



# PROCESVEJLEDNING TIL GRØNNE INDKØB

Skanderborg Kommune

## INDHOLD

<b>HVAD ER GRØNNE INDKØB?</b> .....	<b>3</b>
<b>PLANLÆGNING - HVORDAN PLANLÆGGES GRØNNE INDKØB?</b> .....	<b>4</b>
1.1 Temaer i grønne indkøb .....	5
1.2 Oversigt over mulige miljøkriterier .....	8
<b>BRUGERDIALOG - HVORDAN PÅVIRKER DE GRØNNE KRAV BRUGERNE?</b> .....	<b>11</b>
<b>MARKEDSDIALOG - HVILKE GRØNNE KRAV KAN MARKEDET LEVERE?</b> .....	<b>12</b>
<b>KRITERIER – HVORDAN OMSÆTTES VIDEN TIL KRAV?</b> .....	<b>13</b>
<b>VÆRKTØJSKASSE</b> .....	<b>13</b>
1.3 Vidensopbygning .....	13
1.4 Hjælp til miljøkriterier .....	13
1.5 Cirkulær økonomi .....	14
1.6 Verdensmål .....	14
<b>BILAG A: VÆRKTØJ TIL SCREENING AF, HVILKE MILJØKRITERIER DER KAN VÆRE RELEVANTE AT STILLE I ET GIVENT UDBUD</b> .....	<b>15</b>
<b>BILAG B: HVORDAN KAN MILJØKRITERIER TÆNKES IND I PLANLÆGNINGEN?</b> .....	<b>19</b>
<b>BILAG C: MARKEDSDIALOG</b> .....	<b>21</b>
<b>BILAG D: EKSEMPEL PÅ MAIL TIL INDKALDELSE AF MARKEDSDIALOG</b> .....	<b>26</b>
<b>BILAG E: EKSEMPEL PÅ MAIL TIL AFSLUTNING AF MARKEDSDIALOGEN</b> .....	<b>28</b>

## HVAD ER GRØNNE INDKØB?

Klimaforandringer, ressourcemangel og biodiversitetstab er tre af de største udfordringer, verdenssamfundet står over for anno 2020. Ved at købe grønt kan offentlige myndigheder ikke bare reducere miljøaftrykket fra deres eget forbrug, men også bidrage til at skubbe markedet i en grønnere og mere bæredygtig retning. Grønne indkøb kan anvendes som strategisk redskab til at nå klimamål om reduceret CO<sub>2</sub>-udledning, til cirkulære ambitioner såvel som til et øget positivt bidrag til de 17 verdensmål for bæredygtig udvikling.

Skanderborg Kommune har vedtaget en ny klima-, energi og ressourcepolitik i 2020. I den tilkendegiver Skanderborg Kommune at ville bidrage til realiseringen af Verdensmålene og til det nationale mål for reduktion af CO<sub>2</sub>, samt til at forbruget af jordens ressourcer begrænses. Målsætninger, som de grønne indkøb kan medvirke til at indfri.

Offentlige grønne indkøb kan både være at nytænke sine indkøb og produkter radikalt og at medtage miljøhensyn som egnethedskrav, minimumskriterier eller som konkurrenceparameter. Essensen er, at indkøbet bliver mere miljøvenligt end det konventionelle produkt eller servicen, der ellers ville være blevet købt.

Markedet for grønne produkter og services er i en konstant udvikling, og udviklingens hastighed varierer på tværs af markeder. For at den offentlige indkøber kan stille passende miljøkrav, er markedsdialog ofte nødvendigt. Markedsdialog kan belyse, hvilke miljøkrav markedet kan levere. Visse miljøgevinster er dog afhængige af, at brugerne ændrer adfærd. Det gælder eksempelvis bionedbrydelige engangsservice, som skal sorteres og bortskaffes separat. Brugerdialog kan belyse, om brugerne er villige til at ændre adfærd, ligesom dialogen kan anvendes til at formulere de funktionelle krav til det produkt eller den service, der indkøbes.

Grønne indkøb følger i princippet en almindelige indkøbsproces, som er visualiseret i nedenstående figur. Grønne indkøb bør tænkes ind i samtlige faser i indkøbsprocessen. Typisk fokuseres der på udvikling af grønne kriterier i kriterieudviklingsfasen, men det grønne bør tænkes ind allerede i planlægnings-, brugerdialog- og markedsdialogfaserne. Vejledningen er fokuseret på disse indledende steps.



## PLANLÆGNING - HVORDAN PLANLÆGGES GRØNNE INDKØB?

Planlægning er det indledende skridt i indkøbsprocessen, hvor retningen for udbuddet udstikkes. I den grønne indkøbsproces er det som indkøber relevant at stille sig selv og sine kollegaer følgende spørgsmål:

### 1. Hvilken udbudsform skal anvendes?

Det skal i planlægningsfasen besluttes, hvilken type af udbud, der skal benyttes:

- *Offentligt udbud* sikrer fuld konkurrence om f.eks. den højeste miljøpræstation til prisen. Ulempen er blandt andet, at ordregiver skal evaluere mange tilbud, hvilket kan være komplekst særligt på miljøkriterier/præstationer.
- *Begrænset udbud* kan kvalificere antallet af tilbudsgiver ned til fem (prækvalifikation), der f.eks. besidder erfaringer med miljøarbejde, men risikerer at forlænge procestiden med ansøgningsfasen og evalueringen af ansøgninger (som dog typisk er en lettere proces end tildelingskriterier fordi rammerne for egnedetskriterier er snævrere).
- *Konkurrencepræget dialog* eller *udbud med forhandling* er særligt relevant, hvis der er tale om et produktområde med meget forskelligartede løsningsmodeller, en hurtig og innovativ markedsinnovation, eller der af andre årsager kan være grund til at sammenudvikle og tilpasse en løsning på et kendt problem. De fleksible former kan i højere grad understøtte funktionsudbud, idet disse udbud adskiller sig ved, at der indledes en dialog om løsninger med en række prækvalificerede leverandører, med efterfølgende mulighed for tilpasning af tilbuddet/løsningerne. Bemærk, at der her skal foretages en prækvalifikation som ved begrænset udbud, hvilket forlænger procestiden.
- *Innovationspartnerskaber* udvikler og pilottester løsninger på et kendt behov eller problem. Den offentlige aktør bistår med viden om problemet, mens de øvrige aktører (virksomheder, universiteter og lign.) bistår med viden, der ruster dem til at sammenudvikle en innovativ løsning. Innovationspartnerskabet kan eventuelt udmønte sig i et indkøb af det nyudviklede produkt, tjenesteydelse, byggeri eller anlæg.

