighed. Fra og med 2024 skal alle store virksomheder således rapportere om deres arbejde med den bæredygtige omstilling, herunder i deres værdikæde, jf. CSRD-direktivet (Corporate Sustainability Reporting Directive).

Blandt andet derfor arbejder en række af de danske virksomheder med SBTi eller sammen med rådgivere om mål og dokumentation for indsatsen i den grønne omstilling. Virksomhederne skal bl.a. rapportere om miljø og klima. Rapporteringen skal afgives i årsrapporten, og der er vedtaget standarder, der fastsætter det nærmere indhold af de oplysninger, som virksomhederne skal rapportere om.

Ministerie
Forsvarsministeriet
Transportministeriet
Sundhedsministeriet
Justitsministeriet
Skatteministeriet
Region
Region Hovedstaden
Region Midtjylland
Region Syddanmark
Region Sjælland
Region Nordjylland
Kommune
København
Aarhus
Aalborg
Odense
Vejle
Esbjerg
Gentofte
Kolding
Frederiksberg
Slagelse
Silkeborg
Roskilde
Viborg
Randers
Horsens
Herning
Næstved
Gladsaxe
Holbæk
Sønderborg

Anm.: Opgørelserne for de statslige institutioner og de fem regioner er baseret på fakturadata, mens opgørelsen for kommunerne bygger på regnskabsdata⁷. Den anslåede indkøbsvolumen for de enkelte organisationer er derfor ikke direkte sammenlignelig på tværs af sektorer. Kilde: Økonomistyrelsen, Danmarks Statistik (REGK1) og DI-beregninger

Tilsvarende gennemsigthed bør naturligvis også være gældende for de store offentlige organisationer i Danmark, som administrerer vores skattekroner.

Den grønne omstilling kræver nu, at de offentlige indkøbsorganisationer forpligter sig. ESG, herunder CSRD-direktivet er et fælles sprog, som kan sætte os i stand til at handle i overensstemmelse med de gode hensigter. DI foreslår derfor, at de fem største ministerområder, de fem regioner og 20 største kommuner målt på deres samlede indkøbsvolumen, som minimum sikrer gennemsigthed i deres mål og resultater for klima og biodiversitet.

De offentlige institutioner bør fremadrettet tydeligt oplyse mål, planer og status for reduktion af klimaemissioner og beskyttelse af biodiversitet. Rapportering bør inspireres af CSRD-direktivet.

Herunder eksempler på målsætninger for indkøbet, som kan fastsættes politisk:

- Reducere CO2e-udledninger fra det samlede indkøb med 40 pct. inden 2035 sammenlignet med 2021-niveaueu.
- Alle indkøb skal omfattes af miljømærker eller tilsvarende kriterier, hvor det er muligt senest i 2025.
- Ved udbud vægtes klima og miljø med minimum 30 pct. i tildelingen af kontrakter.
- Der etableres grønne innovationspartnerskaber med private leverandører på områder, hvor potentialet for at klima- og miljøaftrykket er størst.
- Indføre innovationsklausuler i kontrakterne for at sikre mulighed for løbende klima- og miljøoptimering.
- Investere i projekter, der reducerer klima- og miljøpåvirkningen, f.eks. ved at købe CO2-kompensation.

Indfør testzoner for grønne offentlige indkøb

Modet til forandringer kan i nogle tilfælde være lav, og bekymringen for at begå fejl kan være en barriere for fornyelse. Men den grønne omstilling kalder på større risikovillighed og entreprenørskab, som giver plads til at gribe tingene an på nye måder. Det gælder både internt i de offentlige organisationer, hvor lysten og modet til at efterspørge løsninger, som udfordrer vaner og de "normale" arbejdsgange, får langt mere plads. Det betyder også, at nye løsninger og modige iværksættere i højere grad skal lukkes ind, så vi får sat skub i morgendagens løsninger. Politikerne skal bakke op om nytænkning og opgør med "0-fejlskulturen", når det gælder den grønne omstilling og samarbejdet med de private virksomheder.

Derfor foreslår DI, at offentlige organisationer skal udpege og gennemføre tre forløb årligt, hvor der er helt særlig fokus på offentlig-privat innovation og benytte de grønneste løsninger. De offentlige organisationer skal selv definere projekterne i forhold til omfang og emne, men intentionen bag skal være at flytte nuværende grænser og understøtte en mere entreprenant samarbejdskultur med de private virksomheder.

