

Svendborg Kommune

Indkøbs- og Udbudspolitik

2024-2030

- Mod et mere bæredygtigt forbrug

Forord

I Svendborg Kommune køber vi årligt ind for ca. 1,2 milliarder kr. Det er en stor indkøbsvolumen, der skal forvaltes bæredygtigt i både økonomisk, social og miljømæssig forstand.

Borgernes penge skal naturligvis bruges klogt og effektivt, så vi sikrer størst muligt økonomisk råderum til gavn for politiske prioriteringer og i sidste ende velfærd til borgerne. Samtidig har vi som indkøber – og vel nok den største på egnen – en unik mulighed og et ansvar for at skubbe vores samfund i en grønnere og mere socialt ansvarlig retning.

Når vi stiller krav til vores leverandører, rykker vi faktisk noget. Flere unge kan få en læreplads. Lokale virksomheder kan få mulighed for at byde ind. Færre ton CO₂ kan ende i atmosfæren. Dette er blot nogle få eksempler på, hvad vi kan opnå, når vi stiller krav til markedet.

Disse hensyn må gerne koste lidt ekstra, hvis det gavner den grønne omstilling, den sociale ansvarlighed og det lokale erhvervsliv – og i sidste ende hele vores samfund.

Indkøbs- og udbudspolitikken sætter rammerne for, hvordan vi som kommune køber ind, men også hvordan vi forbruger. Det indebærer, at vi er mere opmærksomme på vores løbende forbrug og er villige til at ændre vores vaner, så vi ikke per automatik anskaffer nye ting, men i lige så høj grad genbruger de ressourcer, vi allerede har – uanset om vi taler om nye møbler eller kuglepenne. Den opgave skal alle medarbejdere i Svendborg Kommune være med til at løfte.

Politikken skal ses i sammenhæng med andre væsentlige politiske indsatsområder i Svendborg Kommune, herunder særligt Svendborg Kommunes Klimahandleplan 2022 og Erhvervspolitik 2023-2027. Til sammen udgør de en stærk løftestang for os selv, vores samarbejdspartnere og øvrige aktører.

Konkret er indkøbs- og udbudspolitikken inddelt i fire fokusområder. Områderne dækker over Økonomi, Grøn omstilling, Social ansvarlighed og Lokalt samspil. Alle fire dimensioner ses i forhold til vores indkøb og er understøttet med konkrete målsætninger, der er med til at gøre politikken praksis- og handlingsorienteret.

På Økonomiudvalgets vegne

//Bo Hansen, borgmester

Vision, organisering og fælles forpligtelse

Indkøbs- og udbudspolitikken har til formål at fastlægge rammer og ambitioner for Svendborg Kommunes indkøb af varer, tjenesteydelser samt bygge- og anlægsopgaver.

Politikken skal sikre, at kommunens indkøb følger udbudsreglerne, og at indkøb sker ud fra en klog og ansvarlig anvendelse af kommunens midler og ressourcer. Men politikken skal i høj grad også bidrage til at understøtte dels den grønne omstilling i samfundet, sikre at der tages et aktivt samfundsansvar via en social ansvarlighed og dels også bidrage til en positiv erhvervsudvikling i lokalsamfundet.

Den grønne omstilling skal i indkøbsregi drejes fra en forbrugskultur over til en kultur, hvor vi i højere grad tænker i bedre og længere udnyttelse af vores ressourcer, fx via reparation og genanvendelse. Det kræver, at vi alle tænker os grundigt om, inden vi får tanken om at købe nyt, og det kræver, at det, vi køber ind, har en god kvalitet, som kan holde i længere tid. Vi skal stadig købe ind, men det sker ud fra principper om bæredygtighed og omtanke. Indkøbsaftalerne vil i stadigt større grad bidrage hertil, men det er i hverdagen, at vi alle har en forpligtelse til at ændre vaner og adfærd – i sidste ende til gavn for klimaet og de kommende generationer.