### 2. Hvilket tildelingskriterium skal der anvendes?

Der er tre forskellige tildelingskriterier, der honorerer det økonomisk mest fordelagtige tilbud:

- *Omkostninger* gør det muligt at tildele en kontrakt på baggrund af TCO-betragtninger, som beregner omkostninger fra hele produktets levetid. Ordregiver er forpligtet til at henvise til en metode til at udregne omkostninger. Det kan også være livscyklusomkostninger, der også kan medtage omkostninger fra eksterne virkninger på miljøet som drivhusgasemissioner eller andre forurenende stoffer.
- *Bedste forhold mellem pris og kvalitet* gør det muligt at medtage miljøkrav som underkriterier og/eller delkriterier. TCO kan også medtages som under- eller delkriterium.
- *Pris* kan gøre det sværere at tilgodese miljøhensyn, fordi tilbuddet alene vurderes på pris, med mindre man er meget klar på, hvad man ønsker, og ved, hvad markedet kan levere.

3. **Hvor i udbuddet forventes det, at miljøhensyn skal medtages?** Miljøhensyn kan indgå forskellige steder i udbuddet:
  - Som *egnethedsvurdering* i udelukkelses- og udvælgelsesfasen, hvilket er særligt relevant for tjenesteydelser, krav til miljøledelsessystemer og andre konkurrenceparametre vedrørende leverandøren.
  - Som *mindstekrav* i kravspecifikationen, hvor det dog skal være flere leverandører, der kan leve op til kravet, ligesom kravet skal være knyttet til udbuddets genstand. Hagen ved mindstekrav er imidlertid, at de kan udelukke visse leverandører fra at byde. Derfor er det væsentligt nøje at overveje om miljøkrav skal medtages som mindstekrav eller som konkurrenceparameter.
  - Som *forhandlingskrav* i *udbud med forhandling*.
  - Som *konkurrenceparameter* i tildelingsfasen i form af underkriterier ved tildelingskriteriet ”Bedste forhold mellem pris og økonomi”.
  - Som *kontraktbestemmelse* i kontraktvilkårene, hvilket f.eks. kan være relevant for forhold, der ikke knytter sig direkte til udbuddets genstand, som f.eks. leverancer.
4. **Giver miljøkriterier anledning til ændringer i kontraktens form og længde?** Det bør overvejes, om miljøkrav har betydning for, hvordan kontrakten skal udformes, og hvorvidt der skal udbydes delaftaler.
5. **Skal det politiske niveau involveres?** Hvis miljøkrav forventes at have en betydning på prisen, eller hvis der skal gennemføres en offentlig privat innovation (OPI) eller en anden innovativt udbud, kan det være relevant at inddrage det politiske niveau.

For at kunne besvare spørgsmålene kan det være nødvendigt at foretage en screening af markedet, og det anbefales altid at indgå i markeds- og/eller brugerdiallog (se afsnit om markedsdialog).

## 1.1 Temaer i grønne indkøb

Her gennemgås en række hjælpemidler og temaer, der med fordel kan overvejes forud for et udbud for at klarlægge, hvor miljøhensyn kan medtages. Temaerne kan også bruges med henblik på at kortlægge, hvor man som indkøber mangler viden, og dermed hvilke områder man bør få afdækket i markeds- og/eller brugerdiallogen.

### 1.1.1 Verdensmål

FN's 17 Verdensmål for Bæredygtig Udvikling og de tilknyttede 169 delmål udstikker en forståelse af bæredygtighed, som både regeringer, kommuner, virksomheder og organisationer har taget til sig. Verdensmålene kan bruges som værktøj til at kortlægge, hvordan man som organisation påvirker miljø og mennesker med henblik på at reducere ens negative aftryk og forbedre ens positive indvirkning.

Verdensmålene kan også anvendes i indkøb. Indkøb kan bidrage til at realisere strategisk udvalgte verdensmål f.eks. ved at efterspørge produkter, der er designet til ikke at generere affald (verdensmål 12 om ansvarligt forbrug og produktion). Verdensmålene kan også bruges til at evaluere leverandører. I Odense Kommune vedlægges de eksempelvis et skema til hvert udbud med relevante delmål, hvor leverandørerne skal notere, hvordan de bidrager til det givne verdensmål. Se mere om verdensmål og indkøb

i guiden fra Forum for Bæredygtige Indkøb: "Indkøb og verdensmål - et indblik i værktøjskassen, de gode eksempler og tips"<sup>1</sup>.

### 1.1.2 Cirkulær økonomi

Cirkulær økonomi gør op med køb-forbrug-og-smid-væk-kultur og bestræber sig i stedet på, at alle materialer recirkuleres til højest mulige værdi i materialekredsløbet ved at forlænge levetiden, genbruge og genanvende. Det reducerer ressourceforbruget. I planlægningen af indkøbsprocessen kan det være en hjælp at opridse, hvordan det produkt, man udbyder, bliver produceret, forbrugt og bortskaffet for at få en forståelse for, hvor produktet har en ressourcebelastning, og dermed hvor det giver mening at stille cirkulære krav. Cirkulær økonomi kan omsættes til en trappe, der i prioriteret rækkefølge lyder:

CIRKULÆRE TRAPPE	
R0 Undgå	Gør et produkt overflødigt ved at erstatte det med et andet produkt eller ved at ændre forbrug
R1 Omtænk	Intensiver produktforbrug - f.eks. gennem dele- eller serviceordninger.
R2 Reducer	Mere effektivt forbrug af ressourcer
R3 Genbrug	Direkte genbrug af produkter til det originale formål gennem ejerskabsskifte
R4 Reparér	Reparér og vedligehold produkter for at forlænge levetiden
R5 Istandsæt	Istandsættelse eller modernisering af et ældre produkt, så det kan bruges til dets originale formål.
R6 Genfremstilling <sup>2</sup>	Bruge dele af et produkt i et nyt produkt med samme funktion.
R7 Nyt formål	Bortskaffede produkter eller dele bruges i nye produkter med ny funktion
R8 Genanvendelse	Produkter nedbrydes eller findeles og anvendes i fremstilling af nye produkter.
R9 Udnyttelse	Forbrænding med energiudnyttelse

Du kan læse mere om cirkulære indkøb i den cirkulære indkøbsguide fra Forum for Bæredygtige Indkøb<sup>3</sup>. TCO, livscyklusomkostninger og serviceordninger er konkrete metoder til at tilgodese cirkulær økonomi i indkøb.

