

Bedre entrepriseudbud

VÆRDIBYG

ENTREPRENØRERNES ØNSKER

For at få en effektiv tilbudsproces og kunne afgive et godt tilbud, ønsker entreprenørerne sig:

- **Et gennemsigtigt og reelt udbud**
 - der følger gængse udbuds- og entrepriseformer
- **En klar proces for udbuddet**
 - hvor tidsplanen for tilbudsfasen afspejler udbudsmaterialets omfang
- **Udbudsmaterialet er kvalitetssikret og let at navigere i**
 - og vigtige informationer er fremhævet
- **Klare procedurer for spørgsmål og rettelser**
 - med tilstrækkelig tid for tilbudsgiver til at følge op.
- **Undgå afvigelser fra AB**
 - og tydeliggør eventuelle nødvendige
- **Brugbare 3D modeller**
 - som giver entreprenørerne værdi ved tilbudsgivningen
- **At mulighederne for dialog bruges ... fornuftigt**
 - og giv entreprenørerne input til at lave gode tilbud

HVORDAN GØR VI UDBUDSPROCESSEN BEDRE?

Denne publikation fokuserer på at sikre entreprenørerne gode forhold i tilbudsprocessen, så bygherren modtager gode tilbud. Anbefalingerne tager udgangspunkt i ønsker fra entreprenørens tilbudsafdelinger, men er ligeledes drøftet med repræsentanter for bygherrerne.

Hvordan udbudsprocessen forløber betyder meget for både samarbejde, byggeproces og det færdige byggeri. Både bygherre og entreprenør spiller en rolle i at optimere processen, og derfor har vi spurgt begge parter, hvilke ønsker de har til en bedre udbudsproces. Vi præsenterer her entreprenørernes ønsker, som uddybes og kobles med anbefalinger til både bygherrer og entreprenører.

POTENTIALE

Udbud er forbundet med omkostninger for både bygherre og entreprenører. I de seneste år er der i byggeriet udgivet flere rapporter om 'transaktionsomkostninger', der viser at de ikke-værdi-

skabende omkostninger i udbudsprocessen er høje for både bygherre og entreprenører. Mange ressourcer går til at navigere i informationsstrømmene i udbudsprocessen, skabe overblik pga. mangelfuld struktur og gætte forudsætninger og ønsker og stille spørgsmål pga. manglende informationer. Dansk Byggeri anslår, at alene ved offentlige udbud udgør transaktionsomkostningerne ved tilbudsgivning årligt fem milliarder kroner¹.

Besparelser i transaktionsomkostninger alene udgør derfor et stort potentiale. Derudover ligger der også et stort potentiale i at lette processerne, så entreprenøren bruger tiden i udbudsprocessen på det rigtige: det gode tilbud til bygherren.

¹ "For mange ressourcer går fra byggeriet til administration," Licitationen, januar 2019

ET UDBUD, DER FØLGER GÆNGSE ENTREPRISEFORMER

Det opleves hos entreprenørerne, at bygherrerne 'ændrer' på de gængse entrepriseformer, for at minimere deres egen risiko.

Totalentrepriser giver entreprenøren en frihedsgrad til at optimere, og bruge sin ekspertise til at løse opgaven kreativt inden for de satte rammer. Det opleves dog, at næsten færdigprojekterede projekter udbydes som totalentrepriser, hvilket flytter ansvar til entreprenøren, men samtidig begrænser entreprenørens mulighe-

FRIRUM TIL ENTREPRENØREN GIVER BEDRE PRISER

Hvis kvaliteten er snævert specificeret på alle komponenter og detaljer, er det svært for entreprenøren at bruge fordelagtige indkøbsaftaler m.v., som kunne give en bedre pris. Er kvaliteten specificeret unødvendigt præcist eller mod et bestemt fabrikat, ødelægges konkurrencen og priserne stiger. Specificér derfor kun kvaliteten på de vigtigste ting (f.eks. vinduer, døre, altaner) og på et passende niveau, og lad resten være op til entreprenøren (paneler, maling m.v.).

der for at agere mht. løsninger. Derfor ønskes et reelt udbud, hvor entrepriseformen stemmer overens med materialet, og hvor der er åbenhed om, hvordan ansvar og risiko fordeles.

