



**VEJLEDNING**

# **ANVENDELSE AF FLEKSIBLE UDBUD I KOMMUNALT BYGGERI**

Vejledning til kommunale byggefaglige medarbejdere,  
der forbereder udbud af byggeri

**NYBYGGERI OG  
RENOVERING**



Vejledningen er primært målrettet kommunale byggefaglige medarbejdere, der forbereder udbud af byggeri, både i forhold til nybyggeri og renovering, herunder særligt projektledere. Dog kan andre kommunale beslutningstagere samt øvrige ordregivere af byggeopgaver, herunder almene bygherrer, også med fordel blive inspireret af vejledningen.

**Vejledning om anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri**

Produceret af Rambøll for Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen.

En stor tak til projektets styregruppe samt de almene boligorganisationer, der har leveret sparring og gode eksempler.

**Indhold og layout:** Rambøll

**Fotokredit:** Forsidefoto: Rambøll, bagsidefoto: Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

**Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen**

Edvard Thomsens Vej 14,

DK-2300 København S

Tlf.: 7221 8800

info@tbst.dk

(c) 2018: Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

## INDHOLD

	<b>FORORD</b>	<b>2</b>
<b>1.</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>3</b>
1.1	Vejledningens formål og anvendelse	3
1.2	Fordelene ved at anvende fleksible udbudsformer	4
1.3	Fleksible udbud – hvad er det, og hvornår kan det bruges?	5
1.4	Læsevejledning	8
<b>2.</b>	<b>AFKLARINGER FØR UDBUDET</b>	<b>10</b>
2.1	Behovsafdækning	10
2.2	Organisering	11
2.3	Markedsafklaring	12
2.4	Fastlæggelse af udbudsstrategi	15
<b>3.</b>	<b>UDBUD MED FORHANDLING</b>	<b>23</b>
3.1	Udarbejdelse af udbudsmaterialet	23
3.2	Annoncering og udvælgelse	27
3.3	Forhandlingsfasen	28
3.4	Endelig tilbudsafgivelse og indgåelse af kontrakt	33
<b>4.</b>	<b>KONKURRENCEPRÆGET DIALOG</b>	<b>36</b>
4.1	Udarbejdelse af udbudsmaterialet	37
4.2	Annoncering og udvælgelse	41
4.3	Dialogfasen	41
4.4	Endelig tilbudsafgivelse og kontrakt	46
<b>5.</b>	<b>NEDBRINGELSE AF UNØDVENDIGE TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER</b>	<b>49</b>
5.1	Udarbejdelse af udbudsmaterialet	49
5.2	Skalering af forhandlings- og dialogfasen	50
5.3	Afslutning af udbudsprocessen	51
<b>6.</b>	<b>HENVISNINGER</b>	<b>52</b>
6.1	Henvvisninger til supplerende materiale	52

## BILAG

- Bilag 1:** Eksempel på organisering af udbud med forhandling
- Bilag 2:** Eksempel på organisering af konkurrencepræget dialog
- Bilag 3:** Eksempel på proces for behovsafdækning
- Bilag 4:** Eksempel på proces for markedsdialog
- Bilag 5:** Eksempel på invitation til markedsdialogmøde
- Bilag 6:** Eksempel på interviewguide til markedsdialog
- Bilag 7:** Input til udbudsbekendtgørelsen (udbud med forhandling)
- Bilag 8:** Input til udbudsbekendtgørelsen (konkurrencepræget dialog)
- Bilag 9:** Case-eksempler

## FORORD

For at implementere EU's seneste udbudsdirektiv har Folketinget vedtaget en udbudslov, som bl.a. muliggør en øget dialog mellem bygherre, rådgiver og entreprenører via fleksible udbud. Fleksible udbud kan dække over flere forskellige udbudsformer, men i denne vejledning anvendes begrebet fleksible udbud udelukkende om udbudsformerne *udbud med forhandling* og *konkurrencepræget dialog*.

I sammenligning med de traditionelle udbudsformer (offentligt og begrænset udbud) kan man ved anvendelse af dialog og forhandling opnå en række fordele. Det kan øge sandsynligheden for at opnå:

- tidlig inddragelse af entreprenøren, allerede inden udbudsprocessen iværksættes med henblik på at opnå den nødvendige dialog og vidensudveksling mellem bl.a. bygherre, rådgiver og entreprenør. Dette kan medvirke til, at fejl og mangler senere i byggeriet undgås samt bidrage til at udarbejde mere innovative og praktisk gennemførlige løsninger
- tilbud på god kvalitet til tiden inden for de økonomiske rammer – uden mange forbehold
- fælles afstemning af, hvad der skal være inkluderet i kontrakten og på hvilke vilkår, hvilket kan føre til færre misforståelser, reducerede usikkerheder, færre tvister omkring kontraktens gennemførelse og højere budgetsikkerhed

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen ønsker med denne vejledning at øge opmærksomheden omkring de fleksible udbudsformer, så de kan finde anvendelse i det kommunale byggeri, hvor det er relevant, med henblik på at fremme bedre og billigere byggeri. Baseret på interviews og workshops samler denne vejledning nogle af de erfaringer, der er gjort med anvendelse af disse udbudsformer både i kommuner og hos andre offentlige myndigheder.

Denne vejledning er derfor udarbejdet med henblik på at inspirere og motivere kommunale byggefaglige medarbejdere, projektledere, beslutningstagere eller andre ordregivere til at anvende fleksible udbudsformer samt at levere en praktisk 'gør det selv'-vejledning ved valg af udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog og dermed bidrage til et kompetenceløft inden for udbud af byggeopgaver i kommunerne. Vejledningen kan ligeledes have relevans for andre bygherrer, fx almene bygherrer.

Vejledningen præsenterer samtlige trin i de to udbudsformer, men er fokuseret på det særlige ved de to udbudsformer, således at vejledningen ikke overlapper med eksisterende vejledningsmateriale i procedurerne for traditionelle udbudsformer. Dermed lægger vejledningen op til, at man søger generel viden omkring de traditionelle udbudsformer i eksisterende vejledninger (henvisninger findes i vejledningen), eller læner sig op ad sin eksisterende udbudserfaring.

Ønsker du at blive klogere på udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog samt vurdere, om disse kunne være fordelagtige for dit byggeprojekts behov, kan du starte med at læse vejledningens indledning, hvorefter du kan afklare, om det giver mening for dig at dykke ned i vejledningens resterende afsnit.

## 1. INDLEDNING

Formålet med indledningen er at skabe et fundament for, at du kan danne dig et indtryk af, om fleksible udbudsformer vil være relevant for dig og dermed, om det er relevant at læse den resterende del af vejledningen. Indledningen giver derfor en kort introduktion til:

- formålet med vejledningen (afsnit 1.1)
- hvilke fordele der kan være ved at anvende fleksible udbudsformer (afsnit 1.2)
- hvad fleksible udbud er, og hvornår de kan bruges (afsnit 1.3)
- hvad den resterende del af vejledningen indeholder, og hvordan den skal læses (afsnit 1.4)

### 1.1 Vejledningens formål og anvendelse

Vejledningen er primært målrettet kommunale byggefaglige medarbejdere, der forbereder udbud af byggeri, både i forhold til nybyggeri og renovering, herunder særligt projektledere. Dog kan andre kommunale beslutningstagere samt øvrige ordregivere af byggeopgaver, herunder almene byggherrer, også med fordel blive inspireret af vejledningen.

Vejledningen har til formål at:

- **informere** om mulighederne ved at anvende fleksible udbudsformer
- **vejlede** i den praktiske udførelse ved anvendelse af fleksible udbudsformer og dermed bidrage til at løfte kompetencerne i kommunerne i forhold til kommunernes udbud af byggeopgaver
- **inspirere og motivere** kommunerne til anvendelse af fleksible udbudsformer, hvor det er relevant

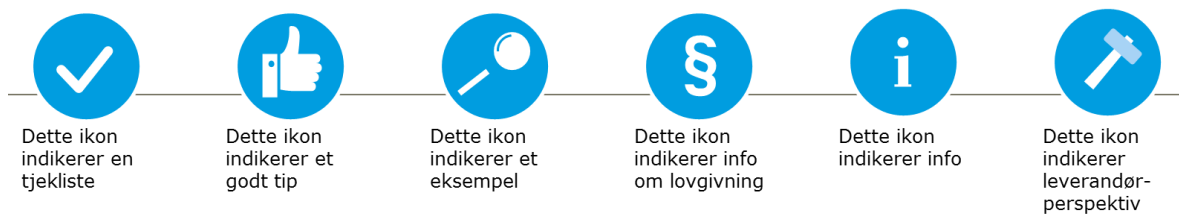
Nogle afsnit har dog en mere generel karakter, hvilket betyder, at de kan være relevante for andre udbudsformer end fleksible udbudsformer (læs mere i læsevejledningen, afsnit 1.4).

Vejledningen angår primært EU-udbud af bygge- og anlægsopgaver efter afsnit II i udbudsloven, der implementerer udbudsdirektivet. Vær dog opmærksom på, at mange af fordelene ved dialog og forhandling også kan opnås i udbud under tærskelværdien for EU-udbud (p.t. ca. 39 mio. kr.), idet:

- markedsdialog (se afsnit 2.3.1) kan gennemføres før enhver udbudsproces
- tilbudsloven giver mulighed for at have forhandlinger efter modtagelse af licitationsbud. Der er væsentlige lighedspunkter med udbud med forhandling, men også nogle væsentlige forskelle i reglerne – eksempelvis kan der aldrig forhandles med mere end tre entreprenører (se især tilbudslovens §§ 3, 10, 11 og 15)
- EU-udbud eventuelt frivilligt kan tilvælges, selvom kontraktværdien ligger under tærskelværdien

Vejledningen kan anvendes på alle typer aftale-/entrepriseformer (dvs. fagentreprise, storentreprise, hovedentreprise og totalentreprise).

For at øge overskueligheden er der indsat en række temabokse med tjeklister, tips, eksempler og information om lovgivning. Boksene er markeret med følgende ikoner:



## 1.2 Fordelene ved at anvende fleksible udbudsformer

### Mere dialog med tilbudsgivere fører til bedre byggeri

Udbud af byggeprojekter kan være en kompleks opgave for både større og mindre kommunale ordregivere. Der er mange beslutninger, som skal træffes, og typisk flere interessenter der skal involveres, herunder forvaltninger, institutioner, arkitektfirmaer, ingeniørfirmaer, entreprenører, håndværkere samt borgere. Derudover indeholder hvert byggeri unikke forhold, som skal indarbejdes i kommunens udbudsmateriale.

Med fleksible udbudsformer kan du involvere de relevante interessenter, med viden og eventuelle forskellige behov tidligt i processen og dermed øge sandsynligheden for et byggeri, der integrerer de mange forskellige behov, og samtidig er praktisk gennemførligt. Desuden vil dialogen mellem flere forskellige faggrupper ofte føre til mere innovative løsninger.

Når man som ordregiver udbyder et projekt til potentielle tilbudsgivere (entreprenører), er det typisk en målsætning at sikre en sund konkurrence om opgaven. Konkurrencen bidrager til at sikre det bedste forhold imellem pris og kvalitet. Erfaringer viser, at mere dialog med markedet, både før og under udbuddet, kan føre til en højere kvalitet i byggeriet, foruden projekter afleveret til tiden og inden for den angivne økonomiske ramme. Derudover kan kontraktvilkår afstemmes på forhånd, således at misforståelser, usikkerheder og tvister i byggeprocessen reduceres.

Dermed kan fleksible udbudsformer altså medføre op til flere fordele, der kan sikre en bedre udbudsproces, hvilket i sidste ende vil føre til bedre kommunale byggerier for såvel store som små byggeprojekter.

Vejledningens fokus er derfor, hvordan udbudsformernes udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog kan anvendes i det kommunale byggeri på en hensigtsmæssig måde og dermed føre til bedre byggerier.

### Fleksible udbud kan nedbringe unødvendige transaktionsomkostninger

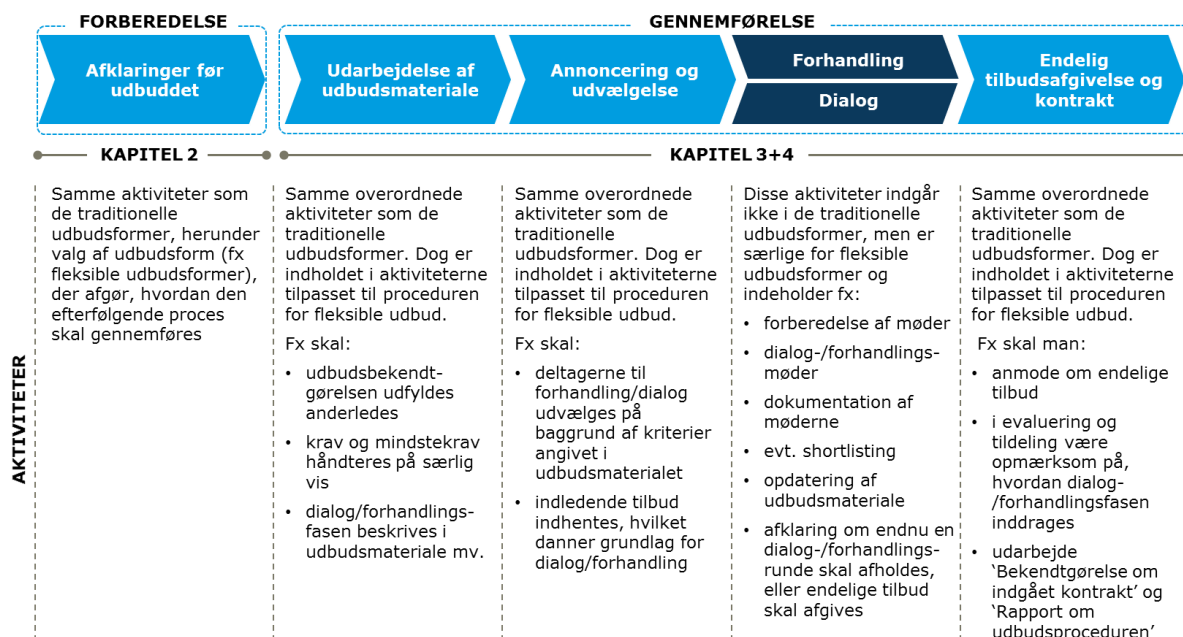
Transaktionsomkostninger er uundgåelige og kan afspejle sund konkurrence om opgaven. De unødvendige transaktionsomkostninger kan derimod medføre, at der er færre, som ønsker at byde på en opgave, og at ordregiverne må betale mere end nødvendigt for en opgave. Derfor er et af de primære formål med denne vejledning også, at vejledningen kan bidrage til at nedbringe unødvendige transaktionsomkostninger i fleksible udbud.

I afsnit 5 kan du få yderligere vejledning til, hvordan unødvendige transaktionsomkostninger kan nedbringes undervejs i processen.

### 1.3 Fleksible udbud – hvad er det, og hvornår kan det bruges?

Kort sagt indebærer et fleksibelt udbud, at der, som en del af udbudsprocessen, kan gennemføres dialog eller forhandling med bydende entreprenører. Formålet hermed er, at du som ordregiver i sidste ende modtager tilbud, der bedst muligt matcher de ønsker, som kommunen har til byggeriet.

Figuren nedenfor giver et overblik over, hvordan processen for fleksible udbud adskiller sig fra traditionelle udbudsprocesser. Som vist i figuren, kan processen for et fleksibelt udbud opdeles i fem faser.



Den første fase handler om forberedelserne inden selve udbuddet, herunder beslutningen om hvorvidt der kan og bør anvendes en fleksibel udbudsform, hvordan udbuddet bør organiseres, og hvorvidt markedet kan levere kommunens ønsker til byggeriet. De fire efterfølgende faser handler i højere grad om selve gennemførelsen af udbuddet. Her er det særligt fjerde fase omhandlende dialog/forhandling – der initieres på baggrund af et indledende tilbud – som adskiller sig fra de traditionelle udbudsformer. Aktiviteterne i de resterende faser minder derimod meget om de aktiviteter, som normalt gennemføres i et traditionelt udbud.

Boksen nedenfor informerer dig om de betingelser, der skal være til stede for at anvende procedurerne i de to udbudsformer.



### Hvornår kan fleksible udbud anvendes?

Fleksible udbud kan ifølge udbudsloven anvendes i følgende tilfælde:\*

- **Ordregivers behov forudsætter tilpasning af tilgængelige løsninger** – fx en skole, som skal ændre funktion til at håndtere færre eller flere klassetrin og/eller specialklasser, og hvor man ikke har færdigprojekteret projektet
- **Ved design og innovative løsninger** – fx omdannelse af lagerbygninger til midlertidige flygtningeboliger gennem et innovativt design, der tager hensyn til både økonomi og kvalitet
- **Komplekse anskaffelser, der kræver forudgående forhandlinger** – fx konstruktion af et nyt rådhus på nuværende grund i et særligt bæredygtigt design, hvor der kræves totalentreprise
- **Hvis tekniske specifikationer ikke kan fastlægges tilstrækkeligt præcist** – fx byggeri af en daginstitution, som skal overholde bestemte funktionskrav, men hvor der teknisk er mange muligheder for at opfylde disse

Såfremt ovenstående er opfyldt for det konkrete projekt, anbefales det altid at overveje, om anvendelse af en fleksibel udbudsform kan forventes at give værdi til projektet. Vurderingen af om betingelserne for anvendelse af de fleksible udbudsformer er til stede, vil dog altid bero på en konkret vurdering ud fra det eksakte projekt og tilfælde.

\*Forenklet beskrivelse af de detaljerede regler i udbudslovens §§ 61 og 67. Reglerne giver også mulighed for at bruge udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog, hvis der i et foregående udbud kun er modtaget ikkeforskriftsmæssige eller uacceptable tilbud.

Såfremt en eller flere af ovenstående betingelser er til stede, og du tænker, at fleksible udbudsformer er relevant for dit byggeprojekt, informerer følgende afsnit om, hvordan du læser resten af vejledningen.



### Tip: Overvej at bruge markedsdialog, før du vælger udbudsform

Du kan som ordregiver have dialog med markedet forud for udbuddet. Det kan give dig bedre mulighed for at vurdere, om det kan betale sig at bruge en fleksibel udbudsform til dit konkrete byggeri.

Det kan i øvrigt også hjælpe dig til at forberede et udbudsmateriale, der passer til markedsforholdene, fx ved at give indsigt i, hvilke tekniske løsninger der er realistiske at anvende på dit byggeri.

Samtidig kan du fortælle historien omkring byggeriet i uformelle kanaler, før udbudsprocessen startes, således at der inden udbudsprocessens opstart er et kendskab til byggeriet blandt potentielle interne og eksterne interessenter, herunder tilbudsgiverne.

Endelig kan du vurdere, om der generelt er interesse for at byde ind på opgaven.

Skemaet nedenfor præsenterer nogle overordnede forskelle på de to fleksible udbudsformer, som der fokuseres på i denne vejledning. Skemaet har til formål at give et overordnet indtryk af, hvordan de to udbudsformer er forskellige, og er dermed ikke udtømmende.

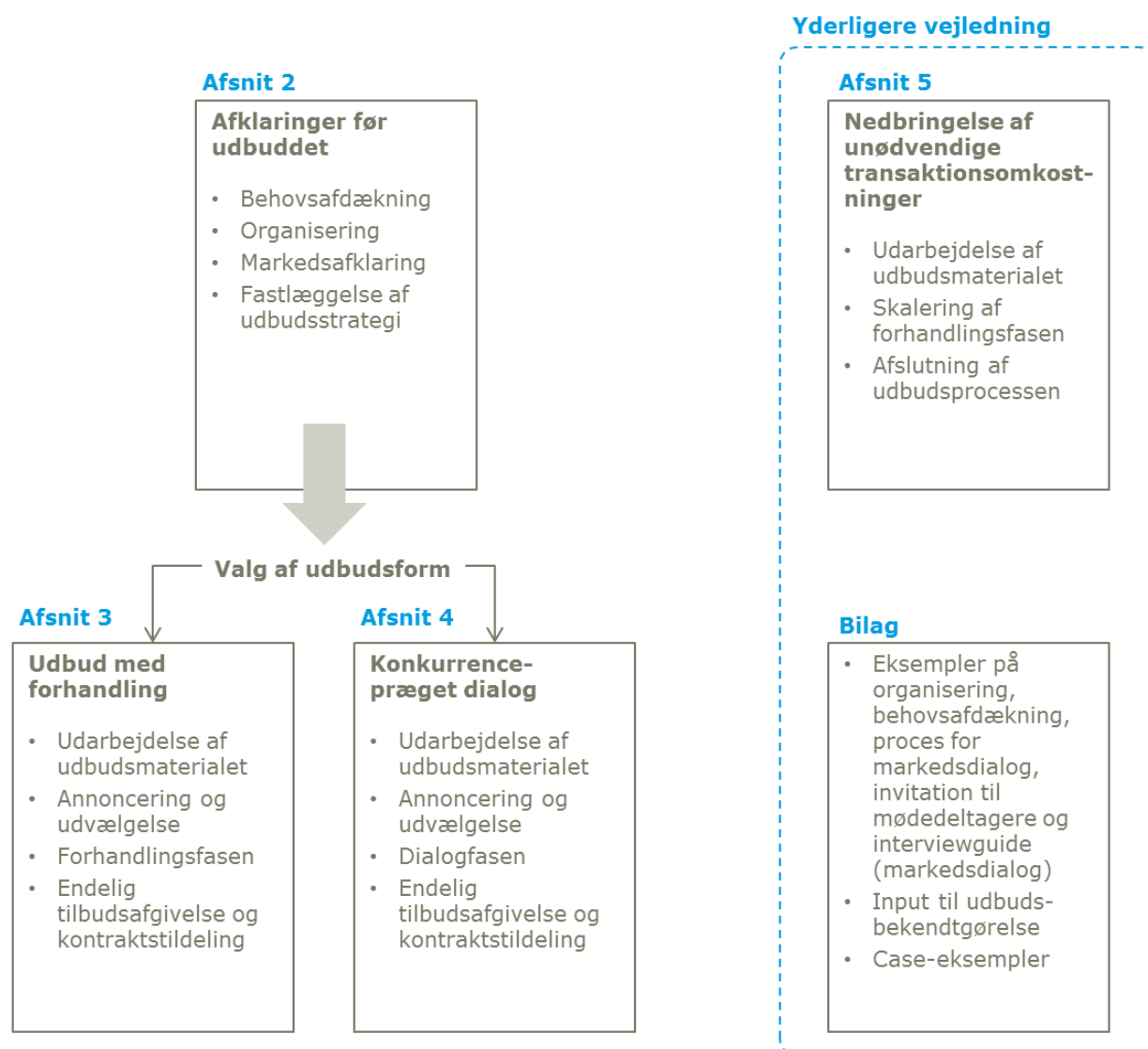
	Udbud med forhandling	Konkurrencepræget dialog
<b>Hvad er udgangspunktet for udbuddet?</b>	Der tages udgangspunkt i et komplet udbudsmateriale, der detaljeret beskriver ordregivers krav.	Der kan tages udgangspunkt i en ret overordnet beskrivelse af ordregivers behov i et beskrivende dokument, hvorefter dialogprocessen bruges til at fastlægge, hvordan dette behov kan opfyldes.
<b>Genstanden for dialog/forhandlinger</b>	Hovedgenstanden for forhandlingen bliver entreprenørernes tilbud og forbedring (optimering) heraf i forhold til kommunens krav og ønsker. Det er også muligt at drøfte, hvorvidt forbedringer i tilbuddene forudsætter (mindre) ændringer i udbudsmaterialet, men der må ikke laves ændringer i grundlæggende elementer i udbudsmaterialet, herunder mindstekrav og kriterier for tildeling.	Hovedgenstanden for dialogen bliver "løsningen" og at optimere tilbudsgivernes løsningsforslag, så de bedst muligt opfylder ordregivers behov. Det er i den forbindelse muligt at drøfte, om udbudsmaterialet bør ændres eller udbygges for at muliggøre de bedst mulige endelige tilbud, men der må ikke laves ændringer i grundlæggende elementer i udbudsmaterialet, herunder mindstekrav og kriterier for tildeling. Efter dialogen udsender ordregiver et endeligt udbudsmateriale, som der afgives endelige tilbud på baggrund af. Dette udbudsmateriale kan være mere detaljeret end det beskrivende dokument.
<b>Adgang til forhandlinger efter det endelige tilbud</b>	Forbud mod forhandlinger – men der kan laves tekniske afklaringer i samme omfang som i et begrænset udbud.	En begrænset mulighed for afklaring, præcisering og optimering med alle entreprenører før tildelingsbeslutningen. En begrænset mulighed for forhandlinger med den vindende tilbudsgiver efter tildelingsbeslutningen.
<b>Ressourceforbrug</b>	Udbud med forhandling kræver typisk lidt flere ressourcer end et begrænset udbud. Hvor mange ressourcer, der skal anvendes, afhænger dog i høj grad af, hvordan forhandlingsfasen indrettes (hvor mange møder, hvor mange reviderede tilbud, osv.).	Konkurrencepræget dialog vil som hovedregel kræve (endnu) flere ressourcer end et udbud med forhandling. Hvor mange ressourcer, der skal anvendes, afhænger dog i høj grad af, hvordan dialogfasen indrettes (hvor mange møder, hvor mange skriftlige oplæg fra entreprenørerne før det endelige tilbud, osv.).
<b>Hvad er udbudsformen især tiltænkt</b>	Udbud med forhandling er især tiltænkt de tilfælde, hvor du godt kan beskrive en væsentlig del af dine krav (evt. som funktionskrav) og vilkår på forhånd – men hvor afgivelse af kun ét tilbud uden forhandlingsmulighed alligevel ikke kan forventes at give et tilfredsstillende tilbud.	Konkurrencepræget dialog er især tiltænkt de situationer, hvor du som ordregiver kender dit overordnede behov, men ikke på forhånd ved, hvordan dette behov bedst kan opfyldes, før du har haft dialog med entreprenørerne. Det kunne fx være et særligt komplekst byggeprojekt.