⁷ Sum af bruttoudgifter på anlægskonti (dranst 3), hovedkonto 0 og 2-6 samt bruttoudgifter på driftskonti (dranst 1), hovedkonto 0 og 2-6 for art 2, 4.0., 4.5 og 4.9

Fremtiden er cirkulær

Vi skal væk fra en lineær brug-og-smid-væk kultur og hen til en cirkulær økonomi, hvor vi anvender ressourcer, materialer og produkter smartere ved at holde dem i kredsløb så længe som muligt. Ifølge den såkaldte Circularity Gap Report er Danmark kun 4 pct. cirkulær. Dermed er Danmark dårligere til cirkulær økonomi end flere andre europæiske lande.

Det handler grundlæggende om at fremtidssikre vores ressourcer og leve inden for naturens grænser. Det betyder i praksis, at vi i langt højere grad skal have fokus på holdbare, reparerbare, genanvendelige og energi- og ressourceeffektive løsninger af høj kvalitet. Det vil sige, at vi tilstræber et kredsløb, hvor ressourcerne forbliver og genbruges eller genanvendes igen og igen. En cirkulær økonomisk tilgang.

SVM's regeringsgrundlag

Regeringen vil nedbringe klimaaftrykket på de offentlige indkøb, herunder også indkøb af transport og opførelse af offentlige bygninger.

EU har igangsat en lang række initiativer (Green Deal), og Europa-Parlamentet har både stemt for et energieffektiviseringsdirektiv, en naturgenopretningslov og en ny ecodesignforordning, der fremmer cirkulær økonomi. Det offentlige kan spille en afgørende rolle ved at åbne op for, at leverandører i højere grad kan nytænke deres forretningsmodeller, værdikæder, produktionsprocesser og produkter - ikke kun i anskaffelsesfasen, men også i drifts- og bortskaffelsesfasen. Med en stor indkøbsvolumen har det offentlige en unik mulighed for at drive efterspørgslen efter mere cirkulære produkter og tjenester.

Ecodesign spiller en vigtig rolle i omstillingen til en cirkulær økonomi. Med EU's nye ramme for ecodesign vil der⁸ fremadrettet stilles krav til virksomheders design, som fremmer produkters holdbarhed, reparerbarhed, genanvendelighed og energi- og ressourceeffektivitet. Der er ingen "one-size-fits-all" for cirkulær omstilling og krav til de enkelte produkter. De vil blive udarbejdet produktgruppe for produktgruppe i årene fremover, og i Danmark skal vi være på forkant med udviklingen.

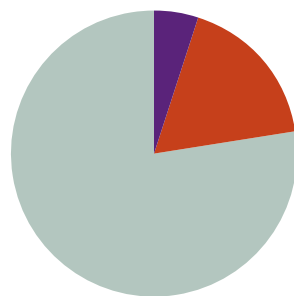


⁸ Pt. afventes trilogprocessen, hvor Kommissionen, medlemsstaterne og Parlamentet skal nå til enighed. Dette forventes at være på plads i begyndelsen af 2024.

Mange virksomheder arbejder allerede hårdt for at gøre deres produkter og services mere cirkulære, og der er intet til hinder for, at offentlige ordregivere i højere grad indarbejder principper for ecodesign, som eksempelvis levetid og genanvendelighed, ind i samarbejdet med leverandørerne eller skaber mulighed for, at leverandører kan byde ind med cirkulære services og tilbagetagningsordninger af produkter. På den måde kan den offentlige sektor både skabe incitament for producenter og sikre efterspørgslen på mere cirkulære produkter, byggeri og services. Tag markedsdialogen og undersøg, hvordan vi i Danmark kan tage føring på den cirkulære omstilling.

En anden vigtig tilgang er at anvende Total Cost of Ownership (TCO) som beslutningsværktøj i indkøbsprocessen. Ved at inkludere alle omkostninger forbundet med et produkt eller en service kan det offentlige træffe bedre økonomiske beslutninger og vælge produkter med afledte miljøbesparelser, f.eks. i form af reduceret transport, el- eller vandforbrug.

De offentlige ordregivere gør desværre sjældent brug af totaløkonomiske beregningsværktøjer eller livscyklusanalyser.



Hvor ofte oplever I følgende?

De offentlige ordregivere gør brug af totaløkonomiske beregningsværktøjer eller livscyklusanalyser

Altid eller oftest	4%
Sommetider	14%
Sjældent eller aldrig	62%

Anm.: N = 77. Svarkategorien "ved ikke" er udtaget fra modellen, hvorfor værdierne ikke summer til 100.
Kilde: Eget spørgeskema og DI-beregninger

Det at tænke cirkulær økonomi ind i udbud og vælge produkter med lavest klimabelastning vil altså ikke føre til højere priser, men tværtimod til lavere priser, når totaløkonomien vel at mærke tages i betragtning.