#### TCO

TCO står for Total Cost of Ownership eller totalomkostningsberegninger på dansk. En TCO udregner netop omkostninger fra hele produktets levetid, hvilket gør det muligt at tilgodese produkter, der eventuelt har en dyrere indkøbspris, men som til gengæld forbruger færre ressourcer (eksempelvis ved lavt energiforbrug i brugsfasen og/eller gode muligheder for reparation) og dermed har en lavere pris målt i

<sup>1</sup> Forum for Bæredygtige Indkøb (2019). *Verdensmål i indkøb*: [https://ansvarligeindkob.dk/wp-content/uploads/2019/11/Indkøb\\_og\\_verdensmål.pdf](https://ansvarligeindkob.dk/wp-content/uploads/2019/11/Indkøb_og_verdensmål.pdf)

<sup>2</sup> Renmanufacturer

<sup>3</sup> Forum for Bæredygtige Indkøb (2017). *Cirkulær indkøbsguide*: [https://ansvarligeindkob.dk/wp-content/uploads/2018/09/pdf\\_cirkulaer\\_indkoebsguide.pdf](https://ansvarligeindkob.dk/wp-content/uploads/2018/09/pdf_cirkulaer_indkoebsguide.pdf)



omkostninger fra hele produktets levetid. TCO ser typisk på omkostninger fra indkøb, drift, service, vedligehold og bortskaffelse. Miljøstyrelsen har udviklet en række TCO-beregnere for visse produktgrupper, som er frit tilgængelige<sup>4</sup>.

### Livscyklusomkostninger

Livscyklusomkostninger er en udvidelse af TCO, der medtager eksternaliteter; altså omkostninger, der ligger uden for brugsperioden. Det sker ved at prissætte forhold som klimapåvirkning og miljøbelastning under produktion, herunder omkostninger fra materialeindvinding, produktion og transport mellem fabrikant og forhandler. Ordregiver skal opgive, hvordan de eksterne påvirkninger på miljøet udregnes<sup>5</sup>.

### Serviceordninger

Som offentlige indkøber kan man også overveje, om et produkt kan udbydes som en services, eller om et produkt kan suppleres af vedligeholdsservices, returordning eller lign., der sikrer, at produktets levetid forlænges.

Et produkt kan udbydes som en services via en abonnementsordning, ”pay per use”-aftale, leasing eller leje. Gennemgående er, at produktforbruget intensiveres, og at levetiden typisk forlænges, da det er i leverandørens interesse at sikre reparation og vedligehold, når de selv ejer produktet.

Et produkt kan også tages tilbage i en returordning, hvor leverandøren enten køber eller får det udtjente produkt og sikrer, at det udnyttes optimalt efterfølgende.

### 1.1.3 Miljømærker

Miljømærkerne har til formål at hjælpe forbrugeren med at købe miljøvenligt. Det gælder også de offentlige indkøbere. Miljømærkerne bygger på en række krav, der løbende opdateres og dermed sikrer, at miljømærkede produkter er blandt de mest miljøvenlige i deres kategori. Miljømærkerne varierer, men kan stille krav fra alt til mængden af skadelig kemi, effektiv ressourceanvendelse, mindre klimabelastning og holdbarhed.

Som offentlig indkøber kan man enten stille krav til, at leverandøren skal leve op til f.eks. ”Svanemærket eller tilsvarende”, men man kan også lade sig inspirere af de krav, mærkerne stiller til kemi, materialer eller lignende aspekter med betydning for miljø og udvælge de krav, man vurderer er særligt væsentlige i et givent udbud.

Det kan medtages som mindstekrav, at leverandøren kan dokumentere, at produktet er Svanemærket eller lever op til tilsvarende kriterier. Miljømærket skal dog knytte sig til kontraktens genstand. Alternativt kan miljømærker medtages som konkurrenceparametre ved at medtage det som underkriterium til tildelingskriteriet ”Bedste forhold mellem kvalitet og pris”.

I Danmark er ”EU-Blomsten” og ”Svanemærket” officielle og udbredte miljømærker, der stiller miljøkrav til en lang række af produkter og services med undtagelse af fødevarer<sup>6</sup>. For fødevarer findes blandt andre det officielle danske røde økologimærke og Fairtrade-mærket. For andre materialer og produkter findes desuden specifikke miljømærker. For tekstiler findes der eksempelvis Oeko-mærkerne og GOTS, indenfor træ findes FSC og PSC osv.

---

<sup>4</sup> MST (2020). *Hvad er totalomkostninger?* <https://mst.dk/erhverv/groen-virksomhed/groenne-offentlige-myndigheder/groenne-indkoeb/total-omkostninger/>

<sup>5</sup> Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2016). *Kapitel 10: Evaluering og tildeling*

<sup>6</sup> Københavns Kommune har udarbejdet en liste over, hvor udbredt Svanemærket og EU-mærket er for en række varegrupper (2017): <https://www.kk.dk/sites/default/files/edoc/e5e7b309-248e-4475-98d7-4539924da534/79bc8cda-58f4-4eab-bb4a-bfb8961bb807/Attachments/18375049-23876698-19.PDF>

Man kan med fordel undersøge, hvilke miljømærker der findes på det produktområde, der købes ind på. Det er dog væsentligt at mærkerne opfylder EU's kriterier. Der kan læses mere om anvendelsen af miljømærker i udbud i Miljømærkning Danmarks "Vejledning om brug af miljømærker i udbud efter udbudsloven"<sup>7</sup>

## 1.2 Oversigt over mulige miljøkriterier

Nedenstående tabel præsenterer forskellige miljøkriterier, samt hvilke spørgsmål der kan stilles i planlægningen og eventuelt i markedsdialogen, hvis kriteriet er vurderet at være relevant for det givne udbud. I kolonnen udbudsovervejelser står, hvor miljøkriteriet kan medtages. Hvis der stilles minimumskrav, skal der være flere leverandører, der kan leve op til det.

Oversigten over miljøparametre kan anvendes som værktøj til at gennemgå, hvilke miljøkriterier der kan være relevante at stille for et givent udbud. Værktøjet kan findes i bilag A.

I Bilag B findes desuden et procesværktøj til at drøfte, hvor miljøkriteriet skal medtages, og om det giver anledning til bestemte spørgsmål i bruger- og markedsdialogen.

OVERSIGT OVER MILJØKRITERIER				
	SPØRGSMÅL	UDBUDSOVERVEJELSER	PRODUKTEKSEMPEL: MØBEL	SERVICEEKSEMPEL: RENGØRINGSSERVICES
Undgå	Kan produktet overflødiggøres ved at ændre forbrug eller erstatte produktet med noget andet?	Det kan hjælpe at tænke i behov frem for løsninger, hvad funktionsudbud kan bidrage til.	<i>Funktionen</i> udbydes f.eks. et møbel, der skal fungere som arbejdsstation og opbevaring snarere end, at der udbydes et skrivebord og en reol.	Det udbydes, at der gøres rent, når der trænger til det. Dermed skubbes leverandøren til at implementere intelligente løsninger, der kan informere om, hvornår der er beskidt.
Multi-funktionalitet	Kan produktet tilgodese flere behov?	For at kortlægge multifunktionelle muligheder, kan det også her hjælpe at tænke i behov og problemstillinger frem for løsninger, hvad funktionsudbud kan bidrage til. Det kan f.eks. være at tænke klimatilpasning ind i bygge- og anlægsprojekter.	<i>Funktionen</i> udbydes; f.eks. arbejdsstationer til skoler, men det honoreres, hvis møblet også kan understøtte aktiv undervisning.	Rengøringspersonalet rapporterer, hvis møbler eller anden inventar trænger til vedligehold.
Undgå skadelig kemi	Kan skadelig kemi undgås?	Indkøberen kan stille krav til, at produktet ikke må indeholde skadelig kemi. Indkøberen kan f.eks. lade sig inspirere af udbredte <i>miljømærker</i> på markedet. Svanen og Blomsten stiller fx krav til miljø- og sundhedsskadelig kemi.	Leverandøren kan dokumentere, at der ikke anvendes formaldehyd i en koncentration på mere end 0,2% af den samlede vægten.	Et kemikalieforbrug over 400 mikroliter/m <sup>2</sup> er ikke tilladt.

