

# HOVEDSTADENS BEREDSKAB

# INDKØBSPOLITIK

Seneste opdatering/godkendelse: Oktober 2018

# Indhold

Resumé .....	3
Indledning .....	4
Udbudslov .....	4
Organisering .....	5
Indgåelse af aftaler .....	6
Leverandørstrategisk perspektiv .....	8
Samfundsansvar .....	8
Kontraktstyring .....	8
Informationssikkerhed .....	9

## Resumé

Med indkøbspolitikken præsenteres 6 strategiske målsætninger for Hovedstadens Beredskabs indkøb:

### **Målsætning 1:**

Optimer indkøbsfunktionen med de rette kompetencer og strategisk fokus på faglige synergier.

### **Målsætning 2:**

Foretag en grundig behovs- og markedsafdækning samt markedsdialog for at sikre konkurrencen og indfri markeds potentiale.

### **Målsætning 3:**

Vælg den udbudsform, der bedst understøtter indkøbets formål og begrænser de samlede transaktionsomkostninger.

### **Målsætning 4:**

Inddrag en vurdering af totalomkostninger ved indkøb for at sikre lave totaløkonomiske omkostninger i brugsperioden.

### **Målsætning 5:**

Fremme en udvikling af mere miljørigtige og samfundsansvarlige indkøbsaftaler.

### **Målsætning 6:**

Prioriter implementering og kontraktstyring efter aftaleindgåelse, så indkøbsaftalerne efterleveres og gevinsterne realiseres.

Målsætningerne skal ses som pejlemærker for Hovedstadens Beredskabs indkøb og vil blive indfriet i takt med organisationens modenhed på indkøbsområdet.

## Indledning

Indkøbspolitikken udstikker rammerne for HBR's indkøb af varer og tjenesteydelser og gælder for samtlige udbud og indkøb.

Det betyder fokus på følgende hensyn:

<b>Pris, kvalitet og effektivitet</b>	HBR skal effektivisere sine indkøb gennem fokus på kvalitet, funktionalitet, service og pris. Afledte driftsomkostninger og totalomkostninger i produktets levetid indgår også i den samlede betragtning.
<b>Brugervenlighed</b>	HBR's indkøbsaftaler skal være brugervenlige og understøtte organisationens opgaveløsning. 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 og erfaring i forbindelse med udbud.
<b>Samfundsansvar og miljø</b>	HBR vil bruge sin indkøbsvolumen til at fremme en udvikling af mere miljørigtige og samfundsansvarlige løsninger.
<b>Markedsdialog</b>	Fokus på en grundig behovs- og markedsafdækning samt markedsdialog for at sikre konkurrencen og indfri markedets potentiale. HBR skal dermed være en dynamisk medspiller i samarbejdet med den private sektor.
<b>Implementering og kontraktstyring</b>	Fokus på implementering og kontraktstyring, så det sikres, at gevinsten ved aftalen realiseres.

## Udbudslov

Udbudsloven sikrer de overordnede rammer for udbud og indkøb i HBR og understøtter på en række områder HBR's fokusområder. Det drejer sig bl.a. om følgende:

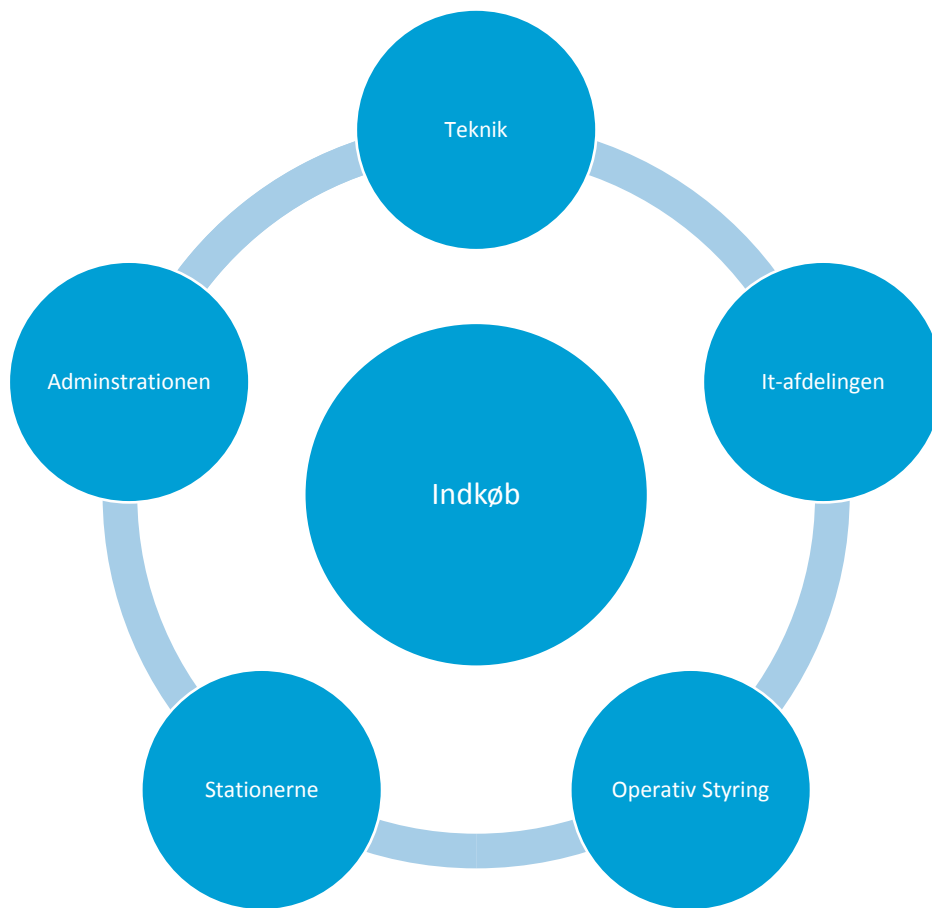
- **Markedsdialog:** Det er muligt at have en dialog med markedet før et udbud. Dialogen kan foregå helt frem til, at udbudsmaterialet offentliggøres. Nye udbudsformer giver samtidig mulighed for mere dialog under selve udbudsprocessen.
- **Miljø og CSR:** Mulighed for at fremme miljøhensyn og sociale forhold. Det er muligt at udelukke bestemte tilbudsgivere, hvis de ikke overholder en række miljømæssige, - sociale – eller arbejdsretlige forpligtelser.
- **Fleksible procedure:** Mulighed for brug af alternative udbudsformer til f.eks. OPP-projekter og mindre indkøb, hvor der ikke er tale om "hyldevarer".

Alle indkøb af varer og tjenesteydelser skal ske med baggrund i EU-traktatens principper om ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet. Lovgivning inden for indkøb tager udgangspunkt i EU's udbudsdirektiver og nationale regler, først og fremmest i form af tilbudsloven og lov om begrænsning af skyldneres muligheder for at deltage i offentlige udbudsforretninger.

## Organisering og handleplan

De afdelinger, som i dag i HBR er involveret i indkøb er primært Operativ Styring, It-afdelingen, Teknik, administrationen og stationerne jf. nedenstående figur.

**Fig. 1 Indkøbsorganisation**



En overordnet handleplan/udbudsplan for kommende års indsats udarbejdes hvert år til godkendelse i direktionen. Forslag til nye aftaleområder kan ligeledes komme fra alle led i organisationen, men vil blive afstemt med den dynamiske handleplan/udbudsplan.

Indkøbsaftaler indgås som udgangspunkt, så de er gældende for hele organisationen. Ved indgåelse af aftaler tages hensyn til afdelingernes behov, såsom lagermuligheder, indkøbsvolumen,

leveringsfrekvens m.v. Aftalerabatter og/eller nettopriser går til de indkøbende afdelinger ved direkte fakturering fra leverandøren.

Da det normalt er forbundet med store omkostninger at opretholde lagre (finansiering, rentetab, driftsudgifter, distribution o.l.), bør lagerføring indskrænkes til det aller mest nødvendige. Lagerføringen søges i stedet placeret hos leverandører, hvor en kort leveringstid kan være et væsentligt indkøbsparameter.

