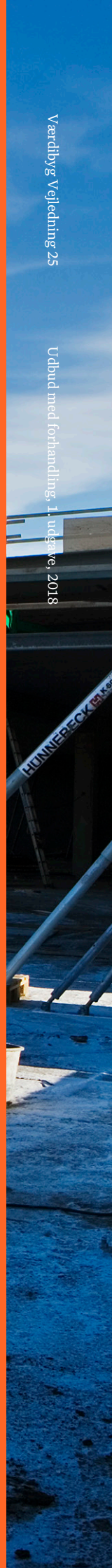


# Udbud med forhandling





# UDBUD MED FORHANDLING ER EN VEJ TIL BEDRE BYGGERI

Udbud med forhandling giver mulighed for en tættere markedskontakt og dialog i udbudsprocessen. Dette kan bruges til i højere grad at opnå gode tilbud, budgetsikkerhed i projekterne og den ønskede kvalitet i byggeriet.

Gennem dialogen og forhandlingerne øges forståelsen hos begge parter for opgavens karakter, udfordringer og vilkår. Dermed kan parterne afklare misforståelser, fjerne usikkerheder og minimere risikoelementerne i projektet, og grebet rigtigt an øger forhandlingsforløbet begge parters mulighed for at høste potentielle gevinster. Udover mere præcise priser og højere kvalitet kan anvendelsen af udbud med forhandling også være et værktøj til at sikre, at det tilbudte projekt er optimeret til bygherrens behov. Som resultat af afklaringerne i udbuddet opnås bedre samarbejde og færre ekstraregninger og dermed bedre overensstemmelse mellem tilbudspris og det afsatte budget og slutøkonomien i projektet.

For bygherrerne giver udbud med forhandling bl.a. en mulighed for at få indblik i tilbudsgivernes syn på risiko og cost-drivers, der fordyrer projektet unødigt. Tilbudsgiverne får en fordel af at kunne spørge ind til projektet og udbudsmaterialet og kan dermed reducere eller allokere usikkerhed og risiko. Samtidig har de mulighed for at få indblik i bygherrens behov, komme med forslag til projektet og optimere deres tilbud. For begge parter er det gode resultat, at der kommer bedre tilbud, der rammer bygherrens behov og den rigtige pris. Hermed er grundlaget skabt for en efterfølgende værdiskabende byggeproces.

Forhandling i udbudsprocessen kræver en veltilrettelagt proces for at føre til det ønskede resultat. Vejledningen viser vej gennem udbud med forhandling og giver gode råd til, hvordan bygherrer og tilbudsgivere kan tilrettelægge processen for at høste de potentielle gevinster og undgå unødige transaktionsomkostninger. Vejledningen omhandler både udbud af rådgivning og entrepriser.

Vejledningen tager udgangspunkt i udbud med forhandling med forudgående bekendtgørelse efter Udbudsloven, men principperne og rådene er i vid udstrækning også anvendelige i forhandling efter tilbudsloven eller forsyningsvirksomhedsdirektivet.

Værdibyg 2018

Værdiskabende Byggeproces er et samarbejde mellem:



## UDBUD MED FORHANDLING

Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdiskabende Byggeproces (Værdibyg) med støtte fra Realdania. Vejledningen er suppleret med bilag og eksempler, der findes på [www.vaerdibyg.dk](http://www.vaerdibyg.dk). Vejledningen bygger videre på Byggherreforeningens "Drejebog for bygherrer: Udbud med forhandling" (2016)

Udarbejdelsen er fulgt af følgende kompetencegruppe:

**Byggherreforeningen:** Morten Weigand (Vejdirektoratet), Claus Pedersen (Byggeri København), Malcolm Costigan (Bygningsstyrelsen), Eva Weincke (KEA), Finn Bloch (Københavns Lufthavne A/S), Michael Jacobsen (Slots- og Kulturstyrelsen) | **Dansk Byggeri:** Rasmus Karkov (Enemærke & Petersen a/s), Henrik Ingeman (Enemærke & Petersen a/s), Sune Birk Kerndrup (NCC), Jesper Skovgaard Madsen (Hoffmann A/S), Lennart Pedersen (Anker Hansen & Co) | **Danske Ark:** Lars Christensen (JJW arkitekter), Ole Rosengreen (MOLE arkitekter), Uffe Bay-Smith (Kant Arkitekter) | **Foreningen af Rådgivende Ingeniører – FRI:** Helen Kristensen (Rambøll Danmark A/S), Henrik Goldschmidt (Bascon), Lene Ravnholt (NIRAS A/S), Carsten Pietras (Leif Hansen bygherrerådgivning), Sabrina Moesby (DOMINIA) | **TEKNIQ:** Christian Beiter (Kemp & Lauritzen A/S) | **Værdibyg:** Jan Eske Schmidt (TEKNIQ/Værdibyg), Christine Bjerregaard (Værdibyg), Rolf Simonsen (Værdibyg)

Konsulent og pennefører: **Rolf Simonsen** (Værdibyg)

Layout: **Resonans Kommunikation** | Tryk: **Jungersen Grafisk**

København 2018

VÆRDIBYG



# INDHOLD

UDBUD MED FORHANDLING ER EN VEJ TIL BEDRE BYGGERI .....	1
UDBUD MED FORHANDLING .....	4
FORBEREDELSE AF UDBUD MED FORHANDLING .....	9
BYGHERRENS ROLLE .....	12
TILBUDSGIVERNES FORBEREDELSE .....	13
SÅDAN FOREGÅR FORHANDLINGERNE .....	14
FORHANDLINGSTEMAER .....	16

# UDBUD MED FORHANDLING

## HVAD ER UDBUD MED FORHANDLING?

Udbud med forhandling er en fleksibel udbudsform, hvor bygherren har mulighed for at have dialog om og forhandle indkomne tilbud. Tilbudsgiverne kan på baggrund af den feedback, som de får, tilrette tilbuddene og dermed i næste omgang komme tættere på at ramme bygherrens behov og ønsker.

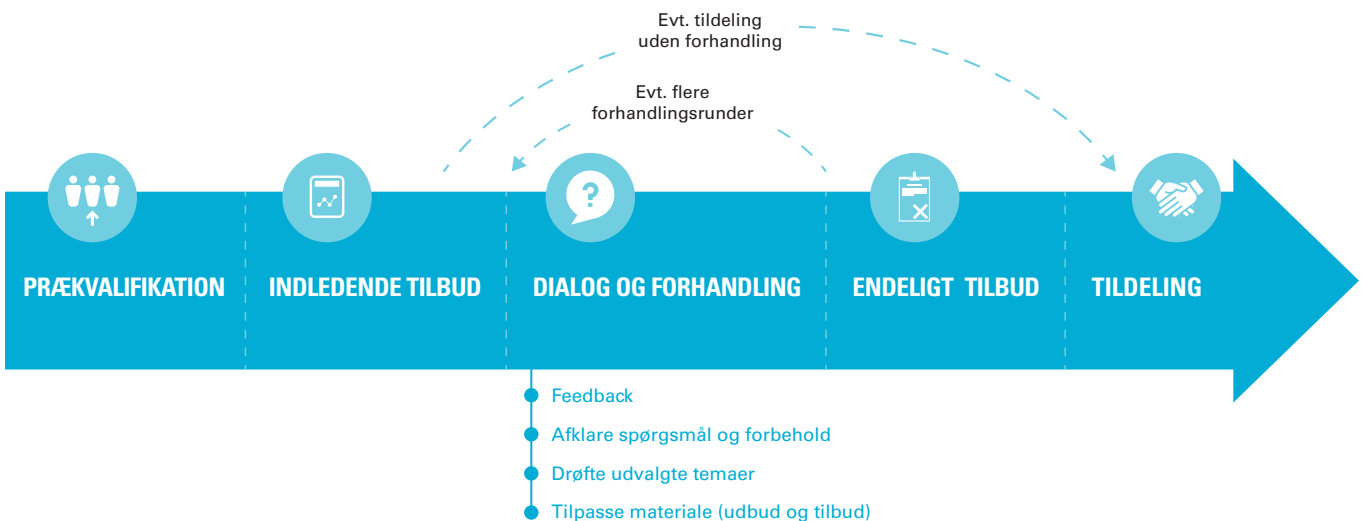
## HVORNÅR KAN UDBUD MED FORHANDLING ANVENDES?

I Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning til udbudsloven står, at udbud med forhandling kan anvendes til det, som ikke er »hyldevarer«. Hyldevarer

forstås som løsninger, der har karakter af allerede tilgængelige standardvarer, standardtjenesteydelser eller standardløsninger. Vurderingen er, at langt de fleste løsninger i byggeriet ikke er hyldevarer, og at udbud med forhandling dermed kan anvendes i langt de fleste udbud af bygge- og anlægssopgaver.

Udbud med forhandling må anvendes i de situationer, der er opført i udbudslovens § 61<sup>1</sup>. Udbud med forhandling kan således anvendes i følgende tilfælde:

- Ved tilpasning af tilgængelige løsninger
- Ved design og innovative løsninger
- Pga. anskaffelsens kompleksitet
- Når tekniske specifikationer ikke kan fastlægges præcist



1 I tilbudsloven beskrives muligheder for forhandling i § 11.

Bygherren vil derfor i langt de fleste tilfælde kunne anvende udbud med forhandling, når den udbudte kontrakt omfatter en vis grad af projektering, og denne projektering enten skal foretages af en rådgiver eller af en entreprenør – eller når den udbudte kontrakt indeholder en vis kompleksitet (i enten projekt eller vilkår). Disse forudsætninger er tilstede i de fleste byggeprojekter.

Udbud med forhandling kan også være hensigtsmæssigt ved små og mellemstore kontrakter og både for rådgivning og entrepriser. Man skal identificere, hvilke udbudsregler der finder anvendelse i det konkrete udbud. Der vil dog kunne være entrepriser eller rådgivningsopgaver, der er så små eller simple, at det ikke kan betale sig at anvende udbud med forhandling.

## UDBUDSLOV ELLER TILBUDSLOV?

Udbud af bygge- og anlægsarbejder samt rådgivningsopgaver, der ligger over de respektive tærskelværdier<sup>2</sup>, skal håndteres i overensstemmelse med udbudslovens regler. Udbud af entrepriser under denne værdi skal håndteres i overensstemmelse med tilbudslovens regler.

Principperne i denne vejledning er gældende for alle typer forhandling, men fokus har været på forhandling i regi af udbudsloven, da forhandling på mindre entrepriser ofte forløber simple.

## FORHANDLING MED ELLER UDEN FORUDGÅENDE UDBUDSBEKENDTGØRELSE

I Udbudsloven findes to former for udbud med forhandling:

- Med forudgående udbudsbekendtgørelse.
- Uden forudgående udbudsbekendtgørelse.

Hvis der efter et offentligt eller begrænset udbud kun modtages ikke-forskriftsmæssige eller uacceptable bud, er der mulighed for at forhandle med tilbudsgivere uden forudgående bekendtgørelse. I denne vejledning tager vi udgangspunkt i den situation, hvor forhandlingen er annonceret i udbudsbekendtgørelsen.

Om betingelserne for udbud med forhandling uden forudgående bekendtgørelse henvises til udbudslovens tekst og til Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens vejledning "Udbudsloven: Vejledning om udbudsreglerne" (januar 2016).

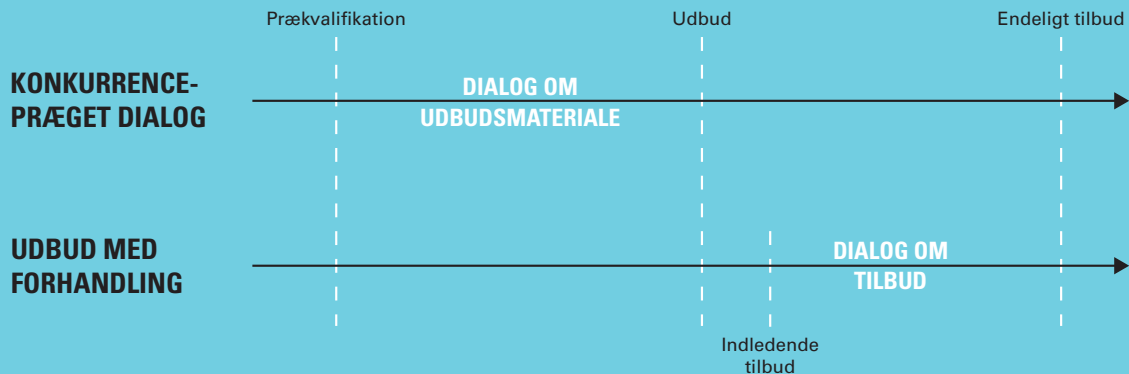
<sup>2</sup> Tærskelværdierne ændres løbende. Find de aktuelle værdier på f.eks. udbudsportalen.dk.

## KONKURRENCEPRÆGET DIALOG VS. UDBUD MED FORHANDLING

Konkurrencepræget dialog er en anden mulighed for dialog i udbudsprocessen. Det overordnede anvendelsesområde for de fleksible procedurer konkurrencepræget dialog og udbud med forhandling er sammenfaldende. Og fælles er også muligheden for dialog mellem parterne.

- Konkurrencepræget dialog: Bygherren kender ikke sit behov eller den bedste løsning på opgaven. Dette afklares i dialog med de prækvalificerede tilbudsgivere, inden udbudsmaterialet færdiggøres. Herefter udbydes opgaven, og de (resterende) bydende afgiver tilbud (som ved normalt begrænset udbud uden forhandling).
- Udbud med forhandling: Bygherren kender sit behov og udsender udbudsmaterialet, der er udgangspunkt for dialogen. De prækvalificerede afgiver tilbud og parterne har dialog(forhandling) om tilbuddene, inden de (resterende) bydende afgiver et endeligt tilbud.

Forskellen ligger altså i, at man i konkurrencepræget dialog har fokus på udbudsmaterialet inden udbuddet, og at man i udbud med forhandling har fokus på tilbuddene efter udbuddet.





