



Erfaringer med bæredygtighed og samarbejde i praksis



Indhold

De første formelle relationelle udbud

Side 3

Samarbejde i fødevareudbud på den bæredygtige rejse

Side 7

Kortlægning af konkrete miljømærkekrav til varer, tjenesteydelser og emballager

Side 9





Opsummering af projektet:

Aarhus Kommune har gennemført et udbud for teknisk rådgivning og bistand til Byrum, Teknik og Miljø. Udbuddet blev afholdt som et begrænset udbud i henhold til udbudslovens afsnit II, med en anslået værdi på 100 millioner kroner. Udbuddet resulterede i en rammeaftale med tre rådgivere, hvor der kan ske direkte tildeling af opgaver under 500.000 kroner, mens opgaver på 500.000 kroner eller derover vil blive tildelt via miniudbud.

Aftalen bygger på ABR18 AaK som grundlag, med enkelte fravigelser, og er en videreudvikling af tidligere udbudsaftaler. Den passer godt til den samarbejdsform, som Aarhus Kommune ønsker at fremme i deres rammeaftaler. Denne nye aftale er et naturligt skridt i kommunens fortsatte udvikling af udbud og samarbejde. Aftalen blev indgået i slutningen af juni, og de første opgaver er allerede i gang under den nye rammeaftale.

Nøgleord og værdien af projektet

Nøgleordene for dette projekt er samarbejde, værdiskabende løsninger og dialog.

Samarbejdet mellem parterne skal være tættere, så der arbejdes mod fælles mål. Dette inkluderer fælles ansvar for bemanning af opgaver, hvor de rette medarbejdere med den nødvendige erfaring tildeles opgaver i forhold til deres kompleksitet.

Projektet sigter mod at skabe løsninger, der giver værdi for begge parter, herunder bæredygtige løsninger, der ikke blot gavner projektet, men også fungerer som en øvebane for at afprøve nye tiltag. Dialog er en central del af samarbejdet, hvor der løbende sker forventningsafstemning, og eventuelle udfordringer løses gennem samtale i et forum uden for projektets dagligdag, så fokus altid kan holdes på projektets fremdrift.



Samarbejde

**Værdiskabende
løsninger**

Dialog

Læring

Prøv det - der er ikke så svært

En vigtig læring fra projektet er, at det er værd at kaste sig ud i nye metoder. Selvom det kan tage længere tid at implementere første gang, blev den nye tilgang modtaget meget positivt både internt og eksternt. Aarhus Kommune opfordrer derfor andre til at prøve det af.

Samarbejde gennem tilpasning af aftalebetingelser

Ved at justere på de traditionelle kontraktbetingelser, kan man fremme en mere samarbejdsorienteret tilgang til opgaveløsningen. Dette har forbedret samarbejdsklimaet i projektet og kan være et godt værktøj i fremtidige udbud, hvor et tættere samarbejde er vigtigt.

Skab balance i aftalerne

En udfordring undervejs var at fastholde konsekvent implementering af den nye tilgang, samtidig med at der blev taget afkald på nogle af de tidligere standardelementer i aftalerne. Det krævede drøftelser med arbejdsgruppen at finde den rette balance, men det har vist sig at være en positiv ændring.

Naviger i nyt og ukendt land

Projektet har udforsket nyt territorium, både for kommunen og markedet. Udfordringen har været at tilpasse sig denne nye tilgang til udbud, men erfaringen viser, at det er muligt at opnå et bedre samarbejdsklima, når man er åben for at afprøve nye metoder og læring undervejs.

Opsummering af projektet:

Holdbæk Kommune har gennemført et udbud med forhandling om etablering og drift af offentlige ladestandere. Udbuddet resulterede i indgåelsen af syv koncessionsaftaler, fordelt på tre forskellige leverandører, med en kontraktperiode på 10-15 år. Leverandøren får eneret som ladeoperatør på de udvalgte arealer og tjener penge ved at tage betaling fra kunder, der oplader deres elbiler.

Projektet er en del af kommunens indsats for at fremme den grønne omstilling og overholde de lovkrav, der fremgår af ladestanderbekendtgørelsen. Kontrakten indeholder en klar beskrivelse af visionen, målene og succeskriterierne for samarbejdet. Der er også fokus på, hvordan eventuelle udfordringer løses i fællesskab i løbet af kontraktperioden. Kommunens værdier er tydeligt beskrevet i kontrakten, og den samme tilgang og kommunikation har været gennemgående i hele udbudsprocessen samt i dialogen med leverandøren under kontraktperioden. Dette sikrer, at der arbejdes mod fælles mål og i overensstemmelse med de aftalte principper.