## Indgåelse af aftaler

De økonomisk mest fordelagtige indkøbsaftaler skabes ved at sætte de bedst mulige betingelser for optimal konkurrence mellem potentielle leverandører.

Dette sker ved at:

- skabe lige vilkår for eksterne leverandører gennem åben konkurrence, synlighed og gennemsigtighed
- organisationen optræder som én kunde, og at der indgås indkøbsaftaler gældende for hele organisationen med henblik på at opnå storkundefordele
- de indgåede indkøbsaftaler er obligatoriske – det vil sige, at de skal anvendes af alle indkøbere i organisationen
- kun én leverandør pr. vare/tjenesteydelsesgruppe, hvor det er muligt
- varegrupper standardiseres, hvor det er muligt
- sortiment gøres smallere, hvor det er muligt

I bestræbelserne på at indgå de bedst mulige indkøbsaftaler lægges der vægt på:

- at tilgodese de enkelte afdelingernes behov
- at opnå de bedst mulige priser for den rette kvalitet og service
- at minimere miljøbelastning
- at tage hensyn til sociale og etiske forhold
- at få optimale leveringsbetingelser, som matcher det reelle behov
- at være opmærksom på innovative løsninger herunder ny teknologi gennem fokus på at medvirke til udvikling af endnu bedre og mere sikre varer og ydelser gennem samarbejde med leverandører og brancheorganisationer

Fælles indkøbsaftaler indgås for en given periode (1-4 år). Aftaleperioden afhænger af aftale/udbudsform, vare/tjenesteydelsestype og markedsmæssige præmisser.

## Procedure

Proceduren i en udbuds- og indkøbsproces internt i HBR kan opsummeres til følgende:

- Varer og tjenesteydelser over tærskelværdien i henhold til EU-Kommissionens forordning: Anskaffelser over tærskelværdien skal i udbud.
- Varer eller tjenesteydelser med kontraktværdi over tærskelværdien i henhold til EU-Kommissionens forordning: Afklaring om kontrakten er udbudspligtig eller har grænseoverskridende interesse, samt om der bør ske f.eks. annoncering eller indhentelse af tilbud fra to eller flere virksomheder.
- Varer eller tjenesteydelser med kontraktværdi under tærskelværdien i henhold til EU-Kommissionens forordning: Der foretages en dokumenteret undersøgelse af priserne, og der indgås en aftale med en leverandør, eller der indhentes tilbud fra to (eller flere) forskellige virksomheder og indgås aftale med den virksomhed, der giver det billigste eller - ud fra objektive kriterier - bedste tilbud.
- Bygge- og anlægsanskaffelser i form af totalentrepriser over tærskelværdien skal i udbud i henhold til Udbudsloven.
- Bygge- og anlægsanskaffelser i form af delentrepriser over tærskelværdien skal i udbud i henhold til Udbudsloven.

## Markedsdialog

Det er ikke altid, at virksomheder kan levere den vare eller de ydelser, som HBR efterspørger. Det er heller ikke altid, at HBR kender markedet fuldt ud og dermed kender den seneste udvikling af produkter. Derfor er det vigtigt, at HBR 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.

Ved at gå i dialog med den enkelte tilbudsgiver kan HBR søge information om den udbudte opgave og få inspiration til udarbejdelsen af udbudsmaterialet. Derved fremmes muligheden for, at HBR får den aftale, der bedst muligt tilgodeser HBR's behov. Samtidig kan en dialog med markedet afdække elementer ved et indkøb, der virker fordyrende, men som ikke er af væsentlig betydning for HBR og derfor kan undlades.

Denne dialog kan være skriftlig eller mundtlig, ligesom det også står HBR frit for at have dialog med en, flere eller alle virksomheder på det pågældende marked. HBR er forpligtet til, at alle virksomheder behandles lige ved et eventuelt udbud. Det er derfor vigtigt, at alle virksomheder får del i de relevante oplysninger, der er fremkommet under dialogen, og at disse derfor kan indgå i udbudsmaterialet.