Erhvervsudviklingen skal i indkøbsregi sikre, at vores lokale erhvervsliv har en aktiv medspiller i Svendborg Kommune, samt i at sikre optimale muligheder omkring i konkurrencen om de kommunale opgaver. Lokale køb kan i høj grad også bidrage til understøtte den grønne omstilling og derfor skal kommunen og erhvervsliv være hinandens forudsætninger i forhold til at finde fælles løsninger som kan skabe vækst og lokal samhandel.

Alle afdelinger og institutioner i Svendborg Kommune er forpligtede til at efterleve politikken og alle ledelsesniveauer skal bidrage til sikring af politikken opbakning og udmøntning. Indkøbsaftaler er tilgængelige via kommunens digital indkøbs- og e-handelsplatform, som skal benyttes.

Selvejende institutioner, som Svendborg Kommune har indgået driftsaftale- eller overenskomst med, og hvor min. 50 % af institutionens økonomi udgøres af midler fra Svendborg Kommune, er ligeledes omfattet. I særskilte eksterne projekter, hvor Svendborg Kommune yder et væsentligt økonomisk tilskud, vil politikken ligeledes skulle følges hvor relevant. Politikken indarbejdes endvidere i Svendborg Kommunes ejerpolitik.

Politikken omsættes løbende til praksis af kommunens mange decentrale indkøbere i et tæt samspil med ledelsen, fagpersoner, erhvervs- og klimamedarbejdere og Udbud og Kontraktstyring, der administrerer og koordinerer politikken. Indkøbsaftaler laves til gavn for kommunens afdelinger og institutioner, så indkøb til dagligt kan foregå smidigt og skabe mere tid til kerneopgaven. Alle afdelinger og institutioner er ansvarlige for at sikre en ansvarlig og effektiv organisering i forhold til indkøbsopgaven og til at bidrage med faglig viden og indkøbspraksis under udarbejdelsen af indkøbsaftalerne og til løbende sammen med Udbud og Kontraktstyring at finde nye og smartere måder at arbejde med indkøb på.

Der følges løbende op på anvendelsen af kommunens indkøbsaftaler i forhold til aftaleoverholdelse, e-handel og klimaaftryk fra kommunens indkøb, herunder via ledelsesinformation som tilgår ledelsesniveauet.

Indkøbs- og Udbudspolitikken forelægges Økonomiudvalget hvert andet år hvor der rapporteres på de fastlagte målsætninger, herunder med evt. forslag til justering af målsætningerne.

Økonomi

Svendborg Kommune har en grundlæggende forpligtelse til at forvalte vores økonomiske midler ansvarligt. Vi har stor fokus på at indgå de rigtige aftaler til kommunen ved at prioritere dialog internt som eksternt for, at kunne indgå den rette aftale således, at samarbejdet mellem indkøber og leverandør fungerer, mens aftalen er gældende.

Godt købmandskab

Som en stor indkøber og offentlig myndighed er vi forpligtet til at samle vores indkøb i henhold til udbudslovgivningen. Mange indkøbsområder udbydes derfor igennem offentlige udbud. Det giver stordriftsfordele og fordelagtige aftaler, som skal anvendes af alle kommunens institutioner.

Der er dog også en del indkøbsområder hvor vi som kommune køber mindre og derfor kan håndtere området mere fleksibelt i forhold til udbudslovgivningen. Det giver plads til fleksibilitet så der ikke bruges unødvendigt mange kræfter på større udbudsforretninger.

I Svendborg vurderer vi altid på det enkelte indkøbsområde i forhold til indkøbsbehov, kompleksitet og erfaringer. Samtidig lægger vi vægt på markedsdialog for at sikre en bred og opdateret viden om det enkelte område. Herudfra bliver en evt. kommende aftale tilpasset i forhold til relevante aftalekrav og konkurrenceudsat efter en konkret vurdering.

Indkøb overstigende 500.000 kr. , men under EU`'s udbudsgrænse, konkurrenceudsættes som minimum via tilbudsindhentning, hvor der indhentes 3 tilbud. Der kan i særlige tilfælde, herunder ved manglende konkurrence, økonomisk vægtige hensyn eller ved akut opståede opgaver, fraviges for dette princip.