<sup>7</sup> Miljømærkning Danmark (2015). *Vejledning om brug af miljømærker*: <https://www.ecolabel.dk/~media/Ecolabel/Files/Indkoebere-private-og-offentlige/Vaerktoejskasse-til-offentlige-indkoebere/Vejledning-om-brug-af-miljoemaerker-i-udbud.ashx>



Miljø-mærket	Kan der stilles krav til, at produktet er miljømærket eller tilsvarende?	Indkøberen kan med fordel identificere, hvilke miljømærker der eksisterer på markedet, og hvilke krav mærkerne stiller mhp. at afklare, hvilke miljøhensyn, der er relevante for produkt- eller servicegruppen.	Træ anvendt i produktet er FSC-mærket eller tilsvarende.	Der stilles krav til, at rengørings servicen er Svane-mærket eller tilsvarende.
Design til adskillelse	Kan produktet designes til adskillelse?	Indkøberen kan stille krav til eller konkurrenceparameter om, at produktet kan adskilles, hvilket vil gøre det nemmere at reparere produktet samt genbruge eller genanvende det ved endt levetid.	Møblerne kan adskilles og repareres.	Forskellige materialekomponenter i emballage og udstyr kan adskilles mhp. genbrug eller genanvendelse.
Fornybart materiale	Kommer materialerne fra fornybare kilder?	Fornybare materialer betyder, at de kan reproducere. Indkøbere kan stille krav til eller konkurrenceparameter om, at produktet består af fornybare materialer.	Møblet er baseret på fornybare materialer; eksempelvis bambus.	Rengøringsudstyr er baseret på fornybare materialer; eksempelvis klude af naturfibre.
Sporbarhed	Kan materialerne spores?	Sporbarhed indebærer, at produktets materialer kan spores, hvilket sikrer transparens. Indkøberen kan stille krav til eller konkurrenceparameter om, at materialerne kan spores.	Al anvendt træ i produktet kan spores	Indholdet i rengøringsmidler er transparent og kan forelægges ved efterspørgsel
Genbrug	Kan produktet være genbrug?	At produktet er genbrug eller består af en andel af genbrugte dele kan medtages som minimumskrav eller som konkurrenceparameter. Visse miljømærker dokumenterer genbrug som f.eks. FSC Genbrug.	Det honoreres, at møblet er baseret på genbrug.	Det honoreres, at rengøringsudstyr genbruges
Genanvendelse	Kan produktet bestå af genanvendte materialer?	At produktet består af genanvendte materialer kan medtages som minimumskriterium eller som konkurrenceparameter.	Det honoreres, at møblet er baseret på sekundære råvarer.	Det honoreres, at leverandøren genanvender ud-tjente produkter
Klimabelastning	Kan produktet klimabelastning dokumenteres?	At produktets klimabelastning skal dokumenteres, kan tages med som minimumskriterium eller konkurrenceparameter. Metoden angives.	Ved at stille krav til fornybart materiale vil klimabelastningen være lavere sammenlignet end møbler baseret på plastik/fossile ressourcer.	Ved at anvende mindre emballage og rengøringsmidler reduceres klimabelastningen
Biodiversitet	Har produktet eller servicen indvirkning på biodiversiteten?	Der kan stilles krav til, at leverandøren foreligger, hvordan en given service/produkt ikke forringer biodiversiteten. Metoden angives.	Leverandører kan informere om, hvordan produktionen af produktet påvirker biodiversiteten.	Ingen skadelig kemi reducerer risikoen for at påvirke biodiversitet i eksempelvis vandmiljøet

Lavere miljøbelastning fra transport	Kan belastningen fra transport reduceres?	<i>For produkter</i> kan indkøberen stille krav til transport i kontraktbestemmelsen – f.eks. færre leveringer eller anvendelse af fossilfri drivmidler. <i>For services</i> kan særlige transportformer – f.eks. fossilfri drivmidler – sikres gennem mindstekrav eller honoreres som konkurrenceparameter.	Det honoreres, at møblerne leveres med anvendelse af fossilfri drivmidler .	Det honoreres, at rengøringspersonale anvender fossilfri drivmidler ved transport mellem opdragsgivers ejendomme.
Bæredygtige emballagematerialer	Kan emballagen bestå af genbrugte eller genanvendte materialer, eller kan emballagen tages retur til genbrug/genanvendelse?	Indkøberen kan stille krav til, at produktet leveres i emballage af genanvendte eller genbrugte materialer eller at emballagen skal tages retur i kontraktbestemmelser	Emballage er baseret på genbrugsmaterialer (hvis pap) og sekundære materialer (hvis plastik).	Emballage tages retur og genbruges/emballage bortskaffes miljørigtigt til genanvendelse
Reducer	Kan forbruget reduceres?	<i>Reduktion af forbrug</i> forudsætter en forståelse af <i>brugernes adfærd</i> gennem <b>brugerdialog</b> eller observation, for på den baggrund at give brugerne de rette adfærdsanvisninger og gøre det nemt for dem at forbruge mindre.	For møbler anvendes ikke ressourcer i forbrugsfasen, medmindre der anvendes elektricitet som f.eks. ved et hæve-sænke bord, hvor det kan være relevant at stille krav om at leverandøren angiver prisen i Total Cost of Ownership (TCO).  En mulighed for at reducere falder derfor tilbage på den indkøbende organisation, der eksempelvis kan etablere en byttebørs mellem enheder (der er bl.a. erfaringer med dette i Aabenraa Kommune) eller efterspørge multifunktionalitet.	Alle medarbejdere har udført i kursus i miljøvenlig rengøring. Rengøringspersonalet anvender målebægre eller tilsvarende, der sikrer, den rette dosis af rengøringsmiddel.  Rengøringspersonalet arbejder med at reducere vandforbruget
Intensiver	Kan produktforbruget intensiveres?	<i>Deling</i> kan både forekomme ved <b>deleordninger</b> , hvor flere brugere anvender samme produkt eller service, men også ved at udbyde <b>service</b> frem for produkt f.eks. gennem abonnementsordninger, pay-per-use, leasing eller leje, hvor leverandøren beholder ejerskab og dermed har incitament til at intensivere produktforbruget.	En mulighed for at intensivere falder tilbage på den indkøbende organisation, der eksempelvis kan etablere en byttebørs mellem enheder (der er bl.a. erfaringer med dette i Aabenraa Kommune) eller efterspørge multifunktionalitet.	Der stilles krav til at leverandøren har en ordning, der sikrer, at der rengøringsudstyr og eventuelt uniformer bruges og løbende repareres, indtil produktet er udtjent
Øget ressourceeffektivitet	Kan ressourceeffektiviteten øges?	<i>Øget ressourceproduktivitet</i> kan opnås ved at stille krav til lavere energi- og ressourceforbrug, som <b>TCO</b> -beregninger kan bidrage til.	For møbler der bruger elektricitet, som f.eks. et hæve-sænke bord, kan være relevant at stille krav om, at leverandøren angiver prisen i TCO.	Leverandøren arbejder med at reducere vandforbrug.