## 1.4 Læsevejledning

Vejledningen er struktureret som i figuren nedenfor. Afsnit 2 beskriver de afklaringer, som skal foretages før udbuddet, og klæder dig bl.a. på til at træffe beslutning om, hvorvidt en af de to fleksible udbudsformer bør anvendes i netop den byggeopgave, som du står overfor. Vurderer du, at det vil være fordelagtigt for jeres byggeopgave at anvende en af de to udbudsformer, vejledes der efterfølgende om, hvordan du som projektleder gennemfører udbuddet i henholdsvis Afsnit 3 og 4. Til sidst kan afsnit 5 læses for at få gode råd til, hvordan unødvendige transaktionsomkostninger kan nedbringes.

Afsnit 2 og 5 har karakter af mere generelle kapitler, som ikke er specifikke for de to fleksible udbudsformer, og kan derfor have bredere relevans.

Bilagene indeholder en række praktiske eksempler på, hvordan dele af udbudsprocessen kan udformes. Undervejs i vejledningen indgår nogle case-eksempler, som kan læses i fuld længde i bilagene. Disse indgår i øvrigt i eksempelsamlingen, der udgives sammen med udbudsvejledningen for almene boliger: 'Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri'.



Vejledningen forudsætter et vist kendskab til "de traditionelle udbudsformer" (fx offentligt udbud og begrænset udbud) og procedurerne for at gennemføre udbud. Derfor præsenterer vejledningen kortfattet alle aktiviteter, som du skal igennem i udbudsprocessen for byggeprojekter (fx an-

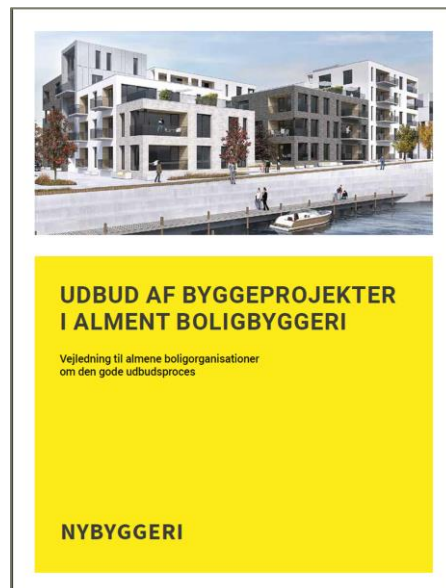
noncering af udbudsmateriale, prækvalifikation og evaluering og tildeling), men fokuserer primært på de dele, som er særlige for hhv. udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog. For en mere dybdegående beskrivelse af generelle aktiviteter i et EU-udbud henvises der til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens "Udbudsloven – Vejledning om udbudsreglerne", ligesom udvalgte dele er behandlet i de øvrige vejledninger, der omtales i afsnit 6.1. Der er desuden parallelt med denne vejledning udarbejdet en udbudsvejledning målrettet alment boligbyggeri, hvori du også kan finde relevant vejledning. Du kan læse mere om vejledningen i boksen nedenfor.

i

**Info:** Den almene udbudsvejledning: 'Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri'

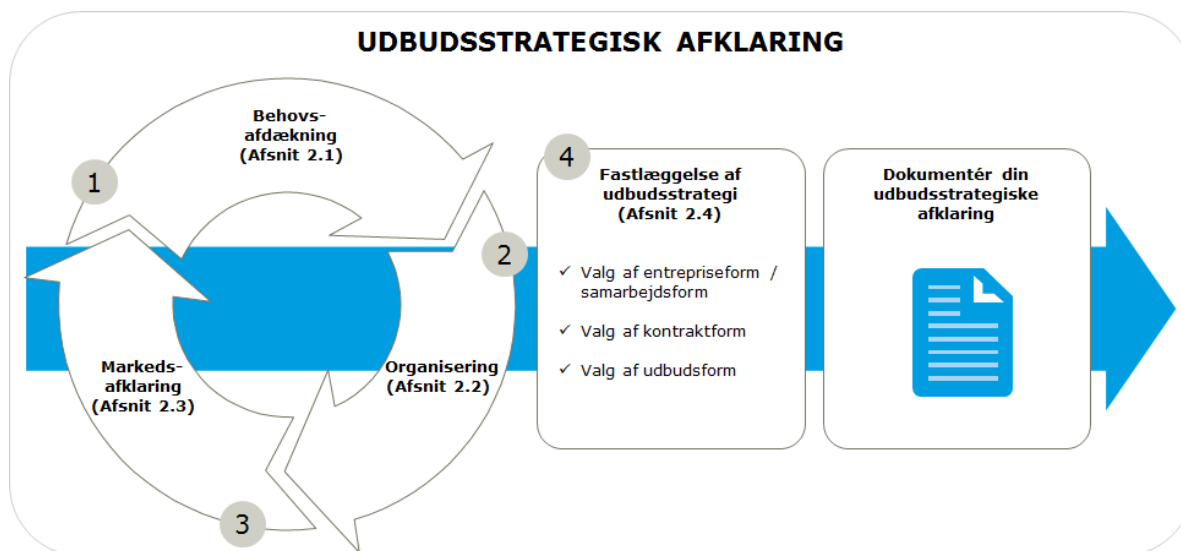
Sideløbende med denne vejledning er der blevet udarbejdet en udbudsvejledning for byggeprojekter i alment boligbyggeri. Begge vejledninger har et overordnet formål om at fremme en bedre udbudsproces med henblik på at opnå bedre og billigere byggeri.

Vejledningerne har dog hver deres særlige fokusområde og målgruppe. Hvor denne vejledning er målrettet kommunerne og har fokus på fleksible udbudsformer, er den almene udbudsvejledning målrettet almene ordregivere og har et bredere fokus på muligheder i de gældende udbudsregler og inddrager de særlige forhold i den almene sektor, fx beboerbeslutningsprocessen, dialogen med kommunerne og Landsbyggerfonden etc.



## 2. AFKLARINGER FØR UDBUDET

Før du starter med at udarbejde udbudsmaterialet, skal der foretages en række afklaringer og beslutninger, så projektet kan konkurrenceudsættes på den mest hensigtsmæssige måde. I dette afsnit kan du læse om, hvilke aktiviteter du som ordregiver kan foretage dig, inden du går i gang med at udarbejde udbudsmaterialet. Aktiviteterne i denne del af udbudsprocessen er illustreret i figuren nedenfor.



Den første del af afklaringsprocessen indebærer først at identificere dit behov, derefter organiseringen af din udbudsproces og slutteligt lave en markedsafklaring. Denne proces er cirkulær, da de tre delaktiviteter spiller ind i hinanden, og du bør derfor vende tilbage til de enkelte elementer og revidere dine valg, indtil de tre er afstemt. Det nødvendige omfang af disse aktiviteter afhænger af byggeriets karakter samt dit eksisterende vidensgrundlag, herunder tidligere erfaringer med tilsvarende byggerier.

### 2.1 Behovsafdækning

Før et udbud kan forberedes, skal du som projektleder have fastlagt, hvilket behov byggeriet skal opfylde. Det indebærer, at kommunens overordnede krav og ønsker til projektet skal kortlægges og prioriteres, samt at der laves en vurdering af, hvad behovene stiller af krav til jeres organisation. Nedenfor kan du se en tjekliste for, hvad din behovsafdækning bør omfatte.

#### Tjekliste: Dette bør behovsafdækningen omfatte

Følgende punkter bør indgå i dine overvejelser i behovsafdækningen:

- ✓ **Kortlægning af ønsker til byggeriets udformning**, fx omfang, funktion og kvalitet
- ✓ **Identificering af succeskriterier og mål for udbuddet**, fx hvornår ønskes byggeriet ibrugtaget, hvad er et acceptabelt prisniveau, og hvor meget vil man evt. betale ekstra for at kunne få højere kvalitet

I bilag 3 kan du se et eksempel på, hvordan en behovsafdækningsproces kan planlægges.

## 2.2 Organisering

Organiseringen af udbudsprojektet bør sikre, at der inddrages de rette kompetencer. Dette omfatter:

- *fagspecifikke kompetencer* til at specificere kravene i udbudsmaterialet
- *udbudsfaglige kompetencer* til at sikre en smidig proces, og at udbudsreglerne overholdes

Hvis I ikke har de nødvendige kompetencer internt, kan der hentes bistand fra eksterne rådgivere. Det kan dog være en længere proces – bl.a. fordi det kan kræve, at rådgivningsydelsen udbydes - og det er derfor vigtigt at afklare behovet for ekstern bistand tidligt. I boksen nedenfor kan du læse et eksempel på, hvordan man som mindre kommune kan sikre involvering af de rette kompetencer.

I bilag 1 og 2 kan du desuden se et forslag til, hvordan et kommunalt udbud kan organiseres i forbindelse med hhv. udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog.



### Eksempel: Sikring af de rette kompetencer

I en mindre kommune kan man i forbindelse med udbud med forhandling vælge at organisere sig på følgende måde:

- Ansvar for behøvsafdækningen og udarbejdelse af idéoplæg og visioner for byggeriet er typisk placeret hos fagforvaltningen, men kan variere fra kommune til kommune. Dog har man i hele forløbet tæt dialog og samarbejde med kommunens ejendomsfunktion og/eller udbudsfunktion for at sikre, at de rette udbudskompetencer kommer i spil, og at visionerne kan formuleres i et udbudsmateriale
- Herefter overtager kommunens ejendomsfunktion ansvaret for udarbejdelse af udbudsstrategi og udbudsmaterialet samt gennemførelsen af selve udbuddet og forhandlingsfasen. I denne fase er fagforvaltningen kun i mindre grad involveret

Denne organisering betyder, at man via fagforvaltningen har de rette *faglige kompetencer* involveret, som ved noget om, hvad byggeriet skal bruges til (fx viden om hvilke fysiske rammer i en daginstitution, der fordrer udviklingen af børns sociale færdigheder), samtidig med at man har inddraget de rette *udbudstekniske kompetencer* via kommunens ejendomsfunktion og/eller udbudsfunktion.

Dermed vil kommunen kunne opnå den rette forankring hos fagforvaltningen, eftersom de får ejerskab, og samtidig sikres en smidig udbuds- og forhandlingsproces.

Det skal dog understreges, at kommunerne generelt er forskelligt organiseret, og derfor er ovenstående blot et eksempel på, hvordan kompetencerne fra forskellige organisatoriske enheder kan inddrages. Det kan i øvrigt være en fordel at gå en runde i kommunen og undersøge, hvilke interne kompetencer jeres kommune kan præstere, og vurdere hvorvidt de kan være relevante at inddrage.

**Tip: Sørg for at sikre intern opbakning til anvendelse af de fleksible udbudsformer**

Det er vigtigt, at du internt i organisationen har opbakning til at anvende de fleksible udbudsformer. Derfor kan du med fordel forberede tidligt i processen, hvordan du vil fremlægge idéen for den umiddelbare ledelse samt til direktionen eller bestyrelsen i din organisation.

Følgende punkter er vigtige elementer at forberede eller fremhæve i en dialog med direktionen eller bestyrelsen:

- Hvilken merværdi kan kommunen få ud af at anvende det? (Eksempelvis tidlig afklaring, bedre løsninger, løsninger som markedet kan levere, indblik i økonomien i forskellige løsninger etc.)
- Hvorfor er det relevant for netop dette projekt?
- Hvad koster det at anvende fleksible udbudsformer sammenlignet med de traditionelle former?
- Hvilke kompetencer kræver det, og har vi disse internt?
- Hvordan skal det organiseres?
- Skal direktion, bestyrelse og politikere inddrages i beslutningsprocessen på anden vis end i et traditionelt udbud? Det kunne fx være inden afslutning af forhandlinger/dialog og udsendelse af endeligt udbudsmateriale. Husk at tænke tidsforbruget til involvering og godkendelse ind i den samlede tidsplan.

**2.3 Markedsafklaring**

Formålet med markedsafklaringen er at undersøge markedets evner og præferencer med henblik på at afklare, hvordan udbuddet bedst muligt kan udformes. Dette forudsætter bl.a. opdateret viden om seneste produkter, ydelser og/eller løsninger, men også indblik i markedets ønsker til udformningen af udbudsprocessen. Følgende kilder kan indgå i din markedsafklaring:

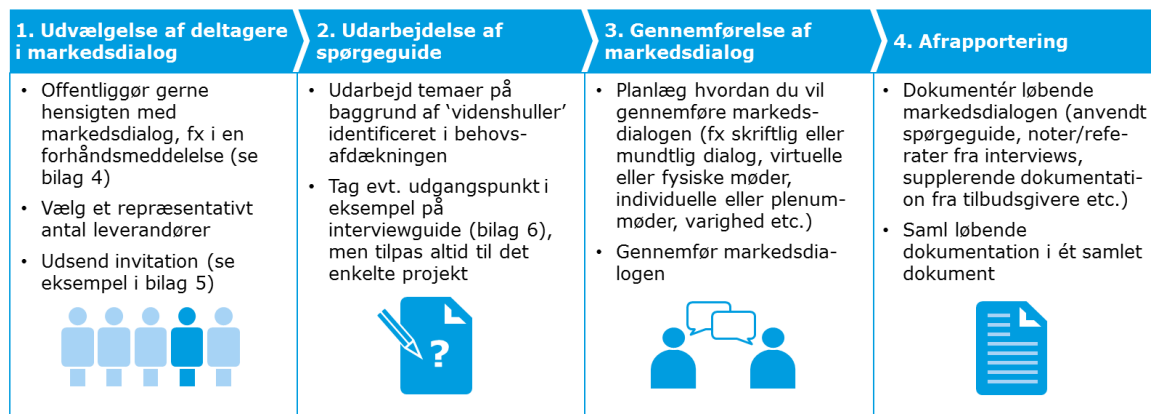
- Erfaringer fra tidligere lignende byggeprojekter
- Offentligt tilgængeligt materiale, fx på entreprenørernes hjemmesider
- Vurderinger fra byggerådgivere
- Direkte kontakt til potentielle entreprenører via markedsdialog

**2.3.1 Overvej om markedsdialog kan være en fordel for dig**

Det anbefales altid at overveje, om det er relevant at gennemføre en markedsdialog. Forvent ikke at de, der står for projekteringen, nødvendigvis kender markedet godt nok. Markedsdialog kan fx hjælpe dig med at:

- afklare, om det er relevant at bruge en fleksibel udbudsform (og hvilken)
- udforme udbudsmaterialet, så det helt fra starten opfylder markedets forventninger – hvilket skaber en bedre og mere omkostningseffektiv ramme for dialogen
- give markedet en bedre forståelse af dine behov (fx byggetekniske og arkitektoniske behov)
- sikre at markedet kan levere dét, som ordregiver efterspørger
- afklare hvad markedet kan, således at der ikke stilles fordyrende krav

For at få det optimale ud af markedsdialog er det vigtigt at have kendskab til processen og de parametre, der danner grundlag for en god markedsdialog. I figuren nedenfor præsenteres et forslag til en proces for markedsdialogen samt tilhørende aktiviteter. En uddybning af processen kan ses i bilag 4.



#### Tip: Sådan sikrer du en god markedsdialog

- **Send klar agenda ud** til mødedeltagere i god tid forud for møder – og hold dig til agendaen
- **Meld klart ud til deltagerne, hvad du ønsker at få ud af markedsdialogen** (se eksempel på invitation i bilag 6)
- **Sørg for at få testet hvordan markedet reagerer på mulige mindstekrav**, så du ikke stiller mindstekrav, som markedet ikke kan opfylde – og bliver nødt til at aflyse udbuddet
- **Spørg ind til atypiske krav**, du overvejer at stille i udbuddet – men forklar hvorfor du overvejer at stille disse krav, så mødedeltagerne kan forstå baggrunden, før de svarer (se skabelon for spørgeguide i bilag 5)
- **Spørg om virkshederne mener, at den økonomiske ramme for byggeriet er realistisk** – men husk at virkshederne på dette tidspunkt kun kan give et meget tidligt skøn
- **Gør det tydeligt, at du som ordregiver forbeholder dig ret til at dele output** fra markedsdialogen (i det tilfælde anonymiseret)

Såfremt du beslutter dig for, at markedsdialog vil være fordelagtig for jer, skal du være opmærksom på risikoen for konkurrencefordrejning. Denne risiko opstår, når du indsamler information gennem vurdering fra rådgivere eller markedsdialog med potentielle entreprenører. Risikoen er normalt ikke stor, og du kan typisk indrette dig, så risikoen bliver elimineret – så længe du er opmærksom herpå.

Risikoen for konkurrencefordrejning er størst ved indkøb af rådgivning fra entreprenører – eller fra rådgivere, som efterfølgende kunne ønske at yde rådgivning til den valgte entreprenør på projektet (evt. som en del af et konsortium med entreprenøren).

I boksen nedenfor gives tips til, hvordan du kan minimere risikoen for konkurrencefordrejning.



**Tip: Sådan begrænses risikoen for konkurrencefordrejning ved markedsdialog eller rådgivning**

Følgende foranstaltninger kan tages for at undgå, at dialog/rådgivning medfører konkurrencefordrejning:

- **Del relevante oplysninger:** Gør dig sikker på, at alle relevante oplysninger, der er indsamlet i markedsdialogen eller ved tidligere forbundet rådgivning, og som kan give en konkurrencefordel for de virksomheder, der har adgang hertil, gøres tilgængelige for samtlige interesserede virksomheder som en del af udbudsmaterialet. Det vil især være:
  - Materiale fra ordregiver om det påtænkte byggeri
  - Resultater af rådgivning, fx forundersøgelser
- **Giv mulighed for tilsvarende viden:** Sørg for at tidsfristerne for tilbudsafgivelse er lange nok til, at de virksomheder, som ikke har deltaget i markedsdialogen, stadig kan nå at sætte sig ind i den viden, der er opnået ved dialog/rådgivning, og bruge dette i deres tilbud
- **Dokumentér dine aktiviteter:** Sørg for, at du som ordregiver kan dokumentere, hvad du har gjort for at sikre, at markedsdialogen ikke har fordrejet konkurrencen

Husk! Hvis du som ordregiver ikke kan udligne den fordel, som en bestemt virksomhed har opnået ved deltagelse i forberedelserne til et udbud, har du **pligt** til at udelukke den pågældende virksomhed fra udbuddet.

## 2.4 Fastlæggelse af udbudsstrategi

På baggrund af behovsafdækning og markedsafklaring kan nu gennemføres en udbudsstrategisk afklaring, hvor de overordnede pejlemærker for udformning af et udbudsmateriale besluttes.

Først og fremmest indebærer din udbudsstrategi at **tage en række beslutninger** om, hvordan dit udbud skal udformes, herunder:

- valg af entrepriseform/samarbejdsform
- valg af kontraktform
- valg af udbudsform

Du kan læse nærmere herom i de efterfølgende tre afsnit. Det anbefales, at disse valg tages samlet, og *før* udarbejdelsen af udbudsmaterialet begynder for alvor. Du kan godt ændre valgene igen, før udbudsmaterialet udsendes - men dette kan medføre, at der skal laves en hel del ændringer i udkastet til udbudsmateriale.



### Tip: Ting du også bør overveje allerede i udbudsstrategien

Du kan udskyde den endelige beslutning, til du laver selve udbudsmaterialet, men det er en god idé allerede i udbudsstrategien at overveje nedenstående parametre, da det kan bidrage til en mere effektiv proces med at udarbejde udbudsmaterialet.

- Udvalgelse af tilbudsgivere:
  - Hvilke former for økonomisk og teknisk kapacitet skal indgå i bedømmelsen
  - Minimumskrav til egnethed
  - Antal entreprenører, der ønskes udvalgt
  - Kriterier for udvælgelse, hvis der er "for mange" egnede ansøgere
- Tildelingskriteriet og underkriterier:
  - Det overordnede tildelingskriterium
  - Hvilke former for kvalitative underkriterier der ønskes anvendt



### Tip: Dokumentér din udbudsstrategiske afklaring

Den udbudsstrategiske afklaring bør dokumenteres i et afklaringsnotat, der beskriver og begrundet de truffede beslutninger om rammen for udbuddet. Såfremt der vælges en fleksibel udbudsform, bør notatet også begrunde, hvorfor det specifikt anses for lovligt og hensigtsmæssigt at bruge en fleksibel udbudsform. Dermed kan uddrag af notatet efterfølgende bruges som dokumentation for, hvorfor det var berettiget at anvende en fleksibel udbudsform.

### 2.4.1 Valg af entrepriseform/samarbejdsform

Det er en central del af forberedelsen af et hvilket som helst byggeprojekt at afklare, hvilken entrepriseform eller samarbejdsform der er passende til projektet. Dette afhænger af byggeriets kompleksitet, størrelse og karakter. Der kan fx vælges:

- en af de klassiske entrepriseformer (total-, hoved-, stor-, eller fagentreprise)
- en blanding imellem disse eller
- en af de nyere samarbejdsformer (fx OPP eller partnering)

Nedenfor præsenteres en tjekliste over de overvejelser, som du bør gøre dig i forbindelse med valg af entreprise og samarbejdsform.

#### Tjekliste: Overvejelser omkring valg af entreprise og samarbejdsform



- ✓ **Hvilken type projekt er der tale om?** Der kan være tale om et sædvanligt byggeri med kendt og afprøvet indhold eller i højere grad om et udviklingsorienteret projekt.
- ✓ **Hvilken indflydelse ønsker du (og ejendommens slutbruger) at have på projekteringen/udviklingen af projektet?**
- ✓ **Hvilken budgetsikkerhed ønskes der?** Jo større sikkerhed for pris der ønskes, jo mindre ændrings- og indflydelsesmulighed på projektet får man typisk.
- ✓ **Hvordan er konkurrencesituationen på markedet?** Entreprise-/aftaleformen har betydning for entreprenørens risikoprofil ved projektet og kan derfor påvirke antallet af interesserede entreprenører og de tilbudte priser.

### 2.4.2 Valg af kontraktvilkår

Som en del af din udbudsstrategi skal du fastlægge kontraktvilkår for dit projekt. Denne proces indebærer følgende aktiviteter:

- vælg det sæt af standardbetingelser, som du tager udgangspunkt i, fx Almindelige Betingelser (AB/ABT)
- vælg hvilke større supplerende kontraktvilkår eller fravigelser der er behov for i projektet

Ovenstående punkter er afgørende, da kontraktvilkårene kan have væsentlig betydning for udfaldet af ethvert udbud. Eksempelvis kan en kompliceret og/eller ensidig kontrakt afholde nogle virksomheder fra overhovedet at deltage i udbuddet og få andre virksomheder til at indregne en høj risikopræmie i deres bud. Fravigelser bør derfor som udgangspunkt kun indgå, hvis der er et konkret behov for det.

I en konkurrencepræget dialog er det muligt at udskyde disse valg og bruge dialogfasen til at skaffe input (men det kan gøre dialogfasen mere omfangsrig).

#### Tip: Send 'usædvanlige kontraktvilkår' i høring



Hvis du har ønsker til kontraktvilkår, som markedet kan betragte som usædvanlige, kan udkast til de påtænkte vilkår evt. "sendes i høring" i forbindelse med en markedsdialog. Høringen kan reducere tidsforbruget for alle parter i de næste faser og dermed nedbringe unødvendige transaktionsomkostninger, samt sikre at vilkårene rent faktisk kan opfyldes af entreprenørerne.

### 2.4.3 Valg af udbudsform

Udbudsformen er et helt centralt valg i enhver udbudsstrategi. Vælg den udbudsform, som forventes at give bedst mulighed for at understøtte dine succeskriterier for kontrakten.

Den optimale udbudsform til et givet byggeri afhænger altid af det konkrete projekts nærmere karakteristika. Det endelige valg af udbudsform – i denne vejledning imellem udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog – kan hensigtsmæssigt foretages i tre trin, hvor følgende spørgsmål stilles:<sup>1</sup>

- 1) Er der adgang til at anvende et fleksibelt udbud?
- 2) Kan det være en fordel at anvende et fleksibelt udbud?
- 3) Bør der anvendes udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog?

Hvert af de tre trin uddybes i følgende afsnit, og nedenstående boks giver indblik i opstartsprocessen for brug af fleksible udbudsformer hos Bygningsstyrelsen.

#### **Eksempel: Opstartsprocessen for brug af fleksible udbudsformer hos Bygningsstyrelsen**



Bygningsstyrelsen (BYGST) havde før 2016 kun begrænset adgang til at anvende fleksible udbudsformer, men har benyttet dem oftere siden mulighederne for at bruge dem blev udvidet. De forberedte sig på at bruge udbudsformerne på følgende måde:

- Diskuterede muligheder og udfordringer ved fleksible udbudsformer
- Indhentede erfaringer fra Københavns Lufthavn, som havde erfaring med denne type af udbud
- Fastlagde paradigmer for brug af fleksible udbud, der blandt andet definerede, hvad de ville have ud af dialogen med leverandørerne

Generelt oplever man ikke, at der bruges for mange ressourcer på fleksible udbud, da investeringen i møder tjener sig hjem gennem senere optimeringer. Tilbuddene bliver erfaringsmæssigt bedre i fleksible udbud, eftersom entreprenørerne har bedre viden om projekterne inden tilbud, og dialogen gør, at begge parter flytter sig i processen.

<sup>1</sup> Hvis svaret på trin 1 eller 2 er 'nej', bortfalder de efterfølgende trin.

### 2.4.3.1 Mulighed for brug af fleksible udbud

Første trin i valg af udbudsform er at afklare, om det overhovedet er muligt at anvende fleksible udbud. Det er kun muligt, hvis mindst ét af de tilfælde, som præsenteres i boksen nedenfor, er relevante for det pågældende udbud.<sup>2</sup>

**Info: Flexible udbud kan *kun* anvendes, hvis én eller flere af følgende betingelser er opfyldt:**

*Betingelser vedr. anskaffelsens karakter:*

- Ordregiverens behov kan ikke imødekommes uden tilpasning af allerede tilgængelige løsninger
- Kontrakten omfatter design eller innovative løsninger
- Kontrakten kan – på grund af særlige omstændigheder med hensyn til dens art, kompleksitet eller de retslige og finansielle forhold eller risici i forbindelse hermed – ikke tildeles uden forudgående forhandling
- Ordregiveren kan ikke fastlægge de tekniske specifikationer tilstrækkeligt præcist med henvisning til vedtagne tekniske standarder

Den valgte entreprisform/samarbejdsform har væsentlig betydning for, om ovenstående betingelser er opfyldt. I boksen nedenfor præsenteres en kort beskrivelse af forskellige entreprisformer samt deres karakteristika ift. ovenstående betingelser (markeret med kursiv).