## Leverandørstrategisk perspektiv

Det er vigtigt, at der inddrages et leverandørstrategisk perspektiv i gennemførelse af udbudsforretningerne og indgåelse af indkøbsaftalerne. Med det leverandørstrategiske perspektiv menes der følgende fokus:

1) indsigt og forståelse for markedsaktørerne og produktmarkederne

2) kende leverandørernes kultur og værdier

3) forstå leverandørernes egen rolle og ageren i forbindelse med forskellige udbuds- og anskaffelsessituationer.

1. Det første strategiske fokus drejer sig om forståelse af leverandørerne som spillere på et givent marked. Hvad driver innovationen i markedet? Hvilke faktorer gør sig gældende? Er der en høj grad af interaktion og udveksling af ideer og viden mellem leverandører og kunder? Eller er det et marked præget af en lav grad af interaktion mellem leverandør og kunder? Er det et innovativt marked, hvor de nyeste muligheder bringes i spil eller det modsatte? Er det et marked præget af stor eller lille konkurrence? Hvilken betydning har det for kundens behov og udfordringer?

2. Det andet strategiske fokus retter sig mod den kultur og de værdier, leverandørerne har som tilbudsgivere og samarbejdspartnere. Matcher kulturen og værdierne de ønsker, som HBR har til en samarbejdspartner? Er der en fælles forståelse af vision og værdier, opgaver og roller samt ledelse og governance i samarbejdet?

3. Det tredje strategiske fokus har opmærksom på HBR's valg af udbudsform og typen af f.eks. it-løsninger, som ønskes anskaffet. Valget af udbudsform såvel som typen af f.eks. it-løsning påvirker leverandørernes rolle og ageren som tilbudsgiver og som leverandør.

## Samfundsansvar

HBR har en forpligtelse til, som offentlig indkøber at tage ansvar over for det omkringliggende samfund ved at stille ESG krav (Environment, Social og Governance) til leverandørerne.

HBR stiller krav om, at potentielle leverandører og deres underleverandører overholder de lovgivningsmæssige forpligtelser. Det gælder fx arbejdsmiljø, etisk og socialt ansvar samt de love og rettigheder, der er i forhold til de grundlæggende ILO-konventioner (International Labour Organization) om forbud mod bl.a. tvangsarbejde, børnearbejde, arbejdsmiljø og organisationsfrihed samt FN's verdensmål.

## Kontraktstyring

Kontraktstyring er en samlet betegnelse for en række opfølgingsmetoder, og som omfatter:



- Statusmøder: Løbende møder med leverandøren efter behov (eks. månedligt, kvartalsvis mv.)
- Stikprøvekontrol: Undersøgelse af f.eks. priser, mængde, vægt, sortiment m.v.
- Brugerundersøgelser: Undersøgelse af tilfredshed med en given aftale
- Fakturakontrol: Kontrol af f.eks. enhedspriser.
- Kvalitetskontrol vha. tilbagemelding fra brugerne
- Compliancemålinger.

Disse forskellige opfølgingsmetoder gennemføres af HBR, hvor det vurderes hensigtsmæssigt og ressourcemæssigt muligt.

## Informationssikkerhed

Digitaliserede arbejdsgange og behandling af store mængder data karakteriserer mange af beredskabets kerneydelser. Informationsteknologi spiller således i stigende grad en rolle i beredskabets indkøb, enten direkte såsom ved indkøb af it-systemer eller indirekte såsom ved indkøb af redningskøretøjer, hvor it-løsninger indgår som del af produktet. Det er afgørende for HBR, at leverandøren kan garantere for informationssikkerheden i produktet eller ydelsen, så beredskabets operationelle kapacitet kan opretholdes, data beskyttes og samfundets tillid til organisationens bevares. De relevante krav til indkøbet fastlægges ud fra løsningens kritikalitet for Hovedstadens Beredskabs ydelser og risici for de entiteter, der behandles data om.

Der skal foreligge en intern beskrivelse af ansvar, roller og arbejdsgange for hvordan krav til informationssikkerhed fastlægges i organisationen i forbindelse med indkøb, således at eksempelvis krav til tilgængelighed, serviceniveauer, persondatabeskyttelse m.v. fastlægges tidligt i indkøbsprocessen.