Reparerer	Kan reparation og vedligehold af produktet fremmes?	Reparation og vedligehold kan sikres via. serviceordninger, hvor produktejeren også er ansvarlig for reparation og dermed har incitament for at få produktet til at holde længere. Reparation kan også tilgodeses ved at stille krav til, at produktet kan adskilles og dermed nemmere kan repareres herunder at reservedele skal være tilgængelige.	Der udbydes en serviceordning, der sikrer, at leverandøren er ansvarlig for at reparere og vedligeholde produkter.	Der stilles krav til at leverandøren har en ordning, der sikrer, at der rengøringsudstyr og eventuelt uniformer bruges og løbende repareres, indtil produktet er udtjent
Tilbage-tagning til genbrug/genanvendelse	Kan produktet tilbagetages til genbrug/genanvendelse efter endt brug?	Det honoreres, at leverandøren tilbagetager produktet efter endt brug med henblik på at udnytte produktet til fylde.	Møbler tilbagetages efter brug.	Al emballage tilbagetages til genbrug og/eller genanvendelse
Garanti	Kan produktet eller reservedelene sikres en lang garanti?	Det honoreres, at et produkt har en lang garanti, idet det tyder på, at produktet er designet til lang holdbarhed og dermed til lang levetid.	Der er x antal år garanti på møblet ud over den lovpligtige garantiperiode.	
Miljøledelsessystem	Kan der stilles krav til, at tilbudsgivere har et miljøledelsessystem?	Der kan stilles krav til, at virksomheden har et miljøledelsessystem enten EMAS eller ISO 14001, hvilket viser virksomheden arbejder aktivt med miljø.	Leverandøren er ISO 14001 certificeret	Leverandøren er ISO 14001 certificeret
Miljøredegørelse	Kan der stilles krav til, at virksomheden udarbejder en årlig miljøredegørelse?	For services kan det være relevant at stille krav til at virksomhederne udarbejder en årlig miljøredegørelse, der viser, virksomhedens indvirkning på miljø og klima. En miljøredegørelse kan indeholde Grønt regnskab, Redegørelse om Miljø i Årsregnskabet, CSR-rapport eller lignende.	Virksomheden udarbejder en årlig miljøredegørelse, der kan sendes ved forespørgsel	Virksomheden udarbejder en årlig miljøredegørelse, der kan sendes ved forespørgsel

## BRUGERDIALOG - HVORDAN PÅVIRKER DE GRØNNE KRAV BRUGERNE?

Brugerdialog foretages for at kortlægge brugernes behov. I den grønne indkøbsproces kan brugerdialog stille skarpt på, hvordan et miljøvenligt produkt påvirker brugerne. Visse miljøvenlige produkter – som erstatning af et produkt med en service eller bionedbrydelige produkter, der skal sorteres – er afhængige af, at brugerne ændrer adfærd. Brugerdialog kan bidrage til at øge brugernes tilfredshed med det indkøbte produkt eller service, ligesom brugerdialog kan bidrage til, at brugerne får ejerskab til en mere miljøvenlig løsning eller nye produkter og oplever, at de er blevet hørt.

Miljøkrav bør ikke give anledning til kvalitetsreduktion på væsentlige parametre, mens mulighederne for sidegevinster ved miljøvenlige produkter omvendt skal forfølges. En sidegevinst kan eksempelvis være et forbedret arbejdsmiljø grundet miljøkrav om reduceret kemikalieindhold.

Relevante spørgsmål i en brugerdialog kunne være:

- Har I nogle ultimative krav eller funktioner, som X produkt skal leve op til?
- Hvordan vil I have det med X håndtering?
- Hvordan vil I have det med, at produktet udskiftes med X?

## MARKEDSDIALOG - HVILKE GRØNNE KRAV KAN MARKEDET LEVERE?

Markedsdialog i relation til grønne indkøb handler om at kortlægge, hvilke miljøkrav markedet kan leve op til og afdække markedets udvikling. Markedsdialog er særligt gavnligt, hvis der på forhånd er udarbejdet temaer og spørgsmål, indkøberen ønsker afklares. Der er dog i praksis tale om en iterativ proces.

Markedsdialog muliggøres af udbudsloven § 39, hvoraf det fremgår, at relevante oplysninger, der er udvekslet med potentielle leverandører, skal indgå i udbudsmaterialet så vidt muligt. Der behøves ikke at føres referat af markedsdialogen (udbudsloven § 5, stk. 3), men det kan være en fordel udførligt at notere leverandørernes kommentarer og forslag. Ordregiver skal desuden sikre, at leverandørerne tidsmæssig har lige mulighed for at komme med et tilbud, uanset om de har indgået i markedsdialog eller ej. I nedenstående boks præsenteret den optimale proces for markedsdialog.

### ***Den optimale proces for markedsdialog***

**Informationsmøde:** Formålet er dels at forberede markedet på den kommende kontrakt – specielt hvis der er særlige krav, der måske vil udfordre markedet. Dels, at fortælle hvad ordregiver kræver af markedsdialogen (vi vil hellere snakke med "teknikeren" end "sælgeren") således at aktøren kan beslutte, om man vil deltage heri.

**Markedsdialog 1. runde.** Dette foregår typisk på fysiske møder, men kan selvfølgelig også være telefonisk/Skype. Det kan være en fordel at sende dagsordenen forud for mødet, så leverandøren stiller med de mest relevante medarbejdere. Efter 1. runde af markedsdialog bør denne være 80% gennemført.

**Markedsdialog 2. runde – genbesøg af resultater fra 1. runde.** Her bliver forhold genbesøgt, som er fremkommet enten internt fra brugerne eller fra markedsaktørerne. Det kan være opkald af et par minutters varighed – relativt uformelt – men pas på med at lægge ansvaret fra dig; på et tidspunkt skal der træffes beslutning om fremdrift og eksekveres.