**Info: Valg af entreprisform har indflydelse på muligheden for at anvende fleksible udbud**

- **Totalentrepriser og mere komplekse samarbejds- og kontraktformer (fx OPP):** som hovedregel vil der være mulighed for brug af fleksible udbud. De er kendetegnet ved, at kontrakten omfatter *design*, og/eller at kontrakten har en sådan *kompleksitet*, at der er et væsentligt behov for dialog før afgivelse af endelige tilbud
- **Hoved-, stor- og fagentrepriser:** der kan være adgang til at anvende fleksible udbud, fx hvis de tekniske specifikationer overlader entreprenøren dele af projekteringsansvaret (*designansvaret*)

### 2.4.3.2 Hensigtsmæssighed af brug af fleksible udbud

Hvis det er muligt at anvende et fleksibelt udbud, skal det afklares, om det også vil være hensigtsmæssigt at gøre dette for det konkrete projekt. Groft sagt vil det være en fordel at anvende et fleksibelt udbud, hvis følgende er opfyldt:

- Du er i en situation, hvor udbudsloven tillader dette, jf. ovenfor, fx fordi entreprenøren skal stå for væsentlige dele af projektering
- Det forventede udbytte af forhandling/dialog forventes at opveje det ekstra ressourceforbrug

<sup>2</sup> Boksen giver en let forenklet beskrivelse af betingelserne. De fulde regler fremgår af udbudslovens §§ 61 og 67. Reglerne giver også mulighed for at bruge udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog, hvis der i et foregående udbud kun er modtaget ikkefor-skriftsmæssige eller uacceptable tilbud.

Fordele og ulemper ved fleksible udbud må sættes i forhold til hinanden og vejes op imod det konkrete projekts karakteristika. Nedenfor præsenteres nogle af de fordele og ulemper, der potentielt kan være ved at bruge fleksible udbudsformer.

#### FORDELE



- ✓ Tilbud på god kvalitet til tiden inden for de økonomiske rammer – uden mange forbehold
- ✓ Fælles afstemning af, hvad der skal være inkluderet i kontrakten og på hvilke vilkår – dermed færre misforståelser, reduceret usikkerhed, og færre tvister omkring kontraktens gennemførelse
- ✓ Fremme dialog mellem bygherre, entreprenør og evt. rådgivere tidligt i projektet

#### ULEMPER



- ✓ Kan kræve mere tid at gennemføre
- ✓ Kan kræve et større forbrug af ressourcer (transaktionsomkostninger) – både for dig og for tilbudsgiverne
- ✓ Forudsætter, at du kan håndtere dialogprocessen professionelt og navnlig sikre ligebehandling af deltagerne

Betydningen af ovenstående fordele vil (alt andet lige) stige med byggeprojektets værdi og kompleksitet – og med graden af entreprenørens indflydelse på design, metoder, materialer mv. Bemærk også, at der er gode muligheder for at skalere omfanget af en fleksibel udbudsproces, så ressourceforbrug kan balanceres med den værdi, der kan skabes ved dialog. I udbud med forhandling er det endda muligt at springe forhandlingerne helt over, hvis de viser sig unødvendige. Dette kræver blot, at man i udbudsmaterialet har taget forbehold for at tildele kontrakt på baggrund af de indledende tilbud.

#### Entreprenørperspektiv: fordele ved fleksible udbudsformer



Som udgangspunkt vurderer de adspurgte leverandører, at der kan være klare fordele ved at deltage i fleksible udbudsformer, hvis de bruges rigtigt. Nogle af fordelene er, at:

- man kan have en konkret dialog om særligt fordyrende elementer i byggeriet, således at prisen kan reduceres uden nødvendigvis at gå på kompromis med materialerne. Det gør, at man som ordregiver føler, at man får mere for pengene
- der kommer mange innovative løsninger ud af at sidde sammen, og man kan samtidigt få afdækket de primære risikofaktorer
- en stor del af konkurrencen baserer sig typisk på forhandlingerne med underleverandørerne. Det betyder, at jo bedre information hovedleverandøren kan give sine underleverandører, desto lavere risikobuffer kan der anvendes, hvilket i sidste ende kan gøre den endelige pris lavere

Som beskrevet i boksen ovenfor, ser de adspurgte entreprenører klare fordele i at deltage i en dialog omkring det endelige udbudsmateriale, da det giver mulighed for, at de kan udtrykke deres bekymringer og idéer til et optimeret tilbud. Dog kan der, set fra leverandørens perspektiv, være visse faldgruber, som gør, at man ikke opnår det fulde potentiale ved et fleksibelt udbud. Dette beskrives i boksen nedenfor.



### Entreprenørperspektiv: hvordan sikres det bedste udbytte af fleksible udbudsformer?

Ifølge entreprenører er nedenstående opmærksomhedspunkter vigtige for at sikre, at de fleksible udbudsformer giver det tiltænkte udbytte.

- Dialogen giver ikke mening, hvis det udelukkende er prisen, som kommunerne er interesserede i, at entreprenørerne skal konkurrere på. Det primære potentiale ligger i de fælles optimeringer. I visse tilfælde kommer dialogmøder til at fremstå som "vriderunder", hvor formål er at presse prisen – måske fordi der mangler tillid mellem parterne
- Entreprenørerne oplever ofte, at alle gode idéer til løsning af opgaven samles i det endelige udbud og dermed deles med de andre tilbudsgivere. Denne fremgangsmåde gør, at man som leverandør er mindre villig til at åbne op og komme med kreative løsningsforslag undervejs i processen
- Som tilbudsgiver afvejer man nøje sandsynligheden for at vinde, og jo flere deltagere, desto mindre attraktiv vurderer man opgaven til at være, og desto mindre energi lægges der i tilbudsprocessen. En tidlig reduktion af tilbudsgiverne vil derfor gøre opgaven mere attraktiv for de resterende entreprenører.

#### 2.4.3.3 Udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog?

Såfremt de fleksible udbudsformer anses for at være de mest egnede udbudsformer, skal du vælge mellem udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog.

Udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog har mange lighedspunkter, men også nogle væsentlige forskelle. Den centrale forskel er, at **udgangspunktet for udbuddet** er forskelligt:

- I *udbud med forhandling* tages udgangspunkt i et udbudsmateriale, der detaljeret beskriver ordregivers krav. Hovedgenstanden for forhandlingen bliver herfra "tilbuddet" og forbedring heraf i forhold til kommunens krav og ønsker. Det er også muligt at drøfte, hvorvidt forbedringer i tilbuddene forudsætter (mindre) ændringer i udbudsmaterialet, men der må ikke laves ændringer i grundlæggende elementer i udbudsmaterialet, herunder mindstekrav og kriterier for tildeling
- *Konkurrencepræget dialog* kan tage udgangspunkt i en ret overordnet beskrivelse af ordregivers behov, hvorefter dialogprocessen bruges til at fastlægge, hvordan dette behov kan opfyldes. Dette er tiltænkt situationer, hvor du som ordregiver kender dit overordnede behov, men ikke ved, hvordan dette behov bedst kan opfyldes – fx hvilke typer af overordnede løsninger, der vil være brugbare – og derfor heller ikke har overblik over, hvilke krav, kontraktvilkår mv., der vil være hensigtsmæssige at stille. Hovedgenstanden for dialogen bliver "løsningen" og at optimere tilbudsgivernes løsningsforslag (i særskilte spor, hvor oplysninger om løsningerne ikke deles). Kontrakt- og finansieringsvilkår bør i denne sammenhæng anses for en del af "løsningen". Efter dialogen udsender ordregiver et endeligt udbudsmateriale, som der afgives endelige tilbud på baggrund af.

Der er også enkelte andre forskelle på, hvordan processerne skal gennemføres. Afsnit 3 og 4 beskriver nærmere, hvordan hver af udbudsformerne anvendes i praksis.

Konkurrencepræget dialog vil ofte kræve flere ressourcer end et udbud med forhandling. I begge udbudsformer har du dog gode muligheder for at skalere processen, så det samlede ressourceforbrug kan begrænses til det nødvendige.

I boksen nedenfor præsenteres en række projekttyper, hvor konkurrencepræget dialog kan være særligt velegnet.



**Info: For disse projekter er konkurrencepræget dialog særligt velegnet**

Dit projekt har afgørende betydning for, hvilken udbudsform du bør anvende. Jo mere komplekst projektet er, og jo mere du derfor har behov for dialogen for at finde de rette rammer for projektet, des bedre er det at anvende konkurrencepræget dialog. Nedenfor nævnes eksempler på sådanne projekter.

- **OPP-projekter**, hvor der ofte er behov for dialog om centrale tekniske, økonomiske og kontraktuelle aspekter, før det detaljerede format for partnerskabssamarbejdet kan fastlægges på en måde, der er egnet til at understøtte en meget langvarig kontrakt. Der kan dog også være OPP-projekter, der gennemføres på en måde, så udbud med forhandling kan være tilstrækkeligt
- Andre projekter, hvor tilbudsgiverne skal udføre design, der **samtænker opførelse, drift og vedligeholdelse af bygninger**
- Projekter, hvor tilbudsgiver skal designe og udføre flere **bygninger med forskellige funktioner**, fx samtænkning af børnehave med indskoling eller handicapboliger med plejecentre og lignende
- **Større/ambitiøse kultur- og sportsfaciliteter**, hvor tilbudsgivernes design af bygningerne skal **sikre "den gode brugeroplevelse"**, evt. ved brug af innovative løsninger
- **Teknisk komplicerede bygninger** (fx til forsyningsformål), hvor den optimale opførelsesmetode og/eller indretning ikke let lader sig identificere på forhånd

Eksempler, hvor der er brugt konkurrencepræget dialog, er en kulturskole og en svømmehal til Frederiksberg Kommune, et børnehus til Gentofte Kommune og en skøjtehal til Københavns Kommune.



### **Brug af konkurrencepræget dialog hos Frederiksberg Kommune ifm. OPP-projektet for Frederiksberg Kulturskole**

Frederiksberg Kommune havde inden udbuddet afprøvet konkurrencepræget dialog på forskellige OPP-projekter, og der var politisk opbakning til at anvende konceptet på nye projekter. Man havde samtidigt fastsat en økonomisk ramme for projektet, og det gav derfor god mening at benytte sig af dialog for at få optimeret løsningerne inden for denne ramme.

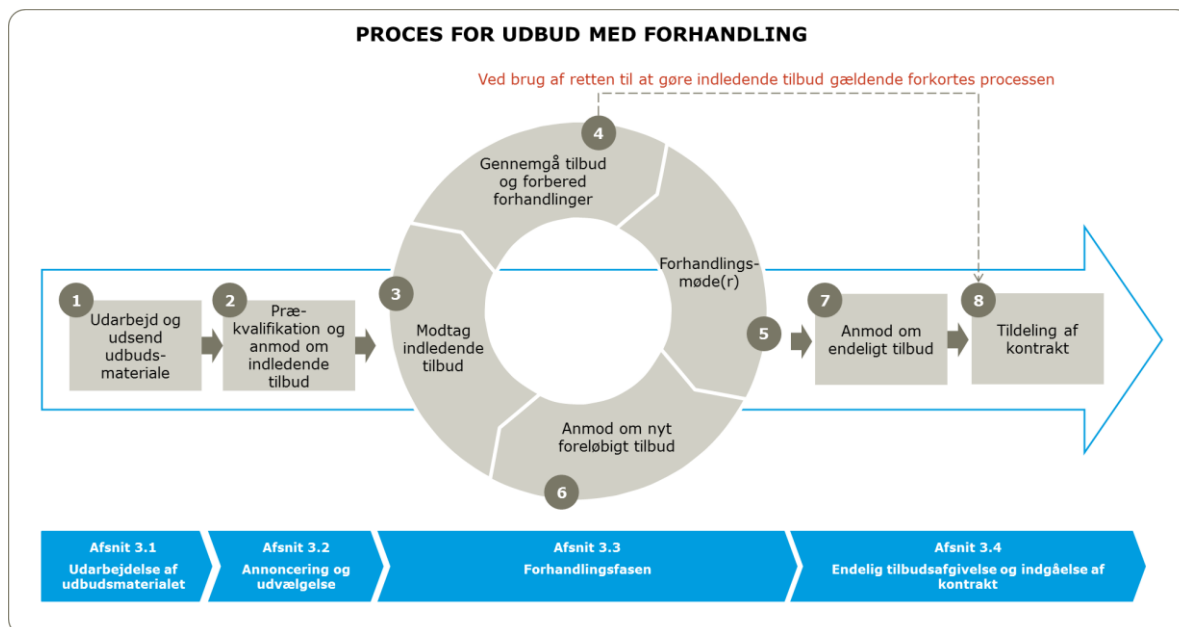
Kommunen har en intern udbudsafdeling, som i dette projekt samarbejdede med relevante forvaltninger og kompetencer. Der blev også anvendt eksterne rådgivere på det tekniske, økonomiske og juridiske område. Kommunen kommunikerede løbende med de prækvalificerede konsortier via et elektronisk udbudssystem som supplement til de individuelle dialogmøder. Man oplevede generelt, at dialogen gjorde det nemmere at ramme rigtigt i forhold til mulighederne for at stille krav inden for den fastlagte økonomiske ramme. Der blev brugt en del ressourcer under dialogfasen, men resultatet førte til et samlet udbudsmateriale, der sikrede, at de politiske målsætninger for institutionen blev opfyldt inden for den givne økonomiske ramme.

Vigtige læringspunkter fra processen er, at man skal sikre, at der er klare aftaler omkring ansvarsområder for interne og eksterne kompetencer, da man ellers risikerer, at opgaver falder mellem to stole. I forhold til eksterne konsulenter skal der løbende indgås klare aftaler om opgaver og honorering – samt føres løbende dialog om fremdriften.

Tidsplanen for det samlede projekt skal ligeledes kunne rumme, at der løbende er behov for orientering/konkret stillingtagen fra det politiske niveau. I praksis betyder det, at mødeplan for politiske udvalg tages med i overvejelserne, så der sikres politisk ejerskab til projektet.

### 3. UDBUD MED FORHANDLING

Dette afsnit handler om, hvordan du gennemfører et udbud med forhandling. Gennemførelsen af udbud med forhandling kan opdeles i fire overordnede faser i udbudsprocessen, som er præsenteret i bunden af figuren nedenfor. Hver af de overordnede faser indebærer flere aktiviteter, som kan ses i de grå elementer i figuren.



Faserne ovenfor findes også i andre udbudsformer, dog undtaget forhandlingsfasen (afsnit 3.3), som kun indgår i denne type udbud. Som en del af forhandlingsfasen er der også mulighed for at anvende shortlisting (begrænsning af antallet af tilbud). I hver af de ovennævnte faser gennemgås de elementer i faserne, hvor der er forskel fra begrænset udbud.

#### 3.1 Udarbejdelse af udbudsmaterialet

Når du udarbejder udbudsmaterialet, skal du som projektleder træffe en række strategiske valg – og mange af disse valg kan ikke ændres væsentligt efter udbuddets offentliggørelse. Du bør derfor være omhyggelig med dine valg og afsætte god tid til gennemførelse af fasen.

Udbudsloven sætter nogle rammer for udarbejdelsen af udbudsmaterialet, som du kan læse om i boksen nedenfor.



### Info: Lovgivningen om udbudsmaterialet

Lovgivningens særlige krav til udbudsmaterialet i udbud med forhandling:

- Du skal som ordregiver give fri, direkte og elektronisk adgang til det fulde udbudsmateriale fra datoen for offentliggørelse af udbudsbekendtgørelsen
- Der er enkelte særlige krav til indholdet i udbudsbekendtgørelsen
- Der er ikke mange detaljerede krav til indholdet af resten af udbudsmaterialet, men det skal dog fastsætte *”udbuddets genstand og mindstekrav og kriterierne for tildeling”*

Efter offentliggørelsen af udbudsmaterialet må der ikke:

- forhandles om grundlæggende elementer i udbudsmaterialet, herunder mindstekrav og tildelingskriterier
- foretages ændringer i de grundlæggende elementer

Tabellen nedenfor viser de væsentligste forskelle på indholdet i udbudsmaterialet i hhv. et begrænset udbud og et udbud med forhandling.

Temaer/ udbudsform	Begrænset udbud	Udbud med forhandling
<b>Kravspecifikationer</b>	Tekniske specifikationer (detaljeringsgrad afhænger bl.a. af entrepriseform)	
<b>Tilbuddet</b>	Beskrivelse af hvor/hvornår/hvordan det skal afleveres, hvad skal det indeholde, vedståelsesfrist osv.	Beskrivelse af de samme oplysninger, som begrænset udbud for det indledende tilbud.
<b>Dialog/ forhandlingsforløb</b>	Ikke relevant for denne type udbud	Beskrivelse af det planlagte forhandlingsforløb: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsplan</li> <li>• Antal møder</li> <li>• Forhandlingsemner</li> <li>• Evt. faser/shortlisting</li> <li>• Evt. mulighed for at tildele kontrakt ud fra det indledende tilbud</li> <li>• Mulighed for at justere forløbet undervejs</li> </ul> Evt. vederlag for deltagelse

### 3.1.1 Udbudsbekendtgørelsen

Udbudsbekendtgørelsen skal udformes i TEDs skabelon. Der er enkelte forskelle på, hvordan denne skabelon skal udfyldes i et udbud med forhandling i forhold til et begrænset udbud. Tjeklisten nedenfor viser nogle af forskellene, og bilag 7 indeholder konkrete eksempler på, hvordan de kan håndteres i udbudsbekendtgørelsen.

#### Tjekliste: Dette skal med i din udbudsbekendtgørelse, når du bruger udbud med forhandling



- ✓ En kort beskrivelse af *de efterspurgte ydelsers art og omfang*.
- ✓ Angivelse af det *antal deltagere, der forventes udvalgt* til at deltage i udbudsproceduren. Antallet skal være mindst tre, men hvis antallet er større end fem, skal der ind sættes en begrundelse for dette ønske.
- ✓ En kort beskrivelse af *det forventede forløb for forhandlinger*. Tre specifikke ting skal indgå i beskrivelsen:
  - ✓ Angiv, hvorvidt der forventes at blive foretaget en *reduktion af antallet af tilbud* i løbet af processen - ofte kaldet "*shortlisting*". Hvis dette ikke er angivet, kan en sådan reduktion ikke foretages.
  - ✓ Angiv, om der ydes *vederlag* til deltagerne i processen.
  - ✓ Angiv, hvis du vil forbeholde dig ret til at *tildele kontrakten på baggrund af det indledende tilbud* – ellers er det **ikke** muligt.

Udbudsloven kræver, at hele udbudsmaterialet gøres tilgængeligt på samme dag, som udbudsbekendtgørelsen offentliggøres. Det er dog stadig vigtigt, at indholdet af udbudsbekendtgørelsen er fuldt konsistent med indholdet af resten af udbudsmaterialet. Det anbefales derfor at færdiggøre udbudsbekendtgørelsen *sidst* i skriveprocessen.

#### Tip: Overvej antallet af deltagere nøje



Antallet af deltagere i forhandlingen skal fremgå i udbudsbekendtgørelsen, og derfor skal du allerede forholde dig til det i denne fase. Jo flere deltagere, der er i en udbudsproces, jo højere vil transaktionsomkostningerne være – men det kan også give større konkurrence.

#### Tip: Giv dig selv mulighed for at tildele kontrakt uden forhandling



Det vil ofte være en god idé at forbeholde sig retten til at tildele kontrakten på baggrund af det indledende tilbud. Det kan motivere tilbudsgiverne til at skrive gode indledende tilbud (da de ikke kan være sikre på, at de får mulighed for at forbedre dem efterfølgende) – og det kan så vise sig, at tilbudsgiverne evner at "ramme plet" i første forsøg.

### 3.1.2 Brug af krav og mindstekrav i udbudsmaterialet

Som ordregiver fastlægger du selv, hvilke krav du vil stille til udførelse af entreprisen. Du bestemmer også selv, hvilke af disse krav der skal være *mindstekrav*. Det er vigtigt, at du er opmærksom på, at i udbud med forhandling kan mindstekrav **ikke** indgå i forhandlingerne og **hel-ler ikke** ændres i løbet af udbudsprocessen. Hvis der viser sig et behov for at ændre mindstekrav efter offentliggørelse af udbudsmaterialet, kræver det, at du aflyser hele udbuddet og annoncerer et helt nyt udbud. Konkrete anbefalinger til brug af mindstekrav kan ses i boksen nedenfor.



#### Tip: Sådan bruger du mindstekrav

- Brug kun mindstekrav til at beskrive behov, som du:
  - under ingen omstændigheder vil gå på kompromis med
  - er sikker på, at markedet kan opfylde til acceptable priser
- Overvej at teste centrale mindstekrav, der hvor du ikke er sikker på, at markedet kan opfylde dine mindstekrav til en acceptabel pris
- Overvej hvilke elementer, der skal indgå i forhandlingerne. Disse elementer skal ikke fremgå som mindstekrav.

### 3.1.3 Beskrivelse af forhandlingsforløb

Det samlede udbudsmateriale (inklusive udbudsbekendtgørelsen) bør indeholde en udførlig beskrivelse af det forventede forhandlingsforløb. Som beskrevet i afsnit 3.1.1 skal enkelte dele af forløbet beskrives i selve udbudsbekendtgørelsen. Tjekliste for, hvad den øvrige del af beskrivelsen af forhandlingsforløbet skal indeholde, præsenteres nedenfor.



#### Tjekliste: Beskrivelse af forhandlingsforløb

- ✓ Beskriv så konkret som muligt, hvordan forhandlingsforløbet *forventes* at blive udformet, herunder:
  - ✓ antal forhandlingsmøder
  - ✓ varighed af forhandlingsmøder
  - ✓ temaer (der allerede er identificeret)
- ✓ Angiv udtrykkeligt, at dette kun er en forventning, og at der forbeholdes ret til at justere forløbet undervejs, så det løbende afspejler det reelle behov for forhandlinger
- ✓ Tilpas omfanget af forhandlingerne til det konkrete udbuds kompleksitet – én forhandlingsrunde med ét kort møde kan være nok i nogle projekter

### 3.1.4 Tildelingskriterium og evalueringsmetode

Tildelingskriteriet, relaterede underkriterier og evalueringsmetoden skal være med i udbudsmaterialet fra første offentliggjorte version. Der gælder de samme regler herom som i andre udbudsformer – underkriterierne kan **ikke** ændres i løbet af udbudsprocessen, og der er *højst* mulighed for at foretage mindre tilpasninger i evalueringsmetoden. Du bør derfor sikre dig, at underkriterier og evalueringsmetode fra starten er beskrevet klart og præcist.<sup>3</sup>



#### Info: Opmærksomhedspunkter ved brug af intervaller

Du kan – som i andre udbud - bruge *intervaller* ved vægtningen af underkriterier. Det kan give lidt mulighed for at tilpasse vægtningen, hvis man bliver klogere undervejs, men i praksis er der begrænset fleksibilitet at opnå, fordi:

- der ikke må angives meget brede intervaller (normalt anbefales at bruge +/- 5%)
- underkriterierne muligvis ikke må "skifte plads"
- de præcise procentvægtninger skal fastlåses, inden tilbudsevalueringen påbegyndes
- det endelige valg af vægtningen ikke må være sket for at favorisere enkelte tilbudsgivere

### 3.2 Annoncering og udvælgelse

I denne fase offentliggøres udbuddet, og du skal udvælge deltagerne til forhandlingsprocessen på baggrund af de kriterier, der er angivet i udbudsbekendtgørelsen. Hovedaktiviteter i denne fase består af følgende:

- Udsendelse af udbudsbekendtgørelse og udbudsmateriale
  - Modtagelse af ansøgninger om prækvalifikation
- Prækvalifikation og anmodning om indledende tilbud
  - Evaluering af indkomne ansøgninger
  - Udvalgelse af tilbudsgivere
  - Eventuel indhentelse af dokumentation for oplysninger i ESPD<sup>4</sup>
  - Udsendelse af afgørelse af prækvalifikation, inkl. anmodning om indledende tilbud



#### Tip: Sørg for at give tid til gode indledende tilbud

Ved afgivelse af anmodning om indledende tilbud skal der fastsættes en tilbudsfrist. Fristen skal være mindst 30 dage, medmindre du kan anvende de muligheder for fristforkortelse, som også gælder i begrænsede udbud. Fristen skal dog også være "passende", hvilket i nogle udbud kan betyde, at fristen skal være *længere* end 30 dage.

Det anbefales altid at give tilbudsgiverne god tid til at udarbejde et udførligt og komplet tilbud, da det giver det mest effektive afsæt til forhandlingerne.

<sup>3</sup> For generel vejledning om *tildelingskriterier* kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens 'Vejledning om Udbudsreglerne', afsnit 10.3. For uddybende vejledning om *evalueringemetoder* kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning 'Evalueringemetoder'.

<sup>4</sup> Dokumentation må kun indhentes på dette tidspunkt i processen, hvis indhentningen er "*nødvendigt for, at proceduren gennemføres korrekt*", jf. Udbudslovens § 151, stk. 2. Det kan navnlig være tilfældet, hvis der er flere egnede ansøgninger end det antal deltagere, der er angivet i udbudsbekendtgørelsen. For nærmere vejledning kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning 'ESPD – Dokumentation og e-Certis', afsnit 4.4.

### 3.3 Forhandlingsfasen

I denne fase gennemføres forhandlinger med tilbudsgiverne. Dette er den helt centrale fase i denne udbudsform, som bør udnyttes til at give tilbudsgiverne de bedst mulige forudsætninger for at afgive optimerede tilbud.

Du får størst udbytte af forhandlingerne, hvis du planlægger forløbet grundigt og leder møderne proaktivt og konstruktivt. Herudover er det vigtigt at holde fokus på ligebehandling af tilbudsgiverne – og at sikre sig dokumentation herfor.

