

# Indkøbspolitik

## Juni 2010

Ekstern rådgivning inddrages, når særlige kompetencer skal integreres i løsningen af Frejas opgaver, eller når det findes nødvendigt ud fra en resurse-mæssig betragtning.

Det er en målsætning for Freja, at være en slank organisation - en videnvirksomhed, som beskæftiger sig med opgaver, der overvejende befinder sig højt i værdikæden og at Freja er i stand til at navigere kvalificeret i anvendelsen af de bedste rådgivere til den specifikke opgave.

Frejas interne kompetencer udvikles ved medarbejderudvikling og nyansættelser i det omfang interne kompetencelandskabsanalyser og strategi for opgaveportefølje peger på hensigtsmæssigheden i ajourføring af de samlede kompetencerum.

Ydelser der rekvireres eksternt er typisk:

- Salg: Ejendomsmægler, advokat
- Udvikling: Arkitekt, ingeniør, landinspektør samt andre rådgivere/konsulenter
- Drift: Håndværkere, facilityfirmaer, vagtselskaber, tekniske rådgivere
- Udlejning: Ejendomsmægler, advokat
- Jura: Advokater
- Kommunikation: Diverse konsulenter
- Organisation: Diverse konsulenter

### Valg af leverandør

Eksterne leverandører vælges ud fra ambitionen om til en hver opgave/forløb at tilknytte den mest kompetente rådgivning.

For at kvalificere valget af leverandører benytter Freja sig af screeninger, prækvalificeringer, interviews, konkurrencer etc. for at sikre sig det bedst mulige beslutningsgrundlag.

Vurderingen baserer sig generelt på referencer, soliditet, samarbejdsevne (kemi), økonomi og på specifikke ekspert kompetencer eksempelvis i forhold til juridiske forhold, tekniske ydelser, bæredygtighed etc.

Evaluering af ydelser, samt konkurrenceudsættelse af mere permanente ydelser, benyttes ligeledes for at fastholde et højt niveau i ydelserne.

Freja tilstræber at foretage valget af leverandører på baggrund af gennem-sigtige og ikke-diskriminerende kriterier. Der vil – hvor det skønnes hensigts-mæssigt – blive gennemført en åben konkurrence, hvor flere leverandører opfordres/inviteres til at deltage. Det tilstræbes, at der ikke gentagne gange sker opfordring/invitation til samme leverandører, men at der i markedet generelt skal være adgang til at komme i betragtning til at levere ydelser til Freja.

#### CSR

Frejas ikke-formaliserede frivillige arbejde med sociale, etiske og miljømæssige forhold har betydning for indkøbspolitikken og generelt i forhold til samarbejdet med forretningspartnere og andre interessenter (leverandører, kunder, medarbejdere, forbrugere, lokalsamfund, NGO'ere m.v.).

Det betyder, at det er væsentligt at screene for leverandørers tilsvarende politikker. Særlig fokus kan der være på deres dokumenterede procedurer i forhold til miljø-, arbejdsplads- og produktionsforhold.

I screeningen indgår vurdering af certificeringer samt de synlige forpligtigelser virksomhederne har påtaget sig eksempelvis Global Compact.

#### Interne kompetencer til bestilling af spidskompetencer

Ledelsen, projektledere samt opgaveansvarlige har ansvaret for at "bestille" rådgivere, der komplementerer de interne kompetencer og som på den specifikke opgave skaber merværdi.

Freja har forpligtiget sig til at være bevidst om et såvel internt som eksternt kompetencelandskab som forudsætning for at have "de bedste varer på hylderne". Freja er opmærksom på omverdenens dynamik, som ikke blot tilsiger, at der kontinuerligt kan/skal rekvireres nye ydelser/indgåes aftaler med nye rådgivere men også, at de interne kompetencer skal matche eksterne behov.

Det er væsentlig kompetence for Frejas medarbejdere, at de er i stand til at pege på kompetencer, der udvikler Frejas "produkt". Det kræver opmærksomhed og ajourført viden om opgavefeltet samt om "leverandørmarkedet".

#### Ydelsesbeskrivelser

Enhver opgave, der stilles til en leverandør, baserer sig på en ydelsesbeskrivelse, der formuleres grundlæggende af Freja, men som kan videreudvikles i samarbejde med leverandøren for endeligt at blive sanktioneret af Freja.

Det er Freja/Frejas medarbejders opgave at fastholde leverandøren på sporet og at sikre, at produktet som minimum indeholder de beskrevne ydelser. Det er ligeledes Freja/Frejas medarbejders ansvar at sikre leverandøren den support, det materiale, den dokumentation der er nødvendigt for løsningen af den specifikke opgave. Freja sidder altid for bordenden.

Ydelserne "outsources" efter et aftalegrundlag indenfor kategorierne:

- Kontrakt
- Rammeaftale
- Efter regning/medgået tid
- Fast pris
- Små indkøb

#### **Kontrakt**

Større samarbejdsaftaler aftales ved formelle kontraktforhold. Ved større planlægningsopgaver og ikke mindst bygge- og anlægsopgaver udarbejdes kontrakter beskrevet i henhold til ABR 89, Danske Arks ydelsesbeskrivelser for anlæg og planlægning og samme for PLR og FRI.

Ved konkrete anlægsarbejder er det ikke mindst i forhold til en præcisering af ansvarsforhold absolut nødvendigt at operere med formelle kontraktforhold.

#### **Rammeaftale**

Rammebeløb anvendes typisk ved en præcis afgrænset ydelsesbeskrivelse, som rådgivere har givet bud på. Ved tilbud indgår en "mængdefortegnelse" samt timehonorarsatser. Rammeaftaler vil i mange tilfælde indskrives i formelle kontrakter som beskrevet ovenstående.

#### **Efter regning/medgået tid**

"Efter regning"- eller "medgået tid"-betaling vælges oftest ved korte definerede opgaveprogrammer eller delopgaver hvor den totale opgave endnu ikke har været formuleret og/eller Freja har ønsket at stå ganske frit med hensyn til det videre valg af rådgivere. Forud for "efter regning"-opgaver oplyses timesatser for involverede medarbejdere.

#### **Fast pris**

Fast honorar er benyttet oftest ved deltagelse i parallelle opdrag, hvor flere rådgivere får identiske honorarer. Efterfølgende bearbejdnings betales typisk efter ramme eller medgået tid.

**Små indkøb**

Den mindre opgave, eksempelvis et notat, en vurdering eller et oplæg, vil typisk blive indkøbt efter fast pris eller medgået tid uden skriftlig uddybende ydelsesbeskrivelse. Ydelsen vil i dette tilfælde have et omfang der max. andrager kr. 10.000–25.000 afhængig af de konkrete forhold.

**Økonomisk rationale**

Ved indkøb af ydelser prissættes leverancen i forhold til en opgaves/et projekts samlede resursetræk og salgspotentiale.

Den eksterne ydelse er et fleksibel og dynamisk input, som har en prismæssig og periodemæssig afgrænsning. En kompetencemæssig og resurse­mæssig buffer der ikke forøger driftsudgifter på lang sigt.

Den eksterne ydelse er ligeledes den slanke organisations mulighed for at teste kompetencers gunstige påvirkning i forhold til værdiskabelse uden umiddelbart at etablere permanente kontrakter med længevarende økonomiske konsekvenser.