**Evt. fremsendelse af høringsmateriale.** På baggrund af udbudsprocessen, herunder markedsdialogen, påbegyndes skrivningen af materialet. Relevante dele – eller hele dokumenter – kan sendes i høring hos de aktører der har været en del af markedsdialogen. Igen: På et tidspunkt skal der træffes beslutninger og skabes fremdrift.

**Afslutning af markedsdialogen.** Det kan anbefales at afslutte markedsdialogen med en formel mail, da aktørerne ellers har en tendens til at være meget opfølgende ift. status for udbuddet. *Pas på med, at blive ved med at lave dialogrunder. Hav også modet til at sige "stop – nu skal vi videre på det foreliggende grundlag" og træf en beslutning om videre proces.*

### **Udbudsbekendtgørelse**

Markedsdialogen er definitivt slut, og alt korrespondance bør ske i ordregivers udbudssystem og indkomne spørgsmål besvares anonymiseret til alle samtidig.

I bilag C fremgår et værktøj til markedsdialog, som bidrager til, at alle relevante aspekter medtages i dialogen med markedet og noteres. I bilag D og E fremgår eksempler på mail til hhv. indkaldelse og afslutning af markedsdialog.

Relevante temaer til markedsdialogen kan desuden lyde:

- Hvilke miljøpræstationer kan markedet tilbyde?
- Hvilke miljømærker kan markedet leve op til?
- Er det muligt at etablere en cirkulær model?
- Kan et tilpas antal leverandører/producenter leve op til et givent miljøkrav?
- Hvilken vej går udviklingen, og kan der med fornuft stilles udviklingskrav i kontrakten, så indkøbet følger med tiden?
- Har miljøkriterierne indflydelse på pris? På andre kvalitetsparametre eller levering?
- Hvilken indflydelse har brugeradfærden på miljøpræstationen?

## KRITERIER – HVORDAN OMSÆTTES VIDEN TIL KRAV?

I selve kriterieudviklingen (eller evt. valg af eksisterende kriterier/miljømærker) mødes alt det forberedende arbejde og dialogen med brugere og marked, og der tages højde for de mange ønsker og behov, produktet eller servicen skal opfylde set i relation til markedets nuværende og forventede fremtidige tilbud.

## VÆRKTØJSKASSE

### 1.3 Vidensopbygning

- Miljøstyrelsen står bag netværket **Forum for Bæredygtige Indkøb** [<https://ansvarligeindkob.dk/aktiviteter/>], som arbejder på at fremme de grønne indkøb og således løbende udbyder temagrupper, nyheder, cases og viden, som skal klæde offentlige og private indkøbere på til at købe bæredygtigt.
- **Markedsdialog** kan bruges til at indsamle viden om, hvilke miljøkrav leverandørerne kan leve op til. Konkurrence og Forbrugerstyrelsen har udarbejdet en vejledning ”Dialog før og under udbudsprocessen” [https://www.kfst.dk/media/49852/dialog-foer-og-under-udbudsprocessen\\_februar.pdf](https://www.kfst.dk/media/49852/dialog-foer-og-under-udbudsprocessen_februar.pdf), der klarlægger de udbud retlige regler på området.

### 1.4 Hjælp til miljøkriterier

- **Den Ansvarlige Indkøber** [<http://csr-indkob.dk>] kommer med forslag til, hvilke miljøkrav du kan stille i dit udbud, ligesom de kommer med forslag til sociale- og arbejdsklausuler. På deres hjemmeside kan du desuden hente hjælp til den grønne indkøbsproces.
- Europa-Kommissionen udarbejdet en **værktøjskasse** målrettet offentlige indkøbere. Værktøjskassen tilbyder værktøjer fra alt til at udarbejde en handlingsplan for GPP til den praktiske udførelse. Find værktøjskassen her: [http://ec.europa.eu/environment/gpp/toolkit\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/gpp/toolkit_en.htm)

- **Miljømærkerne** har til at hensigt at hjælpe forbrugere og indkøbere med at navigere i, hvilke produkter der er miljøvenlige. Miljømærkerne er baseret på en række miljøkriterier, der er tilpasset forskellige produktgrupper, som det kontrolleres, at mærkede produkter lever op til. Du kan i udbud bruge miljømærkerne til at stille miljøkrav. Du kan læse mere om de gængse miljømærker her på siden [<https://greenprocurer.dk/om-miljoemaerker/>].
- Som indkøber kan man stille krav til leverandørernes ledelsessystemer. Det internationalt anerkendte **International Organisation for Standardization** (ISO) har defineret standarder for Energiledelse- (ISO 50001), Miljøledelse- (ISO 14001) og CSR- (ISO 26000) systemer, som du kan finde her: <https://www.iso.org/standards.html>
- Energistyrelsen har på deres hjemmeside "Sparenergi.dk" sammenfattet en række anbefalinger til **indkøb af energiforbrugende produkter**, find anbefalingerne her: <https://sparenergi.dk/offentlig-og-erhverv/vaerktoejer/vejledninger/indkoebsanbefalinger>
- **Partnerskab for Offentlige Grønne Indkøb** (POGI) er et netværk for offentlige organisationer, der prioriterer grønne indkøb. POGI udarbejder grønne indkøbsmål, der i praksis fungerer som miljøkrav, som er offentligt tilgængelige her: <https://ansvarligeindkob.dk/partnerskab/indkoebsmaal/>  
POGI har indgået et samarbejde med Staten og Kommunernes Indkøbsservice (SKI) om, at SKI følger indkøbsmålene, medmindre det resulterer i højere indkøbspriser. Udbud og produktlinjer er markeret med POGI's logo, hvis det lever op til deres indkøbsmål.

## 1.5 Cirkulær økonomi

- Cirkulær økonomi kan understøttes gennem indkøb. Det kan du finde hjælp til i Forum for Bæredygtige Indkøbs **cirkulære indkøbsguide** her [[https://ansvarligeindkob.dk/wp-content/uploads/2018/09/pdf\\_cirkulaer\\_indkoebsguide.pdf](https://ansvarligeindkob.dk/wp-content/uploads/2018/09/pdf_cirkulaer_indkoebsguide.pdf)] eller Dansk Erhvervs vejledning "Cirkulær økonomi i handlen" <https://www.danskerhverv.dk/siteassets/mediafolder/downloads/politiske-rapporter/cirkular-okonomi-i-handlen.pdf>
- Miljøstyrelsen har udarbejdet værktøjer til at beregne totalomkostninger, der forkortes **TCO** for den engelske betegnelse "Total Cost of Ownerships", for en række produkter og services [<http://csr-indkob.dk/hvad-er-ansvarlige-indkob>]. Totalomkostningsværktøjerne beregner prisen for hele servicen eller produktets levetid og muliggør således, at energi- og ressourceeffektive produkter og services kan komme i betragtning, selvom de måtte have en dyrere indkøbspris.

