



UDENRIGSMINISTERIET

UDENRIGSMINISTERIETS INDKØBSSTRATEGI

med fokus på bæredygtighed, compliance
og effektiv ressourceanvendelse

Februar 2026

INDHOLD

FORORD	3	FOKUSOMRÅDE 3	7
OM INDKØBSSTRATEGIEN	4	Compliance	7
Formål	4	FOKUSOMRÅDE 4	8
Målgruppe	4	En strategisk og datadreven tilgang til indkøb	8
Opbygning	4	BILAG 1	10
FOKUSOMRÅDE 1	5	Organisering af indkøb	10
Den professionelle indkøbsorganisation	5	Roller og ansvar.	10
Principper for effektive indkøb i Udenrigsministeriet.	5		
FOKUSOMRÅDE 2	6		
Krav om bæredygtighed og samfundsansvar i indkøb	6		
FNs verdensmål for bæredygtig udvikling	6		

FORORD

INDKØBSSTRATEGI

I Udenrigsministeriet arbejder vi hver dag for at fremme Danmarks interesser og værdier. Dette indebærer, at vi dagligt foretager indkøb, der understøtter ministeriets interne og eksterne aktiviteter både i Danmark og på de over 100 danske repræsentationer fordelt i hele verden.

Udenrigsministeriet køber årligt ind for 1 mia. kr. dækkende indkøb foretaget på både driftens og udviklingsbistandens budgetter.

Offentlige indkøb har forskellig form, størrelse og kompleksitet og er reguleret

af både national og EU-lovgivning. Indkøb forudsætter specifikke kompetencer og høj faglighed for at sikre compliance og for at udnytte ressourcernes fulde potentiale.

Strategien for grønne offentlige indkøb fra oktober 2020 definerer klare ambitioner for den offentlige sektors indkøb, herunder i et meget konkret 'Charter for godt og grønt indkøb'.

Charteret sætter rammen for organisering, har fokus på at sikre de rette kompetencer, har krav om bæredygtige indkøb, stiller krav til datadrevne og stra-

"Charter for godt og grønt indkøb' er samtidig en kærkommen løftestang til at bruge indkøb som driver for den grønne omstilling"

tegisk planlagte indkøb samt introducerer systematisk ledelsesrapportering.

Indkøb er – og skal prioriteres som - en selvstændig, strategisk disciplin. De medarbejdere, der foretager indkøb, skal have de rette redskaber, kompetencer og det nødvendige mandat til at indkøbe compliant, bæredygtigt og effektivt.

Vi er forpligtet til at sætte en fælles strategisk ramme for arbejdet med de nye statslige krav. Til brug herfor - og for at definere vores arbejde og løbende indsatsområder på området – har Udenrigsministeriet udarbejdet nærværende

indkøbsstrategi.

'Udenrigsministeriets indkøbsstrategi (herefter Indkøbsstrategien) indeholder en række fokusområder og afspejler den fælles reference for vores ambitioner for indkøb i Udenrigsministeriet.

Med venlig hilsen
Steen Hommel,

COO i Udenrigsministeriet
2024*

*Opdateret med korrekturrettelser Februar 2026.

OM INDKØBS- STRATEGIEN

FORMÅL

Formålet med Indkøbsstrategien er at skabe en fælles ramme for det fremadrettede arbejde med Udenrigsministeriets indkøb, herunder at holde fokus på bæredygtighed, kvalitet, compliance og effektiv ressourceanvendelse. Indkøbsstrategien udmøntes i relevante handlingsplaner i særligt Økonomikontoret.

”Indkøbsstrategien henvender sig til alle enheder i både ude- og hjemmetjenesten, idet der foretages indkøb på tværs af hele organisationen”

MÅLGRUPPE

Indkøbsstrategien henvender sig til alle enheder i både ude- og hjemmetjenesten, idet der foretages indkøb på tværs af hele organisationen. Udgangspunktet er, at alt, der har en gensidig forpligtelse mellem Udenrigsministeriet og en leverandør, og som genererer en faktura, er et indkøb.

Indkøbsstrategien omfatter alle indkøb, der er finansieret af Udenrigsministeriets driftsbudget og de indkøb, som er finansieret af udviklingsbistanden.



OPBYGNING

Indkøbsstrategien er bygget op omkring fire fokusområder, der alle peger ind i det politisk vedtagne ”Charter for godt og grønt indkøb”:

1. DEN PROFESSIONELLE INDKØBSORGANISATION

2. BÆREDYGTIGE HENSYN OG SAMFUNDSANSVAR I VORES INDKØB

3. COMPLIANCE

4. EN STRATEGISK OG DATADREVEN TILGANG TIL INDKØB

Fokusområderne vil – hvor det er relevant – blive fulgt op af konkrete tiltag materialiseret i Økonomikontorets handlingsplaner. Økonomikontoret vil følge op på disse tiltag i den årlige ledelsesinformation fra og med 2025.