Samtidigt ønskes der en forståelse for tilbudsprocessen og de omkostninger, entreprenøren afholder ved tilbudsgivning. Ved store udbud, hvor udvikling af projektet udgør en betydelig del (totalentrepriser), trækkes der mange ressourcer til at regne tilbud, mens vederlagets størrelse er symbolsk. Bygherren opfordres til i højere grad at lade tilbudsvederlaget proportionelt afspejle tilbuddets omfang og omkostninger.

Hvis kvaliteten i projektet er vigtig men svær at beskrive for bygherren, kan bygherren oplyse forventet entreprisensum (f.eks. en targetpris² eller omvendt licitation) og i højere grad lade tilbudsgiverne konkurrere om kvaliteten indenfor denne pris. Hvis kvaliteten ikke er tydeligt beskrevet, og der ikke er oplyst et prisniveau, arbejder entreprenørerne i blinde, når de skal sætte kvalitetsniveauet.

² Se mere i Værdibygs vejledning "Kvalitet som tildelingskriterium"

EN GENNEMTÆNKET OG TYDELIG PROCES FOR UDBUDET

Nogle gange opleves det, at udbud hastes igennem, og at det ikke giver tilbudsgiver de rigtige tidsmæssige rammer til at lave et ordentligt tilbud.

Når entreprenøren prækvalificeres, skal det rigtige hold til opgaven sættes. Hvis der er tale om et omfangsrigt udbudsmateriale, kan det derfor være svært at give det rigtige tilbud på en opgave, hvis deadline for tilbudsgivning er for stram. Udfordringer kan f.eks. være:

- at entreprenøren skal bruge tid til dialog med underentreprenører, der også skal have en mulighed for at stille spørgsmål
- der kan være helligdage eller ferieperiode i forløbet
- de rigtige medarbejdere til opgaven kan være afsat på andre projekter.

Alle disse faktorer kan udfordre entreprenøren, og dermed også kvaliteten af tilbuddet. Hvis der ikke er tid til at indhente priser fra underentreprenørerne, estimerer entreprenøren prisen – inkl. risikotillæg. For lidt tid til tilbuddet resulterer derfor ofte i højere priser.

Derfor ønskes en struktureret proces for udbuddet, hvor planen i god tid udsendes med datoer

for frigivelse af udbudsmateriale, prækvalifikation, licitation og endelig tildeling – og at denne proces tager højde for helligdage eller sommer/jule/vinter-ferier ved at lægge fornøden tid til tilbudsperioden.

GODTID GIVER BEDRE TILBUD

Det er ikke altid bygherre er opmærksom på den proces, der foregår i tilbudsafdelingen hos entreprenørerne. En måned er ikke lang tid til at lave et gennemarbejdet tilbud, hvis udbudsmaterialet fylder over 500 sider og involverer en række specialer og underleverancer, som entreprenøren skal aktivere som del af tilbudsprocessen.

DET SKAL ENTREPRENØREN GØRE

Det er også entreprenørens ansvar at gøre opmærksom på, at tidsplanen for udbuddet er for kort, hvis tilbuddet skal have den rigtige kvalitet. Bygherren vil hellere være gjort opmærksom på dette, end at modtage dårlige tilbud. Desuden skal entreprenørerne også selv tage ansvar for at tilbudsfasen kører fornuftigt.

UDBUDSMATERIALET ER KVALITETS- SIKRET OG LET AT NAVIGERE I

Entreprenørerne oplever sommetider, at udbudsmaterialet virker ufærdigt med mange fodfejl, og at entreprenørerne bliver brugt til kvalitetssikring. Særligt opleves det, at der ikke er sammenhæng imellem beskrivelser og tilbudslistes. Det giver meget spildtid at lede efter sammenhængen i materialet. Derfor ønsker entreprenørerne en bedre sammenhæng og referencer imellem beskrivelser og tilbudslistes. Mangler dette kan det afføde misforståelser, og et tilbud, der ikke afspejler bygherres intention. Resultatet kan være, at entreprenørerne ikke vil byde, fordi der er stor risiko ved at byde på et dårligt udbudsmateriale, eller ved at der kan komme mange konflikter og/eller ekstraregninger i projektet under udførelsen.

Sommetider opleves det, at dele af udbud eller kontrakter er copy-pastet fra tidligere udbud, og at udbudsmateriale og kontrakt ikke stemmer overens, fordi de kommer fra forskellige tidligere projekter. Det anbefales derfor at sammenligne udbudsmateriale og kontrakt en ekstra gang, før den underskrives. I tvivlsspørgsmål er det kontrakten, der gælder.