## HVILKE UDBUD EGNER SIG TIL FORHANDLING?

Udbud med forhandling kan principielt anvendes i alle udbud (jf. de førnævnte betingelser) uanset kontraktens økonomiske størrelse, men det giver særlig mening at anvende udbud med forhandling i følgende tilfælde:

- Ved rådgivnings- og entrepriseudbud med en vis kompleksitet
- I totalentrepriser som vurderes efter kvalitative tildelingskriterier
- Ved behov for at sikre den ønskede kvalitet, afklare misforståelser samt belyse risici og finde ud af, hvordan de håndteres
- Ved ønske om at få mere dialog og fjerne usikkerhed samt sikre bedre organisering
- For at opnå konkurrencedygtige priser med fokus på budgetsikkerhed og slutøkonomien i projektet
- I udbud af driftsopgaver, funktionsudbud, ved fokus på totaløkonomi eller ved samlet udbud af anlæg og drift

Bygherren kan med særlig fordel bruge udbud med forhandling ved udbud af mere komplekse projekter, hvor man har beskrevet funktioner, fordi det er svært at beskrive ønsker eller løsninger klart i udbudsmaterialet. Dialogen i udbudsprocessen giver stor værdi ift. at udarbejde og modtage gode tilbud. Men udbud med forhandling kræver flere ressourcer end et almindeligt begrænset udbud, og bygherren skal sikre, at hans egne og tilbudsgivernes udgifter til forhandlingen ikke løber løbsk. Forhandlingsforløbet (og dermed de tilhørende transaktionsomkostninger) skal afpasses i forhold til projektet (det skal kunne betale sig). Det gælder både ved små, mellemstore og store kontrakter. Det er god skik, at bygherren betaler tilbudsgiverne et vederlag, hvis der lægges op til en ressourcekrævende udbudsproces.

Det vil primært være i projekter, hvor bygherren udbyder efter »bedste forhold mellem kvalitet og pris« (tidligere kendt som økonomisk mest fordelagtige tilbud), at udbud med forhandling har sin berettigelse. Det anbefales derimod ikke, at bygherrer benytter udbud med forhandling på ukomplicerede projekter, hvor man udbyder efter laveste pris.

Det skal være klart i udbudsmaterialet, hvad opgaven indebærer, hvilke elementer ordregiver ønsker at forhandle, samt hvordan ordregiver har planlagt, at forhandlingsfasen skal forløbe. På denne måde sikres det, at tilbudsgivere ved, hvad de går ind til, og ikke melder fra undervejs i processen. Se eksempler på udbuds-betingelser for projekter udbudt med forhandling i bilag 1+2.

### PROPORTIONALITET

Det vurderes, at udbud med forhandling kan bruges til både store og små projekter. Men husk proportionaliteten. På et mindre projekt vil man måske kun tage én forhandlingsrunde med en-times forhandlingsmøder med 2-3 personer eller måske endda bare et telefonmøde. På et stort projekt vil man måske have brug for to forhandlingsrunder og længere møder med flere personer fra både bygherres side (inkl. rådgivere) og tilbudsgivers side.

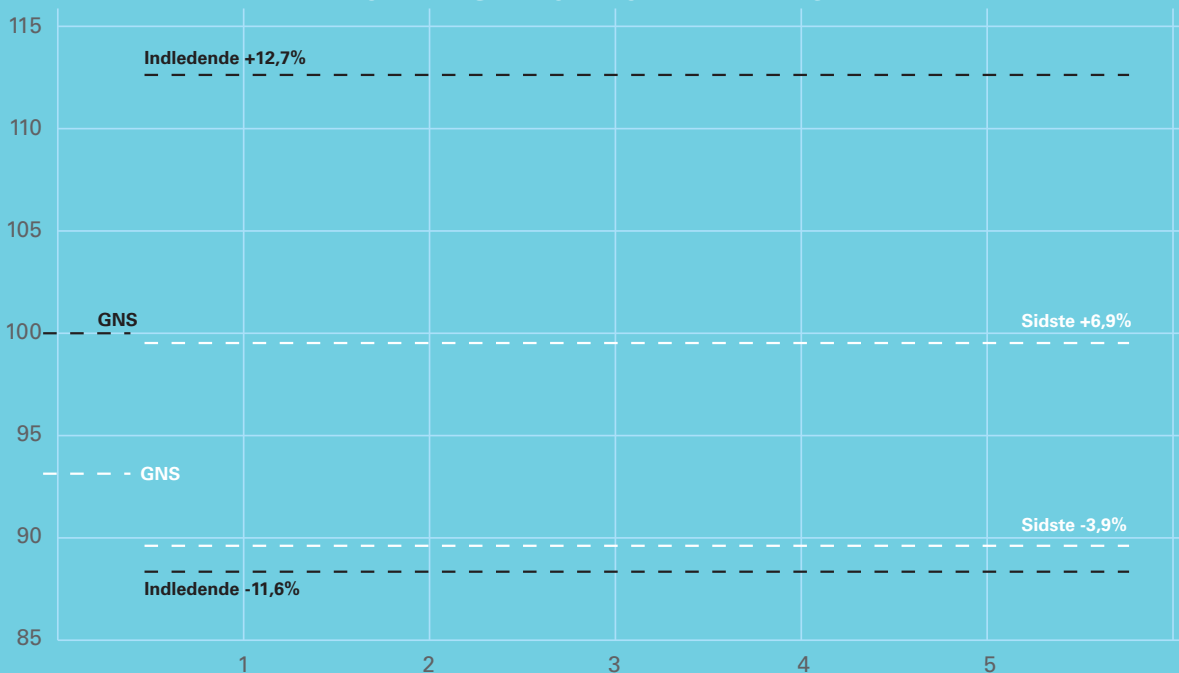
## FORHANDLING GIVER GODE RESULTATER

I forbindelse med udbuddet af renovering af fem punkthuse ved Søndermarken i Valby gennemførte KAB med totalrådgiver JJW Arkitekter udbud med forhandling med de bydende entreprenører på to storentrepriser. Der blev kun gennemført én forhandlingsrunde, men resultaterne var tydelige. Ved at afklare projektet og have dialogen undervejs blev prisen for det laveste tilbud reduceret fra første til andet tilbud med over 20 mio. kr. (5%) i alt for de to entrepriser. Samtidig blev spredningen fra laveste til højeste bud reduceret fra hhv. 24% og 14% af gennemsnitstilbuddet til 10% i begge storentrepriser – samtidig med at gennemsnittet for priserne faldt med 7% i begge storentrepriser.

Endvidere oplevede bygherren og rådgiverne, at tilbuddene blev markant bedre på de kvalitative parametre – bl.a. ved at blive tydeligere i forhold til, hvordan de ville løse tildelingskriteriernes krav til bl.a. byggeproces og risikohåndtering.

Bygherren opnåede altså at få både billigere og bedre tilbud. Endelig medførte forhandlingsmødet, at entreprenørerne havde sat sig godt ind i projektet, og de opnåede gennem forhandlingerne øget indsigt og forståelse for projektet, inden det endelige (andet) tilbud skulle afgives. Dette udgangspunkt udgjorde et godt grundlag for at opnå et bedre samarbejde og færre ekstraregninger i projektet.

### FORDELING AF BUD FACADEENTREPRISE



Den sorte markering viser fordelingen og gennemsnittet af tilbudspriserne i de indledende fem tilbud, og de hvide illustrerer det samme efter forhandlingen (endeligt tilbud, da man kun havde én forhandlingsrunde).