Forhandlingsfasen kan have flere runder. Antallet af forhandlingsrunder afhænger af behov. Når du har anmodet om det endelige tilbud, kan du dog ikke gennemføre flere forhandlingsrunder.

Den forventede proces for forhandlingsfasen bør allerede være beskrevet i udbudsmaterialet. Antallet af forhandlingsrunder skal være angivet, men du kan tage forbehold for at ændre dette antal i løbet af forhandlingsprocessen.

Nedenfor beskrives de relevante elementer i forhandlingsfasen yderligere.

#### Erfaringer med forhandlingsprocessen i udbud med forhandling hos Bygningsstyrelsen

Bygningsstyrelsen (BYGST) har siden 2016 benyttet udbud med forhandling i forbindelse med forskellige opgaver og har i den forbindelse gjort sig en række erfaringer, som er blevet indarbejdet i deres praksis for forhandlingsprocessen.

BYGST har besluttet som udgangspunkt at benytte udbud med forhandling, medmindre der er konkrete grunde til at anvende en anden udbudsform. Eftersom man altid har mulighed for at forbeholde sig retten til at acceptere det ledende tilbud, er der i princippet meget få grunde til ikke at benytte dialogmuligheden. Eksempler på årsager til ikke at anvende dialogformen kan være, at sagen skal køre hurtigt, eller at pris og kvalitet er fastsat på forhånd, således at dialogen reelt ikke kan rykke på noget.

Som udgangspunkt prækvalificeres tre leverandører, og shortlisting anvendes sjældent, da man af respekt for entreprenørernes tid ønsker at give alle deltagende mulighed for at vinde. Der gives honorar for at deltage i processen, men dette dækker dog langt fra alle omkostningerne hos leverandørerne.

Der holdes typisk kun én runde af møder med en varighed på ca. 3 timer, men for mindre projekter holdes der kortere møder, som i nogle tilfælde kun sker over telefonen med efterfølgende referat. BYGST har gjort sig nøje overvejelser omkring mødestrukturen. Antal deltagere til mødet afhænger af, hvilke kompetencer der skal bringes i spil, og mødet kan også deles op i forskellige specialer for at målrette dialogen. Der sendes altid en dagsorden ud før mødet, så leverandøren kan medbringe de rette folk.

#### 3.3.1 Forberedelse af møder

På baggrund af de indledende tilbud forberedes de første møder. Tilbuddene bør gennemgås ret nøje med henblik på at identificere områder, hvor der kan være et særligt stort behov for forhandlinger, fx pga. svage beskrivelser, misforståelser og udtrykte ønsker fra tilbudsgiverne om uddybning. Nedenfor præsenteres en tjekliste for, hvordan du planlægger et godt forhandlingsmøde.

**Tjekliste: Forberedelse af forhandlingsmøder:**

- ✓ Udsend agenda i god tid forud for forhandlingsmøder
- ✓ Udpeg emner i fremsendte tilbud, som skal drøftes på mødet og kommunikér dette
- ✓ Forbered deltagerne på forventningerne til deres inputs, så der er afstemt forventninger, og I får det største udbytte ud af mødet
- ✓ Sørg for at have de rette personer til stede på forhandlingsmøderne
- ✓ Overvej at dele møderne op i temaer, så det undgås at have unødvendige mødedeltagere med på møderne – hvis man har flere forhandlingsrunder
- ✓ Kom forberedt til møderne og vær åben over for tilbudsgivers inputs til udbudsmaterialet

I planlægningen af mødet og ønskede emner, som skal drøftes, kan du tage udgangspunkt i nedenstående boks, hvor der præsenteres eksempler på, hvilke emner der kan drøftes. Dette er dog kun en bruttoliste, og der bør dog altid kun vælges de temaer, der er mest relevante i forhandlingen i det konkrete udbud (hvilket kan være helt andre temaer).

**Info: Eksempler på temaer, der kan være relevante at inddrage i forhandling**

Følgende temaer kan være relevante at inddrage med henblik på at give tilbudsgiverne grundlaget for at forbedre deres indledende tilbud:

- Den tekniske løsning: udførelsesmetoder, materialer mv.
- Projektets driftsmæssige udfordringer og totaløkonomi
- Tidsplan, herunder leveringstid på kritiske materialer og materiel
- Grænseflader, fx mellem den udbudte kontrakt og andre samtidige entrepriser på samme plads
- Logistik og byggeplads
- Risici – håndtering og fordeling
- Økonomi
- Kontraktuelle aspekter
- Tilbudsgivers evt. forbehold (hvis disse ikke kan rummes af de øvrige temaer)

**Tip:** Husk at det er dig som ordregiver, der beslutter, hvilke temaer der skal behandles på møderne. Du bør benytte dig af denne mulighed og styre forløbet, så det bliver effektivt og udbytterigt.

I mange tilfælde vil det være tilstrækkeligt at holde ét samlet forhandlingsmøde med hver tilbudsgiver, hvor alle relevante temaer behandles. Men især i større og mere komplekse udbud kan det overvejes at holde flere møder, der evt. kan angå hver deres temaer. Vær dog opmærksom på, hvordan det der diskuteres på ét møde (fx tekniske løsninger) har indflydelse på andre temaer (fx økonomi). Og sørg for at koordinere mellem deltagerne på de enkelte temamøder, medmindre alle deltager i alle møder.



#### **Tip: Kontraktvilkår kan sættes til forhandling**

Når kontraktvilkår sættes til forhandling, giver det tilbudsgiverne mulighed for at pege på kontraktvilkår, der kan forhindre dem i at afgive endelige tilbud overhovedet, eller i øvrigt kan virke som betydelige omkostningsdrivere.

Det er muligt at sætte kontraktvilkår til forhandling, men der må ikke forhandles om, eller laves ændringer i, grundlæggende elementer, herunder mindstekrav.

### **3.3.2 Forhandlingsmøderne**

I udbud med forhandling er forhandlingsmøderne centreret omkring tilbudsgivernes *tilbud* – og hvordan tilbudsgiver kan forbedre sit indledende tilbud i forhold til tildelingskriterierne. I forlængelse heraf kan – og normalt bør – det dog drøftes, hvorvidt tilpasninger i udbudsmaterialet vil give tilbudsgiver mulighed for at afgive et endnu bedre tilbud. Der kan dog ikke forhandles om grundlæggende elementer i udbudsmaterialet, herunder mindstekrav og tildelingskriterier.



#### **Info: Sådan sammensætter du det bedste team til deltagelse i møder**

Som forberedelse til forhandlingsmøderne er det vigtigt at sammensætte det rette team til deltagelse i møder. Teamet bør ideelt set:

- have de *faglige kompetencer* til at drøfte de emner, der er på agendaen for det enkelte møde
- have en *grundlæggende forståelse* for relaterede emner, der kan blive berørt i forbindelse med drøftelse af emnerne på agendaen
- omfatte personer, der har *beslutningskompetence* omkring udbuddets videre forløb (sikre at foreløbige tilbagemeldinger på møderne er konsistente med de endelige beslutninger)

#### **Deltagere i forhandlingerne**

Det er som udgangspunkt alle prækvalificerede virksomheder, der har afgivet et indledende tilbud, som skal indbydes til at deltage i første runde af møder (se herunder afsnit 3.3.4).

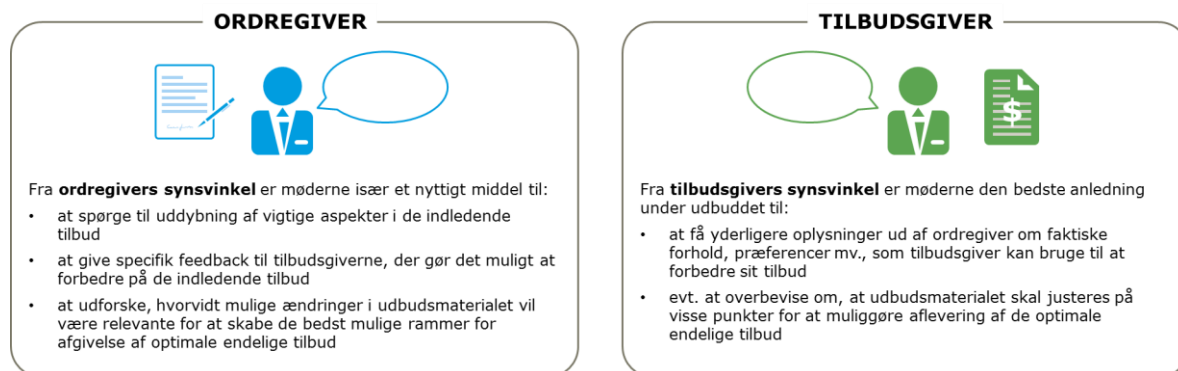
Du kan dog vælge at udelukke virksomheder, der i deres indledende tilbud har taget *forbehold over for mindstekrav* i udbudsmaterialet.<sup>5</sup> Hvis du i udbudsmaterialet specifikt har skrevet, at du vil udelukke sådanne virksomheder, har du pligt hertil. Såfremt du vælger at udelukke virksomheder, skal *samtlig*e virksomheder, der ikke opfylder mindstekrav, udelukkes.

<sup>5</sup> I udbudsmaterialet kan du evt. have *forpligtet* dig til at udelukke sådanne virksomheder – i så fald har du **pligt** til at udelukke dem fra forhandlingerne.

Inddrager du virksomheder, der har taget forbehold for mindstekrav i forhandlingerne (dette *anbefales for at sikre konkurrencen*), skal du være opmærksom på, at du ikke må ændre i mindstekravene. Dvs. tilbudsgiver skal frafalde evt. forbehold. Således skal tilbudsgiveres endelige tilbud overholde mindstekravene for at kunne komme i betragtning.

### Den praktiske gennemførelse af møderne

Møderne i en fleksibel udbudsproces har en noget anderledes karakter, end man vil opleve i en kontraktforhandling imellem to private virksomheder. Rammen om møderne tillader reelt ikke, at der træffes egentlige beslutninger eller "deals" på møderne. I stedet benytter begge parter møderne til at udveksle information, som giver hver af parterne mulighed for efter møderne at træffe beslutninger, der kan forbedre deres egen position frem mod de endelige tilbud:



### Info: Opmærksomhedspunkter til gennemførelse af forhandlingsmøder

I forbindelse med afholdelse af forhandlingsmøderne er det særligt vigtigt at sikre, at principperne om ligebehandling overholdes. Nedenstående tips kan hjælpe til at sikre dette:

- Hold den agenda, der er meldt ud før mødet – sikre ligebehandling, således at alle har haft lige muligheder for at forberede sig
- Hold den overordnede tidsramme, der er blevet meldt ud på forhånd
- Sørg for, at tilbudsgiverne modtager lige grundig feedback på deres indledende tilbud
- Sørg for, at eventuelle uddybninger af faktisk forhold og ordregivers præferencer bliver meddelt til alle tilbudsgivere

Vær desuden opmærksom på ikke at dele fortrolige oplysninger omkring andre deltagers løsninger eller tilbud, medmindre der er givet samtykke til det.

### 3.3.3 Dokumentation for forhandlingsforløbet

Du skal som ordregiver sikre dokumentation for forhandlingsforløbet, hvilket er et specifikt krav i udbudsloven. Dokumentationen kan tjene flere vigtige formål, herunder at:

- fastholde erindring om, hvad der blev sagt
- sikre, at ordregiver og tilbudsgiver er enige om, hvad der blev sagt
- skabe grundlag for nyt tilbud
- dokumentere ligebehandling af tilbudsgiverne i tilfælde af en evt. klagesag

Det anbefales, at forhandlingsmøder dokumenteres i referater<sup>6</sup>, hvor der fokuseres på at dokumentere, at tilbudsgiverne i praksis er blevet behandlet lige. Referater bør derfor særligt udførligt redegøre for:

- supplerende oplysninger om forhold, der måtte være blevet givet ved møderne
- indhold i feedback på de indledende tilbud, der er givet til tilbudsgiverne

Referatet af den pågældende tilbudsgivers forhandlingsmøde kan udsendes til tilbudsgiveren, men dette er ikke noget krav. Det bør dog navnlig overvejes at udsende en skriftlig opsamling på de faktiske oplysninger, der er givet under møderne, til alle tilbudsgivere – for at sikre, at enkelte tilbudsgivere ikke uforvarende har fået flere oplysninger end andre. Hvis disse oplysninger udgør ændringer til udbudsmaterialet, skal opdateret udbudsmateriale udsendes, inden næste tilbud skal afgives.

### 3.3.4 'Shortlisting' – begrænsning i antallet af tilbud

Det er muligt at lægge forløbet an i faser, hvor der imellem faserne foretages en begrænsning i antallet af tilbud – ofte kaldet 'shortlisting' (forudsat at dette er anført som en mulighed i udbudsbekendtgørelsen, jf. afsnit 3.1.1). Begrænsningen kan tidligst gennemføres efter første forhandlingsrunde.<sup>7</sup>

Vurderingen af, hvilke tilbud der skal udvælges og hhv. fravælges, skal baseres på de kriterier for tildeling og den evalueringsmetode, som fremgår af udbudsmaterialet. Der skal således foretages en vurdering af samme karakter, som den endelige tilbudsvurdering.

Derfor kræver det nogle ressourcer for at benytte shortlisting. Til gengæld giver det både dig, som ordregiver, og tilbudsgiverne mulighed for en bedre prioritering af deres ressourcer i den videre udbudsproces. Nogle tilbudsgivere ser shortlisting som en fordel, da de således har mulighed for at fokusere ressourcer på udbud, hvor de har den største chance for at vinde.

#### Tip: Sørg for at kommunikere klart omkring shortlisting

Kommunikationen omkring frasortering af tilbudsgivere er vigtig, og du bør prioritere at lave klare og gennearbejdede afgørelser af en kvalitet, der kan sammenlignes med de endelige afgørelser om kontrakttildeling. Kravene til underretning om afgørelsen er de samme som ved kontrakttildelingen.



### 3.3.5 Opdatering af udbudsmateriale

Det er muligt at foretage ændringer i udbudsmaterialet på baggrund af feedback fra tilbudsgiverne i løbet af forhandlingerne. Der må fx godt laves ændringer, der giver nogle, men ikke alle, tilbudsgivere mulighed for at sænke deres priser – men sådanne ændringer må ikke laves med den hensigt at favorisere bestemte tilbudsgivere.

Der må dog ikke laves ændringer i grundlæggende elementer i det oprindeligt udsendte udbudsmateriale (herunder mindstekrav og kriterier for tildeling). Ændringer skal oplyses samtidigt og skriftligt til alle tilbudsgiverne.

<sup>6</sup> Et alternativ eller supplement kan være at benytte lydoptagelser, hvilket er teknisk let at gøre, fx på en smartphone.

<sup>7</sup> Dette skyldes, at udbudslovens § 66 fastslår, at ordregiver 'skal' forhandle med tilbudsgiverne om det indledende tilbud, medmindre ordregiver har forbeholdt sig ret til at tildele kontrakten på grundlag af det indledende tilbud.

### 3.3.6 Opdateret tilbud inden det endelige tilbud

Efter en forhandlingsrunde skal du vælge, om du vil bede om et opdateret tilbud – som indledning til en ny forhandlingsrunde – eller om forhandlingerne skal afsluttes, og endeligt tilbud skal afgives.

Hvis du beder om et opdateret tilbud, skal du fastsætte en tilpas lang tidsfrist til, at tilbudsgiverne kan nå at opdatere deres indledende tilbud, så der skabes et bedre grundlag for næste forhandlingsmøde. Hvor lang tid, dette kræver, er især afhængig af, hvor meget udbudsmaterialet er ændret som følge af forhandlingerne.

### 3.4 Endelig tilbudsafgivelse og indgåelse af kontrakt

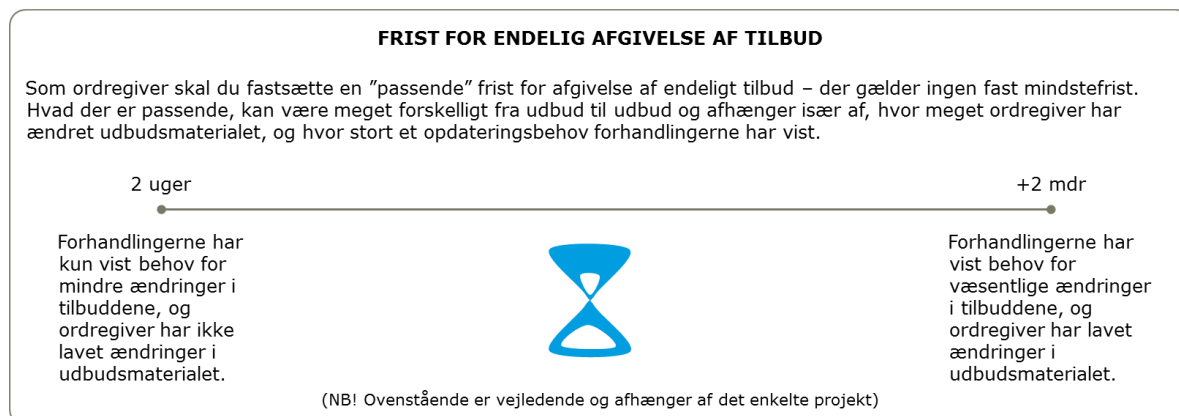
Sidste fase, i udbud med forhandling, omhandler forløbet fra ordregiver afslutter forhandlinger, og frem til afslutning af udbuddet. Hovedaktiviteterne i denne fase er:

- Anmodning om endelige tilbud (afslutning af dialogen)
- Modtagelse af endelige tilbud
- Evaluering af endelige tilbud
- Indhentelse af dokumentation fra vindende tilbudsgiver for oplysninger i ESPD
- Meddelelse om tildelingsbeslutning og standstill-periode
- Evt. afklaring med vindende tilbudsgiver
- Indgåelse af kontrakt
- Bekendtgørelse om kontrakttildelelse og rapport om udbudsproceduren
- Opbevaring af dokumentation og kontraktkopier

Denne fase er stærkt bundet af udbudslovgivningen – og de regler, som ordregiver tidligere i forløbet selv har udformet i udbudsmaterialet (tildelingskriterier, evalueringsmetode mv.). Disse regler er kun på få områder anderledes end i et offentligt eller begrænset udbud, og nedenfor fokuseres der udelukkende på disse forskelle.<sup>8</sup>

#### 3.4.1 Anmodning om endelige tilbud

Ordregiver anmoder tilbudsgiverne om at afgive endelige tilbud og udsender samtidig eventuelle tilpasninger til det tidligere offentliggjorte udbudsmateriale. Der er ikke mulighed for at forhandle om de endelige tilbud, og det må antages, at der alene kan foretages almindelige afklaringer og præciseringer af de endelige tilbud – i et tilsvarende omfang som for fx et begrænset udbud.



<sup>8</sup> For generel vejledning omkring disse aktiviteter kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens 'Vejledning om udbudsreglerne', afsnit 10.5, 10.6 og 10.8

Ordregiver skal give tilbudsgiverne adgang til at være til stede ved åbningen af de endelige tilbud og blive bekendt med budsummer og eventuelle forbehold.<sup>9</sup>

### 3.4.2 Evaluering og tildeling

Ordregiver skal modtage og evaluere de endelige tilbud for derefter at tildele kontrakten til den tilbudsgiver, der har afgivet det økonomisk mest fordelagtige tilbud.

Metoden for evaluering og tildeling er ikke anderledes fra et begrænset udbud. Nedenfor præsenteres en tjekliste for, hvad du som ordregiver skal vide om denne del af udbudsprocessen.<sup>10</sup>

#### Tjekliste: Sådan gennemfører du evaluering og tildeling

- ✓ Sørg for kun at evaluere på det skriftlige tilbud – du må ikke inddrage ting, der er blevet sagt mundtligt på dialogmøder, men ikke fremgår af tilbudsgivernes endelige tilbud.
- ✓ Tjek at evalueringen af de endelige tilbud er konsistent med den feedback, der er givet til tilbudsgiverne under forhandlingsforløbet. Hvis en tilbudsgiver har fået god feedback på en løsning i forhandlingerne, vil han undre sig, hvis denne løsning – uden særlig forklaring – får en lav bedømmelse i det endelige tilbud.
- ✓ Husk, at du skal indhente dokumentation fra den vindende tilbudsgivers oplysninger i ESPD, **før** du må afsende tildelingsbeslutningen (medmindre dette allerede er gjort tidligere i processen, jf. afsnit 3.2).
- ✓ Der gælder de sædvanlige krav til indholdet i tildelingsbeslutningen, fx begrundelse, angivelse af standstill-periode mv. Herudover skal underretningen dog indeholde en redegørelse for forløbet af forhandlingerne.
- ✓ Overvej at give tilbudsgiverne feedback på deres tilbud, der går udover mindstekravene til begrundelse – fx ved at invitere de fravalgte tilbudsgivere til et debriefing-møde. Tilbudsgiverne har typisk brugt flere ressourcer på at deltage i udbuddet, end de ellers ville have gjort, og har dermed gjort sig fortjent til en konstruktiv tilbagemelding, som de kan anvende til at forbedre deres tilbud i fremtidige udbud.

### 3.4.3 Kontraktindgåelse etc.

Efter udløb af standstill-perioden kan ordregiver – forudsat der ikke er indgivet klager – indgå kontrakt på sædvanlig vis. Det må antages, at der ikke er mulighed for egentlige forhandlinger på dette tidspunkt i proceduren, men alene almindelige afklaringer og præciseringer af det endelige tilbud – i et tilsvarende omfang som for fx et begrænset udbud.

<sup>9</sup> Jf. tilbudslovens § 7, § 1, stk. 3, og § 4, stk. 1.

<sup>10</sup> For uddybende vejledning kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens 'Vejledning om udbudsreglerne', kapitel 10. I forhold til dokumentation for oplysninger i ESPD kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning 'ESPD – Dokumentation og e-Certis', kapitel 4

### 3.4.4 Rapporteringer mv. ved afslutning af udbudsprocessen

I forbindelse med afslutning af udbudsprocessen skal ordregiver udarbejde en 'Bekendtgørelse om indgået kontrakt' og en 'Rapport om udbudsproceduren'. Du kan i figuren nedenfor læse om kravene til de to ovennævnte dokumenter.

#### **Bekendtgørelsen om indgået kontrakt** skal:

- udarbejdes i EU's elektroniske standardformular (formular nr. 3)
- indsendes elektronisk til TED senest 30 dage efter indgåelse af kontrakten

**HUSK:** Det vil normalt først være ved offentliggørelse af denne bekendtgørelse, at klagefristen begynder at løbe, hvorfor det er vigtigt at huske indrykning.



#### **Rapporten om udbudsproceduren** skal:

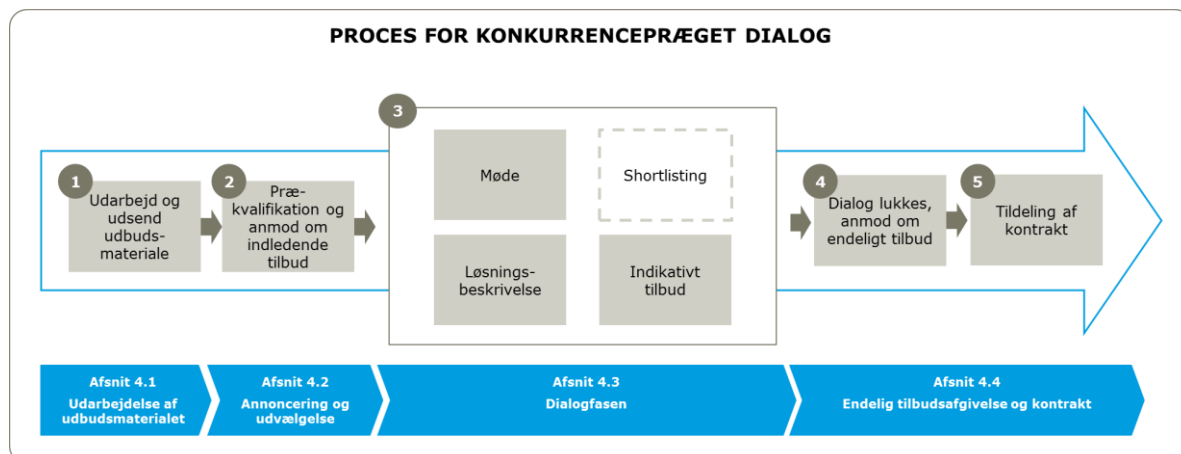
- udarbejdes efter afslutning af udbudsproceduren
- begrunde hvorfor udbud med forhandling med rette kan anvendes (Jf. bestemmelser i udbudslovens § 61)
- redegøre for procedure for at minimere konkurrencefordrejning, såfremt indledende markedsundersøgelser er anvendt
- arkiveres medmindre EU-Kommissionen eller Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen anmoder om at få den tilsendt



Efter udbuddet skal ordregiver endvidere **opbevare dokumentation for beslutninger**, der er truffet i løbet af udbudsproceduren, og **opbevare kopier af indgåede kontrakter** med en værdi fra (p.t.) 74.440.000 kr. for bygge- og anlægskontrakter eller 7.444.000 kr. for vare- og tjenesteydelses-kontrakter, jf. udbudslovens §§ 174-175. Dette er ikke nogen udvidelse af de almindelige forvaltningsretlige pligter.

## 4. KONKURRENCEPRÆGET DIALOG

Dette afsnit handler om, hvordan du gennemfører en konkurrencepræget dialog. Gennemførelsen af konkurrencepræget dialog kan opdeles i fire overordnede faser i udbudsprocessen, som er præsenteret i bunden af figuren nedenfor. Hver af de overordnede faser indebærer flere aktiviteter, som kan ses i de grå elementer i figuren.



Faserne ovenfor findes også i andre udbudsformer, dog undtaget dialogfasen (afsnit 4.3), som kun indgår i denne type udbud.

Dialogfasen kan struktureres på forskellige måder, baseret på de indholdselementer, der er præsenteret i figuren ovenfor. Som det ligeledes illustreres, kan shortlisting (begrænsning af antallet af løsninger) indgå efter behov. Den forventede struktur af dialogfasen bør allerede være beskrevet i udbudsmaterialet, jf. afsnit 4.1.2. Strukturen kan tilpasses i løbet af fasen i overensstemmelse med udbudsmaterialet, såfremt dette ikke fordrejer konkurrencen.

I hver af de ovennævnte faser gennemgås de elementer i faserne, hvor der er forskel fra begrænset udbud.

#### 4.1 Udarbejdelse af udbudsmaterialet

I denne fase skal du som projektleder træffe en række strategiske valg – og mange af disse valg kan ikke ændres væsentligt efter udbuddets offentliggørelse. Du bør derfor være omhyggelig med disse valg og afsætte god tid til gennemførelse af fasen.

##### Tjekliste: Opmærksomhedspunkter i forbindelse med udbudsmaterialet

I forbindelse med udbudsmaterialet skal du være opmærksom på at:

- du samtidig med offentliggørelse af udbudsbekendtgørelsen skal give ansøgerne adgang til et udbudsmateriale
- udbudsmaterialet udover udbudsbekendtgørelsen dog blot kan bestå af et "beskrivende dokument", der beskriver udbudsprocessen samt de overordnede "behov og krav"
- der er enkelte særlige krav til indholdet i udbudsbekendtgørelsen
- der ikke må foretages ændringer i de grundlæggende elementer i det oprindeligt udsendte udbudsmateriale, herunder mindstekrav og tildelingskriterier

Hensigten med at "nøjes med" et beskrivende dokument er at understøtte, at konkurrencepræget dialog skal anvendes til at afklare, hvilke løsninger (inklusive disses tekniske, finansielle og juridiske aspekter) markedet kan levere og som opfylder dine behov.

Figuren nedenfor viser de væsentligste forskelle på, hvad der skal indgå i udbudsmaterialet i hhv. et begrænset og en konkurrencepræget dialog.

Temaer / udbudsform	Begrænset udbud	Konkurrencepræget dialog
<b>Kravspecifikationer</b>	Tekniske specifikationer (detaljeringsgrad afhænger bl.a. af entrepriseform)	Beskrivelse af overordnede behov og krav
<b>Tilbuddet</b>	Beskrivelse af hvor/hvornår/hvordan det skal afleveres, hvad skal det indeholde, vedståelsesfrist osv.	Samme oplysninger for det skriftlige oplæg, som du ønsker at modtage forud for dialogmøderne (fx en løsningsbeskrivelse)
<b>Dialog / Forhandlingsforløb</b>	Ikke relevant for denne type udbud	Beskrivelse af det planlagte dialogforløb: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsplan</li> <li>• Antal møder</li> <li>• Dialogemner</li> <li>• Evt. faser/shortlisting</li> <li>• Mulighed for at justere forløbet undervejs</li> </ul> Evt. vederlag for deltagelse

#### 4.1.1 Udbudsbekendtgørelsen

Udbudsbekendtgørelsen skal udformes i TEDs skabelon. Der er enkelte forskelle på, hvordan denne skabelon skal udfyldes i konkurrencepræget dialog i forhold til et begrænset udbud. Tjeklisten nedenfor viser nogle af forskellene, og bilag 8 indeholder konkrete eksempler på, hvordan de kan håndteres i udbudsbekendtgørelsen.



##### Tip: Overvej antallet af deltagere nøje

Antallet af deltagere i forhandlingen skal fremgå i udbudsbekendtgørelsen, og derfor skal du allerede forholde dig til det i denne fase. Jo flere deltagere, der er i en udbudsproces, jo højere vil transaktionsomkostningerne være. Såfremt man ønsker at benytte shortlisting, kan det dog overvejes at inkludere flere deltagere, således at konkurrence ikke begrænses.

Deltagelse i en konkurrencepræget dialog kan være meget omkostningstungt for tilbudsgiverne, og tilbudsgiverne hjælper reelt med at afklare, hvilke løsninger der er relevante – en opgave, der ellers måtte udføres internt eller af eksterne rådgivere. Dette kan tale for at prækvalificere få virksomheder – og for at yde vederlag til disse virksomheder.

Udbudsloven kræver, at hele udbudsmaterialet gøres tilgængeligt samtidig med offentliggørelse af udbudsbekendtgørelsen. Det er dog stadig meget vigtigt, at indholdet af udbudsbekendtgørelsen er fuldt konsistent med indholdet af resten af udbudsmaterialet. Det anbefales derfor at færdiggøre udbudsbekendtgørelsen *sidst* i skriveprocessen.

#### 4.1.2 Indhold i det beskrivende dokument

Det beskrivende dokument skal rumme en nærmere beskrivelse af overordnede behov og krav (inklusive mindstekrav) og udbudsprocessen inklusive tildelingskriterier.

En "minimumsversion" af et beskrivende dokument vil ligne et sæt udbudsbetingelser til et begrænset udbud (inklusive tildelingskriterier og evalueringsmetode), hvori der blot er tilføjet:

- overordnet behovsopgørelse, inklusive mindstekrav
- beskrivelse af den forventede dialogproces

En sådan minimumsversion kan være velegnet, når det ønskes at give tilbudsgiverne maksimal frihed til at finde optimale løsninger på de stillede behov.

Ofte har du allerede fra starten en række *idéer* eller *ønsker* til, hvordan tilbudsgiverne bedst kan opfylde de overordnede behov og krav – og vil gerne bruge dialogen til at afsondre, dels om disse idéer/ønsker kan opfyldes af tilbudsgiverne, dels om tilbudsgiverne har endnu bedre idéer til, hvordan behov/krav kan opfyldes. I så fald er det hensigtsmæssigt, at det beskrivende dokument udtrykker disse idéer/ønsker, og dermed ender man gerne med et beskrivende dokument, der – inklusive bilag – minder meget om et 'traditionelt' udbudsmateriale. Materialet bør dog klart skelne imellem "behov/krav" og "idéer/ønsker", så tilbudsgiverne ikke kan være i tvivl om, hvad der er hvad.

Uanset om der vælges den ene eller anden tilgang, bør det beskrivende dokument (typisk som et bilag) omfatte udkast til kontraktvilkår, således at disse kan indgå i dialogen i relevant omfang.<sup>11</sup>

<sup>11</sup> Ordregiver er reelt nødt til at beslutte ved indledning af dialogen, om kontraktvilkårene skal være mindstekrav, når der anmodes om endelige tilbud. Dette skyldes kravet om, at tildelingskriterierne ikke må ændres under dialogen. Hvis der skal kunne "konkurreres" på, hvilke kontraktvilkår der tilbydes (udover 'klassisk' kapitalisering af forbehold), skal tildelingskriterierne fra starten sætte rammen for denne konkurrence.

### 4.1.3 Brug af krav og mindstekrav i beskrivende dokument

I konkurrencepræget dialog er der i princippet ikke nogen begrænsninger i, hvad dialogen må omhandle, men dialogen må alligevel ikke *medføre ændringer i grundlæggende elementer*, herunder mindstekrav og tildelingskriterier.

Som ordregiver fastlægger du selv, hvilke krav du vil stille til udførelse af entreprisen. Du bestemmer også selv, hvilke af disse krav der skal være *mindstekrav*. Det er vigtigt, at du er opmærksom på, at mindstekravene **ikke** kan ændres i løbet af udbudsprocessen. Hvis der viser sig et behov for at ændre mindstekrav efter offentliggørelse af udbudsmaterialet, kræver det, at du aflyser hele udbuddet og annoncerer et helt nyt udbud.

Konkrete anbefalinger til brug af mindstekrav kan ses i boksen nedenfor:

#### Tip: Sådan bruger du mindstekrav

- Brug kun mindstekrav til at beskrive behov/krav, som du:
  - under ingen omstændigheder vil gå på kompromis med
  - er sikker på, at markedet kan opfylde til acceptable priser
- Såfremt du er usikker på ovenstående, bør du overveje at teste mindstekrav, som led i en markedsdialog
- Overvej hvilke elementer, der skal indgå i dialogen. Disse elementer bør ikke fremgå som mindstekrav.



Andre krav i det beskrivende dokument kan ændres, hvis dialogen viser, at de kan forbedres – men der er **ikke** helt fri adgang til at lave ændringer. Væsentlige ændringer af udbudsmaterialet kan nemlig udgøre ændringer af 'grundlæggende elementer'<sup>12</sup> – og dermed fordrer en aflysning af udbuddet.

### 4.1.4 Beskrivelse af dialogforløb

Det samlede udbudsmateriale (inklusive udbudsbekendtgørelsen) bør indeholde en udførlig beskrivelse af det forventede forhandlingsforløb. Som beskrevet i afsnit 4.1.1, skal enkelte dele af forløbet beskrives i selve udbudsbekendtgørelsen.

<sup>12</sup> Du kan som ordregiver ikke fuldt ud styre, hvad der bliver anset for grundlæggende elementer, da udbudsloven definerer dette som "En ændring, der kan have påvirket potentielle ansøgers eller tilbudsgivers deltagelse i den omhandlede udbudsprocedure, eller for drejet konkurrencen mellem ansøgere eller tilbudsgivere, såfremt ændringen havde fremgået af den oprindelige procedure for indgåelse af kontrakt" – hvilket er et fortolkningsspørgsmål, som ikke bare afhænger af ordregivers hensigt, men mere hvordan entreprenorerne med rette kan opfatte udbudsmaterialet.

Tjekliste for hvad den øvrige del af beskrivelsen af dialogforløbet bør indeholde, præsenteres nedenfor:

#### Tjekliste: Beskrivelse af dialogforløb

- ✓ Beskriv så konkret som muligt, hvordan dialogforløbet *forventes* at blive udformet, herunder:
  - ✓ antal dialogmøder
  - ✓ varighed af dialogmøder
  - ✓ temaer (der allerede er identificeret)
- ✓ Angiv udtrykkeligt, at dette kun er en forventning, og at der forbeholdes ret til at justere forløbet undervejs, så det løbende afspejler det reelle behov for dialog
- ✓ Tilpas omfanget af dialog til det konkrete udbuds kompleksitet

#### 4.1.5 Tildelingskriterium og evalueringsmetode

Kontrakten skal tildeles på grundlag af "bedste forhold mellem pris og kvalitet", dvs. et rent pris- eller omkostningskriterium kan ikke anvendes i konkurrencepræget dialog.

Underkriterierne til dette tildelingskriterium og evalueringsmetoden skal offentliggøres i det oprindelige udbudsmateriale. Der gælder de samme regler herom som i andre udbudsformer – underkriterierne kan **ikke** ændres i løbet af udbudsprocessen, og der er *højest* mulighed for at foretage mindre tilpasninger i evalueringsmetoden. Du bør derfor sikre dig, at underkriterier og evalueringsmetode fra starten er beskrevet klart og præcist.<sup>13</sup>

#### Info: Opmærksomhedspunkter ved brug af intervaller

Du kan – som i andre udbud – bruge *intervaller* ved vægtningen af underkriterier. Det kan give lidt mulighed for at tilpasse vægtningen, hvis man bliver klogere undervejs, men i praksis er der begrænset fleksibilitet at opnå, fordi:

- der ikke må angives meget brede intervaller (normalt anbefales at bruge +/- 5%)
- underkriterierne muligvis ikke må "skifte plads"
- de præcise procentvægtninger skal fastlåses, inden tilbudsevalueringen påbegyndes
- det endelige valg af vægtningen ikke må være sket for at favorisere enkelte tilbudsgivere

<sup>13</sup> For generel vejledning om *tildelingskriterier* kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens 'Vejledning om Udbudsreglerne', afsnit 10.3. For uddybende vejledning om *evalueringemetoder* kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning 'Evalueringemetoder'.

## 4.2 Annoncering og udvælgelse

I denne fase offentliggøres udbuddet, og du skal udvælge deltagerne til dialogprocessen på baggrund af de kriterier, der er angivet i udbudsbekendtgørelsen. Hovedaktiviteter i denne fase er:

- Udsendelse af udbudsbekendtgørelse og udbudsmateriale
  - Modtagelse af ansøgninger om prækvalifikation
- Prækvalifikation og invitation til dialog
  - Evaluering af indkomne ansøgninger
  - Udvalgelse af tilbudsgivere
  - Eventuel indhentelse af dokumentation for oplysninger i ESPD<sup>14</sup>
  - Udsendelse af meddelelse om prækvalifikation, inkl. invitation til dialog

## 4.3 Dialogfasen

I denne fase gennemføres dialog med tilbudsgiverne. Dette er den helt centrale fase i denne type udbud, som bør udnyttes til at give tilbudsgiverne de bedst mulige forudsætninger for at afgive optimerede endelige tilbud.

Du får størst udbytte af dialogen, hvis du planlægger forløbet grundigt og leder møderne proaktivt og konstruktivt. Herudover er det vigtigt at holde fokus på ligebehandling af tilbudsgiverne – og at sikre sig dokumentation herfor.

I en konkurrencepræget dialog indledes dialogfasen med invitation til dialog og afsluttes med, at du – som ordregiver – erklærer dialogen for lukket og anmoder om endelige tilbud. Imellem disse punkter har du stor frihed til at strukturere dialogfasens forløb, herunder bestemme:

- hvor mange møder der skal afholdes, og om disse skal være tema-opdelte
- hvorvidt møderne skal holdes i 'faser' med mulighed for shortlisting imellem faserne<sup>15</sup>
- hvad tilbudsgiverne skal aflevere som oplæg til dialogmøderne

---

<sup>14</sup> Dokumentation må kun indhentes på dette tidspunkt i processen, hvis indhentningen er "nødvendig for, at proceduren gennemføres korrekt", jf. udbudslovens § 151, stk. 2. Det kan navnlig være tilfældet, hvis der er flere egnede ansøgninger end det antal deltagere, der er angivet i udbudsbekendtgørelsen. For nærmere vejledning kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning 'ESPD – Dokumentation og e-Certis', afsnit 4.4.

<sup>15</sup> Dette er kun muligt, hvis det er oplyst i udbudsbekendtgørelsen, jf. afsnit 4.1.1.

I de kommende afsnit beskrives de relevante elementer i dialogfasen yderligere. Du kan desuden læse om Frederiksberg Kommunes erfaring med dialogfasen i boksen nedenfor.



### **Erfaringer med dialogfasen i konkurrencepræget dialog hos Frederiksberg Kommune**

Frederiksberg Kommune har i forbindelse med forskellige OPP-projekter afprøvet konkurrencepræget dialog, og i den følgende tekst gives et eksempel på, hvordan dialogfasen foregik i forbindelse med et udbud for udvikling af Frederiksberg Kulturskole som OPP-projekt.

Der blev prækvalificeret tre konsortier, som hver fik et honorar på 450.000 kr. for deltagelse, dog med undtagelse af det vindende konsortium. Størrelsen af honoraret afhænger af projektets kompleksitet, og i dette tilfælde var der flere møderunder end oprindeligt planlagt.

Man forestillede sig to møderunder, men dette blev til fire på grund af justeringer i opgaven undervejs. Møderne varede ca. tre timer og havde en specifik dagsorden. Det første møde havde fokus på bygningskrop og placering, da dette var vigtigt at få på plads, særligt fordi projektet var placeret ved siden af en af kommunens ikoniske bygninger. De næste møder handlede om den indre del af bygningen inkl. indretning, mens man på sidste møde diskuterede mere tekniske detaljer.

Konsortierne blev generelt opfordret til at komme med konkrete bud på at løse udfordringerne under dialogen, da man dermed lettere kunne finde gangbare løsninger til gavn for det samlede projekt. Da den økonomiske ramme var fastsat fra begyndelsen, oplevede kommunen, at dialogen førte til, at man fik en løsning som overordnet set, på de givne præmisser, levede op til forventningerne.

#### **4.3.1 Oplæg fra tilbudsgiverne**

Dialogen vil normalt tage udgangspunkt i et skriftligt oplæg fra tilbudsgiverne. Dette oplæg vil omfatte tilbudsgivers oplæg til, hvordan behovene teknisk set kan opfyldes ("løsningsbeskrivelse"). Du kan som ordregiver bede om et oplæg, der ikke kun består af en løsningsbeskrivelse – fx et 'indikativt' tilbud (et fuldt foreløbigt tilbud, der **ikke** kan bruges som grundlag for at tildele en kontrakt).

#### **4.3.2 Forberedelse af møder**

På baggrund af de afleverede oplæg fra tilbudsgiverne forberedes de første møder. Oplæggene bør gennemgås nøje med henblik på at identificere områder, hvor der kan være et særligt stort behov for dialog, fx pga. svage beskrivelser, misforståelser – og udtrykte ønsker fra tilbudsgiverne om uddybning.

Nedenfor præsenteres en tjekliste for, hvordan du planlægger et godt forhandlingsmøde.

**Tjekliste i forbindelse med forberedelse af dialogmøder:**

- ✓ Udsend agenda i god tid forud for dialogmøder
- ✓ Udpeg emner, som skal drøftes på mødet (fx specifikke dele af tilbudsgivernes oplæg) og kommunikér dette
- ✓ Forbered deltagerne på forventningerne til deres input, så der er afstemt forventninger, og I får det største udbytte ud af mødet
- ✓ Sørg for at have de rette personer til stede på dialogmøderne
- ✓ Overvej at dele møderne op i temaer, så det undgås at have unødvendige mødedeltagere med på møderne
- ✓ Kom forberedt og vær åben over for tilbudsgivers input til udbudsmaterialet

I planlægningen af mødet og ønskede emner, som skal drøftes, kan man principielt drøfte alle temaer, der har relation til det konkrete udbud. Ofte vil der være flere dialogrunder, og disse kan evt. have særskilte "spor", der behandler hver deres temaer. Vær i så fald opmærksom på, hvordan det, der diskuteres på ét møde (fx tekniske løsninger) har indflydelse på andre temaer (fx økonomi). Og sørg for at koordinere mellem deltagerne på de enkelte temamøder, medmindre alle deltager i alle møder.

**Info: Sådan sammensætter du det bedste team til deltagelse i møder**

Som forberedelse til forhandlingsmøderne er det vigtigt at sammensætte det rette team til deltagelse i møder. Teamet bør ideelt set:

- have de *faglige kompetencer* til at drøfte de emner, der er på agendaen for det enkelte møde
- have en *grundlæggende forståelse* for relaterede emner, der kan blive berørt i forbindelse med drøftelse af emnerne på agendaen
- omfatte personer, der har *beslutningskompetence* omkring udbuddets videre forløb (sikre at foreløbige tilbagemeldinger på møderne er konsistente med de endelige beslutninger)

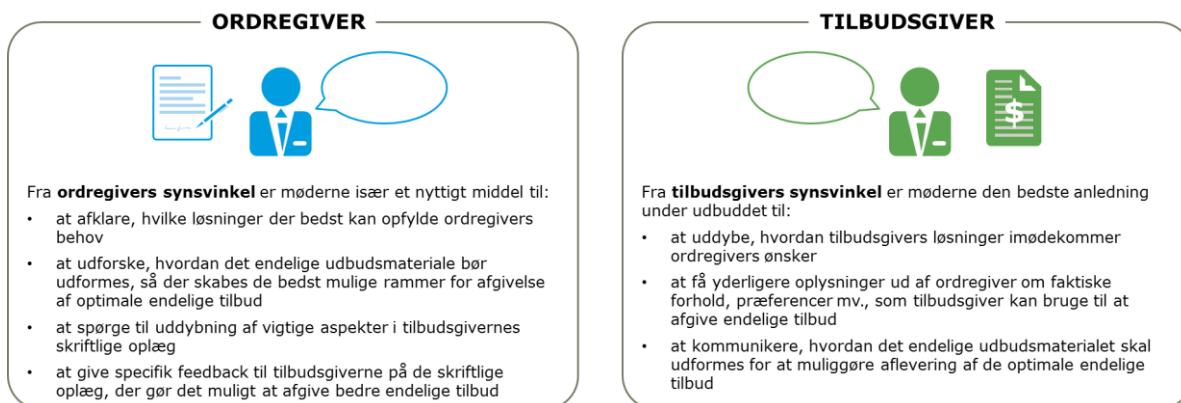
### 4.3.3 Dialogmøderne

I konkurrencepræget dialog er hovedgenstanden for dialogen "løsningen", dvs. at identificere hvilke løsninger der i tilstrækkelig grad kan opfylde de skitserede behov. Kontrakt- og finansieringsvilkår kan i denne sammenhæng anses for en del af "løsningen".

Dialogmøderne kan omfatte alle aspekter af udbuddet, men må dog ikke føre til ændringer i de grundlæggende elementer, herunder mindstekrav og tildelingskriterier. Du skal afholde dialog med alle de ansøgere, som er blevet opfordret til at deltage i dialogen.

### Den praktiske gennemførelse af møderne

Møderne i en fleksibel udbudsproces har en noget anderledes karakter, end man vil opleve i en kontraktforhandling imellem to private virksomheder. Rammen om møderne tillader reelt set ikke, at der træffes egentlige beslutninger, eller at der indgås konkrete aftaler på møderne. I stedet benytter begge parter møderne til at udveksle information, som giver hver af parterne mulighed for efter møderne at træffe beslutninger, der kan forbedre deres egen position frem mod de endelige tilbud:



#### Info: Opmærksomhedspunkter til gennemførelse af dialogmøder

I forbindelse med afholdelse af forhandlingsmøderne er det særligt vigtigt at sikre, at principperne om ligebehandling overholdes. Nedenstående tips kan hjælpe til at sikre dette:

- Hold den agenda, der er meldt ud før mødet – det sikrer ligebehandling, således at alle har haft lige muligheder for at forberede sig
- Hold den overordnede tidsramme, der er blevet meldt ud på forhånd
- Sørg for, at tilbudsgiverne modtager lige grundig feedback på deres skriftlige oplæg (løsningsforslag el.lign.)
- Sørg for, at eventuelle uddybninger af faktiske forhold og ordregivers præferencer bliver meddelt til alle tilbudsgivere

**Husk** også, at du ikke må dele fortrolige oplysninger omkring andre deltagers løsninger eller tilbud, medmindre der er givet samtykke til det.

#### 4.3.4 Dokumentation for dialogforløbet

Du skal som ordregiver sikre dig, at dialogforløbet dokumenteres. Denne dokumentation er nu et specifikt krav i udbudsloven. Dokumentationen kan tjene flere vigtige formål, herunder:

- fastholde erindring om, hvad der blev sagt
- sikre, at ordregiver og tilbudsgiver er enige om, hvad der blev sagt
- skabe grundlag for nyt tilbud
- dokumentere ligebehandling af tilbudsgiverne i tilfælde af en evt. klagesag

Det anbefales, at dialogmøder dokumenteres i referater,<sup>16</sup> hvor der navnlig fokuseres på at dokumentere, at tilbudsgiverne i praksis er blevet behandlet lige. Referater bør derfor særligt udførligt redegøre for:

- Supplerende oplysninger om ordregivers forhold, der måtte være blevet givet ved møderne
- Indhold i feedback på de skriftlige oplæg i dialogfasen, der er givet til tilbudsgiverne

Referater kan udsendes til tilbudsgiverne, men dette er ikke noget krav. Det bør dog navnlig overvejes at udsende en skriftlig opsamling på de faktiske oplysninger, der er givet under møderne, til alle tilbudsgivere – for at sikre, at enkelte tilbudsgivere ikke uforvarende har fået flere oplysninger end andre.

#### 4.3.5 'Shortlisting' – begrænsning i antallet af løsninger

Det er muligt at lægge forløbet an i faser, hvor der imellem faserne foretages en begrænsning i antallet af løsninger – ofte kaldet 'shortlisting' (forudsat at dette er anført som en mulighed i udbudsbekendtgørelsen, jf. afsnit 4.1.1).<sup>17</sup>

Vurderingen af, hvilke løsninger der skal udvælges og hhv. fravælges, skal baseres på de kriterier for tildeling og den evalueringsmetode, som fremgår af udbudsmaterialet. Der skal således foretages en vurdering af samme karakter som den endelige tilbudsvurdering.

Derfor kræver det nogle ressourcer for at benytte shortlisting. Til gengæld giver det både dig, som ordregiver, og tilbudsgiverne mulighed for en bedre prioritering af deres ressourcer i den videre udbudsproces. Nogle tilbudsgivere ser shortlisting som en fordel, da de således har mulighed for at fokusere ressourcer på udbud, hvor de har den største chance for at vinde.



#### **Tip: Sørg for at kommunikere klart omkring shortlisting**

Kommunikationen omkring frasortering af tilbudsgivere er vigtig, og du bør prioritere at lave klare og gennearbejdede afgørelser af en kvalitet, der kan sammenlignes med de endelige afgørelser om kontrakttildeling. Kravene til underretning om afgørelsen er de samme som ved kontrakttildelingen.

#### 4.3.6 Opdatering af udbudsmaterialet

Det er muligt at foretage ændringer i udbudsmaterialet på baggrund af feedback fra tilbudsgiverne i løbet af dialogen. Det anbefales, at du aktivt overvejer, om der kan laves ændringer i udbudsmaterialet, som giver tilbudsgiverne mulighed for at optimere deres endelige tilbud.

Du bør som ordregiver kunne redegøre for, at ændringer skyldes saglige og ikke-diskriminerende hensyn. Der må fx godt laves ændringer, der giver nogle, men ikke alle, tilbudsgivere mulighed for at sænke deres priser – men sådanne ændringer må ikke laves med den hensigt at favorisere bestemte tilbudsgivere. Eventuelle ændringer skal oplyses samtidigt og skriftligt til alle tilbudsgiverne.

Der må dog ikke laves ændringer i grundlæggende elementer i det oprindeligt udsendte udbudsmateriale. Det indledende udbudsmateriale består (udover udbudsbekendtgørelsen) af det beskrivende dokument, som ikke behøver at være lige så detaljeret som et "normalt" udbudsmate-

<sup>16</sup> Et alternativ eller supplement kan være at benytte lydoptagelser, hvilket er teknisk let at gøre, fx på en smartphone.

<sup>17</sup> Det er muligt (men ikke sikkert), at udbudslovens § 70 skal læses således, at antallet af løsninger først kan begrænses efter første runde af dialogmøder.

riale. Derfor vil det beskrivende dokument typisk ikke indeholde mange grundlæggende elementer, og følgelig er der i praksis normalt meget stor frihed til at opdatere materialet, inden der anmodes om afgivelse af endeligt tilbud. Dette kan i nogle projekter være en væsentlig fordel ved at bruge konkurrencepræget dialog fremfor udbud med forhandling.

Der kan ikke ændres på mindstekrav, der er fastsat allerede i det beskrivende dokument.

#### 4.4 Endelig tilbudsafgivelse og kontrakt

Sidste fase, i konkurrencepræget dialog, omhandler forløbet fra ordregiver afslutter dialog og frem til afslutning af udbuddet. Hovedaktiviteterne i denne fase er:

- Anmodning om endelige tilbud (afslutning af dialogen)
- Modtagelse af endelige tilbud
- Evaluering af endelige tilbud
- Indhentelse af dokumentation fra vindende tilbudsgiver for oplysninger i ESPD
- Meddelelse om tildelingsbeslutning og standstill-periode
- Evt. forhandling med vindende tilbudsgiver
- Indgåelse af kontrakt
- Bekendtgørelse om kontrakttildeling og rapport om udbudsproceduren
- Opbevaring af dokumentation og kontraktkopier

Denne fase er stærkt bundet af udbudslovgivningen – og de regler, som ordregiver tidligere i forløbet selv har udformet i udbudsmaterialet (tildelingskriterier, evalueringsmetode mv.). Disse regler er kun på få områder anderledes end i et offentligt eller begrænset udbud, og nedenfor fokuseres der udelukkende på disse forskelle.<sup>18</sup>

##### 4.4.1 Anmodning om endelige tilbud

Når du har fået indkredset de mulige løsninger, erklæres dialogen for afsluttet. I forlængelse heraf – typisk samtidig – anmodes tilbudsgiverne om at afgive endelige tilbud, og det endelige udbudsmateriale udsendes. Der er ikke mulighed for egentlig dialog herefter, men sædvanlig adgang til spørgsmål/svar før tilbudsafgivelsen. Derudover må *alle* de endelige tilbud "*afklares, præciseres og optimeres*" på opfordring fra ordregiver, så længe der ikke ændres ved vigtige elementer i udbuddet eller tilbuddet eller i øvrigt foretages konkurrencefordrejning eller forskelsbehandling.

Ordregiver skal give tilbudsgiverne adgang til at være til stede ved åbningen af de endelige tilbud og blive bekendt med budsummer og eventuelle forbehold.<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> For generel vejledning omkring disse aktiviteter kan henvises til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens 'Vejledning om udbudsreglerne', afsnit 10.5, 10.6 og 10.8

<sup>19</sup> Jf. tilbudslovens § 7, § 1, stk. 3, og § 4, stk. 1

### FRIST FOR ENDELIG AFGIVELSE AF TILBUD

Som ordregiver skal du fastsætte en "passende" frist for afgivelse af endeligt tilbud – der gælder ingen fast mindstefrist. Hvad der er passende, kan være meget forskelligt fra udbud til udbud og afhænger især af, hvor meget ordregiver har ændret udbudsmaterialet, og hvor stort et opdateringsbehov dialogen har vist.



(NB! Ovenstående er vejledende og afhænger af det enkelte projekt)

#### 4.4.2 Evaluering og tildeling

Ordregiver skal modtage og evaluere de modtagne endelige tilbud for derefter at tildele kontrakten til den tilbudsgiver, der har afgivet det økonomisk mest fordelagtige tilbud.

Metoden for evaluering og tildeling er ikke anderledes fra et begrænset udbud. Nedenfor præsenteres en tjekliste for, hvad du som ordregiver skal vide om evaluering og tildeling.

#### Tjekliste: Sådan gennemfører du evaluering og tildeling

- ✓ Sørg for kun at evaluere på det skriftlige tilbud – du må ikke inddrage ting, der er blevet sagt mundtligt på dialogmøder, men ikke fremgår af tilbudsgivernes endelige tilbud.
- ✓ Tjek at evalueringen af de endelige tilbud er konsistent med den feedback, der er givet til tilbudsgiverne under forhandlingsforløbet. Hvis en tilbudsgiver har fået god feedback på en løsning i forhandlingerne, vil han undre sig, hvis denne løsning – uden særlig forklaring – får en lav bedømmelse i det endelige tilbud.
- ✓ Husk at du skal indhente dokumentation fra den vindende tilbudsgivers oplysninger i ESPD, **før** du må afsende tildelingsbeslutningen (medmindre dette allerede er gjort tidligere i processen, jf. afsnit 4.2).
- ✓ Der gælder de sædvanlige krav til indholdet i tildelingsbeslutningen, fx begrundelse, angivelse af standstill-periode mv. Herudover skal underretningen dog indeholde en redegørelse for forløbet af dialogen.
- ✓ Overvej at give tilbudsgiverne feedback på deres tilbud, der går udover mindstekravene til begrundelse – fx ved at invitere de fravalgte tilbudsgivere til et debriefing-møde. Tilbudsgiverne har typisk brugt flere ressourcer på at deltage i udbuddet, end de ellers ville have gjort, og har dermed gjort sig fortjent til en konstruktiv tilbagemelding, som de kan anvende til at forbedre deres tilbud i fremtidige udbud.

#### 4.4.3 Kontraktindgåelse etc.

Efter udløb af standstill-perioden kan ordregiver – forudsat der ikke er indgivet klager – indgå kontrakt på sædvanlig vis.

Forud for kontraktunderskrift må der forhandles med den vindende tilbudsgiver *“med henblik på at bekræfte de økonomiske forpligtelser eller andre vilkår i tilbuddet”*, og forhandlingerne må ikke føre til ændringer i tildelingskriterier eller grundlæggende elementer (herunder mindstekrav). Reelt må der heller ikke laves ændringer, der kunne have medført en anden vinder, hvis de øvrige tilbudsgivere havde fået mulighed for at lave tilsvarende ændringer.

#### 4.4.4 Rapporteringer mv. ved afslutning af udbudsprocessen

I forbindelse med afslutning af udbudsprocessen skal ordregiver udarbejde en 'Bekendtgørelse om indgået kontrakt' og en 'Rapport om udbudsproceduren'.

Efter udbuddet skal ordregiver endvidere **opbevare dokumentation for beslutninger**, der er truffet i løbet af udbudsproceduren, og **opbevare kopier af indgåede kontrakter** med en værdi fra (p.t.) 74.440.000 kr. for bygge- og anlægskontrakter eller 7.444.000 kr. for vare- og tjenesteydelseskontrakter, jf. udbudslovens §§ 174-175. Dette er ikke nogen udvidelse af de almindelige forvaltningsretlige pligter.

##### **Bekendtgørelsen om indgået kontrakt** skal:

- udarbejdes i EU's elektroniske standardformular (formular nr. 3)
- indsendes elektronisk til TED senest 30 dage efter indgåelse af kontrakten



**HUSK:** Det vil normalt først være ved offentliggørelse af denne bekendtgørelse, at klagefristen begynder at løbe, hvorfor det er vigtigt at huske indrykning.

##### **Rapporten om udbudsproceduren** skal:

- udarbejdes efter afslutning af udbudsproceduren
- begrunde hvorfor udbud med forhandling med rette kan anvendes (Jf. bestemmelser i udbudslovens § 61)
- redegøre for procedure for at minimere konkurrencefordrejning, såfremt indledende markedsundersøgelser er anvendt
- arkiveres medmindre EU-Kommissionen eller Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen anmoder om at få den tilsendt



## 5. NEDBRINGELSE AF UNØDVENDIGE TRANSAKTIONS-OMKOSTNINGER

Transaktionsomkostningerne til at gennemføre et fleksibelt udbud vil typisk være højere end for et traditionelt tilbud, hvilket primært skyldes gennemførelsen af dialog/forhandling, samt at tilbudsgivere ofte afleverer tilbud i flere "runder". De ekstra transaktionsomkostninger afholdes for at kunne opnå de fordele, som et fleksibelt udbud kan give – herunder mulighed for bedre tilbud (lavere entreprisenum og/eller bedre kvalitet) – der er bedre afstemt med dine behov.

Et af de centrale formål med denne vejledning er at hjælpe med at nedbringe unødvendige transaktionsomkostninger for både ordre- og tilbudsgiver i forbindelse med en af de to udbudsformer. I de følgende afsnit gives konkrete tips til, hvordan transaktionsomkostninger kan mindskes i de forskellige faser af udbudsprocessen.

### Definition af transaktionsomkostninger

I denne vejledning forstås "transaktionsomkostninger" kun som de omkostninger, som ordregiver og interesserede entreprenører afholder med henblik på indgåelse af kontrakt om udførelse af et byggeri. Det svarer til omkostningerne til at forberede og gennemføre udbuddet, som beskrevet i afsnit 3 og 4 ("udbudsomkostningerne"). Transaktionsomkostninger omfatter således *ikke* omkostninger til den efterfølgende opførelse og drift af byggeriet, fx entreprisenummen og omkostninger til tilsyn.

### 5.1 Udarbejdelse af udbudsmaterialet

I forbindelse med udarbejdelse af udbudsmaterialet skal du først og fremmest være opmærksom på, at særlige krav kan føre til højere transaktionsomkostninger. Det anbefales derfor, at du:

- sørger for at behov/krav er entydige og klart formulerede, så tilbudsgivere let kan forstå og prissætte disse i tilbudsfasen
- minimerer antallet af fordyrende eller unødvendige krav

Yderligere tips til at reducere transaktionsomkostningerne ved udarbejdelse af udbudsmaterialet er vist i nedenstående boks.

**Tip: Sådan kan du nedbringe unødvendige transaktionsomkostninger ved udarbejdelse af udbudsmaterialet**

- Gå først i gang med at skrive udbudsmaterialet, når du har lavet en gennemtænkt udbudsstrategi – det giver en effektiv skriveproces, medmindre der er behov for ændringer undervejs
- Færdiggør ikke udbudsstrategien, før du har fået en god indsigt i markedet for den pågældende type byggeri – det gør det lettere at målrette udbuddet mod markedet, så du kan få gode tilbud og en effektiv dialog- eller forhandlingsproces
- Brug ikke mindstekrav, som du ikke er helt sikker på, du vil fastholde – du kan **ikke** ændre dem under udbuddet, men må i stedet **aflyse** udbuddet, hvis der bliver behov for ændringer. Vær opmærksom på, at mindstekrav kan være fordyrende, og derfor skal kun de nødvendige indgå
- Jo færre deltagere du lægger op til at prækvalificere – jo færre transaktionsomkostninger i de efterfølgende faser. Der skal prækvalificeres mindst tre og (som udgangspunkt) maks. fem. Det er vigtigt at sikre konkurrence om den endelige kontrakt – det kan derfor være fint at have flere end tre ved shortlisting
- Husk at udbudsmaterialet styrer, hvor mange ressourcer, som tilbudsgiverne skal bruge på at skrive tilbud

**5.2 Skalering af forhandlings- og dialogfasen**

Du har stor frihed til at skalere forhandlings- og dialogfasen, så den tilpasses til behovet for det konkrete byggeri. Du kan bl.a. skalere følgende parametre:

- Antal runder/faser, hvor der skal indleveres nye tilbud
- Antal møder og mødernes længde
- Antal tilbud, der drøftes i de senere faser af forløbet ('shortlisting')

Det er primært i denne fase, at fordelene ved at anvende et fleksibelt udbud kan realiseres. Samtidig afholder både du, som ordregiver, og tilbudsgiverne en meget stor del af deres transaktionsomkostninger i denne fase.

Skalering af dialog er derfor et helt centralt værktøj til at afbalancere værdiskabelse for dig som ordregiver (især opnåelse af mere attraktive tilbud) med omkostninger til gennemførelse af processen.

Den rigtige skalering til det enkelte projekt afhænger særligt af projektets kompleksitet og ønskerne til projektet. I et mindre kompliceret udbud behøves kun ét kort møde på få timer med hver tilbudsgiver. Derimod kan et mere kompliceret udbud kræve flere tematiserede møder – og måske flere tilbudsrunder – før du er klar til at anmode om endelige tilbud.

Det forventede dialogforløb vil være beskrevet i det allerede udsendte udbudsmateriale,<sup>20</sup> men til en vis grad kan forløbet tilpasses undervejs. Du bør løbende overveje at justere skaleringen af forløbet, hvis dialogbehovet viser sig at være anderledes end forventet.



**Tip: Nedbringelse af unødvendige transaktionsomkostninger i dialog-/forhandlingsfasen**

- Tilpas antallet af forhandlings/dialogmøder til projektet
- Foretag indledende dialog med markedet med henblik på at undgå misforståelser senere i forløbet
- Overvej telefon/skypemøder som alternativ til fysiske dialog-/forhandlingsmøder
- Undgå unødvendige mødedeltagere på dialog-/forhandlingsmøderne

### 5.3 Afslutning af udbudsprocessen

I forbindelse med afslutning af udbudsprocessen er potentialet for at nedbringe unødvendige transaktionsomkostninger mindre, eftersom en stor del af disse afholdes i de tidligere faser af processen. Følgende tips kan dog hjælpe med at reducere transaktionsomkostningerne:

- Lav de afsluttende afrapporteringer samtidigt – en del tekst kan genbruges imellem dem
- I rapporten om udbudsproceduren kan der henvises til bekendtgørelsen om indgået kontrakt, når de relevante ting står deri
- Genbrug begrundelsen for brug af en fleksibel udbudsform fra den udbudsstrategiske afklaring, der blev lavet inden udbuddet
- Hvis du har lavet et notat om markedsdialogen, kan du genbruge dele i udbudsrapporten til at beskrive, hvad der er gjort for at undgå, at markedsdialogen har fordrejet konkurrencen

---

<sup>20</sup> Se afsnit 4.1.1 og 4.1.4

## 6. HENVISNINGER

### 6.1 Henvisninger til supplerende materiale

- Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen (2018): "Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri"
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2016): "Udbudsloven - Vejledning om udbudsreglerne"
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2016): "Evalueringsmetoder – praktisk vejledning til offentlige indkøbere"
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2016): "Standardmodel for offentlig-private partnerskaber (OPP) - Nyanlæg"
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2016): "Standardmodel for offentlig-private partnerskaber (OPP) - Renovering, drift og vedligeholdelse"
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2016): "Totalomkostninger - praktisk vejledning til offentlige indkøbere"
- Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (2017): "ESPD – Dokumentation og e-Certis"

## BILAG

### EKSEMPEL PÅ ORGANISERING AF UDBUD MED FORHANDLING

Nedenstående tabel viser et eksempel på, hvordan udbuddet af et kommunalt byggeri kan organiseres, når der anvendes udbudsformen, udbud med forhandling.

De enkelte rækker viser hovedaktiviteter i udbudsforløbet, mens de enkelte kolonner viser de deltagende aktører. Ved "fagforvaltning" tænkes på den forvaltning, der skal benytte det færdige byggeri ("bygherren").

Tabellen er skrevet ud fra den forudsætning, at kommunen har etableret en særskilt enhed til varetagelse af kommunale ejendomme – dette er ikke tilfældet i alle kommuner.

Signaturer: A = Ansvarlig for realisering U = Udførende instans D = Deltagende instans R = Rådgivende instans I = Indstillende instans G = Godkendende instans	Byråd	Økonomiudvalg	Fagudvalg	Fagforvaltning	Kommunale Ejendomme	Eksterne rådgivere	Entreprenør og dennes rådgivere	Styregruppe	Projektgruppe / brugergruppe
<b>1 BEHOV &amp; UDBUDSSTRATEGI</b>									
Afdække behov og udføre eventuelle forundersøgelser				AU	R	(R)			
Udarbejde Idé og behovsoplæg			G	AI	UI	(U)		I	D
Gennemføre markedsundersøgelse					AU	(U)			
Godkende udbudsstrategi og vælge udbudsform			G	AI	UI	(U)		I	
Ansøge om anlægsbevilling	G	I	I	AU	R			I	
<b>2 UDBUDSBEKENDTGØRELSE</b>									
Udarbejde udbudsmateriale (inkl. udbudsbekendtgørelse)				D	AU	(U)			
Offentliggøre det samlede udbudsmateriale (inkl. udbudsbekendtgørelse)					AU				
<b>3 PRÆKVALIFIKATION</b>									
Afgivelse af anmodninger om prækvalifikation							U		
Modtagelse af anmodninger om prækvalifikation					AU	(U)			
Evaluere ansøgninger om prækvalifikation				G	AU	(U)			
Udvælge tilbudsgivere				G	I				
Udsende meddelelse om prækvalifikation					AU				
<b>4 FORHANDLINGSFASE</b>									
Afgivelse af oplæg (projektforslag, indikativt tilbud eller lign.) fra tilbudsgivere							U		

Signaturer: A = Ansvarlig for realisering U = Udførende instans D = Deltagende instans R = Rådgivende instans I = Indstillende instans G = Godkendende instans	Byråd	Økonomiudvalg	Fagudvalg	Fagforvaltning	Kommunale Ejen- domme	Eksterne rådgivere	Entreprenør og den- nes rådgivere	Styregruppe	Projektgruppe /brugergruppe
Modtagelse af indledende tilbud fra tilbudsgivere.				D	AU	(U)			
Evt. tildeling af kontrakt på baggrund af indledende tilbud.			G	I	AU			I	
Gennemføre forhandlingsmøder				D	AU		D		D
Evt. afgivelse af revideret tilbud							U		
Evt. modtagelse af revideret tilbud og yderligere forhandlingsmøder				D	AU	(U)			
<b>5 TILBUDSFASE</b>									
Anmodning om endeligt tilbud, inkl. evt. udsendelse af opdateret udbudsmateriale					AU				
Afgivelse af endelige tilbud							U		
Modtagelse af endelige tilbud				D	AU	(U)			
<b>6 TILDELING AF KONTRAKT</b>									
Evaluerings af tilbud			G	I	AU	(U)		I	D
Indhente ESPD-dokumentation (hvis ikke gjort tidligere)					AU				
Udsende meddelelse om tildeling					AU				
Tilrette og underskrive kontrakt (efter endt standstill-periode)					AU		D		
Bekendtgørelse om kontrakttilde- ling					AU				

## EKSEMPEL PÅ ORGANISERING AF KONKURRENCEPRÆGET DIALOG

Denne tabel viser et eksempel på, hvordan udbuddet af et kommunalt byggeri kan organiseres, når der anvendes udbudsformen, konkurrencepræget dialog.

De enkelte rækker viser hovedaktiviteter i udbudsforløbet, mens de enkelte kolonner viser de deltagende aktører. Ved "fagforvaltning" tænkes på den forvaltning, der skal benytte det færdige byggeri ("bygherren").

Tabellen er skrevet ud fra den forudsætning, at kommunen har etableret en særskilt enhed til varetagelse af kommunale ejendomme – dette er ikke tilfældet i alle kommuner.

Signaturer: A = Ansvarlig for realisering U = Udførende instans D = Deltagende instans R = Rådgivende instans I = Indstillende instans G = Godkendende instans	Byråd	Økonomiudvalg	Fagudvalg	Fagforvaltning	Kommunale Ejendomme	Eksterne rådgivere	Entreprenør og dennes rådgivere	Styregruppe	Projektgruppe / brugergruppe
<b>1 BEHOV &amp; UDBUDSSTRATEGI</b>									
Afdække behov og udføre eventuelle forundersøgelser				AU	R	(R)			
Udarbejde Idé og behovsoplæg			G	AI	UI	(U)		(D)	D
Gennemføre markedsundersøgelse					AU	(U)			
Godkende udbudsstrategi og vælge udbudsform			G	AI	UI	(U)			
Ansøge om anlægsbevilling	G	I	I	AU	R				
<b>2 OFFENTLIGGØRELSE AF UDBUD</b>									
Udarbejde udbudsbekendtgørelse					AU	(U)			
Udarbejde udbudsbetingelser (beskrivende dokument)					AU	(U)			
Udarbejde kontraktudkast (beskrivende dokument)					AU	(U)			
Udarbejde kravspecifikation (beskrivende dokument)				DI	AU	(U)		D	D
Offentliggøre udbudsmateriale (udbudsbekendtgørelse og beskrivende dokument)					AU	(U)			
<b>3 PRÆKVALIFIKATION</b>									
Afgivelse af anmodninger om prækvalifikation							U		
Modtagelse af anmodninger om prækvalifikation					AU	(U)			
Evaluerer ansøgninger om prækvalifikation				G	AU	(U)			
Udvælge tilbudsgivere (dialog-deltagere)				G	I				
Udsende meddelelse om prækvalifikation					AU				

Signaturer: A = Ansvarlig for realisering U = Udførende instans D = Deltagende instans R = Rådgivende instans I = Indstillende instans G = Godkendende instans	Byråd	Økonomiudvalg	Fagudvalg	Fagforvaltning	Kommunale Ejen- domme	Eksterne rådgivere	Entreprenør og den- nes rådgivere	Styregruppe	Projektgruppe /brugergruppe
<b>4 DIALOGFASE</b>									
Afgivelse af oplæg (projektforslag, indikativt tilbud eller lign.) fra tilbudsgivere							U		
Modtagelse af oplæg fra tilbudsgivere				D	AU	(U)			
Præcisering af emner til dialogfase				D	AU	(U)			
Dialogmøde 1 – Præsentation af tilbudsgivernes projektforslag				D	AU	(U)	D	(D)	D
Tilpasse og udsende ændringer til udbudsmaterialet					AU				
Dialogmøde 2 – Præsentation af tilbudsgivernes eventuelle forbehold til kontrakt og økonomi				D	AU	(U)	D	(D)	D
Tilpasse og udsende ændringer til udbudsmaterialet					AU				
Dialogmøde 3, 4 etc.				D	AU	(U)	D	(D)	D
Afgivelse af evt. reviderede oplæg fra tilbudsgiverne							U		
Modtagelse af evt. reviderede oplæg				D	AU	(U)			
<b>5 TILBUDSFASE</b>									
Udsendelse af endeligt udbudsmateriale, inkl. kravspecifikationer m.v.					AU				
Afgivelse af endelige tilbud							U		
Modtagelse af endelige tilbud				D	AU	(U)			
<b>6 TILDELING AF KONTRAKT</b>									
Evaluerings af tilbud			G	I	AU	(U)		I	D
Indhente ESPD-dokumentation (hvis ikke gjort tidligere)					AU				
Eventuel forhandling med vindende entreprenør om tilpasning af kontrakt					AU		U		
Tilrette og underskrive kontrakt (efter endt standstill-periode)					AU		D		
Bekendtgørelse om kontrakttildeling					AU				

## EKSEMPEL PÅ PROCES FOR BEHOVSAFDÆKNING

*Formålet med en behovsafdækning er at afdække det eksisterende vidensgrundlag og relevante "videnshuller". Den optimale proces for at gennemføre en behovsafdækning er afhængig af flere variabler, eksempelvis byggeriets kompleksitet, størrelsen på kommunen og/eller organisationens kultur. Nedenfor findes et oplæg til en generisk proces.*

### 1) **Identificering af relevante stakeholders og dokumenter**

Mange forskellige stakeholders i kommunen kan have en holdning til et bestemt projekt. Dette kan være alt fra et politisk ønske om flere "grønne" projekter til krav til faktureringsproces fra indkøbsafdelingen. Projektlederen skal via sit netværk og evt. intranettet sikre, at de relevante afdelinger får mulighed for at give input til kravspecifikationen.

### 2) **Afholdelse af intern behovsafdækningsworkshop**

Efter repræsentanter fra de identificerede afdelinger er udvalgt, kan projektlederen vælge at afholde en behovsafdækningsworkshop. Workshoppens primære formål er udarbejdelse af en bruttoliste af krav til projektet, som herefter skal prioriteres af projektlederen (evt. til samme workshop – afhængig af antal deltagere, omfang, kompleksitet m.m.).

### **Identificering af mindstekrav, konkurrencekrav/ønsker og "videnshuller"**

På baggrund af workshoppen skal projektlederen kvalificere bruttolisten, således at kravene kan opdeles i hhv. mindstekrav (ufravigelige krav) og konkurrencekrav/ønsker. Projektlederen skal dog være opmærksom på at balancere antallet af mindstekrav, da de på den ene side danner rammen for udbuddet, men på den anden side begrænser tilbudsgivere og låser/afgrænser de potentielle løsninger. Flere mindstekrav begrænser altså tilbudsgivernes muligheder for at stille et konkurrencedygtigt tilbud, som udnytter deres seneste viden og sikrer en konkurrencedygtig pris. Derudover kan "videnshuller" identificeres.

Processen for behovsafdækning kan skaleres, således at den er proportionel ift. projektets kompleksitet og nuværende viden om den ønskede løsning. Et alternativ til ovenstående proces kan være udsendelse af en mail til relevante afdelinger eller invitation til dialog via intranettet (mindre proces), eller gennemførelse af flere workshops og opfølgende interviews (større proces). Det er her vigtigt, at projektlederen er sikker på at forstå behovet eller ønsket korrekt, hvilket typisk forudsætter en vis grad af dialog med den stillende part.

## EKSEMPEL PÅ PROCES FOR MARKEDSDIALOG

Formålet med markedsdialogen er bl.a. at afdække den seneste viden og erfaringer fra markedsaktører, indsamle relevante input til udbudsmaterialet og –processen samt afdække relevante "videnshuller" med udgangspunkt i den allerede udførte interne behovsafdækningsproces.

Et eksempel på en proces for markedsdialog kan være følgende:

### 1) **Udvælgelse af potentielle tilbudsgivere**

Ved udvælgelse af leverandører bør projektlederen udvælge et repræsentativt antal leverandører. Dette gøres ved at afdække markedsforholdene for de potentielle tilbudsgivere. Hav fokus på diversitet i kredsen af indbudte, fx i forhold til hvilke ydelser der tilbydes og virksomhedsstørrelse.

Udenlandske aktører kan være relevante at inkludere, såfremt det må forventes, at udenlandske aktører vil være interesserede i at byde på projektet. Erfaringsmæssigt er særligt større byggerier og især højt specialiserede ydelser relevante for udenlandske aktører.

Kontakten til de udvalgte organisationer kan fx ske via direkte kontakt i ordregivers netværk med direkte udsendelse af invitation til dialog via mail. Det er også en relevant mulighed at offentliggøre en åben invitation på egen hjemmeside eller diverse udbudsportaler (eks. TED ("forhåndsmeddelelse") eller [www.udbud.dk](http://www.udbud.dk) ("indkøbsplan")).

### **Udarbejdelse af spørgeguide**

Markedsdialogen kan indeholde flere temaer, som projektlederen ønsker afdækket, hvilket i høj grad afhænger af de identificerede "videnshuller", som evt. kunne være afdækket i behovsafdækningen. Et eksempel på en interviewguide findes i bilag 6.

### **Gennemførelse af markedsdialog**

Markedsdialogen kan gennemføres på flere måder. Ét format kan være 1-2 timers interview med udvalgte leverandører hver for sig, mens et alternativ kan være afholdelse af ét eller flere workshops/spørgemøder med potentielle tilbudsgivere. Endelig kan dialogen gennemføres som en ren "spørgeskemaundersøgelse", hvor der blot indkaldes skriftlige besvarelser af en række spørgsmål.

Projektlederen skal overveje følgende parametre:

- **Mundtligt eller skriftligt:** Mundtlig indsamling af input giver projektlederen mulighed for at spørge ind til tilbudsgiverens input, men er mere ressourcekrævende end skriftlig indsamling af input.
- **Fysiske eller virtuelle møder:** Et fysisk møde med potentielle tilbudsgivere giver projektlederen mulighed for at spørge ind til tilbudsgiverens input, men er mere ressourcekrævende end virtuel indsamling af input.
- **Individuelle møder eller plenum-møder:** Plenum-møder med flere virksomheder er gode til at informere markedet om projektet, men virksomhederne vil ofte være tilbageholdende med at give konkrete informationer til ordregiver foran deres konkurrenter. Individuelle møder med potentielle tilbudsgivere er mere ressourcekrævende, men giver bedre mulighed for at få detaljeret feedback fra de enkelte virksomheder.
- **Varighed af møderne:** Varigheden af møderne (eks. interviews og/eller workshops) bør være proportionelt med udbuddet. Typisk vil et interview have en varighed på ½-1 time, mens workshops, spørgemøder eller lignende har en varighed på 1-2 timer.

Fasens længde og ressourceforbrug skal være proportionel. En mindre markedsdialog kan gennemføres på 1 uge (eks. 3-4 interviews á 1 times varighed), mens større forløb kan vare flere måneder. Så længe at projektlederen vurderer, at omkostningerne ved dialogen er mindre end den potentielle gevinst, er det hensigtsmæssigt at gennemføre dialogen.

### **Afrapportering**

For at sikre gennemsigtighedsprincippet skal markedsdialogen dokumenteres løbende. Dette kan være i form af anvendt spørgeguide, noter/referater fra interviews, og øvrigt supplerende dokumentation modtaget fra tilbudsgivere. Der kan evt. laves et særskilt notat om markedsdialogen, der samler op på, hvilke oplysninger ordregiver har givet til deltagerne, hvad deltagerne har angivet (anonymiseret/konsolideret), og hvad ordregiver har truffet af beslutninger i den anledning.

Ved det efterfølgende udbud skal det sikres, at de oplysninger, der er udvekslet med deltagerne i markedsdialogen, indgår i udbudsmaterialet, hvis de er relevante for afgivelsen af tilbud – så de virksomheder, der deltog i markedsdialogen, ikke har bedre grundlag for at afgive tilbud end andre virksomheder. Oplysningerne kan indarbejdes direkte i specifikationerne eller vedlægges i særskilte bilag. Hvis der er udarbejdet et egentligt notat om dialogen, kan dette evt. vedlægges.

Det anbefales at lave en liste over, hvilke virksomheder der har været inviteret til markedsdialog i ordregivers forskellige projekter – så man ikke altid ender med at invitere de samme virksomheder.

## EKSEMPEL PÅ INVITATION TIL MARKEDSDIALOGMØDE

Eksempel på en invitation til markedsdialog, når denne gennemføres som en række individuelle møder med entreprenører.

### INVITATION TIL DELTAGELSE I MARKEDSANALYSE

Kære entreprenør

**Kommunen** påtænker at gennemføre følgende byggeprojekt:

- [Indsæt kort forklaring på projektet]

Byggeriet forventes at omfatte:

- [Indsæt evt. beskrivelse af primære dele af projektet]

**I den forbindelse ønsker kommunen at gennemføre en indledende dialog med leverandørmarkedet.**

Formålet med markedsdialogen er at opnå viden om markedet for at kunne træffe beslutning om:

1. Det konkrete leverandørmarked
2. Valg af udbudsform
3. Entreprisens omfang og indhold
4. Tildelingskriterier
5. Kontraktforhold

[tilpas liste efter behov]

Til orientering kan oplyses, at **kommunen** har inviteret i alt **X** entreprenører, der dækker et repræsentativt udsnit af det relevante marked.

#### Datoer og tidspunkter

[Beskrivelse af tid, sted og varighed for møder – samt hvordan entreprenøren tilmelder sig]

#### Spørgeramme

Af hensyn til jeres mulighed for at forberede jer vedhæfter jeg de overordnede spørgsmål, der vil udgøre rammerne for dialogen.

Resultatet af markedsdialogen vil indgå i baggrunden for de beslutninger, der skal træffes i forbindelse med den påtænkte anskaffelse.

#### Ligebehandling, gennemsigtighed og fortrolighed

Dialogmøderne vil naturligvis ske under overholdelse af de udbudsretlige grundprincipper, herunder ligebehandlings- og gennemsigtighedsprincipperne.

Vi håber, at I vil have tid og lyst til at deltage i markedsdialogen.

Med venlig hilsen

[indsæt kontaktoplysninger]

## EKSEMPEL PÅ INTERVIEWGUIDE TIL MARKEDSDIALOG

Ét eksempel på en interviewguide kan være følgende.

Guiden er en **bruttoliste** over ting, der kan være relevant at spørge om. Tilpas altid listen til det enkelte projekt, så du kun medtager de spørgsmål, der er særligt relevante for projektet.

Eksemplet er skrevet ud fra den forudsætning, at der er tale om en totalentreprise. Enkelte spørgsmål skal tilpasses, hvis der bruges en anden entrepriseform.

Guiden er endvidere skrevet ud fra den forudsætning, at ordregiver har offentliggjort et overordnet projektmateriale, der beskriver ordregivers foreløbige og overordnede forventninger til projektet – tilsvarende oplysninger kan dog også være stillet til rådighed på anden vis.

### Indledende spørgsmål om interesse

- a) Vil entreprisen have jeres interesse?
- b) Hvad er afgørende for, om I vil byde eller ej?
- c) Er der noget, som vil kunne afholde jer fra at byde?
- d) Hvad skal der til for at gøre entreprisen attraktiv?

### Valg af udbudsform

- e) **Kommunen** overvejer at gennemføre totalentrepriseudbuddet efter udbudsformerne "Udbud med forhandling" eller "Konkurrencepræget Dialog". Hvilke erfaringer har I med udbudsformerne? Og hvilke fordele/ulemper ser I ved udbudsformerne anvendt på det konkrete marked og det konkrete entrepriseprojekt?

### Entreprisens omfang og indhold (tekniske specifikationer)

Det er **kommunens** formål at designe og tilrettelægge udbuddet, således at markedet gives mulighed for at afgive det mest konkurrencedygtige tilbud.

**Kommunen** har identificeret en række ønsker og rammer for projektet, herunder tekniske specifikationer, som **kommunen** forventer at indarbejde i udbuddet, og som er beskrevet i det offentliggjorte overordnede projektmateriale. I den forbindelse hører **kommunen** gerne:

- f) Om de angivne ønsker og rammer fremstår egnede til at etablere konkurrence om et succesfuldt projekt?
- g) Om det skønnes realistisk at gennemføre projektet inden for den i det overordnede projektmateriale estimerede maksimale anlægsudgift?
- h) Om der i de angivne ønsker og rammer er forhold, der i særlig grad vil være fordyrende for projektet?

### Tidsplan for det samlede entrepriseprojekt

- i) Har I synspunkter på indhold og den tidsmæssige udstrækning af de fastlagte milepæle, som anført i det offentliggjorte overordnede projektmateriale? Hvis ja: Hvilke?
- j) Er der tidsmæssige milepæle, I anser som særligt kritiske for projektet og entreprisens gennemførelse? Hvis ja: Hvilke? Og hvorfor/hvordan er de særligt kritiske?
- k) Er der efter jeres vurdering afsat tilstrækkelig tid af i tidsplanen til ventetid/vejrslagsdage?
- l) Er der særlige krav til leveringstider eller frister i forbindelse med at bygge i et aktiv i drift, som vi skal være opmærksomme på?
- m) Vil der være nogle krav til entrepriseprojektets tidsplan, der vil betyde, at I eventuelt afstår fra at afgive tilbud?

**Tildelingskriterier**

- n) Hvilke kvalitative kriterier anser I – med udgangspunkt i det offentliggjorte overordnede projektmateriale – relevante og særligt egnede for entrepriseprojektet? Og med hvilken begrundelse?
- o) Hvordan kan **kommunen** i øvrigt bedst sikre konkurrence om entreprisen?

**Kontraktforhold**

- p) Kontrakten forventes baseret på **ABT 93**. Er der nogen særlige forhold I mener, at vi bør være opmærksomme på i den forbindelse?
- q) Er der efter jeres vurdering særlige kontraktuelle cost drivers, der anses relevante for nærværende projekt? Hvis ja: hvilke?
- r) Har I i øvrigt synspunkter på og præferencer til, hvorledes reguleringen af risikofordelingen mellem partnerne udformes? Er der i det konkrete projekt særlige forhold eller risici, som bedst placeres hos **kommunen**? Hvis ja: Hvilke?
- s) Ville det efter jeres vurdering være hensigtsmæssigt at inddrage den fremtidige drift og vedligehold af aktivet i det samlede entrepriseprojekt? Og vil det påvirke jeres interesse i at byde? Angiv begrundelse for svaret.
- t) Ville I have interesse i at byde på opgaven, hvis fremtidig drift og vedligehold af byggeriet blev en del af den udbudte kontrakt? Hvis ja: Hvad vil navnlig afgøre, om I har interesse (fx varighed af drift/vedligeholdelse, mulighed for **kommunen** for at opsiges/forlænge drift/vedligeholdelse)?
- u) Hvilken samarbejdsform og -organisation foretrækker I, at kontrakten afspejler?
- v) Er der særlige kontraktvilkår, der har betydning for jeres prisfastsættelse?
- w) Er der særlige kontraktvilkår, der har betydning for jeres virksomhed af tekniske/organisatoriske/forretningsmæssige årsager?
- x) Vil der være kontraktuelle vilkår, der vil betyde, at I afstår fra at afgive tilbud?

**Andet**

- y) Er der andet, der har eller kan have betydning for jeres interesse for entreprisen?

## INPUT TIL UDBUDSBEKENDTGØRELSE (UDBUD M. FORHANDLING)

Udbudsloven stiller på enkelte punkter særlige krav til indholdet i udbudsbekendtgørelsen, når der anvendes udbud med forhandling. Det drejer sig navnlig om følgende, jf. udbudslovens § 62, stk. 2, samt § 64, stk. 1 (fremhævelse er tilføjet):

- A. hvorvidt ordregiveren vil forbeholde sig ret til at **tildele en kontrakt på grundlag af det indledende tilbud**
- B. **hvorledes forhandlingsforløbet forventes at forløbe,**
- C. **herunder om forhandlingerne skal forløbe i flere faser med henblik på at begrænse antallet af tilbud, der skal forhandles**
- D. hvorvidt ordregiveren vil yde **vederlag** til deltagerne i forhandlingerne
- E. vil ordregiveren udvælge flere end fem ansøgere, skal ordregiveren **begrunde dette**.

Nedenfor kan du se forslag til, hvordan disse indholdskrav kan håndteres. Henvisningerne til "felter" er til feltnumrene i standardformularen til TED-databasen, hvor udbudsbekendtgørelsen skal offentliggøres.

### A. Ret til at tildele en kontrakt på grundlag af det indledende tilbud

Hvis man ønsker at have denne ret, skal der sættes et "flueben" i følgende felt:

<b>IV.1.5) Oplysninger om forhandling</b>
<input type="checkbox"/> Den ordregivende myndighed forbeholder sig retten til at tildele kontrakten på grundlag af de første bud uden at indgå forhandlinger

Uden fluebenet er det ikke muligt at tildele kontrakt ud fra det indledende tilbud, og det vil derfor være nødvendigt at gennemføre mindst én runde forhandlinger.

### B. Hvorledes forhandlingsforløbet forventes at forløbe

Indsæt en kort beskrivelse af det forventede forhandlingsforløb i et fritekstfelt i udbudsbekendtgørelsen, typisk felt VI.3 om "Supplerende Oplysninger".

Man kan holde beskrivelsen på et overordnet niveau, hvis resten af udbudsmaterialet indeholder en mere udførlig beskrivelse – evt. så der kun nævnes, om der anvendes "shortlisting" (C). Det er **vigtigt**, at teksten ikke siger noget andet, end hvad der står i udbudsbetingelserne.

Et **eksempel** på en tekst (udbud, hvor der forventes én forhandlingsrunde, før der anmodes om endeligt tilbud):

"Udbuddet gennemføres som et udbud med forhandling med forudgående indkaldelse af tilbud. Entreprenører, der ønsker at deltage, skal først ansøge om prækvalifikation. De prækvalificerede tilbudsgivere afgiver herefter første forhandlingstilbud, deltager i individuelle forhandlingsmøder og afgiver herefter endeligt tilbud. Ordregiver forbeholder sig ret til at justere processen med yderligere forhandlingstilbud og/eller forhandlingsrunder, jf. udbudsbetingelserne. Ordregiver yder ikke vederlag for deltagelse i udbuddet."

### C. Herunder om forhandlingerne skal forløbe i flere faser med henblik på at begrænse antallet af tilbud, der skal forhandles

Hvis man ønsker ret til at benytte denne mulighed ("shortlisting"), skal der sættes et "flueben" i følgende felt:

**IV.1.4) Oplysninger om reduktion af antallet af løsninger eller tilbud under forhandlingerne eller dialogen**

- Anvendelse af etapeopdelt procedure for gradvis at reducere det antal løsninger, der skal drøftes, eller tilbud, der skal forhandles

Uden fluebenet er det ikke muligt at benytte "shortlisting".

Beskrivelsen af forhandlingsforløbet (B) kan evt. også nævne, hvornår i forløbet at "shortlisting" forventes at blive anvendt.

**D. Hvorvidt ordregiveren vil yde vederlag til deltagerne i forhandlingerne**

Der er ikke et særligt felt hertil, så det bør beskrives i et fritekstfelt – fx som en del af beskrivelsen af forhandlingsforløbet (B).

Hvis der ydes vederlag, kan størrelse og betingelse for udbetaling evt. beskrives – alternativt kan dette fremgå af det øvrige udbudsmateriale.

**E. Vil ordregiveren udvælge flere end fem ansøgere, skal ordregiveren begrunde dette**

Denne begrundelse kan angives under "Supplerende Oplysninger" (felt VI.3).

## INPUT TIL UDBUDSBEKENDTGØRELSE (KONKURRENCEPRÆGET DIALOG)

Udbudsloven stiller på enkelte punkter særlige krav til indholdet i udbudsbekendtgørelsen, når der anvendes konkurrencepræget dialog. Det drejer sig navnlig om følgende, jf. udbudslovens § 68, stk. 2 og 3, samt § 69, stk. 1 (fremhævelse er tilføjet):

- A. ordregivers **behov og krav**
- B. hvorledes **dialogforløbet forventes at forløbe**
- C. herunder **om der anvendes successive faser med henblik på at begrænse antallet af løsninger, der skal drøftes** under dialogforløbet
- D. hvorvidt ordregiveren vil yde **vederlag** til deltagerne i dialogforløbet
- E. vil ordregiveren udvælge flere end fem ansøgere, skal ordregiveren **begrunde dette**.

Nedenfor er angivet forslag til, hvordan disse indholds krav kan håndteres. Henvisningerne til "felter" er til feltnumrene i standardformularen til TED-databasen, hvor udbudsbekendtgørelsen skal offentliggøres.

### A. Ordregivers "behov og krav".

Dette træder reelt i stedet for den beskrivelse af kontraktens art og omfang, der skal være i en udbudsbekendtgørelse i et offentligt eller begrænset udbud.

Beskrivelsen kan placeres i felt II.2.4. Det er kun nødvendigt at give en kort og overordnet beskrivelse i udbudsbekendtgørelsen – en mere udførlig beskrivelse skal dog så fremgå af det beskrivende dokument.

### B. Hvorledes dialogforløbet forventes at forløbe

Indsæt en kort beskrivelse af det forventede dialogforløb i et fritekstfelt i udbudsbekendtgørelsen, typisk felt VI.3 om "Supplerende Oplysninger".

Man kan holde beskrivelsen på et overordnet niveau, hvis det beskrivende dokument indeholder en mere udførlig beskrivelse. Det anbefales dog, at teksten er detaljeret nok til at give mulige ansøgere en indikation på, hvor tids- og ressourcekrævende en dialogproces der forventes. Det er **vigtigt**, at teksten ikke siger noget andet, end hvad der står i det beskrivende dokument.

Et **eksempel** på en tekst for en meget simpel dialogproces med ét dialogmøde:

"Udbudsprocessens dialogfase forventes at omfatte følgende faser:

- Tilbudsgivernes afgivelse af foreløbigt tilbud
- Første dialogmøde
- Ordregivers meddelelse om afslutning af dialogfasen
- Afgivelse af endeligt tilbud

Der tages forbehold for afholdelse af yderligere dialogmøder, jf. det beskrivende dokument. Der anvendes ikke successive faser med henblik på at begrænse antallet af løsninger. Ordregiver yder ikke vederlag til deltagerne i den konkurrenceprægede dialog."

Et par mere udførlige **eksempler** fra faktiske udbudsbekendtgørelser:

"Udbuddet gennemføres som en konkurrencepræget dialog, hvorunder det skal afklares, hvordan Ejendomsstyrelsens behov bedst kan opfyldes. Ejendomsstyrelsen udarbejder en række konkrete dialogtemaer, som vil danne grundlag for dialogen om Ejendomsstyrelsens behov. Som følge af dialogen kan de forventede servicekrav og

serviceniveauer blive justeret, og visse ydelser kan evt. helt udgå. Dialogen vil bl.a. også omfatte en styrings-, pris- og incitamentsmodel, hvorfor der også må forventes justeringer heri. Udbudsmaterialet vil endvidere blive tilpasset frem mod afgivelsen af endeligt tilbud med supplerede eller opdaterede data. Dialogen forventes gennemført i perioden december 2016 til juni 2017, og tilbudsgiverne må forventes et betydeligt møde- og arbejdsomfang i dialogfasen i forhold til dialogmøder med Ejendomsstyrelsen (fælles og individuelle) og afgivelse af skriftlige oplæg. (...) Tilbudsgivere der deltager i hele den konkurrenceprægede dialog og afleverer endeligt tilbud, men som ikke får tildelt kontrakten, vil modtage et vederlag som kompensation for den forgæves deltagelse i processen vedrørende udvikling og opbygning af et partnerskab. Se herom i det beskrivende dokument (...)”<sup>21</sup>

”Udbuddet gennemføres som en konkurrencepræget dialog, og der vil blive opfordret 3-4 ansøgere til at deltage i den videre proces. Den videre proces er opdelt i to faser; en dialogfase og en tilbudsfasen. Dialogfasens formål er at indkredse og fastslå, hvorledes Aarhus Kommunes behov bedst kan opfyldes. Under denne dialog kan alle aspekter ved kontrakten drøftes med tilbudsgiverne. Aarhus Kommune fortsætter dialogen, indtil Aarhus Kommune har indkredset den eller de løsninger, der kan opfylde Aarhus Kommunes behov, efter om nødvendigt at have sammenlignet dem. Der forventes afholdt op til fire dialogrunder, men det er dog Aarhus Kommunes forventning, at virksomhedernes deltagelse i den konkurrenceprægede dialog er af begrænset mængde, hvorfor der ikke gives honorar herfor. Når Aarhus Kommune anser dialogfasen for afsluttet, underretter Aarhus Kommune skriftligt tilbudsgiverne herom, med samtidig oplysning om, at udbudsforretningens anden fase – tilbudsfasen – indledes. Herefter opfordres tilbudsgiverne til at afgive endeligt tilbud på baggrund af tilrettet udbudsmateriale.”<sup>22</sup>

### C. Herunder om der anvendes successive faser med henblik på at begrænse antallet af løsninger, der skal drøftes under dialogforløbet

Hvis man ønsker ret til at benytte denne mulighed (”shortlisting”), skal der sættes et ”flueben” i følgende felt:

#### IV.1.4) Oplysninger om reduktion af antallet af løsninger eller tilbud under forhandlingerne eller dialogen

Anvendelse af etapeopdelt procedure for gradvis at reducere det antal løsninger, der skal drøftes, eller tilbud, der skal forhandles

Uden fluebenet er det ikke muligt at benytte ”shortlisting”.

Beskrivelsen af dialogforløbet (B) kan evt. også nævne, hvornår i forløbet at ”shortlisting” forventes at blive anvendt.

### D. Hvorvidt ordregiveren vil yde vederlag til deltagerne i dialogforløbet

Der er ikke et særligt felt hertil, så det bør beskrives i et fritekstfelt – fx som en del af beskrivelsen af dialogforløbet (B).

<sup>21</sup> Forsvarsministeriets Ejendomsstyrelse, udbud af facility management, udbudsbekendtgørelse 2016/S 212-386202, <http://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:386202-2016:TEXT:DA:HTML&src=0>

<sup>22</sup> Aarhus Kommune, udbud af hjælpemiddelservice, udbudsbekendtgørelse 2016/S 089-156397, <http://ted.europa.eu/udl?uri=TED:NOTICE:156397-2016:TEXT:DA:HTML&src=0>

Hvis der ydes vederlag, kan størrelse og betingelse for udbetaling evt. beskrives – alternativt kan dette fremgå af det øvrige udbudsmateriale.

E. **Vil ordregiveren udvælge flere end fem ansøgere, skal ordregiveren begrunde dette**

Denne begrundelse kan angives under "Supplerende Oplysninger" (felt VI.3).

## CASE-EKSEMPLER

I de følgende præsenteres 4 cases der giver indblik i erfaringer omkring brug af fleksible udbud fra både ordregiveres og leverandørers perspektiv. De 4 cases er:

- Frederiksberg Kommune – Brug af konkurrencepræget dialog til OPP projekt
- Bygningsstyrelsen – generelle erfaringer med fleksible udbud
- Entreprenørperspektiv 1 – erfaringer med fleksible udbud
- Entreprenørperspektiv 2 – erfaringer med fleksible udbud

## CASE EKSEMPEL 1

### Frederiksberg Kommune – erfaringer fra OPP/kulturskoleprojekt

#### Situationen inden udbuddet

Frederiksberg Kommune havde i forvejen benyttet OPP og konkurrencepræget dialog i forbindelse med en svømme- og gymnastikhal samt en parkeringskælder. Erfaringerne med dialogen havde givet gode inputs, og der var politisk opbakning til at anvende konceptet på nye projekter, herunder Kulturskoleprojektet.

Derudover gjaldt det konkret, at det fleksible udbud med OPP og konkurrencepræget dialog var egnet i forhold til Kulturskoleprojektet, hvor driftsoperatør og entreprenør skulle finde sammen – og gav dermed et grundlag for en god forudgående dialog mellem de nævnte parter.

I tilknytning til projektet havde kommunen besluttet et max loft (et target budget) for byggeriet. Det gav derfor god mening at benytte sig af dialog for at få optimeret løsningerne inden for denne ramme.

#### Internt setup

Kommunen har internt en udbudsafdeling, som tager sig af alle udbud af varer/tjenester samt OPP-udbud. I dette tilfælde blev udbuddet drevet i samarbejde med det interne By- og Miljøområde, Kultur- og Fritidsforvaltningen som bygherre, samt Økonomi-afdelingen. Desuden benyttede kommunen sig af ekstern rådgivning på det tekniske, økonomiske og juridiske område. Kommunen oplever, at det ikke umiddelbart er så simpelt at inddrage ekstern rådgivning og sikre den rette arbejdsdeling, men denne type af projekter kræver generelt ekstern rådgivning som supplement til egne kompetencer.

Desuden havde kommunen organiseret den eksterne kommunikation med de prækvalificerede konsortier, så én person varetog kontakten udadtil. Denne person distribuerede spørgsmål under tilbudsfasen til de rigtige personer internt og eksternt i kommu-

nens team. Dette setup har været en nødvendighed, fordi dialogbaserede udbud er komplekst at håndtere.

#### Processen overordnet

Kommunen havde en indledende markedsdialog, hvor udbudsmaterialet og prækvalifikationen også blev diskuteret. Derefter blev der gennemført en prækvalifikation af tre konsortier. Shortlisting var ikke på tale for dette udbud, men det er noget, kommunen vil overveje at arbejde med i fremtiden, så der eksempelvis ikke er tre tilbudsgivere med i hele processen (udbud med forhandling).

Hvert af de prækvalificerede konsortier modtog 450.000 kr. for at deltage i udbuddet, dog således at det vindende konsortium ikke honoreres.

Honoraret blev givet med for at kompensere konsortierne for deres bidrag til det endelige udbudsmateriale via dialogen. Honorarets størrelse afgøres af opgavens kompleksitet, og i det konkrete tilfælde var der flere møder under end forudsat fra starten. Honoraret blev derfor øget undervejs.

#### Design af mødeproces

Oprindeligt havde man forestillet sig to møder under, men der blev afholdt fire runder med dialog, da der grundet justeringer i opgaven undervejs var behov for at tilpasse udbudsmaterialet. Dog ikke så radikalt, at det var nødvendigt at gennemføre et nyt udbud.

Hvert dialogmøde var fastsat til tre timer med en konkret dagsorden. Indledningsvist blev der fokuseret på bygningskrop/placering, og første møderunde blev brugt til at få forslag og tilbagemeldinger på dette fra de prækvalificerede konsortier.

Bygningens arkitektur havde samtidig stor opmærksomhed, da den lå umiddelbart op ad en af kommunens ikoniske bygninger. Dette valg blev foretaget, da man ikke mente, at det gav mening at bruge tid på andre dele af bygningen, før "krop" og placering var fastlagt og godkendt. Ved de ef-

terfølgende møder blev den indre del af bygningen lagt frem inkl. indretning. Til sidst blev de tekniske detaljer fremlagt, og de prækvalificerede konsortier kunne give deres input hertil.

### **Konkrete afklaringer**

De økonomiske rammer var afklaret fra start, da kommunen havde fastlagt et budgetloft, og på den baggrund blev der fremlagt forslag til vægtning af tildelingskriterier. Derudover blev de juridiske aspekter vedr. kontraktgrundlag genstand for drøftelse under dialogmøderne.

Oprindeligt ønskede kommunen, at kulturskolen skulle omfatte et musikspillested, som skulle drives på kommercielle vilkår, men gennem dialogen med tilbudsgiverne stod det klart, at dette ikke umiddelbart ville kunne lade sig gøre uden tilskud fra kommunen. Derfor blev denne del taget ud af det endelige opdrag.

Kommunen havde fx også stillet specifikke krav ift. lydisolering af lokalerne, jf. behovet for at lokalerne funktionelt kunne leve op til et krav om, at der kunne spilles trommer i det ene lokale og fx klaver ved siden af. Det viste sig, at dette oprindelige krav var for dyrt grundet den specifikke isolering, og kravene til lydisolering blev derfor reduceret. Kommunen oplevede sammenfattende, at dialogen gjorde det nemmere at "ramme rigtigt" i forhold til mulighederne med det endelige udbud.

Der blev derfor opfordret til, at konsortierne kom med konkrete bud på at løse udfordringerne under dialogen, da man dermed lettere kunne finde gangbare løsninger til gavn for det samlede projekt.

### **Ressourcer og opnåede resultater**

Der blev brugt en del ressourcer under dialog-/udbudsfasen, men resultatet førte til et samlet udbudsmateriale, der sikrede de ønskede krav og dermed de politiske målsætninger om at skabe nye og forbedrede rammer for kommunens unge inden for kultur- og musiklivet i bred forstand.

Da den økonomiske ramme for projektet var fastlagt fra begyndelsen, oplevede kommunen at få en løsning, der overordnet set, på de givne præmisser, levede op til forventningerne.

Der fremkom således en række gode input på de tekniske løsninger af projektet.

### **Tips og tricks**

Kommunen skal i denne type udbud sikre, at alle relevante interne kompetencer sættes i spil, finde deres roller og kombinere dem med de eksterne ressourcer.

Kommunen peger på, at et opmærksomhedspunkt i den forbindelse er skellet imellem, hvem der gør hvad i forhold til interne og eksterne kompetencer, da der ellers kan opstå en gråzone, specielt i begyndelsen af et udbud.

I forhold til eksterne konsulenter skal der indgås klare aftaler om opgaver og honorering og løbende føres dialog om fremdriften.

Tidsplanen for det samlede projekt skal kunne rumme, at der løbende er behov for orientering af det politiske niveau. Det betyder i praksis, at mødeplan for politiske udvalg tages med i overvejelserne, når man planlægger møderunder. Det skal sikre det politiske ejerskab til projektet.

## CASE EKSEMPEL 2

### Bygningsstyrelsen – generelle erfaringer

#### Forberedelserne til indførelse af fleksible udbud

Bygningsstyrelsen (BYGST) havde enkelte udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog inden udbudsloven i 2016, men der var begrænset adgang til at anvende disse udbudsformer. Bygningsstyrelsen benyttede bl.a. forhandlingsadgangen via tilbudsloven og forsvars- og sikkerhedsdirektivet.

Bygningsstyrelsen har benyttet fleksible udbud, siden de blev mere tilgængelige i 2016. De forberedte sig på følgende måde:

- 1) Diskuterede i teamet, hvad det indebar at være i dialog, og hvilke udfordringer og muligheder denne form kunne tilbyde.
- 2) Henvendte sig til Københavns Lufthavn, som benyttede denne type af udbud. Dog med viden om, at denne var anderledes, da lufthavnen er under Forsyningsvirksomhedsdirektivet. Der blev dog overført betydelige mængder læring.
- 3) Fastlagde paradigmer for det dialogbaserede udbud. Bygningsstyrelsen traf en beslutning om, at de ville udnytte de muligheder, som udbudsloven giver – herunder muligheden for i langt flere tilfælde at føre dialog med tilbudsgivere under udbud.

Det fordrede, at de gjorde op med sig selv, hvad de ville have ud af disse dialoger, og hvordan de som udgangspunkt ville føre dialog.

På et specifikt udbud havde bygningsstyrelsen inden dialogen med mulige entreprenører bestemte parametre, de gerne ville have løsningsforslag på. I dette tilfælde var det nogle bestemte dele af bygningen, der skulle løses – både tekniske og nogle planlægnings-specifikke.

Ved at åbne planlægningen op for dialog skal man ifølge BYGST tage højde for, hvad der passer entreprenøren bedst, og fordi entreprenøren kan optimere og dermed sikre en bedre pris. Det fremhæves dog også, at det er meget forskelligt præcis, hvilke dele af et projekt der er dialog omkring. For eksempel fremhæver de muligheden for at gå i

dialog omkring juridiske krav som lejeaftaler.

I det dialogbaserede udbud benytter BYGST ofte ekstern rådgivning. Det er primært tekniske rådgivere, som også er til stede ved forhandlingsmøderne. BYGST har mange jurister internt og benytter sjældent ekstern rådgivning her.

#### Den typiske proces i BYGST

Som udgangspunkt har BYGST besluttet at benytte udbud med forhandling iht. udbudsloven, medmindre der er konkrete grunde til at anvende en anden udbudsform. Der er altid mulighed for at forbeholde sig retten til at acceptere første tilbud og derved meget få grunde til ikke at benytte dialogmuligheden. Grunde til ikke at benytte dialogformen kan være, at sagen skal køre meget hurtigt, eller at pris og kvalitet er fastsat på forhånd, og dialogen derfor ikke kan rykke noget.

BYGST understreger, at længden og mængden af møder afhænger af det individuelle projekt, men også at de som udgangspunkt benytter én runde af møder, hvor møderne typisk varer ca. tre timer med et efterfølgende referat. Ingen projekter har endnu krævet mere end dette. Det understreges, at mindre komplekse projekter ikke behøver at have lange møder, men at dialogen kan tages som en telefonsamtale med et efterfølgende kort referat eller kortere møde på mellem 1-1,5 time.

Der er nu (2017) projekter i pipeline, hvor der er lagt op til to runder af møder. Det skyldes et meget komplekst stakeholderbillede. Projektet kan blive særligt komplekst, hvis både kommuner, departementer og interesseorganisationer for brugere er involveret. Generelt understreges det, at når en mere kompleks brugergruppe er involveret, stiger kompleksiteten af hele projektet, og flere dialogrunder kan overvejes.

Desuden oplever BYGST, at man fra et juridisk synspunkt ofte kommer hele vejen rundt efter det første møde. Grundet kompleksitet kan der være behov for yderligere emner, som bør drøftes på et efterfølgende møde eller ved en telefonsamtale.

Som udgangspunkt prækvalificerer BYGST tre rådgivere/entreprenører til at afgive tilbud på et projekt. Shortlisting kan tages i brug, men det er en sidste udvej, da BYGST mener, at man bør have respekt for entreprenørernes tid, og derfor bør alle deltagende have muligheden for at vinde udbuddet i sidste ende. BYGST oplever desuden også, at man ved en prækvalificering modtager tre seriøse og gode tilbud, da man ved, at dialogen forbedrer tilbuddene.

Det er vigtigt, at relevante deltagere er til stede, hvis man skal få noget ud af forhandlingsmøderne. Juristen er typisk med til det hele, men der kan være specialister, typisk af teknisk karakter, der kun deltager i dele af forhandlingsmødet.

Overvejelserne omkring antal af pladser handler om at få de rigtige folk omkring bordet. Det handler om, at man skal have de tekniske personer til at sidde med og ikke fx direktøren. Sommetider kan møderne deles op, så juristerne fx først deltager til den sidste halvdel af mødet. BYGST erfarer, at man skal forsøge at tilpasse, så alle bruger deres ressourcer bedst muligt. På den måde får man mest muligt ud af møderne. Dagsordenen sendes altid ud inden mødet, så entreprenøren kan tage de rigtige folk med.

### Ressourcer

BYGST oplever samlet set ikke, at ressourcerne, der bruges på det dialogbaserede udbud, er høje. Der bruges et antal timer til møder med entreprenørerne, hvor tilbuddene kvalitetssikres. Dette gør, at de ekstra ressourcer, der er brugt i forhold til et almindeligt udbud, vindes tilbage på længere sigt grundet en optimeret proces og lavere priser. Mødelængderne varierer som nævnt med projektet.

Udover ressourcer til forberedelse af udbudsmateriale og møder, samt afholdelse af disse, gives et honorar for at deltage i processen. Honoraret dækker langt fra alle omkostninger, der er til at deltage i udbuddet. Derfor skal de deltagende entreprenører se det som en investering i en mulig opgave.

### BYGSTs udbytte af fleksible udbud

Som udgangspunkt oplever bygningsstyrelsen, at tilbuddene bliver bedre som følge af fleksible udbud, da entreprenørerne opnår en meget bedre viden om projektet, inden de afgiver deres tilbud. Det skyldes, at man under dialogen får mulighed for at stille kritiske spørgsmål begge veje. Entreprenørerne kan på denne måde afdække årsager til, hvorfor BYGST ønsker nogle bestemte løsninger, funktionalitet eller andet, og på den måde kan de bedre tilpasse tilbuddet. Med mere information kan de tage nogle af de risikobuffer ud, som de normalt lægger ind i et tilbud. Udover de skarpere priser oplever BYGST, at entreprenørerne er positivt stemte over for dialogmodellen. Desuden betyder dialogen, at begge parter flytter sig i processen pga. gennemsigtigheden og tilliden, som dialogen skaber basis for, hvilket i sidste ende sikrer bedre projekter.

### Hvordan BYGST som organisation håndterer dialogmodellen

Ændringen fra den gamle udbudsform til den dialogbaserede opfattes ikke som en stor omvæltning. Dette både fordi alle har været klar til det, og fordi der har været en åben og positiv stemning omkring ændringen. Generelt mener BYGST, at man skal huske på, at det dialogbaserede udbud er en dialog, og at det ikke skal gøres unødigt besværligt eller komplekst.

### Tips og tricks

- Alle om bordet skal være trygge ved situationen, og der skal være plads til, at alle kan bidrage.
- Man skal være konstruktiv og komme med konstruktive optimeringsmuligheder, ellers er dialogen slet ikke relevant.
- Det handler i bund og grund om kommunikation.

### CASE EKSEMPEL 3

#### Entreprenørerfaringer med fleksible udbud (1/2)

##### Hvad kommunerne bør være opmærksomme på?

Generelt er der en opfattelse fra entreprenøren om, at ordregiver tror, at konkurrencen ligger hos hovedentreprenøren, men det menes ikke at være tilfældet. I virkeligheden ligger konkurrencen hos underleverandørerne/fagentreprenørerne. Derfor jo bedre information en hovedentreprenør kan give sine fagentreprenører, jo lavere risikobuffer vil der være, og dermed kan prisen i sidste ende blive lavere.

Dette underbygger pointen om, at kommunerne skal have respekt for, at det ikke kun er hovedentreprenøren, der skal løse opgaven i sidste ende, men at hovedentreprenøren har en række fagentreprenører, som først kan spille rigtigt på banen, når entreprenøren er valgt. Dette taler for, at kommunen vælger hovedentreprenør så tidligt i processen som muligt.

Det bliver nævnt, at der er en opfattelse af, at fag- og hovedentreprenører tjener flere penge ved ekstraregninger, men dette skaber unødvendige gnidninger i processen, og det understreges, at der ikke tjenes flere penge grundet forretningsmodellen, hvor der ikke sælges timer.

Overordnet for udbud foreslås det, at man kigger på muligheden for at dele en entreprise op i faser, hvor man bliver valgt til at levere første fase, med mulighed for automatisk også at få anden fase, hvis man lever op til en række klare krav, ellers kan denne fase udbydes til anden side. Dette kan fremskynde valg af entreprenør, og på den måde kan risiko mindskes.

Til sidst nævner entreprenøren, at kommunerne skal være realistiske omkring deres interne ressourcer og kompetencer. Der hyses ofte mange eksterne rådgivere, men jo før en entreprenør vælges og samarbejdet startes, jo før kan eksterne ressourcer udelades. Dette medfører naturligt øgede rammer til entreprenøren.

##### Det gode ved at bruge dialogen

At benytte en fleksibel udbudsform giver et bedre grundlag for at afgive tilbud og et godt grundlag for at minimere ekstra regninger. Processer kører ofte mere gnidningsfrit i projekter, hvor der er en god dialog, og fleksible udbudsformer skaber et godt grundlag for at fortsætte en dialog efter afgivet tilbud, og når processen rykker ind i den udførende fase. Det fleksible udbud er særligt brugbart ved mere komplekse projekter, da gnidninger nemmere kan opstå.

Hvis tilbudspriserne er for høje, og der ikke bliver indgået en dialog, opleves det ofte, at et projekt bliver lavet om, og der inkluderes materialeforringelser grundet et behov for lavere pris. Hvis man i stedet benytter det fleksible udbud, kan man i fællesskab lave et projekt, hvor ordregiveren vil føle, at de får mere for pengene, da man kan udtage nogle af de dyre elementer og finde på andre løsninger. Der kommer mange innovative løsninger ved at sidde sammen. Desuden giver det mulighed for en tidligere afklaring omkring risikofaktorer, og man får dertil lukket "risiko-cases" tidligere i kontrakterne.

Det fleksible udbud med en god dialog under udbuddet skaber det bedste grundlag for en god proces i byggefasen. Det gør sig gældende, hvis man har formålet at definere nogle gode processer, har inddraget bygherren og har lavet en god ansvarsopdeling.

##### Den gode udbudsproces

Leverandøren ser en klar fordel i at deltage i en dialog omkring det endelige udbudsmateriale. På denne måde får de udtrykt deres bekymringer og idéer til et optimeret udbud. Det vil sige, at de kan bidrage til en optimering i forhold til et projekt og gøre dette tidligt i en proces. Dog udtrykkes det, at man skal kunne se fordelene ved at deltage. Dette er specielt forbundet med, at jo flere deltagende tilbudsgivere, jo større er risikoen ved at deltage.

I udbudsprocessen oplever entreprenørerne ofte, at alle gode idéer til løsning af opgaven samles i det endelige udbud. Dette gør, at man som entreprenør ikke er villig til at åbne op og komme med kreative og gode løsningsforslag i dialogrunderne.

Det opleves desuden, at ordregiver bruger muligheden for at offentliggøre pris på tilbud til at presse de involverede tilbudsgivere. Dette ligger i forlængelse af den generelle opfattelse, der er, at det afgørende parametre for at vinde udbuddet udelukkende handler om prisen og ikke om at finde de bedste løsninger inden for en given budgetramme.

Sommetider kommer dialogmøder til at fremstå som "vriderunder", hvor den primære bevæggrund for endnu en runde er at presse prisen ned. Dette kan ifølge entreprenøren forekomme, fordi der kan være fordomme imellem parterne og frygt for, at man bliver snydt. I en god proces bruges dialogrunderne til reelle afklaringer og til at få input, der skaber en gensidig forståelse af, at man er interesseret i et godt projekt. Dårlige processer kan også undgås ved, at opdragsholder melder et realistisk og reelt budget ud tidligt i processen. På den måde får de også et bedre og mere realistisk tilbud.

### **Show stoppers**

Lange processer er ikke attraktive for entreprenørerne, både i forhold til tidsperiode, men også i forhold til de mange dialogrunder, da tilbuddet skal tilpasses hver gang, hvilket er dyrt. Desuden skal antallet af deltagende tilbudsgivere minimeres så hurtigt som muligt. En lang proces med tre tilbudsgivere hele vejen igennem mener leverandøren ikke nødvendigvis giver et bedre projekt i sidste ende. Det skyldes, at en entreprenør, der ikke er indstillet til opgaven, ikke bidrager væsentligt, før der er et reelt incitament, fordi man ser det som realistisk at vinde opgaven.

Hvis man kun er ca. 25 % sikker på at vinde en opgave, går man som entreprenør ikke ind i opgaven. Dette har ikke nødvendigvis noget at gøre med antallet af andre tilbudsgivere (om end ofte). Man kan godt vurdere, at man ligger bedre end de resterende til at vinde opgaven.

Et udbud er ikke interessant, hvis processen er designet, så alle i sidste ende byder på det samme, hvis dialogen har ført til en udspecificering af udbuddet, hvor alle gode idéer er samlet i udbudsmaterialet. På den måde mister man sine konkurrencefordele. I

det tilfælde kan entreprenørerne udelukkende differentiere sig på rygte, foreslået proces og hvor meget risiko, man tør løbe (hvor risikoen hænger tæt sammen med prisen). Der findes eksempler, hvor man sætter "skotter" op imellem dialogerne, og på den måde afslører man ikke de gode idéer og løsninger på tværs af tilbudsgiverne. Hermed kan de kritiske spørgsmål bedre besvares, og idéer kan skabes uden tab af konkurrencefordele.

Ofte bliver man bedt om at komme med en række nøglepersoner, som skal være med hele vejen igennem en tilbudsproces. Dette kan være et problem, specielt i lange udbudsprocesser, da man på den måde binder en række projektledere og nøglepersoner i virksomheden, som ikke kan omsætte ude i markedet, hvilket medfører indirekte omkostninger. De lange processer kan være et problem, hvis der skal tilknyttes særlige eksperter, som kun har begrænsede timer til de enkelte projekter. Det kan være meget vanskeligt planlægningsmæssigt og dyrt at binde dem til et tilbud i længere tid.

### **Vurdering af tilbud**

Dialogen giver ikke mening, hvis det udelukkende er prisen, kommunerne ønsker, at entreprenørerne skal konkurrere på.

Generelt mener entreprenøren, at der lægges for lidt vægt på processen til at levere det rigtige projekt. Vigtigheden er ikke bare at beskrive materialer og arkitektur, men også hvordan det sikres, at det færdige produkt er korrekt. Processen vejer ofte meget lidt i vurderingen, hvor prisen typisk udgør 50 %. Hvis man ikke er billigst, opnår man ofte så få point (eller 0), at en proces, der tæller 30 %, ikke kan veje op for dette, selvom den kan spare penge i sidste ende, fx ved at inddrage ordregiveren korrekt. Det kan godt betale sig at have gode processer for at håndtere udfordringer og konflikter, når udførelsen går i gang. Et godt eksempel, hvor man fik kvantificeret værdien af en god proces, er Bellahøj Skole-udbuddet

## CASE EKSEMPEL 4

### Entreprenørerfaringer med fleksible udbud (2/2)

#### Generelle oplevelser med fleksible udbud

Entreprenøren har deltaget i både konkurrencepræget dialog og udbud med forhandling. De oplever, at kommunerne benytter begge former på både store og små projekter. De mener dog ikke, at det er ved alle former for projekter, det giver mening at benytte den dialogbaserede udbudsform, da det kræver en del ressourcer. Desuden kan det være et problem for entreprenøren, hvis der er for mange deltagere. De mener, at man bør indskrænke feltet til én (max to) efter første dialogrunde. Man skal være opmærksom på, at entreprenørerne lige nu hellere vil arbejde sammen med tidligere samarbejdspartnere og dermed benytte deres ressourcer andre steder end på dyre udbud med ringe mulighed for udbytte.

#### Oplevet udbytte for kommunerne

Entreprenøren mener ikke, at kommunerne tager optimeringsforslag til sig. Det er meget forskelligt, hvordan kommunerne indgår i dialogen. Entreprenøren ser desuden ikke, at kommunerne direkte får billigere priser. Til gengæld sikres et udbud, hvor man har arbejdet sammen, og det leder til en proces med samarbejde og tidligere levering, da der erfaringsmæssigt opstår færre konflikter. Entreprenøren ser ikke nogen specifikke fordele for dem ved at deltage i dialogbaserede udbud frem for almindelige udbud.

#### Show stoppers

Det springende punkt for entreprenøren er, at en ordregiver forstår, at man ikke vil gå i dialog med 4-5 andre entreprenører eller gennemgå 3-4 dialogrunder, da det vurderes at kræve for mange ressourcer ift. chancen for at vinde.

Entreprenøren mener, at en ordregiver bør vælge, hvilke én til to entreprenører man vil

gå videre med efter første dialogmøde. Entreprenøren er ligeglad med, hvor mange der deltager ved det første møde – det er den efterfølgende proces, der er vigtig.

Entreprenøren mener, at man uden problemer kan vælge én entreprenør at gå videre med efter den første dialogrunde, selvom alle detaljer ikke er fastlagt. Et eksempel er udbuddet til supersygehusene, hvor man bliver valgt på proces og kompetencer, hvorimod prisen først fastlægges endeligt sent i forløbet.

I forhold til modellen, hvor man honorerer tilbudsgivere, mener entreprenøren, at den rigtige måde at gøre dette på er som ved byggeriet af Carlsberg Byen. Her bliver entreprenøren honoreret for at indgå i den afklarende dialog efter at have vundet udbuddet. Den endelige pris fastsættes først, efter kontrakten er vundet, og der er klare regler for eventuel exit af kontrakten osv. I de kommunale byggerier er modellen, at man som entreprenør nogle gange bruger omkring 10 mio. kr. på at udarbejde et tilbud, og derfor er de 200.000 kr., som et typisk honorar er på, ikke signifikant.

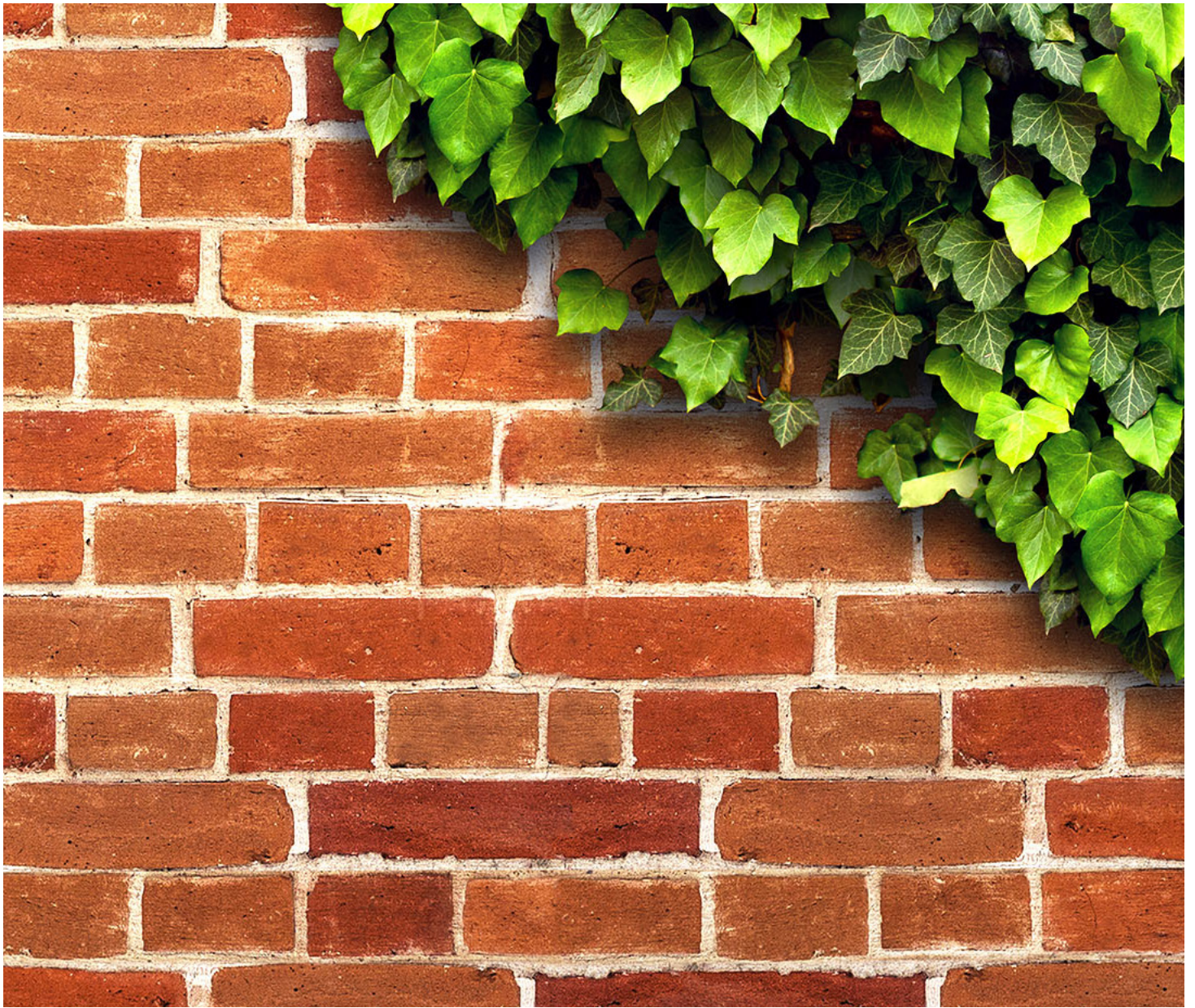
#### Transaktionsomkostninger

Transaktionsomkostningerne stiger i den konkurrenceprægede udbudsproces. Det kan være en udfordring, at man bliver bedt om at sætte sin viden i spil, inden man bliver valgt. Som entreprenør vil man først give sin viden ud, når man har muligheden for at vinde opgaven. Entreprenøren mener, at det ødelægger en evt. konkurrencefordel at give for mange gode idéer, inden udbuddet er skrevet færdigt. Dette skyldes, at de gode idéer så bliver skrevet ind, hvorefter andre entreprenører også kan byde på disse idéer.

Projekterne skal have en vis volumen, hvis det skal give mening at indgå i dialog. Desuden betyder kompleksiteten meget. Hvis kompleksiteten på projektet er høj, vil risikoen stige, også selvom prisen er lav. Her er dialogen vigtig, da risikoen bliver mindre med et gennemarbejdet projekt.

Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri





FIND FLERE  
VEJLEDNINGER PÅ  
[WWW.BEDREUDBUD.DK](http://WWW.BEDREUDBUD.DK)