En metode til at sikre kvaliteten kan være at benytte ekstern granskning af udbudsmaterialet, inden det sendes ud. En granskning kan både identificere egentlige fejl, uklare formuleringer og områder, der ikke hænger sammen på tværs af materialet. Der er flere muligheder for projektgranskning. Det kan både foretages af en

anden projektleder internt hos rådgiveren, af bygherren eller bygherrerådgiveren eller af en ekstern rådgiver med erfaring i granskning. En fejl i udbudsmaterialet kan betyde meget for et projekt, når det skal udføres.

DET RETTE DETALJERINGSNIVEAU

I nogle tilfælde modtager entreprenørerne tilbudslistes, der er meget omfattende og detaljerede. Dette kan føre til, at prissætningen bliver forkert, da meget detaljerede tilbudslistes medfører risiko for, at noget er glemt. Omvendt kan få detaljer resultere i at entreprenøren glemmer at prissætte dele af en komponent eller ydelse, som så bliver genstand for en senere diskussi-

on. Entreprenørerne behøver sjældent mange detaljer for at kunne beregne prisen, men det skal være tydeligt, hvornår det forventes at entreprenøren prissætter nøjagtigt det der står, og hvornår han skal huske at medregne delkomponenter og ydelser. Har bygherren brug for et højt detaljeringsniveau på enhedspriser, kan han evt. bede den vindende entreprenør om at specificere priser efterfølgende.

Nogle gange udsendes tilbudslistes i et format, der besværliggør håndteringen hos entreprenøren, og derfor anbefales det at udsende tilbudslistes i excel-format.

HAR DU LAVET ET GODT TJEKLISTE TIL BYGHERRER OG RÅDGIVERE

- ✓ Er udbudsmaterialet gransket/kvalitetssikret?
- ✓ Er kontrakten og udbudsmaterialet koordineret?
- ✓ Er plan for udbuddet, med datoer for prækvalifikation (PQ), frigivelse af udbudsmateriale og tildeling, sendt ud til alle interesserede?
- ✓ Afspejler den afsatte tid udbudsmaterialets og tilbuddets omfang? Er der taget højde for helligdage og ferier tilbudsperioden?
- ✓ Er tilbudslister udsendt og håndteret i et tilgængeligt format, f.eks. Excel?

UDBUD?

- ✓ Er tilbudslister afstemt ift. nødvendig/realistisk deltagelsesgrad?
- ✓ Giver svarfrister mulighed for at entreprenør kan nå at konsultere underentreprenører?
- ✓ Er det nemt at identificere rettelser i udbudsmaterialet, og udsendes rettelser samlet på rettelsesblade?
- ✓ Er afvigelser fra AB undgået? Hvis der er afvigelser, er de så lette for entreprenøren at identificere?
- ✓ Er der stillet krav til rådgiverne om, at en 3D model skal kunne bruges af entreprenørerne?

KLARE PROCEDURER FOR SPØRGSMÅL OG RETTELSER

Når der stilles spørgsmål, er oplevelsen at de bliver besvaret eller rettet i 'flydende opdateringer', og det derfor kan være svært at navigere i,

DET SKAL ENTREPRENØREN GØRE

Samtidigt er det også nødvendigt for bygherrens tidsplan, at spørgsmål fra entreprenøren stilles i god tid, så bygherren har tilstrækkelig tid til at finde de rigtige svar, eller ændre på materialet om nødvendigt. Det er vigtigt med en forståelse for bygherrens proces og bagland, der gør at et tilsyneladende simpelt spørgsmål kan være komplekst at finde svaret på. Ligeledes har entreprenørerne også et ansvar for at få processen til at køre og bør ikke ukritisk videre sende spørgsmål fra underleverandører uden at forholde sig til, om svaret fremgår af udbudsmaterialet, eller om spørgsmålet allerede er besvaret.

hvad der er rettet og tilkommet hvornår. Tilmed er svarene ofte henvisninger til materiale, eller generelle formuleringer. Men oftest spørges der, fordi materialet er uklart, og tilbudsgiverne ønsker sig, at bygherre tager sig tid til at formulere korte præcise svar.

Det ønskes samtidigt at samle rettelser i 'rettelsesblade', hvor rettelser samles til bunke, og opdateres både i det samlede udbudsudbudsmateriale, hvor ændringerne tydeligt er markeret, samt angives i et særskilt dokument, hvor ændringerne er oplistet. Ændringer af enkelte tal eller sætninger i kontrakter kan være svære at identificere i lange udbudsmaterialer eller kontrakter. Tydelige markeringer af ændringer og opdateringer hjælper entreprenøren til at prissætte alle rettelser rigtigt og bevare overblikket.