# FORBEREDELSE AF UDBUD MED FORHANDLING

## »SKRIV, HVAD DU GØR – OG GØR, HVAD DU SKRIVER!«

Det er bygherren, der bestemmer, hvordan forhandlingerne skal foregå. Det er væsentligt, at bygherren i det udsendte materiale beskriver, hvordan man vil gennemføre processen og også undervejs dokumenterer, hvad der er foregået, så man kan leve op til princippet om gennemsigtighed. Udbudsloven indeholder kun få krav til tilrettelæggelsen, men tilbudsgiverne skal naturligvis behandles lige under forhandlingerne (alle får samme tilbudsgrundlag, tid, informationer etc.), og processen skal foregå på en gennemsigtig måde (det skal være tydeligt, hvad der skal ske før og undervejs). I forhold til at udforme spillereglerne for forhandlingen er opfordringen derfor: »Læg juraen på hylden« og koncentrer indsatsen om de grundlæggende principper samt godt samarbejde og solid dokumentation.

Bygherren skal også være opmærksom på at overholde fortroligheden over for tilbudsgiverne og således ikke fortælle om de andre tilbudsgiveres projekter. Endelig skal der (som ved alle udbud) være proportionalitet mellem opgavens størrelse, ressourceforbruget i forløbet og de stillede krav - undgå f.eks. for høje krav til kapacitet eller ydelse.

## HVOR MANGE SKAL DER FORHANDLES MED?

Ved udbud med forhandling skal der offentliggøres en udbudsbekendtgørelse på samme måde som ved et almindeligt begrænset udbud. Ansøgningsfristen skal være passende, set i forhold til projektets kompleksitet og størrelse, og må som hovedregel ikke være mindre end 30 kalenderdage i henhold til udbudsloven.

Det anbefales som udgangspunkt at nøjes med at prækvalificere tre tilbudsgivere<sup>3</sup> – hvis man vælger at prækvalificere flere, bør man overveje at anvende udskillelse under forhandlingen (se nedenfor). I alle tilfælde skal forløbet tilrettelægges i forhold til opgavens kompleksitet og i lyset af de samlede tilbudsomkostninger.

Årsagen til anbefalingen om, at bygherren kan nøjes med kun tre tilbudsgivere ved udbud med forhandling, er, at forhandlingen giver mulighed for at fjerne en del risiko, og at tilbudsgiverne bedre forstår opgaven.

Årsagen til anbefalingen om, at bygherren kan nøjes med kun tre tilbudsgivere ved udbud med forhandling, er, at forhandlingen giver mulighed for at fjerne en del risiko, og at tilbudsgiverne bedre forstår opgaven. Herigennem er bygherren mere sikker på at få tre gode og brugbare tilbud.

## SKAL DER FORHANDLES?

Bygherren kan forbeholde sig retten til at indgå kontrakt på baggrund af et indledende tilbud. Dette skal i så fald anføres i udbudsbekendtgørelsen. Ved at forbeholde sig denne ret kan bygherren lægge pres på tilbudsgiverne, så de afgiver deres bedste tilbud fra start – frem for at afgive et tilbud med henblik på forhandling. Tager bygherren ikke dette forbehold, skal der forhandles med alle tilbudsgivere.

Hvis bygherren har lagt op til forhandling, bør han kun undtagelsesvis benytte forbeholdet om at acceptere et tilbud uden forhandling. Det kan være svært for bygherren at vurdere, om det indledende tilbud er tilbudsgivers bedste tilbud. Bygherren risikerer samtidig kritik fra de ikke-vindende tilbudsgivere og kan skade sit omdømme, hvis han ikke respekterer de ressourcer, som tilbudsgiverne har lagt i forberedelse og beredskab. Omvendt skal bygherren heller ikke spille tilbudsgivernes tid med en unødigt forhandling, hvis bygherren er tilfreds med tilbuddene og kan tildele opgaven med det samme.

<sup>3</sup> Der skal prækvalificeres mindst tre tilbudsgivere (under forudsætning af at der er mindst tre egnede ansøgere). Såfremt bygherren ønsker at prækvalificere flere end fem, skal det begrundes.

## BEGRÆNSNING AF ANTALLET AF TILBUDSGIVERE UNDERVEJS

Hvis man har mere end én forhandlingsrunde kan bygherren udskille/frasortere en eller flere tilbudsgivere undervejs i forhandlingsforløbet (efter første forhandlingsrunde), blot bygherren har forbeholdt sig denne ret i udbudsbekendtgørelsen. Da deltagelse i forhandlinger kan være ressourcekrævende, kan en sådan udskillelse være til gavn for både bygherren og den pågældende tilbudsgiver. Man bør kun udskille under forudsætning af, at den pågældende tilbudsgiver ikke har realistiske muligheder for at vinde kontrakten.

Hvis bygherren vil udskille tilbudsgivere undervejs, skal det ske på baggrund af en evaluering i henhold til de opstillede tildelingskriterier. Det tilskynder også tilbudsgiverne til at indlevere et godt tilbud i første omgang. Den udskilte tilbudsgiver har krav på en skriftlig begrundelse.

Bygherren skal sikre, at der trods en eventuel udskillelse er tilbudsgivere nok til at sikre tilstrækkelig konkurrence ved afgivelse af endelige tilbud.

Grundlæggende elementer i udbudsmaterialet skal være entydige fra starten, så der ikke sker misforståelser. Der kan dog ske fejl og misforståelser i udarbejdelsen af tilbuddet, f.eks. hvis tilbudsgiver kommer til at tage forbehold overfor et mindstekrav, der ikke kan ændres. Det kan være ærgerligt at kassere et godt tilbud på grund af en misforståelse. Derfor bør bygherren tydeligt skrive i udbuddet, hvis første tilbud kan blive erklæret ukonditionsmæssigt som følge af et forbehold for mindstekrav. Ved det sidste og bedste bud skal tilbuddene naturligvis være konditionsmæssige.

## TIDSPLAN FOR FORHANDLINGSFORLØB

At gennemføre udbud med forhandling tager længere tid end en traditionel udbudsproces uden forhandling. Men tilrettelægges processen godt, kan forhandlingen normalt gennemføres effektivt inden for et par måneder - eller hurtigere, hvis det bare er én runde med få bydende.

Det er bygherren, der bestemmer tidsplanen for forhandlingerne, herunder antallet af forhandlingsmøder. Tilbudsgivere skal have passende tid til at tilpasse deres tilbud efter hver forhandlingsrunde. Bygherren skal i udbudsbekendtgørelsen oplyse om planen for forhandlingsforløbet – f.eks. med udgangspunkt i skemaet herunder. En tydelig plan gør tilbudsgiverne i stand til at planlægge og strukturere tiden bedst muligt.

Beskrivelsen af det forventede forhandlingsbeløb udelukker imidlertid ikke, at bygherren undervejs kan ændre forhandlingsforløbet. Hvis udbudsmaterialet eksempelvis har beskrevet et forhandlingsbeløb med to forhandlingsmøder, og bygherren efter første forhandlingsrunde vurderer, at det kun er nødvendigt med én forhandlingsrunde, vil der ikke være noget til hinder for, at ordregiver afviger fra den oprindelige plan. Det er god stil at spørge tilbudsgiverne, om det er i orden at lave om i forløbet, og bygherren må ikke grundlæggende ændre forløbet i forhold til den oprindeligt beskrevne plan.

Det præcise tidspunkt for møderne fastsættes af bygherren (evt. allerede i udbudsbrevet), ligesom bygherren kan forbeholde sig retten til at ændre tidsplanen. Uanset dette opfordres hver tilbudsgiver til at reservere tid i kalenderne for medlemmerne af deres forhandlingsteam på de datoer, hvor møderne ifølge tidsplanen forventes at blive gennemført.