Det er det vi i Svendborg kalder godt købmandskab.

Professionelle indkøb

Som en stor indkøber med tusindvis af fakturaer hvert år har vi som kommune et ansvar for at vores løbende indkøb organiseres effektivt og smart. Svendborg Kommune har igennem mange år arbejdet med standardisering og digitalisering af indkøbsområdet, hvilket betyder at vi står med et stærkt indkøbsfundament, hvor vi har fokus på processer og arbejdsgange fra indkøbsbehov opstår til der indgås en aftale.

Vi benytter i stor grad e-handel til indkøb og sikrer uddannelse af vores indkøbere så de kan begå sig i en dagligdag hvor indkøb foregår så enkelt som muligt. Indkøbsadfærden kan fortsat optimeres så den værdifulde tid i hverdagen bedre udnyttes til gavn for kerneopgaven. Derfor er det afgørende at vi finder gode og effektive løsninger i den lokale indkøbsorganisering.

Svendborg Kommune har fokus på implementering og kontraktstyring af aftaleporteføljen og dermed på at vores aftaler fungerer i praksis for vores indkøbere. Vi prioriterer et godt samarbejde med vores leverandører, da det er afgørende for at sikre gensidig overholdelse af vores kontraktvilkår, men ligeledes for at aftalen og sortiment matcher behovet hos vores afdelinger og institutioner.

Indkøbsområder med en årlig volumen på mere end 250.000 kr. aftalebelægges efter en konkret vurderet konkurrenceudsættelse og med fokus på politikkenes fire fokusområder. Som udgangspunkt indgår Svendborg Kommune ikke indkøbsaftaler med en årlig værdi på under 50.000 kr.

Indkøbssamarbejder og nationale strategier

Der er meget arbejde i at udbyde en lang række indkøbsområder. Derfor samarbejder Svendborg Kommune med flere forskellige indkøbsfællesskaber, om at købe ind og sikrer effektiv videndeling på tværs. Svendborg Kommune støtter op omkring Statens og Kommunernes Indkøbsservices (SKI) og deltager i de forpligtende aftaler, såfremt det vurderes fordelagtigt for organisationen.

Svendborg Kommune er medlem af udbudsfællesskabet KomUdbud, som er en jysk-fynsk indkøbscentral, der håndterer indkøbsaftaler på en række indkøbsområder.

Svendborg Kommune støtter op omkring den til enhver tid gældende fælleskommunale indkøbsstrategi og indarbejder løbende målsætninger og handleplaner, hvor det er muligt og værdiskabende for kommunen.

Eksterne konsulenter

Svendborg Kommune har fokus på at begrænse udgifterne til eksterne konsulenter og i stedet udnytte egen viden og ekspertise på tværs i organisationen. Større køb af eksterne konsulenter over 150.000 kr. skal derfor godkendes i det respektive politiske fagudvalg. Retningslinjer for anvendelse af eksterne konsulenter findes i *Bilag 8*.

Målsætninger

- Større grad af fast aftaledækning og/eller kontraktstyring på tjenesteydelsesområder som hidtil ikke har været konkurrenceudsat eller hvor indkøbsfagligheden kan styrkes
- Øge andelen af e-handledede indkøb med 25 % frem til 2030 målt i forhold til 2022
- 80 % aftaleoverholdelse (compliance) og e-handel på alle obligatoriske aftaler
- Nedbringe antallet af små indkøb foretaget i fysiske butikker under 250 kr. med 30 % frem til 2030 målt i forhold til 2022