Nøgleord og værdien af projektet

Holdbæk Kommune har haft en værdifuld dialog med leverandøren inden kontraktindgåelsen for at sikre en fælles forståelse af visionen, målene og succeskriterierne for projektet. Denne dialog har skabt ejerskab og forankret, hvordan begge parter i fællesskab kan skabe værdi.

Projektets nøglemål er at gøre det nemt for borgere og besøgende at vælge elbilen som transportmiddel ved at sikre, at opladning i det offentlige rum er let tilgængelig. Derfor fokuserer kommunen på at etablere et stærkt ladenetværk med det rette antal og typer af ladestandere over hele kommunen.

Der skal være velbesøgte ladestandere, men samtidig ledige pladser, så skiftet til elbil føles trygt. Ladestanderne skal være driftssikre, velfungerende og brugervenlige.

Gennem projektet har kommunen opnået bedre tilbud end forventet, med større koncessionsbetaling og flere ladestandere. Samarbejdsklimaet har været godt, med fokus på fælles succes frem for egen vinding. Den formel-relationelle kontrakt har bidraget til at opbygge tillid, fremme fælles mål og skabe løsninger, der har vist sig særligt værdifulde, når der har været behov for mindre justeringer eller håndtering af udfordringer.



**Gensidighed |
Samarbejde**

Ærlighed | Tillid

**Rimelighed |
Retfærdighed**

Læring

Tydlig kommunikation i tilbudsfasen

Det er afgørende at gøre det klart for leverandørerne allerede i tilbudsfasen, at der er tale om en formel-relationel kontrakt. Dette sikrer, at leverandørerne forstår kommunens hensigter og attitude, hvilket har resulteret i bedre og mere engagerede tilbud.

Investering i relationer giver resultater

At investere tid og ressourcer i relationer og samarbejde i både udbuds- og kontraktfasen kræver en indsats, men det betaler sig. Når udfordringer opstår, kan de løses langt nemmere takket være de stærke relationer.

Optimal start for samarbejde

Den formel-relationelle kontrakt har skabt det bedste udgangspunkt for det videre samarbejde mellem kommunen og leverandørerne, hvilket har forbedret arbejdsprocesserne og gjort samarbejdet mere smidigt.

Effektiv problemløsning

Når der opstår problemer, er det tydeligt, at det tidlige fokus på samarbejde og relationer har gjort det lettere at finde løsninger. Et stærkt samarbejde i starten giver en langt mere effektiv håndtering af udfordringer i projektet.



Opsummering af projektet:

Indkøbsfællesskabet IFIRS gennemførte i 2023-2024 et udbud af Fødevarer for 41 deltagende medlemsinstitutioner til 104 køkkener og kantiner samt til undervisningsbrug.

Resultatet af udbuddet blev en rammeaftale med en forventet kontraktværdi på knap 400 mio. kr.

Gennemgående har udbuddet været karakteriseret ved transparente samarbejdsprocesser med inddragelse af medlemsinstitutionerne. Dette eksempelvis ved brugergruppemøder med en dedikeret, tværfaglig brugergruppe og kommenteringsfase for udbudsmaterialet.

Udover at få dækket medlemsinstitutionernes indkøbsbehov fokuserede aftalen også på at skabe mulighed for udvikling i kontraktperioden, blandt andet i forhold til bæredygtighed.

Projektet er gennemført i samarbejde med markedet, som har bidraget med markedsdialog og grundig konstruktiv høringsproces.

Nøgleord og værdien af projektet

Målet med udbuddet er at kunne dække medlemsinstitutionernes indkøb af fødevarer på deres respektive bæredygtighedsrejser.

Aftalen rummer medlemsinstitutionernes behov og skaber samtidig mulighed for udvikling i kontraktperioden.

IFIRS faciliterer medlemmernes interne samarbejde igennem gennemarbejdede og transparente samarbejdsprocesser, hvor medlemsinstitutionerne inddrages gennem brugergruppemøder og feedback. Medlemsinstitutionerne repræsenteres af forskellige fagligheder og inspireres af hinanden.



Inddragelse

Samarbejde

Udvikling

Læring

Sæt tid af til samarbejde

Gennemgående og transparent samarbejde kan med fordel struktureres og planlægges som en del af udbuddets tidsplan. Derved sikrer man at få sat tilstrækkelig tid af til samarbejdsprocesser med udvalgte dedikerede fagpersoner. Samarbejdet kan udføres gennem indledende behovsafklaring, flere brugergruppemøder, kommenteringsfaser for udbudsmateriale m.m.