Se eksempler på tidsplan for forhandlingsforløb i de tilhørende eksempler på hhv. udbudsbetingelser for et storentreprisearchitekt og udbudsbrev for et totalrådgivningsudbud (find dem på [www.vaerdibyg.dk](http://www.vaerdibyg.dk)).

## DET JURIDISKE

Forhandlingsmødet bør handle om spørgsmål vedrørende det konkrete projekt. Der er umiddelbart ikke grund til, at der deltager jurister fra hverken bygherres eller tilbudsgiveres side. Hvis der er juridiske emner omkring udbuddet eller tilbuddet (f.eks. ift. kontraktbetingelser), bør juristerne fremsende disse spørgsmål forud for mødet. Ellers kan jurister deltage i en del af forløbet/mødet, hvis der skal drøftes aftaleforhold. Mindre virksomheder får nogle gange deres brancheorganisation til at stille principielle spørgsmål ift. betingelser, kontrakter m.v., men dette kan med fordel klares som spørgsmål/svar.

Aktivitet	Dato	Ansvarlig
Efter endt prækvalifikation udsendes opfordring til at afgive tilbud.	Dato	Bygherre
Besigtigelse og/eller orienterings-/spørgemøde	dato, tidspunkt	Bygherre
Frist for afgivelse af indledende tilbud	dato, tidspunkt	Tilbudsgivere
Evaluering af indkomne indledende tilbud	angiv forventet uge	Bygherre
Forhandlingsmøder med tilbudsgivere	angiv forventede datoer/uger	Bygherre
Reviderede tilbud	angiv forventet dato/uge	Tilbudsgivere
Evt. yderligere forhandlingsrunder	angiv forventede uger	Bygherre/ tilbudsgivere
Evaluering af endelige tilbud. Kontrakttildeling.	angiv forventet uge	Bygherre
Stand still-periode	angiv forventet uge	Bygherre
Underskrivelse af kontrakt	angiv forventet uge	Bygherre og tilbudsgiver
Opstart	angiv forventet uge	Bygherre og tilbudsgiver
Aflevering	angiv forventet uge	Bygherre og tilbudsgiver

Eksempel på bygherrens tidsplan for gennemførelse af udbuddet.

# BYGHERRENS ROLLE

Forhandling er en vigtig bygherredisciplin, hvor det er afgørende, at bygherren selv er aktiv i processen. Udover at skulle sammensætte sit forhandlingsteam, skal bygherren også overveje, om der er brug for kompetencer i baglandet eller fra rådgivere, som kan supplere med viden og vurderinger undervejs i forløbet.

Bygherren skal sætte tid af til forhandlingsforløbet og gøre sig en række overvejelser om forløbet og resultatet. Det er bl.a. centralt at stille sig selv spørgsmålet "Hvad vil vi opnå med forhandlingen?".

Det er en stor fordel, hvis de personer, som også skal sidde med projektet efterfølgende kan deltage i forhandlingsforløbet. Det er afgørende, at forhandlingslederen har bemyndigelse og mandat til at gennemføre forhandlingen – f.eks. ved at kunne godkende forhandlingstemaer, der bliver bragt i spil, uden at der efterfølgende bliver sået tvivl om forudsætningerne i baglandet. Det er vigtigt at være åben over for tilbudsgivernes forslag, idet forhandling fordrer respekt for andres viden, for at kunne give de bedst mulige resultater.

Selve forhandlingsprocessen er i høj grad en struktureret gennemgang af udvalgte temaer. Bygherren har forpligtelse til at dokumentere aktiviteter i processen, så ingen mundtlig dialog kommer til at stå alene.

## BYGHERRENS KOMPETENCER

For at gennemføre udbud med forhandling bør bygherren råde over følgende kompetencer:

### Vurdering af teknik og byggeproces

I forhandlingen skal bygherren (og dennes eventuelle rådgivere) kunne levere modspil til tilbudsgivernes udspil og spørgsmål. Man skal kunne gennemskue om tilbudsgivernes løsningsforslag lever op til de stillede krav og den ønskede kvalitet (både ift. udførelse og senere drift og vedligehold). Uanset at bygherren kan være suppleret af egne rådgivere, bør bygherren selv have en grundlæggende teknisk indsigt.

### Pris- og markedskendskab

Bygherren skal kunne vurdere, om de indkomne tilbud har priser, der er højere end de burde være ift. markedet. Det er en stor fordel at have kendskab til den aktuelle situation i markedet. Dette kan opnås ved på forhånd at gennemføre en markedsundersøgelse, inden udbudsmaterialet offentliggøres<sup>4</sup>. Hvis forhandlingsprocessen er velstruktureret, er der god sandsynlighed for, at man får konkurrencedygtige priser.

### Procesledelse

Bygherren (eller evt. dennes nærmeste rådgiver) sidder for bordenden ved forhandlingen. Bygherren skal kunne agere som forhandlingsleder, styre processen og orkestrere forløbet – samt være den, der dokumenterer og refererer undervejs. Forhandlingslederen skal også komme med eller vurdere tekniske betænkeligheder. Det er vigtigt at bevare et åbent sind over for de løsninger, som tilbudsgiveren foreslår. Endvidere skal man være opmærksom på grænserne i processen. Bygherren må eksempelvis ikke referere direkte til andre tilbud af hensyn til ophavsret og fortrolighed. For hele tiden at kunne overskue processen og bindingerne, er det en god idé at være flere repræsentanter fra bygherresiden og have både juridisk, teknisk og kommercielt flair repræsenteret i forhandlingsteamet.

### God forhandlingsskik

God forhandlingsskik fordrer, at bygherrens forhandlingsteam møder tilbudsgiverne med den nødvendige åbenhed og ærlighed. Kun ved at være professionel, troværdig og seriøs kan bygherren opbygge det nødvendige tillidsforhold med tilbudsgiverne. Bygherren skal gennem sine handlinger skabe den fornødne tryghed for, at processen er fair, fortrolig og i fuld overensstemmelse med principperne om ligebehandling og gennemsigtighed.

<sup>4</sup> Se Værdibyggs vejledning 'Dialog i udbudsprocessen'.

# TILBUDSGIVERNES FORBEREDELSE

Selvom det er bygherren, der tilrettelægger forhandlingen, skal tilbudsgiverne også forberede sig på at indgå i forhandlingsforløbet. Både ved at sætte sig ind i materialet, men også overveje med hvem og hvordan man vil spille aktivt ind under forhandlingsmøderne.

For at få et værdifuldt forhandlingsmøde, skal tilbudsgiverne naturligvis sørge for at være velforberedte. Bygherren udsender en dagsorden (og gerne med mulighed for at tilbudsgiverne kan komme med input til temaer til diskussion), som tilbudsgiverne skal forberede sig i forhold til.

På baggrund af det indledende tilbud skal tilbudsgiverne have afdækket sine egne risikoområder og forberedt spørgsmål til bygherren samt svar på bygherrens spørgsmål. I forhold til forhandlingspunkterne skal man beslutte, hvilke personer der skal deltage – f.eks. om der er brug for, at der er specialister eller teknikere, der deltager i mødet. Der skal helst kunne svares på samtlige spørgsmål.

## HVEM DELTAGER?

Fra tilbudsgivers side skal man forholde sig til, hvad der lægges op til fra bygherrens side. Hvis det ikke er meldt ud, hvem eller hvor mange der deltager fra bygherrens side, kan det være en god idé at spørge ind til dette. Dagsordenens punkter bør være så konkrete, at det er tydeligt, hvilke kompetencer tilbudsgiver skal møde op med. Der skal være en vis balance i antallet af deltagere på begge sider af bordet, så den ene side ikke er voldsomt overrepræsenteret. Dette hænger naturligvis sammen med projektets størrelse, og på mindre projekter vil man holde mindre/kortere forhandlingsmøder med færre deltagere ift. på større projekter.

Det er i alle forhandlingsmøder centralt, at tilbudsgiver møder op med tilstrækkelig beslutningskompetence. Der træffes typisk ikke afgørende beslutninger under forhandlingen, men parterne skal alligevel kunne regne med, at de ting, der bliver meldt ud på mødet, også gælder efter mødet.

På tilbudsgivers side vil der ofte være en kerne bestående af en person på chef/direktørniveau samt eksempelvis en forretnings/markedschef. Det kan også være en god idé, at den konkrete projektleder (som skal lede projektet, hvis man får det) deltager. Derudover kan man trække specialister med ind, hvis der er temaer på dagsordenen, som fordrer dette. Der kan derfor være forskel på, hvem der deltager på hhv. første og andet forhandlingsmøde.

## SPØRG OG LYT

Det er vigtigt, at tilbudsgiverne går åbent til forhandlingsmødet og får stillet de rigtige spørgsmål ift. egne tvivl og risici. Samtidig handler det om at lytte til bygherren og kunne sætte sig i bygherrens sted – både ift. hvad bygherren svarer på spørgsmål, men også ift. hvad bygherren spørger om. Dialogen i forhandlingen kan være værdifuld for tilretningen af tilbuddet, så man bedre kan ramme bygherrens behov. Det handler om at spørge ind til bygherrens behov og succeskriterier. Endvidere kan man spørge til, hvad bygherren ser som godt i tilbuddet, og hvor der er brug for forbedringer. Jo bedre man er til at få bygherren til at tale, jo flere gode informationer får man til sit tilbud.

Som tilbudsgiver skal man have en forståelse for, hvor man er i processen. Ved forhandlingsmøderne er man tæt på målet, og man skal agere konstruktivt for at komme det sidste stykke. Man skal bruge tilbagemeldingerne fra bygherren konstruktivt og fremadrettet. Det handler om at lytte efter, hvor man kan finde en win-win situation.



# SÅDAN FOREGÅR FORHANDLINGERNE

Alle tilbudsgivere inviteres som udgangspunkt til et forhandlingsmøde. På mødet vil tilbudsgiveren, i det omfang det er relevant, få mulighed for at uddybe det afgivne tilbud, og bygherren vil orientere om tilbuddets styrker og svagheder på baggrund af den indledende evaluering. Tilbuddets enkelte dele kan blive genstand for drøftelse og forhandling. Der er endvidere mulighed for at gøre opmærksom på forhold, der i sidste ende vil kunne gøre det endelige tilbud ukonditionsmæssigt, for på denne måde at lade tilbudsgiveren bringe forholdet i orden inden det endelige tilbud afleveres.

Grundlaget for forhandlingerne er tilbudsgivernes indledende tilbud. Det anbefales, at tilbudsgiverne får tilstrækkelig tid til at udarbejde et godt tilbudsmateriale. Forhandlingsforløbet har blandt andet til formål at skærpe tilbudsgivernes forståelse af og indsigt i opgaven, således at de kan levere den ønskede kvalitet og opfylde målsætningerne bedst muligt.

## LIGEBEHANDLING

Forhandlingerne på tværs af tilbudsgiverne skal som udgangspunkt følge samme faste skabelon, så det sikres, at der sker ligebehandling mellem tilbudsgiverne. En ensartet struktur (for både bygherren og tilbudsgiverne) betyder også, at især bygherren lettere opbygger erfaringer med udbudsformen, og at transaktionsomkostningerne nedbringes, da der ikke skal udarbejdes en ny struktur hver gang, der indledes forhandling.

Bygherren skal sikre ligebehandling i forhandlingsforløbet, men det kan ikke undgås, at forhandlingerne gavner nogle tilbudsgivere mere end andre. Eksempelvis kan det være, at ændringer i udbudsmaterialet er nemmere at håndtere for nogle tilbudsgivere frem for andre. Sådanne tilfælde medfører som udgangspunkt ikke et brud på ligebehandlingsprincippet, blot der ikke varetages usaglige hensyn.

## ANTAL MØDER OG LÆNGDE

Det forventede forhandlingsforløb skal beskrives i udbudsmaterialet. Det anbefales, at man gennemfører 1-2 forhandlingsrunder. I mange tilfælde vil man komme langt med bare én forhandlingsrunde, hvorefter tilbud justeres, og endeligt tilbud kan afgives. Af hensyn til

omkostningerne bør det derfor kun være i projekter med særlige forhold, at man gennemfører to runder. Forhandlingsmøderne kan typisk afholdes på 1½-2 timer, men både antallet af runder og længden af møder afhænger af emnerne for forhandling, projektets kompleksitet, størrelse mv.

Gennemfører man to forhandlingsrunder, kan dagsorden for forhandlingen eksempelvis opdeles, så man på det første møde fokuserer på projektet, tilbuddet og muligheder for optimeringer, mens man i anden runde følger op på dette og fokuserer på kontrakter mv. På den måde kan andet forhandlingsmøde også i mange tilfælde være noget kortere end det første. Udskiller bygherren tilbudsgivere undervejs, er der heller ikke grund til at drøfte kontraktvilkår med disse tilbudsgivere.

Bygherren skal huske, at det er ikke længden af selve forhandlingsmødet, der koster mange ressourcer hos tilbudsgiverne. Det er i højere grad det arbejde, der lægges i forberedelsen til møderne. Samtidig med at det er et forhandlingsmøde, er mødet jo også tilbudsgiverens mulighed for at "sælge" sit tilbud, og derfor lægger tilbudsgiverne ofte en del ressourcer i forberedelsen. Da der er mange penge på spil ift. at vinde opgaven, lægger tilbudsgiverne mange timer i udarbejdelsen af tilbuddene og forberedelse af forhandlingsmøderne. Dette taler også for, kun at afholde én forhandlingsrunde for at holde de samlede omkostninger nede.

## BEGRÆNSNING AF ANTALLET AF TILBUDSGIVERE

Så snart bygherren må konstatere, at en eller flere af tilbudsgiverne ikke længere er relevante i tilbudsgivningen, bør man sortere dem fra - både for bygherren og tilbudsgivernes skyld, så der ikke er for mange, der skal igennem forløbet. Kommunikation omkring frasortering/udskillelse af tilbudsgivere er vigtig, da der kan være såvel betydelige ressourcer som stor prestige involveret i tilbuddene. Derfor skal bygherren udarbejde gode og gennearbejdede afslag, der klart begrunder frasorteringen ud fra de opstillede tildelingskriterier.



## EVALUERING(ER) OG OFFENTLIGGØRELSE AF TILBUD

Værdibyg anbefaler, at bygherrer evaluerer tilbuddene i hver runde i henhold til de opstillede tildelingskriterier, og at både priser og karakterer for de kvalitative kriterier offentliggøres for at kunne få et samlet billede af tilbuddet og for at sikre høj gennemsigtighed i processen. Denne transparens er særligt nødvendig, hvis der sker udskillelse undervejs i forløbet. Ved at kende både egne og konkurrenters priser og karakterer, ved den enkelte tilbudsgiver, hvor tilbuddet skal optimeres frem mod det endelige tilbud.