FOKUSOMRÅDE 1

DEN PROFESSIONELLE INDKØBSORGANISATION

En professionel indkøbsorganisation er en forudsætning for en effektiv og compliant brug af de offentlige budgetter.

En professionel indkøbsorganisation indebærer et ledelsesmæssigt fokus på de rette kompetencer samt på ansvar og roller.

Organisering af indkøb i Udenrigsministeriet

Det overordnede og strategiske ansvar for indkøb er forankret i Udenrigsministeriets topledelse v/COO, som bliver forelagt en årlig ledelsesrapportering.

Alle indkøb sker på foranledning af den enhed, der har vurderet at have et indkøbsbehov, herunder har indkøbsbudgettet.

Bilag 1 illustrerer roller og ansvar hhv. i forbindelse med indkøb under tærskelværdierne for EU-udbud og i forbindelse med indkøb over tærskelværdierne for EU-udbud.

Indkøb i Udenrigsministeriet er baseret på følgende grundlæggende principper, som definerer, hvordan vi arbejder med effektive indkøb som faglig disciplin:

PRINCIPPER FOR EFFEKTIVE INDKØB I UDENRIGSMINISTERIET

- ▶ **Vi har fokus på hele værdikæden af indkøbet.** Det gode og effektive indkøb forudsætter en helhedsorienteret tilgang til indkøbet. Indkøbsprocessen er en del af den samlede værdikæde, hvor den effektive indkøbsmetode går hånd i hånd med implementering og fokuseret styring af kontrakter.
- ▶ **Udgangspunktet for alle varekøb i Danmark er e-handel.** E-handel bidrager til effektive indkøbsprocesser, der minimerer transaktionsomkostninger og understøtter compliant indkøb til aftalepriser og -vilkår. Tillige kan e-handel bidrage til at samle indkøbsordre og pulje indkøb, som derved optimerer indkøb og fremmer miljøvenlig og CO2-reducerende adfærd. E-handel via statens til enhver tid gældende indkøbs- og fakturahåndteringssystem udgør en digital mulighed og pligt, som vi prioriterer. E-handel er et centralt værktøj til at sikre indkøb i overensstemmelse med compliancekravene, og på den måde komplementerer e-handel og compliance hinanden.
- ▶ **Indkøbsproceduren skal være proportional med indkøbets værdi.** For at understøtte et proportionalt og effektivt indkøb er det besluttet, at indkøb af varer og tjenesteydelser uden en allerede gældende indkøbsaftale, finansieret af driftens budget og med en værdi under DKK 5.000, ekskl. moms kan gennemføres uden forudgående konkurrenceudsættelse eller uddybende dokumentation. Som ved alle økonomiske dispositioner skal der udvises økonomisk forsvarlighed, når indkøbet foretages.
- ▶ **Indkøb af varer i hjemmetjenesten er centraliseret i Økonomikontoret.** For at øge compliance på indkøb under de fællesstatsligt forpligtende aftaler er indkøb af varer i hjemmetjenesten centraliseret i Økonomikontoret. Tjenesteydelser indkøbes fortsat decentralt.
- ▶ **Kontraktens potentiale realiseres ved målrettet kontraktstyring.** Systematisk, risikobaseret og strategisk kontrakt- og forbrugsstyring er afgørende for at sikre compliance med gældende lovgivning samt opnå det fulde økonomiske potentiale af indgåede kontrakter.

FOKUSOMRÅDE 2

KRAV OM BÆREDYGTIGHED OG SAMFUNDSANSVAR I INDKØB

Bæredygtighed i sin fulde definition og forståelse tager mange former, og kravene hertil skal tilpasses det konkrete indkøb og udbud. Det overordnede mål er, at bæredygtighed indgår i vores samlede indkøbsadfærd.

Bæredygtige indkøb er en del af dét at sikre ansvarlige indkøb. Ved at integrere bæredygtige krav i indkøbet vil vi være med til at understøtte den grønne omstilling både i Udenrigsministeriet og i staten.

For at understøtte den bæredygtige indkøbsadfærd anbefaler Økonomikontoret, at alle enheder, forud for at et indkøb foretages, iagttager følgende grønne indkøbskaskade:

Er indkøbet nødvendigt?

Kan indkøbet erstattes ved lån, reparation eller genbrug?