## 1.6 Verdensmål

- Dansk Initiativ for Etisk Handel har i regi af Forum for Bæredygtige Indkøb udarbejdet en pjece om, hvordan man som indkøber kan arbejde med verdensmålene. Find den her: [https://ansvarligeindkob.dk/wp-content/uploads/2019/11/Indkøb\\_og\\_verdensmaal.pdf](https://ansvarligeindkob.dk/wp-content/uploads/2019/11/Indkøb_og_verdensmaal.pdf)



**BILAG A:**

**VÆRKTØJ TIL SCREENING AF, HVILKE MILJØKRITERIER DER KAN VÆRE RELEVANTE AT STILLE I ET GIVENT UDBUD**

<p>↓ <b>MILJØKRAV</b></p> <p><b>KOMMENDE UDBUD I 2020</b> →</p>				
<p><b>UNDGÅ</b>  <i>Kan produktet overflødiggøres ved at ændre forbrug, eller ved at erstatte produktet med noget andet?</i></p>				
<p><b>MULTIFUNKTIONALITET-</b>  <i>Kan produktet tilgodese flere behov?</i></p>				
<p><b>UNDGÅ SKADELIG KEMI</b>  <i>Kan skadelig kemi undgås eller reduceres? Kan der stilles krav til "miljømærke eller tilsvarende"?</i></p>				

<p><b>MILJØMÆRKET</b>  <i>Hvilke miljømærker er relevante? Kan der stilles krav til at produktet er miljømærket eller tilsvarende eller lever op til udvalgte kriterier?</i></p>				
<p><b>DESIGN TIL ADSKILLELSE-</b>  <i>Kan produktet designes til adskillelse med henblik på forbedret reparation og genanvendelse ved endt brug?</i></p>				
<p><b>FORNYBART MATERIALE-</b>  <i>Kan produktet baseres på fornybare materialer?</i></p>				
<p><b>SPORBARHED</b>  <i>Kan materialerne spores og oprindelse og produktion dokumenteres?</i></p>				
<p><b>GENBRUG</b>  <i>Kan produktet være genbrug eller baseret på en andel genbrugsmaterialer?</i></p>				
<p><b>GENANVENDELSE</b>  <i>Kan produktet bestå af genanvendte materialer?</i></p>				

<p><b>KLIMABELASTNING</b>  <i>Kan produktets klimabelastning dokumenteres?</i></p>				
<p><b>BIODIVERSITET</b>  <i>Har produktet eller servicen indvirkning på biodiversiteten?</i></p>				
<p><b>LAVERE MILJØBELASTNING FRA TRANSPORT</b>  <i>Kan belastningen fra transport reduceres – f.eks. ved færre levering eller klimavenlig transportformer?</i></p>				
<p><b>BÆREDYGTIG EMBALLAGE-</b>  <i>Kan emballagen bestå af genbrugte eller genanvendte materialer, eller kan emballagen tages retur?</i></p>				
<p><b>REDUCER</b>  <i>Kan forbruget reduceres?</i></p>				
<p><b>INTENSIVER</b>  <i>Kan produktforbruget intensiveres ved deleordning, leje, leasing, abonnementsordninger eller krav om tilbagetagning?</i></p>				

<p><b>TCO / ØGET RESSOURCE-PRODUKTIVITET</b>  <i>Kan ressourceforbruget i driften reduceres – f.eks. ved at vurdere omkostning med afsæt i TCO-beregnere?</i></p>				
<p><b>REPARATION</b>  <i>Kan reparation og vedligehold af produktet sikres via. serviceordninger?</i></p>				
<p><b>TILBAGETAGNING</b>  <i>Kan produktet tilbagetages efter endt brug med henblik på genbrug eller genanvendelse?</i></p>				
<p><b>GARANTI</b>  <i>Kan produktet eller reservedele sikres en lang garanti?</i></p>				
<p><b>MILJØLEDELSESSYSTEM</b>  <i>Kan der stilles krav til at tilbudsgivere har et miljøledelsessystem?</i></p>				
<p><b>MILJØREDEGØRELSE</b>  <i>Kan der stilles krav til at virksomheden udfører en årlig miljøredegørelse?</i></p>				

**BILAG B:****HVORDAN KAN MILJØKRITERIER TÆNKES IND I PLANLÆGNINGEN?**

Når de udvalgte miljøkriterier er identificeret kan følgende skabelon bidrage til overvejelser om, hvor miljøkriteriet skal medtages i udbuddet, hvordan forventes at påvirke brugeren såvel som hvordan det kan afdækkes om markedet kan leve op til dette.

<b>MILJØ- PARAMETRE</b>	<b>HVOR SKAL MILJØ- PARAMETERET INDSÆTTES I UDBUDET?</b>	<b>(HVORDAN) FORVENTES MILJØPARAMETERET AT PÅVIRKE BRUGEREN?</b>	<b>UDLEDES DER SPGM, DER SKAL STILLES MARKEDET?</b>
<i>Noter relevant miljøparameter</i>			




## BILAG C: MARKEDSDIALOG

Det er vigtigt, at skemaet får lov til at udvikle sig under markedsdialogen. F.eks. når aktør # 1 melder et emne på banen, at der lyttes og at der oprettes i nyt spørgsmål i arket til de andre markedsdialoger. Når aktør # 2 og 3 etc. gør det samme, genbesøges aktør # 1 og # 2 med samme spørgsmål (der vil være et blankt felt i skemaet) og til sidst # 3 med afsluttende duplik i runden.

Når et spørgsmål genbesøges, bør der anføres ny dato ifm. indtastning af svaret. Genbesøgene kan typisk foregå telefonisk. Dette sikrer dokumentationen.

	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør eller evt. brugergruppe]
<b>Om aktøren</b>				
Kontaktperson ifm. markedsdialog				
Deltagere til markedsdialogen				
Dato for markedsdialog				
<b>Baggrund</b>				
Hvilke erfaringer har aktøren med udbud? Gode erfaringer. Dårlige erfaringer.				
Hvilke sammenlignelige opgaver har aktøren udført?				
<b>Det relevante marked</b>				
Hvordan ser aktøren sig selv i markedet?				
Hvordan ser aktøren konkurrencebilledet?				
<b>Kontrakten/ydelsen</b>				
Hvad ville gøre kontrakten interessant at byde på?				