"Prisen for cirkulære indkøb",
Miljøstyrelsen juni 2020

Det er vigtigt at være opmærksom på, at omstilling til en mere cirkulær økonomi er kompleks. Det kræver samarbejde og indsats fra forskellige sektorer og interessenter, så vi kommer bedst muligt igennem den grønne omstilling. Den offentlige sektors rolle som regulerende og målsættende instans for sin egne indkøb og katalysator for den cirkulære udvikling spiller en central rolle. Lykkes vi, er potentialet stort. Indfrielse af potentialet kræver først og fremmest en klar politisk tilkendegivelse af ambitionerne for et mere grønt dynamisk indkøbsarbejde, men det kræver også en organisation og en mere konkret vifte af værktøjer, som kan bakke det op og sikre konkret handling. I det følgende beskrives kort fundamentet for at sikre tempo og opskalering i det grønne offentlige indkøb. Vi skal nemlig passe på, at det ikke kun bliver ved snakken.

”Den offentlige sektor skal være i front i den grønne omstilling. Ambitionerne kan kun realiseres, hvis vi bliver endnu bedre til at købe ind”,

Økonomistyrelsens Charter for godt og grønt indkøb 2023

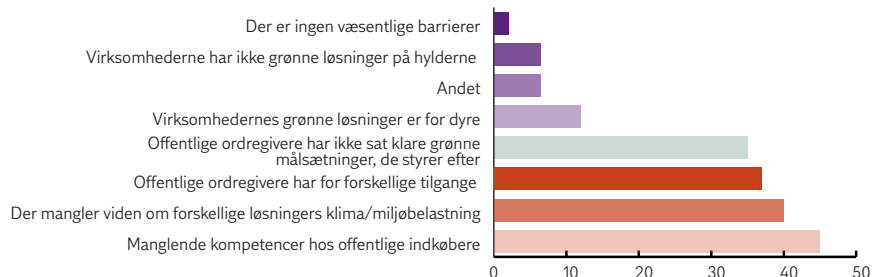


Grønne mål, viden og organisering

Behovet for mål, kompetencer og en skarpere organisering inden for offentligt indkøb er afgørende for at fremme den grønne omstilling og styrke den cirkulære økonomi. Mange udbuds- og indkøbsfolk i de offentlige organisationer kæmper allerede for den grønne omstilling, men der er behov for øget tempo og en opskalering af indsatsen. Der er brug for, at politikere og topledelse gør de nødvendige værktøjer mere tilgængelige, herunder sætter klare og konkrete målsætninger for indkøbet, sikrer organisatorisk forankring og adgang til de fagspecifikke kompetencer. Kort sagt er der brug for, at der trykkes hårdere på speederen.

Når vi spørger leverandørerne om, hvad de oplever som de største barrierer for at sætte skub i de grønne offentlige indkøb peges bl.a. på behovet for kompetencer, utilstrækkelige data for grønne løsninger og manglende klare grønne målsætninger⁹.

Hvilke forhold tror du udgør de væsentligste barrierer for grønne offentlige indkøb?



Anm.: N = 78. Respondenterne havde op til 3 svarmuligheder, hvorfor værdierne ikke summer til 100. Svarmulighederne er forkortet i figuren for illustrativ bekvemmelighed.
Kilde: Eget spørgeskema og DI-beregninger

Der er brug for kompetencer til den grønne omstilling

En af de centrale udfordringer er at sikre, at indkøb af varer, services og bygge-anlægsopgaver sker med fokus på forhold, som kan drive den grønne omstilling og den cirkulære tilgang. Dette kræver en grundlæggende forståelse for samarbejdet med den private sektor. Medarbejdere, der besidder de kompetencer, kan bidrage til at identificere og vælge de mest bæredygtige produkter og tjenester samt håndtere potentielle risici og udfordringer i forbindelse med indkøbsprocessen.

Den grønne omstilling og udviklingen af cirkulær økonomi er dynamiske processer, hvor nye teknologier og løsninger konstant opstår. Derfor skal medarbejdere inden for offentligt indkøb have adgang til løbende uddannelse samt adgang til den nødvendige faglige rådgivning, så de offentlige organisationer er i stand til at identificere og integrere de nyeste bæredygtige indkøbstendenser.