Indkøbet foretages i overensstemmelse med gældende procedure med fokus på den vare eller tjenesteydelse, der på bedste, billigste og mest bæredygtige vis kan opfylde indkøbsbehovet.

Vi er som statslig myndighed underlagt krav om at understøtte overenskomstsvarende løn- og arbejdsvilkår for medarbejdere hos vores leverandører. Dette krav sikres opfyldt ved anvendelse af vores bilag om CSR-krav og Arbejdsklausuler, som alle leverandører forpligter sig til at efterleve, når de indgår kontrakter, til udførelse i Danmark, med Udenrigsministeriet.

FNs verdensmål for bæredygtig udvikling er tæt forbundet til bæredygtig indkøbsadfærd. Indkøb kan i vid udstrækning bidrage til at understøtte verdensmålene, herunder i særdeleshed:

FNS VERDENSMÅL FOR BÆREDYGTIG UDVIKLING



Verdensmål 7 Bæredygtig energi, kan understøtte valg af vedvarende energi fra fx solceller eller indkøb af energieffektiv IT-udstyr



Verdensmål 8 Anstændige jobs og økonomisk vækst, bidrager til at fremme brugen af arbejdsklausuler og CSR-krav.



Verdensmål 11 Bæredygtige byer og lokalsamfund, kan fremme fx lokale indkøb i nærområdet for repræsentationer i udetjenesten, hvor dette kan gøres inden for gældende ret.



Verdensmål 12 Ansvarligt forbrug og produktion, understøtter indkøb af produkter med fx længere holdbarhed, og som evt. er miljømærkede.

FOKUSOMRÅDE 3



COMPLIANCE

Compliance dækker som begreb flere områder inden for offentlige indkøb, og compliance er afgørende for, at Udenrigsministeriet agerer korrekt, rettidigt og i overensstemmelse med lovgivningen.

Compliance dækker efterlevelse af den til enhver tid gældende lovgivning, brug af de fællesstatslige forpligtende aftaler, generel aftaleloyalitet over for Udenrigsministeriets leverandører og efterlevelse af såvel interne som andre myndigheders og politiske retningslinjer/vejledninger.

At anvende compliance som et strategisk styringsværktøj bidrager til, at Udenrigsministeriet kan agere som en professionel og troværdig samarbejdspartner. Ved at

handle compliant har Udenrigsministeriet samtidig krav på - og kan opnå - den aftalte kvalitet samt øvrige aftalevilkår.

For at understøtte arbejdet med efterlevelse af gældende lovgivning udarbejder og sikrer Økonomikontoret løbende udvikling og vedligeholdelse af skabeloner til brug for enhedernes arbejde med indkøb og kontrakter. Økonomikontoret monitorerer ligeledes i samarbejde med relevante fagkontorer efterlevelse af gældende lovgivning og leverandørsamarbejdet på udvalgte strategiske kontrakter, der ud fra en risikovurdering betegnes som kritiske i forhold til Udenrigsministeriets drift.

“Compliance dækker efterlevelse af den til enhver tid gældende lovgivning, brug af de fællesstatslige forpligtende rammeaftaler, generel aftaleloyalitet over for Udenrigsministeriets leverandører og efterlevelse af såvel interne som eksterne myndigheders og politiske retningslinjer/vejledninger”

FOKUSOMRÅDE 4

EN STRATEGISK OG DATADREVEN TILGANG TIL INDKØB

Data sikrer indsigt og transparens i vores indkøbsadfærd. Data er en forudsætning for at kunne udarbejde strategiske prioriteringer og tiltag på indkøbsområdet, og data udgør således et solidt fundament for de indkøbsfaglige beslutninger.

For at vi får det retvisende data, skal vi arbejde omhyggeligt og fokuseret med kategorisering af indkøbene. Det begynder allerede i forbindelse med kontering af indkøb. Her er en ensartet konteringspraksis afgørende for datakvaliteten af vores indkøb.

Data udgør ligeledes fundamentet i ledelsesinformationen på indkøbsområdet, således at det kan indgå som et styrings-

værktøj på såvel centralt som decentralt niveau. Dermed skal den databaserede ledelsesinformation bidrage til at skabe klarhed over indkøbsmønstre, compliance og bæredygtige valg, samt sikre mulighed for en optimering af vores kontrakt- og forbrugsstyring. En strategisk tilgang til indkøb, der baserer sig på data, skal bidrage til styring på kategoriniveau og dermed synliggøre potentialerne inden for Udenrigsministeriets fremtidige indkøb.

Det strategiske og datadrevne arbejde skal indgå i et koncept for ledelsesinformation, som forestås af Økonomikontoret. Økonomikontoret vil således udvikle og stille relevante ledelsesredskaber på indkøbsområdet til rådighed.