Samtidigt ønskes en længere frist end seks kalenderdage fra sidste svar og rettelser til tilbuddet skal afleveres. Den korte tid giver ikke giver entreprenør tilstrækkelig tid til at gennemarbej-



SPØRGSMÅL OG SVAR INDEHOLDER VIGTIG LÆRING

Bygherren bør interessere sig for de spørgsmål og svar, der udveksles i tilbudsfasen. Der er meget at lære til efterfølgende udbud. Entreprenørerne kan have forskellige grunde til at stille spørgsmål (f.eks. sikre at alle byder på samme grundlag) – eller ikke stille dem (f.eks. for ikke at udstille rådgiveren, virke for juridisk aggressiv eller gemme usikkerheden til senere ekstraarbejder).

de og indarbejde rettelser, såfremt der er tale om mere omfattende ændringer. Det anbefales at sætte en længere periode frem mod tilbudsdatoen, hvor der ikke længere kan udsendes rettelserblade. Det kan skabe arbejdsro i forhold til tilbudsafgivelsen og give tid til at indhente priser på rettelser fra de involverede underleverandører.

UNDGÅ UNØDIGE AFVIGELSER FRA AB

AB18 er et fælles og balanceret agreed document, der som udgangspunkt ikke skal fraviges medmindre en fravigelse er nødvendig for indgåelse af aftalen. Det er vigtigt, at eventuelle

afvigelser fra AB er velbegundet og gjort tydelige, så ændringen er klar for både bygherre og entreprenører. Når der ændres på de almindelige betingelser i kontrakten/udbudsgrundlaget, skal bygherre gøre sig klart, hvad ændringen kan betyde for det tilbud bygherre modtager.

DET SKAL ENTREPRENØREN GØRE

Husk, at ligesom bygherren bør tydeliggøre fravigelser fra AB i udbuddet, skal entreprenørens forbehold eller fravigelser fremgå klart og samlet i tilbuddet (jf. AB18 §5, stk3)

Føks. kan en forlængelse af bygherres betalingsfrist betyde større træk på kassekredit, og dermed større renteomkostninger for entreprenør. Øges betalingsfristen fra 15 arbejdsdage til 20 arbejdsdage, kan det komme til at koste omkring 100.000 kr. i renteomkostninger for et projekt på 100 mio. kr. Denne udgift bliver lagt oven i entreprenørens tilbud.

BRUGBARE 3D MODELLER

Det opleves, at digitale modeller ikke er i tilstrækkelig høj kvalitet til at kunne anvendes, eller at der leveres digitale modeller fra en rådgiver, der fraskriver sig ansvar for brug af modellen. Hos entreprenøren ønskes mulighed for at de digitale modeller kan bruges som værktøjer til både information og bedre forståelse, men det opleves, at modellernes kvalitet gør, at de ikke kan bruges.

Digitale modeller kan afhjælpe mange spørgsmål og være et værdifuldt værktøj til både kommunikation og forståelse i udførelsesfasen. Det opleves dog, at rådgivere ikke vil påtage sig ansvar for udarbejdede digitale modeller og ikke sender den fulde model videre. Derfor sendes kun en forsimplet model videre, hvor kvaliteten er på et niveau, hvor modellen ikke kan anvendes af tilbudsgiverne. Det er ærgerligt, at det arbejde rådgiveren har lavet (og som bygherren har betalt for) ikke kan bruges efterfølgende.

Det anbefales derfor, at bygherren stiller krav til, at udarbejdede 3D modeller kan anvendes i udbudsfasen. En 3D model, som entreprenøren kan bruge i deres tilbudsgivning til at søge informationer m.v., kan lette mængden af spørgsmål og give et bedre tilbud.

DET SKAL ENTREPRENØREN GØRE

3D modeller kan være værdiskabende i udbudsproces og samarbejde. Der findes mange eksempler på, at bygherrer med succes har stillet krav til kvaliteten af 3D modeller eller lavet en IKT-specifikation eller IKT-procesmanual, der definerer, hvordan der samarbejdes digitalt. Men hvis de gode intentioner og aftaler ikke bliver formidlet videre til underentreprenører, der skal lave arbejdet, skaber de ikke værdi. Derfor er det også entreprenørens ansvar at sørge for, at de digitale retningslinjer bliver implementeret og brugt hele vejen i værdikæden.