Indkøbsnetværk og erfaringsudveksling mellem offentlige organisationer og private virksomheder skal fremme den bedste og mere ensartet praksis og innovation inden for grønne indkøb. Dette kan omfatte udveksling af viden om succesfulde casestudier, fælles udbudsprocesser og standardisering af miljøkrav. Gode eksempler på det er Partnerskab for offentlige indkøb (POGI), IKA – foreningen af offentlige indkøbere og Forum for Bæredygtige Indkøb, som faciliterer vidensdeling for indkøbere i både offentlige organisationer og private virksomheder.

Klar organisering følger opgaven til dørs

Derudover er det vigtigt at have en velorganiseret struktur og klare retningslinjer for indkøb i den offentlige sektor. Strategisk indkøb kræver stillingtagen bredt i organisationerne. Der er flere forventninger til den offentlige sektor, men tiden er inde til, at den grønne omstilling i indkøbet får en langt mere central forankring i den offentlige sektor. I sidste ende vil en stærkere organisering og beslutningskompetence i de offentlige indkøbskontorer bidrage til at skabe den nødvendige gennemslagskraft.

Et centralt element i organiseringen er at etablere tværgående samarbejde mellem forskellige interessenter, herunder indkøbsafdelinger, miljøafdelinger, tekniske eksperter og virksomheder. Dette kan bidrage til at sikre, at der er en integreret tilgang til indkøb, hvor grøn omstilling er en integreret del af hele processen.

Der er allerede taget hul på de organisatoriske overvejelser i Økonomistyrelsens "Charter for godt og grønt indkøb"¹⁰, hvor topledelsen netop skal sikre de nødvendige mål og styring på tværs af ministerområder. I DI vil vi opfordre til, at der gøres lignede overvejelser i den øvrige offentlige sektor – ikke mindst i kommunerne.

Behov for bedre data og mere konkrete mål

Udover behovet for kompetencer og organisering, er der behov for data og konkrete målsætninger.

Det er almindeligt anerkendt, at adgangen til pålidelig og relevant data på det offentlige indkøbsområde kan være en udfordring, selvom der hele tiden sker fremskridt. Men vi skal gøre brug af de data, som vi trods alt har om indkøbets klima- og miljømæssige påvirkning, ressourceforbrug og udledninger. Det giver os mulighed for at sætte retningsgivende mål for indkøbsarbejdet.

Ved en gennemgang af alle kommunernes indkøbspolitikker kunne det konstateres, at ni ud af ti kommuner har fokus på klima- og miljøhensyn, men kun 14 kommuner har fastsat konkrete målsætninger¹¹. Det skal der gerne rykkes ved.

Konkrete målsætninger er afgørende for at sikre fremskridt mod en mere klima- og miljøvenlig indkøbspraksis. Dette bør omfatte målsætninger for reduktion af CO₂-udledninger, øget brug af TCO-værktøjer, mærkningsordninger osv., som skal pege på de konkrete ambitioner for det offentlige forbrug.

Endvidere er det vigtigt at monitorere og evaluere fremskridt i forhold til de fastsatte målsætninger. Ved at etablere rapporterings- og opfølgingsmekanismer kan den offentlige sektor overvåge og dokumentere effekten af deres indkøbspolitikker og justere dem løbende i henhold til generelle målsætninger. Dette skaber gennemsigtighed og ansvarlighed i processen og muliggør læring og forbedringer over tid. Mange private virksomheder arbejder allerede med miljøstyringssystemer, som f.eks. ISO 14001-certificering, SBTi¹² samt den kommende CSRD-rapportering¹³, som kunne tjene til inspiration for den offentlige sektor.

I det hele taget er data og konkrete målsætninger afgørende elementer i at drive den grønne omstilling og fremme den cirkulære økonomi gennem offentligt indkøb.

¹⁰ Charter for godt og grønt indkøb (oes.dk)

¹¹ Kun 14 af landets kommuner har konkrete målsætninger om grønne indkøb - DI (danskindustri.dk)

¹² Science Based Targets-initiativet, ofte omtalt som SBTi, er en metode til målsætning og opfølgning på klimaaftrykket med baggrund i seneste viden på området. 112 danske virksomheder har indtil videre tilsluttet sig SBTi. De offentlige organisationer kunne med fordel lade sig inspirere af initiativet.

¹³ Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) er en ny EU-lov, der skal styrke virksomheders bæredygtighedsrapportering. Direktivet træder i kraft i 2024 og vil forpligte virksomheder til at rapportere om en række miljø-, sociale og ledelsesmæssige spørgsmål. Rapporteringen er et vigtigt skridt i retning af at øge gennemsigtigheden om virksomheders bæredygtighedsmæssige præstationer.

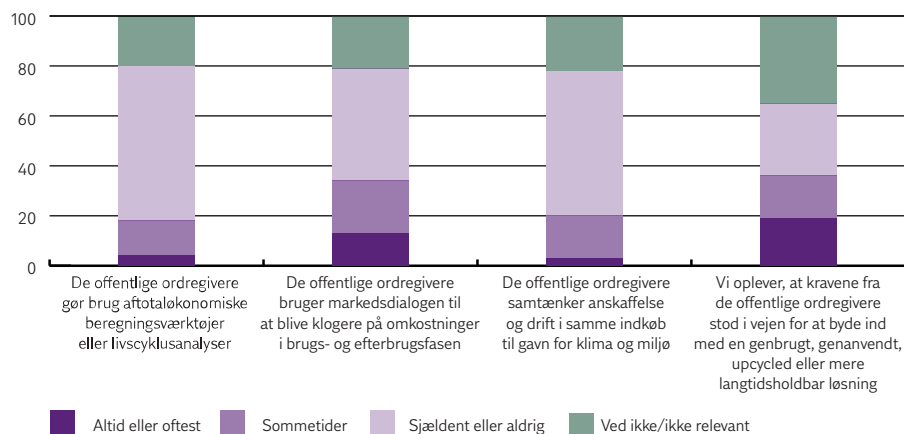
Konkrete indsatser for mere grønne indkøb

Samlet set kræver omstillingen til en mere cirkulær tilgang, at det offentlige indkøb spiller en mere aktiv rolle, end tilfældet er i dag.

I det følgende er oplyst en række forslag og uddybende overvejelser til de konkrete indkøb og udbud. Som politisk beslutningstager og ansvarlig for en del af den offentlige sektor kan forslagene bruges til at dykke lidt længere ned i motorrummet i organisationerne. Vi bevæger os fra fordøren til bagdøren, hvor politik møder virkeligheden og skal realiseres.

Som ét af flere kriterier for et grønt indkøb foreslår DI som nævnt obligatorisk **brug af TCO-analyser**. Det er helt afgørende, at vi løfter blikket fra anskaffelsespris til at se på totalomkostninger og hele værdikæder. Derfor bør både indkøbspris og driftsomkostninger, herunder bl.a. omkostninger til affaldshåndtering, energiforbrug, vedligehold, levetid, logistik og transport og meget mere medtages i vurderingerne. En afledt effekt af TCO-analyser kan være, at organisationen bliver bedre til at vurdere økonomiske konsekvenser og arbejdsgange på tværs af interne siloer.

Virksomhederne oplever sjældent, at de offentlige kunder har blik for total- eller livscyklusomkostninger
Hvor ofte oplever I følgende?



Anm.: N = 77.
Kilde: Eget spørgeskema og DI-beregninger

De fleste private tilbudsgivere oplever desværre aldrig eller sjældent, at offentlige ordregivere gør brug af totaløkonomiske beregningsværktøjer eller livscyklusanalyser.

Gamle mursten som et værdifuldt byggemateriale

Virksomheden Gamle Mursten har udviklet en patenteret teknologi, hvor de renser murstenene mekanisk ved hjælp af vibrationsteknologi, der rasper mørtlen af. Derved indgår hverken vand eller kemikalier i processen.

Hver mursten, som Gamle Mursten renser og genbruger, sparer miljøet for 0,5 kg CO2 sammenlignet med, hvis der var anvendt nyproducerede mursten. Der er dermed store CO2-besparelser at hente ved at genbruge gamle mursten.

Selvom Gamle Mursten allerede i dag er i stand til at levere mursten til store projekter, er der på længere sigt et endnu større markedspotentiale end det, som Gamle Mursten udfylder i dag. Miljøstyrelsen har foretaget en samfundsøkonomisk analyse af genbrug af mursten, som viser, at det samlede markedspotentiale ligger på 47 millioner mursten om året i Danmark svarende til en besparelse på 22.500 ton CO2.

Læs mere om Gamle Mursten [her](#).

Overvej øget **fokus på livscyklustænkning**. Her går man skridtet videre og indarbejder omkostninger i hele livscyklussen. LCA står for Livscyklusanalyse (Life Cycle Assessment). Det er en metode, der bruges til at vurdere de miljømæssige påvirkninger af et produkt, en tjeneste eller en proces over hele dets livscyklus. Livscyklusanalysen tager hensyn til alle faser af produktets livscyklus, fra råvareudvinding og produktion over distribution, brug og vedligeholdelse, til bortskaffelse eller genanvendelse. Det kan også omfatte den indirekte påvirkning, der er forbundet med alle involverede processer og forsyningskæder. Ved at tage højde for disse faktorer kan det offentlige vælge produkter og tjenester, der har den laveste miljøpåvirkning. Eksempelvis er der pr. 1. januar 2023 indført krav om LCA-beregninger i bygningsreglementet¹⁴.

Privat vask- og tekstilservice resulterer i uventede grønne gevinster

I Vejen Kommune er man særdeles tilfreds med samarbejdet med private aktører inden for vask- og tekstilservice. Det handler ikke bare om prisniveau. Det handler også om, at servicevirksomheders knowhow er med til at løfte kommunens klimaindsats.

”Ved udbud stiller vi visse krav. For eksempel at det skal være Svanemærket vask. Derudover har vi ikke nødvendigvis så mange klimarelaterede krav i et udbud. Men vi er forinden i dialog med branchen og tager med på konferencer. Det gør en forskel. Et konkret eksempel er, at vi i evalueringsprocessen kunne se, at den bedste løsning for os var T-shirts af genbrugspolyester,” siger Martin Larsen, indkøbschef i Vejen Kommune, og tilføjer:

”Det er jo klimamæssigt godt. Derudover har vi i dag beklædning med indbyggede chips, hvilket potentielt gør det muligt at optimere processerne. Man kan se, om tøjet er i omløb. Det betyder, at vi kan være trygge ved, at beklædning bliver brugt på den mest miljømæssigt hensigtsmæssige måde.”

Læs mere om casen [her](#).

¹⁴ DI's FAQ om BR18 og klimaberegning

Du kan også være med til at **fremme grønne forretningsmodeller**. Det offentlige bør komme leverandører i møde, der udvikler og leverer innovative cirkulære løsninger. Dette kan gøres ved, at de cirkulære og grønne løsninger bliver centrale tildelingskriterier for offentlige kontrakter. Pris er desværre fortsat det afgørende konkurrenceparameter i de fleste udbud – hele 81 pct. eller **fire ud af fem af leverandørerne til det offentlige oplever, at pris fylder for meget**¹⁵. Ved at understøtte udviklingen af cirkulære forretningsmodeller kan det offentlige skabe et gunstigt konkurrencemiljø for virksomheder, der ønsker at omstille sig til mere bæredygtige produktionsmetoder og services.

Cirkulær belysning for alle penge

Virksomheden Fischer Lighting har gjort det lettere og billigere at opdatere gammel belysning til ny og miljøvenlig LED teknologi. Med LED-retrofit metoden indsættes en speciallavet indsats i de eksisterende armaturer. Indsatsen gør det muligt at installere den nyeste LED teknologi direkte, uden at skulle udskifte hele det eksisterende armatur.

Metoden reducerer mængden af affald ved at forlænge levetiden på store dele af de eksisterende armaturer. I tillæg hertil har de nye LED lyskilder op til fem gange så lang levetid som traditionelle lyskilder. En mere intelligent LED belysning, der øger komfort og nedsætter bygningens samlede CO2 udledning.

Læs mere om casen og Fischer Lighting [her](#).

Sæt fokus på organisationens grønne ambition og pas på, at der ikke stirres blind på forudbestemte løsninger og samarbejder. Større **fokus på effekt og funktionskrav** i udbud understøtter innovationen – både internt og i de tilbudte løsninger. Tilgangen åbner op for innovative løsninger og giver incitament til udvikling af mere holdbare og genanvendelige produkter, ligesom det åbner op for produkt-som-service modeller. Sæt eksempelvis krav om klimaeffekter og ikke bestemte materialer, overvej om produktet skal være nyt eller kan være genbrugt, eller om kommunen skal eje eller kan leje gennem en cirkulær model.

Kontormøbler kan bidrage til grøn omstilling i det offentlige

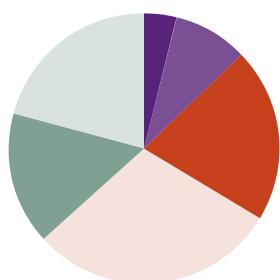
Mere cirkulære services i fremtiden. I en nær fremtid vil det være mere reglen end undtagelsen, at større både private og offentlige arbejdspladser vil være indrettet med lejet inventar som for eksempel borde, stole og reoler. Det forudser møbelproducenten HOLMRIS B8:

Læs mere [her](#).

Indfør gerne klare forventninger til cirkulære løsninger. Det offentlige bør fastsætte konkrete og klare **krav til cirkulær økonomi i udbudsmaterialet**, som henviser til markedsstandarder. Dette kan omfatte krav om genanvendelse af materialer, reduktion af ressourcetræk, produktlevetidsforlængelse, design til genbrug og reparation, etablering af tilbagetagningsordninger, samt reduktion af affaldsproduktion og CO2-udledning. Ved at integrere disse krav i udbudsprocessen kan det offentlige aktivt bidrage til udviklingen af cirkulære forretningsmodeller.

De offentlige organisationer bør også rette opmærksomheden mod at **udvikle cirkulære services**. I stedet for blot at anskaffe produkter kan det offentlige tænke i retning af at udbyde og efterspørge tjenester og deling af ressourcer. Dette kan fremme en mere effektiv ressourceudnyttelse og reducere behovet for unødvendigt forbrug.

Brug nye udbudsmetoder med fokus på tættere og mere værdiskabende offentlig-privat samarbejde. Offentlige institutioner bør eksperimentere med samarbejdsmetoderne, herunder **innovationspartnerskaber, fleksible udbudsformer og konkurrenceudsættelse**, der stimulerer grønne og innovative løsninger. Der bør etableres flere offentlige-private samarbejder, hvor det offentlige og private aktører sammen udvikler og implementerer grønne projekter og løsninger.



Hvor ofte oplever I følgende?
De offentlige ordregivere bruger markedsdialogen til at blive klogere på omkostninger i brugs- og efterbrugsfasen

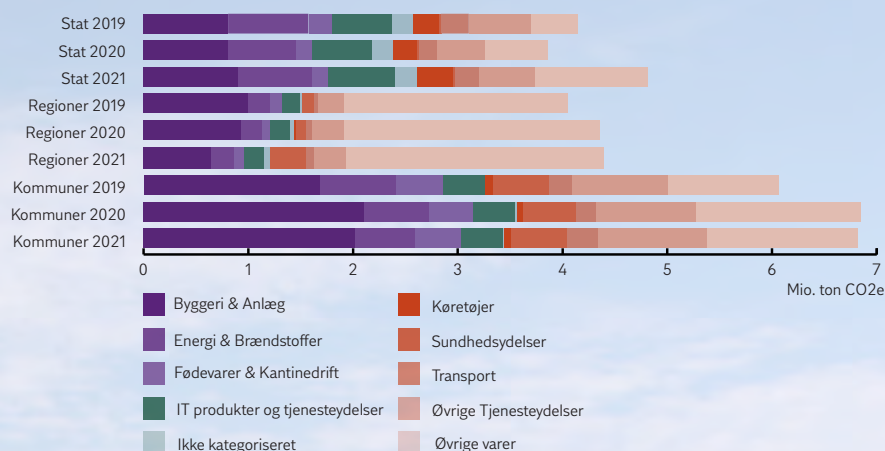
Altid	4%
Oftest	9%
Sommetider	21%
Sjældent	30%
Aldrig	16%
Ved ikke / ikke relevant	21%

Anm.: N = 77.
 Kilde: Eget spørgeskema og DI-beregninger

Afhold markedsdialog i forbindelse med et indkøb: At være i dialog med potentielle leverandører til sit indkøb er altid kompetencegivende og vil samtidig afdække mulighederne for at indtænke de grønne løsninger. Selvom behovet for mere markedsdialog er gentaget mange gange, oplever de private tilbudsgivere desværre alt for sjældent, at det sker.

Bidrag til **lavere transaktionsomkostninger**, der sikrer innovation og grønne projekter. Offentlige institutioner bør arbejde hårdt på at reducere transaktionsomkostninger og administrativt bøvler for tilbudsgiverne. Dette kan gøres ved at forenkle procedurer, øge gennemsigtigheden og tilbyde støtte og vejledning til både offentlige institutioner og private leverandører. Ved at reducere barriererne for deltagelse vil flere innovative og grønne projekter kunne realiseres.

Statens, regionernes og kommunernes klimaaftryk fra indkøb 2019-2021



Kilde: Energistyrelsen

Der kan være behov for at prioritere indsatsen, og når der dykkes ned i de konkrete indkøbskategorier, åbnes der branchespecifikke muligheder og opmærksomhedspunkter for den grønne omstilling. Derfor er markedsdialogen så vigtig at få gennemført.

Ovenstående diagram giver et indtryk af klimaaftrykkets fordeling på forskellige indkøbsområder. På DI's hjemmeside findes der en lang række anbefalinger og branchespecifikke cases, som du med fordel kan orientere dig om. Der vil løbende blive præsenteret branchespecifikke forslag til grønne offentlige indkøb.

Innovation og iværksætteri

Innovation og iværksætteri er kernen i den grønne omstilling. Vi skal gøre tingene på nye måder – vi skal sikre frisk vand henover korallerne. Uanset om vi sidder i en offentlig institution, en større privat virksomhed eller en mindre veletableret leverandør, skal der gøres plads til innovation og iværksætteri i og uden for egen organisation.

Der er bred enighed om, at dansk erhvervsliv skal gribe de nye forretningsmuligheder og være med til at drive den nationale og globale grønne omstilling fremad. Det kræver kompetencer, specialiseret arbejdskraft, investeringer, men det kræver også politisk styring, som understøtter den grønne omstilling af den offentlige sektor og ambitionen om at styrke det danske iværksættermiljø.

Det vil gavne den grønne omstilling og udviklingen af vores fælles velfærd, hvis vi styrker det offentlige og private samarbejde. De nye innovative løsninger kommer ofte fra iværksætterne. Flere oplever dog, at det kan være svært at få foden indenfor i den offentlige organisation, hvis man som virksomhed ikke har mange år som offentlig leverandør bag sig. Den udfordring skal vi løse, da gode eksempler viser, at en købsaftale med en kommune eller region ofte har åbnet vejen for iværksætteres succes.

Desværre oplever flere iværksættere, at kulturen i det offentlige ofte er præget af, at medarbejdere er tilbageholdne med indkøb af nye grønne løsninger og fra yngre virksomheder. Virksomhederne oplever, at indkøberne frygter at begå fejl og derfor vælger leverandører, som man allerede kender. Dermed afskærer den offentlige sektor for nye og bedre løsninger.

Det offentlige indkøb spiller desuden en rolle i at understøtte udviklingen af grønne løsninger og kan samtidig åbne dørene for nye eksportmuligheder for danske virksomheder. Et mere strategisk fokus på grønne offentlige indkøb vil ikke kun have en positiv effekt i den offentlige sektor og på vores eget samfund, men det kan også positionere Danmark som en førende aktør på det globale marked for grønne løsninger.

Samlet set vil et langt større fokus på grønne offentlige indkøb ikke kun skabe positive miljømæssige resultater, men det kan også styrke vores økonomi og konkurrenceevne på lang sigt. Effektiv udnyttelse af ressourcerne er et vigtig konkurrenceparameter, og derfor skal danske virksomheder være verdens førende i cirkulære forretningsmodeller.

Derfor foreslår DI, at de offentlige organisationer giver plads til testzoner, hvor der er plads til de nyeste og mere progressive løsninger i den grønne omstilling.

Udpeg et område eller en delmængde af et indkøb, som udbydes med henblik på at finde de nyeste og mest grønne løsninger. Sådanne projekter kan være spændende og udviklende for både den offentlige organisation, den private iværksætter og de involverede medarbejdere på begge sider. Omfanget skal naturligvis projekteres til den enkelte organisation og konkrete situation, men den grundlæggende intention er at skubbe til ”plejer” og samtidig give mere plads til et marked, som hele tiden er under udvikling.

Klimaloven §1, stk. 4, 1:

Klimaudfordringerne er en global problemstilling. Derfor skal Danmark være et foregangsland i den internationale klimaindsats, som kan inspirere og påvirke resten af verden. Danmark har derudover både et historisk og moralsk ansvar for at gå forrest.

Anbefalinger til organisationens samlede indkøb:

- Beslut, at der altid skal indgå grønne hensyn i offentlige indkøb
- Sæt mål for klima og biodiversitet i det offentlige indkøb (scope 3) og dokumenter indsatsen
- Udpeg testzoner, hvor ny efterspørgsel og nye grønne løsninger får plads
- Sørg for at kompetencer og organisering støtter op og sikrer implementering af de grønne ambitioner

7 rigtige ved næste udbud:

- Lav en TCO-vurdering
- Overvej en livscyklusanalyse (afhængig af mulighederne i det konkrete indkøbsemne)
- Sæt fokus på effekt og funktionskrav
- Sæt forventninger til cirkulære løsninger
- Afhold markedsdialog
- Efterstræb fleksible udbudsformer og partnerskab i dine kontrakter
- Bidrag til lave transaktionsomkostninger

Redaktion afsluttet: 2. oktober 2023.

Redaktion: Marie-Louise Skov Jensen, Steffen Sjørsløv,
Christian Broholm Andersen, Sif Johanne Aagaard Drif,
Jakob Scharff og Felix Dalker

Foto: Getty Images.

ISBN: 978-87-7144-217-5