Vi vil lykkes ved at

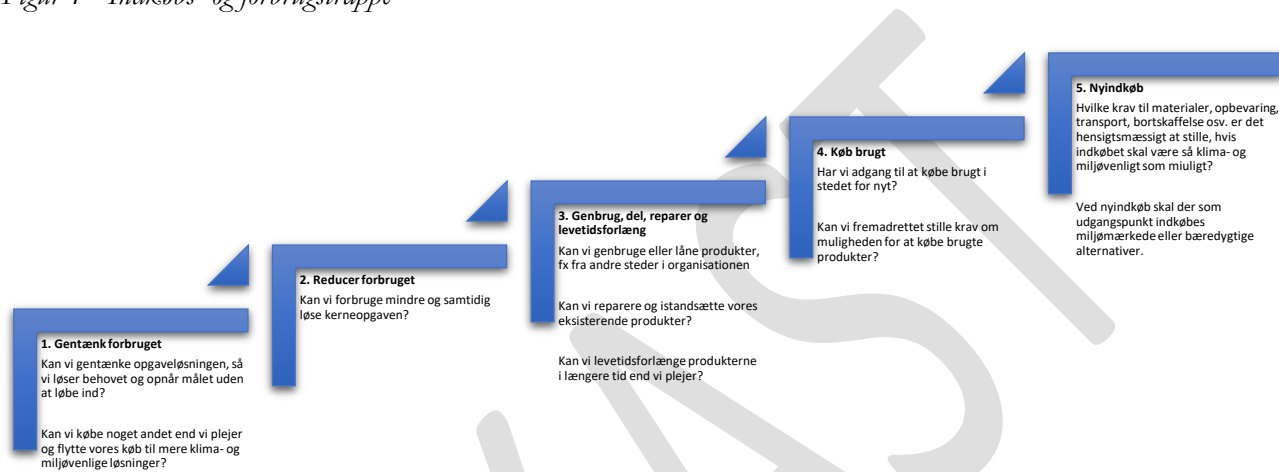
- Udvalgte min. 2-3 områder med større økonomisk volumen, identificere økonomiske samt bæredygtige rationaler og på den baggrund, gennemføre analyser med henblik på mulige handleplaner for udmøntning på områderne
- Udvalgte alle øvrige indkøbsområder som har potentiale til at overgå til e-handel
- Have fortsat fokus på aftaleoverholdelse og kontraktstyring, herunder fokus på controlling
- Sikre at flere indkøb foretages via indkøbsaftaler og via e-handel fremfor i fysiske butikker, herunder ved fokus på optimeret decentral indkøbsadfærd og organisering

Grøn omstilling

Ligesom vi har en forpligtelse til at købe økonomisk ansvarligt ind, har vi også en forpligtelse til at sikre mindst mulige klimaaftryk fra det indkøb, som foretages, eller det byggeri og anlæg, som udføres. Samtidig skal vi forsøge at reducere i forbruget, hvilket kræver ændring af vores vaner og adfærd i dagligdagen.

Svendborg Kommune arbejder ud fra principper (Figur 1) om at gentænke behovet, forbruge mindre, levetidsforlænge, indkøbe genbrugt hvor muligt eller i sidste ende indkøbe miljømærket. Principperne skal understøtte et fokusskift i kommunens indkøb og hjælpe med til at vores vaner ændres.

Figur 1 - Indkøbs- og forbrugstrappe



Vi skal grundlæggende forsøge at reducere vores forbrug, hvor vi kan, og genbruge, hvor det er muligt. Hermed spares både værdifulde ressourcer og penge. Det stiller krav til, at vi på tværs af organisationen arbejder sammen, deler viden og erfaringer samt hjælper hinanden for at finde de gode nye løsninger. Et godt eksempel er øget fokus på at genbruge møbler på tværs af organisationen.

Når vi køber ind, har vi fokus på at understøtte genanvendelse af de produkter, vi efterspørger, så produktet kan indgå til fornyet anvendelse. Det gælder f.eks. produkter, som vi returnerer efter endt brug. Ligeledes skal vi hvor muligt stille krav til miljømærkning af de produkter, så vi sikrer, at totalomkostninger og livscyklusomkostninger tænkes ind i vores indkøb. F.eks. ved at sikre mindre transport af leverancer til kommunens institutioner, hvilket kan ske ved at kræve få leveringsdage og CO₂-neutral transport, fx med krav til el-køretøjer. Det kræver fokus på at stille de rette krav i vores udbud og aftaler. Dialogen med markedet er vigtig, så nyeste viden sikres, og der ikke stilles unødige fordyrende krav.