	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør eller evt. bruger-gruppe]
Hvilke risici ser I ifm. gennemførelse af kontrakten?				
Er der forhold ordregiver kan iagttage for at mitigere jeres risici?				
Hvilke væsentlige costdrivere er der? Hvilke omkostningerne er der forbundet med gennemførelse af kontrakten?				
Hvad kan/skal ordregiver bidrage med under kontraktens gennemførelse for at lette gennemførelse af kontrakten – og evt. spare penge?				
<b>Prissætning</b>				
Hvad vil prisen for ydelsen være?  <i>”Det er et uforpligtende overslag, som I kan basere på jeres standardydelse og standardbetingelser”</i>				
Hvilke ydelser skal prissættes? Periodiske ydelser. Enkeltgangsydelser. Løbende aftræk af enheder.				
<b>Tid</b>				
Vil der være en implementeringsperiode? Hvis ja, hvor lang tid?				

	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør eller evt. bruger-gruppe]
Hvilke elementer vil indgå i en implementeringsplan?				
<b>Bæredygtig - Generelt</b>				
Hvordan opfatter aktøren generelt sig ift. SDG?				
Hvilke tiltag har lev. p.t. gang for at udvikle sig en mere bæredygtig retning?				
Er der andre emner ift. SGD, der er tilegnet til innovationsklausul?				
[Emne]				
<b>Bæredygtighed - Holdbarhed</b>				
Kan der sættes minimumskrav om holdbarhed.  Kan minimumskrav til holdbarhed fungere? Hvordan kan det dokumenteres? Er TCO relevant ift. holdbarhed og funktionelle kriterier?				
[Emne]				
<b>Bæredygtighed - Genbrug</b>				
[Emne]				
[Emne]				
<b>Bæredygtighed - Genanvendelse</b>				
[Emne]				

	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør eller evt. bruger-gruppe]
[Emne]				
<b>Bæredygtighed – Miljøkriterier</b>				
Er der miljømærker eller andre certificeringer der kan anvendes ifm. krav til ydelsen, der understøtter bæredygtighed?				
[Emne]				
<b>Bæredygtighed – [Emne]</b>				
[Emne]				
<b>[Emne]</b>				
[Emne]				
<b>Tildelingskriterier</b>				
På hvilke områder differentierer markedet sig? Genbesøg evt. "Relevante marked".				
Hvad ser aktøren egnet til konkurrenceudsættelse?				
<b>Opfølgende markedsdialog # 1</b>				
Dato				
[Spørgsmål]				
<b>Opfølgende markedsdialog # 2</b>				
Dato				
[Spørgsmål]				
<b>Opsamling/diverse</b>				
Fritekstfelt.				

	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør]	[Aktør eller evt. bruger-gruppe]
Overvej om nogle noter skal op som nye emner eller supplerende spørgsmål, som skal høres på tværs				

## BILAG D: EKSEMPEL PÅ MAIL TIL INDKALDELSE AF MARKEDSDIALOG

Overvej om mailen i stedet skal være en mødeindkaldelse, hvor der bare bookes ind på det angivne tidspunkt.

Det kan overvejes at medsende detaljeret interviewguide med spørgsmålene:

- Fordele: Aktøren kan nå forberede sig og få dybere indsigt i vores behov for viden.
- Ulemper:
  - Aktøren stiller spørgsmålene ud i organisationen og sender sælgeren til markedsdialogen for at fremføre dem – dette ønsker vi ikke.
  - Aktøren risikerer at bruge væsentlig længere tid på at besvare spørgsmålene grundigt, og svartiderne kan derfor blive lange (vi kan ikke kræve svar indenfor en vis tid), samt bliver proportionalt belastet – og irriteret, når vi så ikke efterkommer input.
  - Svarene bliver meget "glatte" på skrift og nogle gange intetsigende, fordi der kommer for mange ind over sagen, og så vil man sikre, at der ikke bliver sagt for meget – især når det skal på skrift. Eksempel: På skrift vil svar på understøttelse af SDG altid være meget flot og korrekt (måske i form af et fint CSR bilag) – i praksis vil mange sidde og sige "Øhhh ...", og så ved man mere om den reelle modenhed hos aktøren.
  - Dele af indholdet i guiden der er til internt brug eller indeholder spørgsmål/svar vedr. alle aktører, og det kan være tidskrævende at tage disse dele ud og flette sammen bagefter.
- Tilbudsgiver skal selvfølgelig have nok at vide til, at de stiller med det rigtige hold – måske med nogle enkelte konkrete eksempler/spørgsmål i indkaldelsen.

Kære XXX

Tak for din tilkendegivelse om, at deltage i markedsdialog vedr. XXX.

Vi vil gerne se jer til markedsdialog

**[Sted]**

**[Ugedag] den DD. [måned], kl. XX.XX**

Spørg efter XXXX når I ankommer.



Som kort nævnt vil vi primært gennemgå en del tekniske aspekter ift. ydelsen/leverancen, så det er vigtigt, at I stiller med en medarbejder der kan svare indgående på disse spørgsmål omkring jeres produkt/ydelse.

Der vil ikke være tid til en generel ”salgspræsentation” af jeres virksomhed.

- Kort præsentation af deltagerne
- Kort præsentation af udbuddet og de rammer der p.t. er fastlagt omkring udbuddet
- Markedsdialog om
  - Jeres erfaringer med udbud
  - Markedssituationen
  - Gennemgang af ordregivers behov og jeres ydelse/produkt der kan indfri behovet, **herunder særligt:**
    - [Forhold]
  - Costdrivere og risici ifm. gennemførelse af kontrakten, **herunder særligt:**
    - [Forhold]
  - Prissætning (vi vil bede om et uforpligtende overslag baseret på jeres standardprodukter/ytelser og standardvilkår)
  - Tidsplan ifm. udbuddet og kontraktens gennemførelse
  - Tildelingskriterier (hvilke elementer er egnet til konkurrenceudsættelse)
- Afrunding og videre fremdrift

Vi vil gerne understrege, at enhver tilkendegivelse ifm. markedsdialogen ikke er endelige eller forpligtende tilsagn. Vi vil alene være bundet af det endelige udbudsmateriale der bliver offentliggjort.

Forvent, at der vil være opfølgende markedsdialog, som typisk vil foregå per telefon og mail, så vi sikrer (på baggrund af input fra alle møder) at alle er blevet hørt på samme spørgsmål.

Mvh.

## BILAG E: EKSEMPEL PÅ MAIL TIL AFSLUTNING AF MARKEDSDIALOGEN

Kære XXX

Tak for dine bidrag ifm. markedsdialogen vedr. XXX.

Det egentlige udbudsmateriale vil nu færdiggjort og vi forventer ikke, at der er behov for yderligere markedsdialog.

Bemærk, at efter at udbuddet er bekendtgjort skal al korrespondance foregå via vores udbudssystem XXXX, hvor spørgsmål vil blive anonymiseret og besvaret samtidigt.

Det vil være i samme udbudssystem, at udbudsmaterialet vil være tilgængeligt.

[Vi vil endvidere tilstræbe at advisere de involverede i markedsdialogen, når udbuddet er bekendtgjort.]

Endnu en gang – tak for hjælpen!

Mvh.