Imødekom forskelligheder

Når fællesudbud har meget forskelligartede Ordregivere er det vigtigt indledningsvist at skabe overblik over de enkeltes behov for at imødekomme de forskelligheder, som aftalen skal rumme. Herunder eksempelvis krav til produkterne og hvor Ordregiverne er på bæredygtighedsrejsen.

Skab mulighed for udvikling

Det er forskelligt, hvor på bæredygtighedsrejsen en Ordregiver er og med hvilket tempo dennes ambitioner skal indfries. Ved at udvide aftalens sortiment med eksempelvis plantebaserede produkter skabes mulighed for udvikling uden at fjerne de animalske produkter for at sikre Ordregivers nuværende behov. På samme vis kan udtræk af rapporter i kontraktperioden imødekomme Ordregivernes fremtidige strategiske arbejde med indkøbsdata og bæredygtighed.

Sammenspil med markedet

Ved at tilpasse udbuddets høringsperiode og tilbudsfrist til øvrige konkurrenceudsættelser, gives leverandøren det bedste grundlag for at bidrage med viden og afgive gennemarbejdede tilbud. Markedskonforme prisreguleringsmodeller kan bidrage til nedbringelse af leverandørens transaktionsomkostninger til begges fordel.

KORTLÆGNING AF KONKRETE MILJØMÆRKEKRAV TIL VARER, TJENESTEYDELSER OG EMBALLAGER

- Af Thomas A. Christensen, Chefkonsulent i bæredygtige indkøb, Region Hovedstaden

Opsummering af projektet:

5 % af Danmarks CO2 udledning kommer fra sundhedsvæsenet. I regionerne skal vi reducere CO2 udledningen med 50 % i 2030 – det er meget ambitiøst, da det er inkl. vores udledning af CO2 fra varekøb.

En Miljømærkepolitik er under udarbejdelse på tværs af regionerne. Vi kortlægger muligheder for miljømærkekrav, som fremover skal anvendes enten som mindstekrav eller konkurrencekrav. Den forventes godkendt i januar 2025.

Der er gode muligheder for miljømærkede indkøb på "almindelige ting", men næsten intet udvalg på det kliniske område. Her vil vi indgå i udviklingsprojekter.

Region Hovedstaden køber i dag en række miljømærkede ting – f.eks. miljømærkede engangsemballager til fødevarer. Serviceydelser om f.eks. rengøring og vinduespudsning på vores hospitaler er miljømærket – det er to af vores hospitalskøkkener også.

Miljøkrav til livcyklusforløb

En lettere hverdag for udbudsansvarlige

Bedre kontrol med miljø- og klimakrav

Nøgleord og værdien af projektet



Regionernes miljømærkepolitik sigter mod at øge indkøb af miljømærkede produkter, serviceydelser og emballager, som er dokumenteret til at have en mindre miljø- og klimabelastning gennem hele deres livscyklus.

Ved at vælge miljømærkede indkøb kan regionerne reducere CO₂-udledningen, minimere udslip af farlige kemikalier og sikre, at træfibre stammer fra lovlig og bæredygtig skovdrift.

Et vigtigt nøgleord i dette projekt er gennemsigtighed. Miljømærker gør

det lettere for de udbudsansvarlige at opstille klare og standardiserede miljø- og klimakrav, hvilket skaber en transparent proces. En anden central værdi er tillid, da miljømærker er underlagt uvildig kontrol, hvilket sikrer, at kravene bliver overholdt og gør indkøbene både pålidelige og bæredygtige.

Samlet set bidrager miljømærkepolitikken til at mindske regionernes samlede miljø- og klimaaftryk og sikrer samtidig en ansvarlig og bæredygtig forvaltning af ressourcer.

Læring

Reduceret miljø- og klimabelastning

Miljømærkepolitikken sikrer, at regionerne foretager indkøb med mindre CO₂-udledning, færre farlige kemikalier og bæredygtig skovdrift, hvilket samlet set reducerer miljø- og klimabelastningen.

Standardiserede krav i udbud

Miljømærker gør det lettere for udbudsansvarlige at opstille klare, transparente og standardiserede miljø- og klimakrav, hvilket forenkler udbudsprocessen og sikrer ensartede standarder.

Øget gennemsigtighed og troværdighed

Ved at anvende miljømærker er der uvildig kontrol af miljø- og klimakravene, hvilket skaber øget gennemsigtighed og troværdighed i indkøbsprocessen.

Ansvarlig ressourceforvaltning

Miljømærker fremmer en bæredygtig forvaltning af naturressourcer, såsom træfibre fra lovlig skovdrift, og sikrer dermed ansvarlige indkøb i regionerne.