Grønt indkøb og medtænkning af mere bæredygtige løsninger gælder også indenfor byggeri og anlæg som udgør en større andel af kommunens samlede forbrug. Her er det vigtigt at vi arbejder for flere grønne og genanvendelige byggematerialer når vi renoverer og vedligeholder vores bygningsmasse og ligeledes arbejder med miljøcertificeringer når vi opfører nybyggeri.

Klimahandleplanen

Svendborg Kommune har vedtaget en ambitiøs klimahandleplan som har til formål at arbejde for klimaneutralitet senest i 2050. I planen indgår kommunens indkøb, med grønne og bæredygtige indkøb som et indsatsområde.

Derfor vil vi fremadrettet have fokus på en længere række af indsatsområder samt indarbejde relevante miljø- og klimakrav i alle vores aftaler ud fra et 360 graders helhedssyn. Omlægningen til flere grønne indkøb skal udover flere miljømærkede produkter samtidig ske ved hjælp af konkrete realiserbare projekter, hvor der arbejdes med ændring i forbrugsmønstre, og hvori der indgår større grad af videndeling på tværs af organisationen. Grønt indkøb skal understøttes af, at vi samarbejder omkring de gode løsninger og et smartere forbrug.

Partnerskabet for Offentlige Grønne Indkøb (POGI) og Fyn2030

Svendborg Kommune er medlem af POGI og arbejder derfor sammen med andre kommuner og offentlige aktører om at gøre en indsats for klimaet via grønne indkøb. Med medlemmernes store indkøbsmuskel er det muligt at trække indkøbene i samme retning og drive markeder i en mere grøn og innovativ retning, hvor flere og flere mindre miljøbelastende produkter kommer til.

Udover POGI arbejder Svendborg Kommune i regi af Fyn2030 sammen med de andre fynske kommuner om at udveksle viden og ideer til, hvordan vi sammen kan skabe flere grønne og bæredygtige løsninger i det kommunale indkøb.

Målsætninger

- Indfri POGI-målsætningerne indenfor de fastsatte indkøbskategorier, hvor det er muligt i henhold til lokale politiske beslutninger og hvor der ikke arbejdes med tilsvarende grønne løsninger
- Reducere forbruget via ændret indkøbs- og behovsadfærd på udvalgte indkøbsområder med min. 15 % frem til 2030 målt i forhold til 2023
- Indarbejde miljø- og klimakrav i alle udbud og aftaler, herunder med særlig fokus på CO₂-reduktionsinitiativer gennem krav til el-biler, færre leveringer og optimeret logistik
- Nedbringe CO₂-aftrykket fra kommunens indkøb af varer og tjenesteydelser (scope 3) med 20 % frem til 2030 målt i forhold til 2019

Vi vil lykkes ved at

- Udarbejde handleplaner på de områder, hvor vi ikke har implementeret POGI-målsætninger i udbud eller i indkøbspraksis
- Udvalgte 3-5 indkøbsområder, hvor indkøbsområdet organisationsmæssigt er egnet til ændring af vores indkøbsvaner og behovsadfærd, og hvor der iværksættes strategier, handleplaner og initiativer, der bidrager til mindre og bæredygtigt forbrug
- Skabe rammer og strukturer, så bæredygtighed naturligt er et parameter, der bearbejdes ved nye aftaler
- Identificere størst mulige CO₂-belastende indkøbsområder og udarbejde konkrete indsatsplaner for nedbringelse med et samtidigt fokus på politikkenes øvrige dimensioner

Social ansvarlighed

Svendborg Kommune prioriterer en høj social ansvarlighed i sine indkøb. Med en stor indkøbsvolumen forpligter det os til at fremme det etiske og sociale samfundsansvar. Derfor stiller vi også høje krav til vores leverandører, når de arbejder for os. Det gælder hele vejen rundt hos leverandøren i forhold til ordentlige arbejdsvilkår, skabelse af lærlingepladser, overholdelse af vitale menneskerettigheder i udenlandsk produktion, og at virksomheden udviser en ansvarlig skatteadfærd.