Bygherre skal naturligvis vurdere de forskellige kriterier på samme måde undervejs i forhandlingerne.

## AFSLUTNING AF FORHANDLINGERNE

Forhandlingerne afsluttes ved, at tilbudsgiverne afgiver deres endelige tilbud<sup>5</sup>. Tilbudsfristen skal være passende i forhold til projektets størrelse og kompleksitet.

Efter aflevering af endeligt tilbud er der ikke mulighed for at forhandle nærmere med tilbudsgiverne, men der er intet til hinder for, at der kan foretages almindelige afklaringer og præciseringer af det endelige tilbud. Det er dog væsentlig at sådanne præciseringer ikke giver anledning til forskelsbehandling mellem tilbudsgiverne.

Det er en god idé at afslutte med at evaluere selve forhandlingsforløbet med de tilbudsgivere, der har deltaget. Feedback fra tilbudsgiverne er værdifulde for bygherren, når denne skal udforme sit næste udbud.

## DOKUMENTATION

Bygherren har pligt til at dokumentere forhandlingsforløbet, og det anbefales, at forhandlingsmøder gennemføres og refereres ensartet. Referater er vigtige juridiske dokumenter i forhandlingen, og de bør skrives af en kompetent referent og efterfølgende kvalitetssikres, så alle drøftelser (herunder også de tekniske detaljer) refereres korrekt.

## TILBUDSVEDERLAG

Det er bygherren, der bestemmer, om tilbudsgivere modtager et vederlag for deres deltagelse i forhandlingerne, og i givet fald hvor stort dette vederlag er. Bygherren oplyser dette i udbudsbekendtgørelsen. Bygherren bør altid overveje et vederlag til deltagerne, da forhandlingsforløbet ofte kræver en del ekstra ressourcer hos tilbudsgiverne. Vederlag kan bidrage til, at flere tilbudsgivere vil søge om prækvalifikation, og dermed øge konkurrencen og muligheden for bedre tilbud. Vederlaget bør afspejle forhandlingens omfang.

*“På projektet til ca. 340 mio. faldt prisen ved én forhandlingsrunde med 22 mio. Det er fedt for bygherren, men så er der måske også råd til at give et honorar til de bydende entreprenører, der jo har brugt mange ressourcer på at være med i forløbet.”*

Citat: Bygherrerrådgiver

## BANEDANMARKS FORHANDLING PÅ KØBENHAVN-RINGSTED BANEN

*»Når vi har fået tilbuddene ind, starter vi med at evaluere dem. Vi udarbejder et evalueringsnotat for hvert tilbud, som vi sender til de enkelte tilbudsgivere. De kan så kommentere på dette inden for 24 timer, hvis de synes, at der er faktuelle fejl i notatet. På baggrund af dette laver vi en dagsorden med forhandlingstemaer. Tilbudsgivere kan byde ind til denne med cost-drivers, som de gerne vil drøfte.*

*Der laves så en endelig dagsorden med de konkrete forhandlingspunkter ift. det enkelte tilbud. Temaerne for forhandlingerne er ofte risiko, tekniske løsninger, fortolkninger af materialet og cost-drivers – meget sjældent pris eller jura i snæver forstand.*

*Dette forløb betyder, at begge parter er forberedt inden forhandlingsmødet.*

*Efter mødet laver vi et referat, som udsendes samme dag. Der er mulighed for hurtig kommentering (indenfor 24 timer).*

*Hvis der er et efterfølgende forhandlingsmøde, gennemføres det cirka på samme måde – dog typisk kortere. Indholdet følger ofte direkte af referatet fra første møde, men her forfiner og fintuner man i højere grad.»*

Niels Sørensen, Banedanmark

5 Kaldes også for "Sidste og bedste bud" (SBB) (på engelsk: Best and Final Offer (BAFO)).

# FORHANDLINGSTEMAER

Det er bygherren, der bestemmer forhandlingstemaerne. Forhandlingerne skal selvfølgelig vedrøre den udbudte kontrakt og skal tage udgangspunkt i den pågældende tilbudsgivers tilbud.

Forhandlingerne bør altid omfatte en drøftelse af de forhold, som efter den pågældende tilbudsgivers mening er unødvendigt fordyrende (såkaldte cost-drivers), ligesom bygherren bør udpege særlige styrker og svagheder i tilbuddene, som kan drøftes under forhandlingerne. På samme måde bør forhandlingerne også omfatte forhold, der evt. udgør forbehold i den pågældende tilbudsgivers tilbud.

Forhandlingerne bør omfatte en overordnet vurdering af den pågældende tilbudsgivers indledende tilbud med udgangspunkt i de udmeldte tildelingskriterier. Forhandlingerne må dermed gerne omfatte emner som bemanning og processer, hvis disse er opstillet som tildelingskriterier. Formålet med forhandlingen er at orientere den pågældende tilbudsgiver om de områder, hvor dennes tilbud med fordel kan forbedres. Orienteringen må ikke indeholde løsningsforslag eller direkte henvisninger til andre tilbud.

## FORHANDLINGSTEMAER

Kravene i udbuddet bør være begrænset til de få centrale krav, der har væsentlig betydning for kvaliteten og prisen. Bygherren bør i udbudsmaterialet indikere temaer, som er til forhandling, f.eks. ud fra en vurdering af risici i projektet. Det bør af udbudsbetingelserne fremgå, at forhandlingerne også kan omfatte temaer, der først konstateres, når tilbuddene kommer ind, og hvor bygherren har opdaget interessante emner eller forskelle. Bygherren bør give tilbudsgiverne mulighed for at pege på områder i deres indledende tilbud (og undervejs), som de ønsker at drøfte – eksempelvis for at afdække uklarheder eller risici i projektet.

Udbuddets grundlæggende elementer, såsom mindstekrav og tildelingskriterier, kan ikke ændres, og er derfor ikke til forhandling. Derfor skal fastlæggelsen af disse grundigt overvejes, så de ikke opleves som uhenigtsmæssige senere i processen. Det er dog oplagt at have en dialog om tilbudsgivernes opfyldelse af tildelingskriterierne, og hvordan de kan optimere dette.

Forhandlingen handler om at forbedre indholdet af tilbuddene, så indkøbet bliver tilpasset bygherrens behov. Derfor er der i forhandlingen mulighed for, at bygherren kan spørge ind til tilbuddet, og at tilbudsgiverne kan spørge ind til udbuddet. Dette giver en bedre forståelse for, hvad parterne hver især mener.

OBS! Tidsplan kan af nogen opfattes som et grundlæggende element. Hvis tidsplanen er til forhandling, er det vigtigt, at der er bemærkning i udbudsbekendtgørelsen om, at tidsplanen er til forhandling og således ikke er "låst".

## EKSEMPLER PÅ FORHANDLINGSTEMAER TIL ENTREPRISEUDBUD

- Forhold i tilbuddet, som bygherre har bemærket
- Tidsplan/udførelses-arbejdsplan
- Risici
- Grænseflader til andre entreprenører
- Logistik og byggeplads
- Leveringstid
- Udførelsesmetode - metoder, systemer og materiel, der anvendes,
- Opfyldelse af tildelingskriterier

## FORHANDLING VED UDBUD AF RÅDGIVNING

Udbud med forhandling kan også anvendes ved udbud af rådgivningsydelser. Her vil man særligt kunne bruge dialogen i forhandlingen til at lave forventningsafstemning af, hvilke ydelser der er indeholdt i opgaven eller i tilbuddet samt det forventede omfang af disse. Vær opmærksom på, at denne dialog også kan få prisen til at stige, hvis bygherrens forventninger til tilbuddet er større, end det tilbudsgiver har forudsat ved afgivelsen

af tilbuddet. Men alt andet lige vil dialogen føre til en præcisering, som resulterer i et mere klart udbud som grundlag for bedre og mere sammenlignelige tilbud.

### EKSEMPLER PÅ FORHANDLINGSTEMAER TIL RÅDGIVERUDBUD

- Forhold i tilbuddet, som bygherre har bemærket
- Indeholdte ydelser
- Løsninger og muligheder i projektet
- Risici og usikkerheder
- Organisation og kompetencer
- Opfyldelse af tildelingskriterier

Ligesom for entrepriseudbud vil det være naturligt at bruge forhandlingsmøderne til at drøfte tilbuddets opfyldelse af tildelingskriterierne – eksempelvis hvordan rådgiveren vil tilrettelægge den efterfølgende udførelse (f.eks. i samspil med de udførende).

## IDEER OG FORRETNINGSHEMME- LIGHEDER

Forhandlingerne skal tage udgangspunkt i det enkelte tilbud, og bygherren skal holde vandtætte skotter mellem de enkelte tilbudsgivere og tilbud. Bygherre må således ikke afsløre en tilbudsgivers forslag for de andre tilbudsgivere.

Bygherre skal samtidig være opmærksom på, at mange kvalitative forhandlingsemner er virksomhedernes forretningshemmeligheder. Såfremt bygherren ikke giver virksomhederne den nødvendige respekt og fortrolighed med hensyn til ideer og løsninger, vil tilbudsgivere være yderst forsigtige med at afsløre de optimale løsninger. Hvis tilbudsgiverne ikke har tillid til bygherrens processer, risikerer bygherren at stå tilbage med mindre gode løsninger og tilbud.

## HVAD MÅ DER IKKE FORHANDLES OM?

Forhandlingerne må ikke medføre ændringer i tildelingskriterier (herunder eventuelle underkriterier) eller grundlæggende elementer i udbudsmaterialet (herunder mindstekrav). Der må heller ikke tilføjes nye underkriterier eller mindstekrav. Hvis forhandlingerne giver anledning til, at bygherren ønsker at ændre på enten tildelingskriterier eller grundlæggende elementer, skal udbuddet annulleres og et nyt udbud igangsættes.

Dette betyder også, at bygherren skal være meget opmærksom på, hvilke krav og kriterier der opstilles fra start i projektet. Der skal helst ikke være for mange krav. Uheldige krav kan afskære bygherren fra løsninger, der ellers ville være bedre for projektet, end det der ligger inden for kravene. Dette kan man søge at teste i en markedsundersøgelse forud for udbuddet.<sup>6</sup>

Indholdet i underkriterierne bør være så præcist beskrevet, at det reelt afspejler, hvad der vil kendetegne »det gode tilbud« for bygherren. Det bør dog samtidig overvejes at give underkriteriet en så tilstrækkelig rummelighed i formuleringen, at det vil være muligt at give det forskelligt fokus i lyset af den supplerende viden/markedsinformation, som forhandlingerne kan give. Der må ikke forhandles, når de endelige tilbud er afgivet.

### DER MÅ SOM UDGANGSPUNKT IKKE FORHANDLES OM:

- Grundlæggende elementer
- Tildelingskriterier og underkriterier
- Mindstekrav
- Det endelige tilbud

### Forbehold

Der må gerne indledes forhandling med en tilbudsgiver, der har taget forbehold over for grundlæggende elementer i udbudsmaterialet. Men sådanne forbehold for grundlæggende elementer eller uforvarelige mindstekrav må ikke optræde i det sidste og endelige tilbud.

<sup>6</sup> Se mere i vejledningen Dialog i udbudsprocessen.

## ÆNDRINGER

Forhandlingerne må gerne omfatte forslag til ændringer i udbudsmaterialet. Bygherren skal dog være opmærksom på, at der ikke må foretages ændringer i de grundlæggende elementer i det oprindeligt udsendte udbudsmateriale.

Tilbudsgivernes input til projektet kan medføre, at bygherren vælger at tilpasse udbudsmaterialet undervejs. Oftest træffes der ikke beslutninger om dette på de enkelte møder, men bygherren vil få et indblik i, hvilke dele af udbudsmaterialet, som tilbudsgiverne evt. måtte have ønske om at få justeret med henblik på at kunne byde ind med bedre løsninger.

Udbudsmaterialet bør være så gennemarbejdet, at forhandlingerne kan føre til præciseringer – ikke til større ændringer, som betyder, at tilbudsgiverne er nødt til at udarbejde et helt nyt tilbud.

Foretages der ændringer i udbudsmaterialet, skal de meddeles skriftligt samtidigt til samtlige tilbudsgivere. Hvis der foretages ændringer, der er til særlig fordel for nogle tilbudsgivere, skal bygherren kunne redegøre for, at ændringerne skyldes saglige hensyn. Samtlige tilbudsgivere skal opfordres til at indarbejde ændringerne og afgive et nyt tilbud inden for en passende frist.





*Renovering af boligbebyggelsen Søndermarken på Frederiksberg gennemført med udbud med forhandling.  
Visualisering af JJW Arkitekter*

# ER I KLAR TIL UDBUD MED FORHANDLING?

## 10 SPØRGSMÅL BYGHERREN KAN STILLE SIG SELV

1. Er opgaven egnet til udbud med forhandling?
2. Er målsætninger for forhandlingsforløbet fastlagt i det konkrete projekt?
3. Har I tilstrækkelig viden om markedet, eller har I gennemført markedsundersøgelse, der afdækker løsningsmuligheder, prismekanismer, og hvad der skal forhandles om?
4. Har I identificeret risici og usikkerheder i projektet og i udbudsbetingelserne?
5. Er jeres forhandlingsmandat på plads, og er I klar til at sætte jer for bordenden under forhandlingerne?
6. Besidder jeres forhandlingsteam teknisk og forretningsmæssig indsigt til at kunne bedømme løsningerne?
7. Har I tilrettelagt forhandlingsprocessen, så både I og tilbudsgivere får god værdi af processen og resultatet?
8. Har I styr på de grundlæggende principper om ligebehandling og gennemsigtighed?
9. Har I beskrevet, hvordan I vil gennemføre og dokumentere forhandlingsforløbet – og er I klar til at følge det?
10. Har I forhandlingskompetencer til at kunne agere med ærlighed og åbenhed i processen, så der skabes et tillidsfuldt forhold til tilbudsgiverne, og så jeres renommé som fair forhandlingspart underbygges?



# BILAG

- 1 EKSEMPEL PÅ UDBUDSBETINGELSER  
- UDBUD AF STORENTREPRISE MED FORHANDLING**
- 2 EKSEMPEL PÅ UDBUDSBETINGELSER  
- UDBUD AF TOTALRÅDGIVNINGSGAVEN MED FORHANDLING**
- 3 SKEMA TIL TIDSPLAN FOR FORHANDLINGSFORLØB TIL BRUG  
I UDBUDSMATERIALE**

Alle bilag findes på [www.vaerdibyg.dk](http://www.vaerdibyg.dk)