”Data er en forudsætning for at kunne udarbejde strategiske prioriteringer og tiltag på indkøbsområdet, og data udgør således et solidt fundament for de indkøbsfaglige beslutninger”



SNITFLADER OG OPFØLGNING

Snitflader til andre strategier o. lign.

Indkøbsstrategien sætter den overordnede ramme for, hvordan vi arbejder med indkøb i Udenrigsministeriet.

Indkøbsstrategien har naturlige snitflader til andre strategier og initiativer i Udenrigsministeriet, som har konkret relevans for vores indkøb, fx Udenrigsministeriets bæredygtighedsstrategi.

OPFØLGNING

For at sikre at Indkøbsstrategiens hensigt og konkrete handlingsplansindsatser prioriteres og realiseres, udarbejder Økonomikontoret en årlig handlingsplan for det overordnede arbejde med indkøbsstrategien. Endvidere understøtter Økonomikontoret enhedernes eksisterende arbejde og styringsredskaber. Endelig foretager Økonomikontoret en årlig opfølgning på ledelsesniveau i form af en ledelsesrapportering til COO.

UDENRIGSMINISTERIET

Asiatisk Plads 2
1448 København K
Danmark

Tel +45 33 92 00 00
Fax +45 32 54 05 33
um@um.dk
www.um.dk

FOTOS:

Side 3: GettyImages-886945776
Side 7: GettyImages-1446686262
Side 8: GettyImages-997745894

BILAG 1

ORGANISERING AF INDKØB

Det overordnede og strategiske ansvar for indkøb er forankret i Udenrigsministeriets topledelse via COO, som ligeledes godkender og følger op på langsigtede indkøbsmål inden for godt og grønt indkøb.

Det faglige ansvar for indkøb i Udenrigsministeriet er placeret i Økonomikontorets udbuds- og kontraktteam. Udbuds- og kontraktteamet definerer, hvordan EU-udbud og indkøb under tærskelværdierne for indkøb gennemføres både i ude- og hjemmetjenesten.

Udbuds- og kontraktteamet yder udbuds- og indkøbsfaglig rådgivning og udarbejder og vedligeholder skabeloner, vejledninger og paradigmer, der er tilgængelige for alle enheder i såvel ude- og hjemmetjenesten.

Indkøb finansieres både fra driften og fra udviklingsbistanden. Uanset hvordan indkøbene finansieres, skal de ske i overensstemmelse med gældende lovgivning.

Alle indkøb sker som udgangspunkt på foranledning af den forretningsansvarlige enhed (fagkontor, repræsentation mm.). Forretningsejeren er som udgangspunkt den, der har budgettet og/eller behovet.

	HJEMMETJENESTEN	UDETJENESTEN
Indkøb af varer	Gennemføres centralt af Økonomikontoret.	Gennemføres decentralt af den enkelte enhed.
Indkøb af tjenesteydelser under tærskelværdierne for EU-udbud	Gennemføres decentralt af den enkelte enhed, idet DKJUR dog konsulteres forud for køb af advokatydelse.	Gennemføres decentralt af den enkelte enhed, idet DKJUR dog konsulteres forud for køb af advokatydelse.
Gennemførelse af EU-udbud	Gennemføres centralt af Økonomikontoret.	Gennemføres decentralt af den enkelte enhed.

Indkøb omfattet af tilbudsloven, der regulerer bygge- og anlægsopgaver

Det faglige ansvar for indkøb, der ligger inden for tilbudsloven, der regulerer bygge- og anlægsopgaver under tærskelværdien, er forankret hos Udenrigsministeriets Sikkerheds- og Ejendomskontor.

ROLLER OG ANSVAR

- ▶ **Forretningsejer**
Forretningsejer er den enhed/det fagkontor, der har indkøbsbehovet. Det er således forretningsejeren, der definerer de krav til det forestående indkøb og de kvaliteter, som anskaffelsen skal have.
- ▶ **Udbudsjurister**
Udbuds- og kontraktteamet stiller med udbudsjurister, der har den udbudsretlige viden og erfaring. Udbudsjurister er projektleder på et udbud og understøtter udbudsprocessen i overensstemmelse med gældende lovgivning og procedurer.
- ▶ **Koncernindkøber**
På foranledning af Finansministeriet skal der udpeges mindst en Koncernindkøber for hvert ministerområde til at koordinere, kvalitetssikre og administrere indkøbsbehovet i ministeriet. Koncernindkøberen for Udenrigsministeriet sidder i Udbuds- og kontraktteamet i ØKO.