Arbejdsklausuler

Alle har krav på ordentlige løn- og arbejdsvilkår. Intet andet er acceptabelt. Svendborg Kommune stiller derfor krav om arbejdsklausuler på alle relevante opgaver indenfor byggeri, anlæg, drift og tjenesteydelser. Derfor skal vores leverandører og underleverandører sikre sine medarbejdere løn- og arbejdsvilkår på niveau med gældende overenskomster.

Svendborg Kommune samarbejder med Den Fælles Fynske Kontrolenhed i forhold til tilsynet med overholdelse af klausulen og fører en aktiv og dialogbaseret kontrol på kommunale opgaver.

Retningslinjer for anvendelse af arbejdsklausuler findes i *Bilag 3*.

Sociale klausuler – lærlinge, elever og ledige

Svendborg Kommune står stærkt, når det gælder krav til lærlingebeskæftigelse på kommunale bygge- og anlægsopgaver eller større driftskontrakter. Det er som udgangspunkt et krav at have lærlinge, praktikanter eller elever, hvis man ønsker at få del i en større kommunal opgave. Det gør vi, fordi det bidrager til, at flere får en lære- eller elevplads i virksomhederne, så vi på den lange bane kan sikre en god arbejdsstyrke, og fordi alle bør tage del i denne del af samfundsansvaret.

Det er ikke altid, at der er lærlinge at få, og derfor arbejder vi også med muligheden for at beskæftige ledige, når man arbejder på en opgave for Svendborg Kommune. Det bidrager til et mere rummeligt arbejdsmarked, hvor ledige kan få bedre adgang til ordinær beskæftigelse.

Retningslinjer for anvendelse af sociale klausuler findes i *Bilag 4*.

FNs Global Compact

Når vi anskaffer varer, som produceres i udlandet, skal det ske under forhold, hvor der arbejdes aktivt med at sikre menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupsion. Derfor støtter Svendborg Kommune op om FNs Global Compact principper, og vores leverandører forpligter sig til at overholde kravene heri ved udførelse af aftalen.

Ansvarlig skatteadfærd og ordentlighed i virksomhedsførelsen

Svendborg Kommune ønsker, at kommunens leverandører udviser en ansvarlig skatteadfærd og ikke udøver eller medvirker til skatteunddragelse samt hvidvaskning af penge. Det er en naturlig del af samfundskontrakten. Svendborg Kommune er derfor tiltrådt Charter for Skattelyfri kommuner. Virksomheder, der gentagne gange går konkurs, og efterlader det offentlige med gæld for på ny at starte op igen, ønsker vi ikke samarbejder med.

Målsætninger

- Der skal være ordentlige arbejdsvilkår på alle kommunens kontrakter
- Øge andel af kontrakter indenfor tjenesteydelser hvor der stilles krav om beskæftigelse af elever eller ledige med 25 %
- Kommunens leverandører skal udvise ansvarlighed og ordentlighed i sin skatteadfærd

Vi vil lykkes ved at

- Fastholde et stærkt fokus på at alle relevante kontrakter indeholder arbejdsklausuler
- Identificere flere aftaler og indkøbsområder hvor der kan stilles krav om sociale klausuler
- Benytte krav via udbudslovgivningen til at udelukke leverandører for ikke-ansvarlig skatteadfærd samt øge fokus på området i markedsdialoger

Lokalt samspil

Svendborg Kommunes erhvervsliv er en vigtig faktor for udvikling og vækst i det sydfynske. Derfor er Svendborg Kommune qua sin store indkøbsvolumen også en vigtig aftager af lokale leverancer til de mange opgaver og indkøb som løbende foretages i hele organisationen. Det lokale samspil med erhvervslivet prioriteres derfor højt. Ud fra en fælles interesse, arbejder vi for at sikre en stærk lokal samhandel samt hjælpe og styrke hinanden indenfor den grønne omstilling og innovation.

Samhandel, dialog og transparens

Svendborg Kommune handler i dag lokalt på mange forskellige områder. Det skal vi blive ved med. Ambitionen er, at lokale virksomheder skal have mulighed for at byde på flest mulige kommunale opgaver. Svendborg Kommune prioriterer samhandel med lokale virksomheder, hvor det giver mening, kan bidrage til mere bæredygtigt indkøb og sker på konkurrencedygtige vilkår.

På større indkøbsområder, som Svendborg Kommune er forpligtede til at udbyde offentligt, søges opgaven udbudt, så det enten er muligt at byde på hele eller dele af opgaven.

Indenfor byggeri og anlæg søges opgaverne opdelt, så de kan udbydes i fagentrepriser.

Adgangen til kommende kommunale opgaver og valgte leverandører er vigtig. Derfor offentliggør Svendborg Kommune udbudsplaner over kommende opgaver og oversigter over, hvem der er valgt som leverandør på en udbudt opgave. Det bidrager til transparens til gavn for erhvervsliv og kommune.

Svendborg Kommune prioriterer dialog med det lokale erhvervsliv omkring mulighederne for at komme i spil til kommunale opgaver. Dialogen sker i samarbejde mellem kommune, Erhvervskontor, Erhvervsråd og foreninger, og der påhviler alle parter et ansvar til at sikre dialogen.

Grøn omstilling

Det lokale erhvervsliv er som resten af samfundet i fuld gang med den grønne omstilling, der kræves for at opretholde en bæredygtig konkurrencesituation. Svendborg Kommune vil sammen med erhvervslivet understøtte denne udvikling ved sammen at gøre hinanden bedre og klogere. Ambitionen er at klæde hinanden på, så både kommune og virksomhed gøres bedre i stand til at kunne udbyde og give tilbud på offentlige opgaver. Dette sker bedst gennem markeds- og branchedialoger før, under og efter udbud.

Innovation

Nye løsninger på produkter og ydelser er vigtige for at skabe innovation og udvikling, som bidrager til vækst og beskæftigelse. Svendborg Kommune ønsker at fremme erhvervslivets muligheder for, at afprøve nye løsninger og sammen at kunne udvikle på de ydelser, som leveres til kommunen. F.eks. at det i nogle aftaler gøres muligt at indarbejde mulighed for at foretage udvikling og innovation undervejs i aftaleperioden. Det kræver en tæt dialog med virksomhederne og at både kommune og virksomhed tør begive sig ud på nye veje og tage flere risici. Kun på den måde kan vi sammen udvikle vores hverdag til gavn for brugere, borgere og samfund.

Målsætninger

- Fastholde et stærkt fokus på, at kommunens virksomheder kan byde på kommunale opgaver med fastholdelse af en eksisterende stærk lokal samhandel, og hvor det i muligt omfang tilstræbes at øge samhandlen, herunder hvor det kan bidrage til mere klimavenligt indkøb
- Sikre, at der altid foretages markedsdialog før udbud og fastlæggelse af grønne krav, samt medvirke til at klæde erhvervslivet bedre på i forhold til at kunne byde ind på offentlige opgaver
- Give rum til, at vores aftaler kan udvikle sig i aftaleperioden med værdi for både leverandør og kommune, samt være åben for afprøvning af nye løsninger

Vi vil lykkes ved at

- Have fokus på opdeling af aftaler samt øge dialogen med erhvervslivet om mulighederne for at blive leverandør til det offentlige
- Altid at inddrage markedet før udbud og løbende at søge dialog med brancher og nye virksomheder omkring nyskabende produkter og løsninger
- Udvikle og afprøve innovationsklausuler i vores aftaler og gennem dialog med det lokale erhvervsliv være prøvebane for nye løsninger