BRUG MULIGHEDERNE FOR DIALOG FORNUFTIGT

Bygherren bør bruge mulighederne for dialog før og under udbudsprocessen³. Mange usikkerheder om udbuddet kan afdækkes i en tidlig markedsdialog. I udbud med forhandling er der endvidere mulighed for at have dialog om det konkrete tilbud. Her kan dialogen med entreprenøren være vigtig ift. at reducere risiko-områder i projektet, afklare misforståelser eller finde ting,

der gør projektet unødigt dyrt (cost-drivers). Der er stor værdi i at gennemføre denne dialog.

Men dialogen skal være disciplineret, da det koster tilbudsgiverne mange penge at deltage i forhandlingsrunder. Bygherrerne bør så vidt muligt begrænse antallet af forhandlingsrunder, da det øger omkostningerne for tilbudsgiverne. I mange tilfælde, kan man komme langt med bare én forhandling. Hvis der er flere forhandlingsrunder, skal der ikke være for lang tid imellem.

DET SKAL ENTREPRENØREN GØRE

Brug dialogen med bygherren. Entreprenørerne skal tidligt sige fra til de opgaver, de ikke vil byde på – og melde årsagen tilbage til bygherren. Det kan være, at bygherren kan nå at ændre udbuddet, eller at bygherren bliver opmærksom på forhold, der er afgørende for, om opgaven kan løses til de afsatte midler.

Bygherren bør også reducere antallet af bydende undervejs, hvis det er tydeligt, at en eller flere tilbudsgiver ikke har en chance for at vinde i sidste ende. Det giver også tilbudsgiverne incitament til at komme med et godt tilbud allerede inden forhandlingen.

³ Se mere i vejledningen "Dialog i udbudsprocessen"

TJEK DIG SELV HVAD GØR DU SELV, ENTREPRENØR?

Anbefalinger i denne udgivelse peger primært på, hvordan bygherre kan hjælpe til en bedre udbudsproces. Men entreprenørerne kan også selv hjælpe til med at optimere udbudsprocessen

- ✓ Bygherre er blevet gjort opmærksom på, hvis der ikke er tilstrækkelig tid til at lave et tilbud af god kvalitet.
- ✓ Bygherre er informeret om eventuelle uoverensstemmelser mellem kontrakt og udbudsmateriale og mellem beskrivelse og tilbudslister.
- ✓ Alle aftaler om digital fremgangsmåde med bygherren er formidlet videre til underentreprenører.
- ✓ Tydeliggør ønsker til de 3D modeller som bygherren og rådgiverne stiller til rådighed for tilbudsgivningen.
- ✓ Mød ikke for mange op til forhandlingsmøder – det koster ressourcer og gavner sjældent dialogen.
- ✓ Afgiv en reel pris forud for forhandlingsforløb. Det gør dialogen og forløbet lettere og øger dine chancer for at vinde.
- ✓ Stil relevante spørgsmål i god tid.
- ✓ Vurder opgaven, og sig nej til de opgaver der ikke er penge i. Og meld tilbage til bygherren, hvis I fravælger et udbud.

BEDRE ENTREPRISEUDBUD

Vejledningen giver gode råd til, hvordan bygherrerne udbud i højere grad understøtter en effektiv tilbudsproces hos entreprenørerne.

Udarbejdelsen af vejledningen er sket med aktiv involvering af følgende kompetencegruppe:

Dennis Døj (Jakon), Freddy Hansen (Skou Gruppen), Henrik Ingeman Nielsen (Enemærke & Petersen), Jakob Alfast (Jakon), Jens Molter (B Nygaard Sørensen), Jon Aanes (Hoffmann), Klaus Iversen (NCC), Peter Christensen (Aarsleff), Rasmus Albjerg (Enemærke & Petersen), Thorbjørn Høst (Christofersen & Knudsen), Lars Bonde Lindberg (Stenklint), Jan Mikkelsen (Caverion), Maja Linnet (Københavns Kommune), Frederik Raun Thomsen (Københavns Kommune), Malcolm Costigan (Byggeri København), Michael Ryager (Bygningsstyrelsen), Ove Bundgaard Nielsen (Vejdirektoratet).

Redaktion: Rolf Simonsen og Carl Johan Christensen (Værdibyg)

Vejledningen er udgivet i 2019 med støtte fra Realdania

Værdibyg er et samarbejde mellem:

