

02

Kvalitet som tildelingskriterium

VÆRDIBYG



EN NY OG MERE VÆRDISKABENDE BYGGEPROCES

I brancheinitiativet Værdiskabende Byggeproces arbejder syv af byggeriets organisationer sammen om at optimere byggeprocessen for derved at minimere de fejl og mangler, som til tider præger byggeriet, og for at der leveres kvalitet til den rigtige pris og til den aftalte tid.

En af de problemstillinger, Værdiskabende Byggeproces har valgt at tage fat på, er selve samarbejdet etableres på – dvs. udbuddet og tildelingen. Denne del af processen har stor betydning for, hvordan den efterfølgende proces forløber. De syv organisationer bag Værdiskabende Byggeproces er af den klare opfattelse, at et ensidigt fokus på laveste pris sker på bekostning af kvalitet og samarbejdsvilje og medvirker til at ødelægge processen med forøget risiko for fejl, konflikter og fordyrelser til følge.

Derfor har Værdiskabende Byggeproces udarbejdet denne vejledning om brug af tildelingskriterier med det formål at sikre bedre kvalitet og som en opfordring til udbydere om at anvende kvalitative underkriterier. Udover at anbefale en simpel og gennemsigtig tildelingsmodel med en generelt anbefalet karakterskala for bedømmelse af kriterier, tilbyder vejledningen udbydere inspiration, når der skal vælges kvalitative kriterier, idet vejledningens del II giver en række eksempler på underkriterier, der kan opfattes som bedste praksis på området.

I den værdiskabende byggeproces bidrager alle parter aktivt til værdiskabelsen, og resultatet opfylder såvel bygherres som brugeres behov og ønsker til det færdige byggeri. Derfor er der brug for nye metoder til at opnå en byggeproces, der fokuserer på at levere kvalitet og værdi. Det handler om både at kunne og turde formulere sine ønsker til byggeriet.

Parterne bag Værdiskabende Byggeproces anbefaler, at udbydere altid overvejer at udbyde efter »det økonomisk mest fordelagtige tilbud« i kombination med en gennemtænkt vægtning af kvalitet. På den måde skabes større åbenhed og gennemsigtighed i udbudsprocessen til gavn for de bydende samt bedre tilbud og konkurrence til gavn for bygherrer og brugere.

Vejledningen er revideret den 3. september 2012.

EU kommissionens forslag om ændring af forsyningsvirksomheds- og udbudsdirektivet af 20. december 2011 indgår ikke i denne revision. Vedtages forslaget, vil vejledningen blive revideret igen.

Med ønsket om en god proces

Værdiskabende Byggeproces

Værdiskabende Byggeproces er et samarbejde mellem:



Byggematerialer



Foreningen af
Rådgivende Ingeniører
FRJ

TEKNIQ
INSTALLATØRERNES ORGANISATION

KVALITET SOM TILDELINGSKRITERIUM

Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdiskabende Byggeproces med støtte fra BoligfondenKuben. Vejledningen kan med fordel suppleres med eksempler, der findes på www.vaerdibyg.dk.

Udarbejdelsen er fulgt af følgende kompetencegruppe:

BAT kartellet: Sidse Buch (BAT kartellet) | **Bygherreforeningen:** Finn Bloch (Greve Kommune), Knud Erik Busk (Kuben Byg), Ole Schiøth (Emcon A/S) | **Dansk Byggeri:** Sten Legène (B. Nygaard Sørensen A/S), Lars Jess Hansen (Enemærke & Petersen A/S), Hans Blinkilde (NCC Construction A/S) | **DANSKE ARK:** Lone Busk (Sweco Architects A/S), Henrik Terkelsen (Erik Møller Arkitekter), Preben Dahl (DANSKE ARK) | **Foreningen af Rådgivende Ingeniører:** Lene Ravnholt (Niras), Helen Kristensen (Rambøll), Torben Naldal (Bascon) | **TEKNIQ:** Allan Løvgreen, (Kemp & Lauritzen A/S), Lars Kjærulf (YIT A/S) | **Værdiskabende Byggeproces:** Inge Ebbensgaard (FRI), Henrik L. Bang (Bygherreforeningen), Rolf Simonsen (Værdiskabende Byggeproces)

Pennefører: Mogens Høgsted (Vive Consult)

Layout og grafisk produktion: Larsendesign.dk | Billeder: Kontraframe.dk

København, 2010

VÆRDIBYG

BOLIGFONDENKUBEN



INDHOLD

INTRODUKTION	5
UDVÆLGELSE- OG TILDELINGSKRITERIER	6
TILDELINGEN GENERELT	8
DE KVALITATIVE UNDERKRITERIER	10
KARAKTERSKALA FOR KVALITATIVE UNDERKRITERIER	13
PRIS	14
VÆGTNING AF UNDERKRITERIER	16
TILBUDSGIVERNES BRUG AFTILDELINGSMODELLEN	18
ÅBENHED ITILDELINGEN	19

” FOR AT SIKRE EN BEDRE KVALITET I BYGGERIET, SKAL BYGHERREN BLIVE BEDRE TIL AT VÆLGE SINE SAMARBEJDSPARTNERE PÅ DE SPECIFIKKE KVALITETER, DER MATCHER HANS ØNSKER TIL DET FÆRDIGE BYGGERI.

INTRODUKTION

Bygherrens valg af samarbejdspartnere til det konkrete projekt er en afgørende faktor for en effektiv og værdiskabende byggeproces. I praksis opleves der en række udfordringer i at håndtere udvælgelse og tildeling på en måde, som understøtter bygherrens ønsker og værdier.

At lave et udbud er efterhånden blevet en yderst kompliceret og ressourcekrævende proces, og mange udbydere og tilbudsgivere har oplevet, at der ved »økonomisk mest fordelagtige tilbud« kan være en tendens til, at priskriteriet får for stor vægt og utilsigtet kommer til at dominere i forhold til de kvalitative kriterier til trods for de bedste intentioner om at prioritere kvaliteten. Dette skyldes ofte, at evalueringsmodellen/pointgivningen er skruet uheldigt sammen i forhold til de indkomne konkrete tilbud.

Denne vejledning har til formål at gøre udbud med kvalitative kriterier til en klar og gennemsigtig proces ved brug af økonomisk mest fordelagtige tilbud. For at hjælpe parterne med dette indeholder vejledningen en anbefaling med en generel karakterskala og en evalueringsmodel, der skal hjælpe til at sikre, at den ønskede vægtning af de kvalitative kriterier også slår igennem ved tildelingen. Endvidere gives konkrete, hensigtsmæssige forslag til kvalitative underkriterier til brug i tildelingen ved udbud, hvor der tildeles efter økonomisk mest fordelagtige tilbud.

ANVENDELSE OG GYLDIGHED

Vejledningen kan anvendes ved udbud af mange typer opgaver: rådgivning og andre tjenesteydelser, udbud af alle former for entrepriser, udbud af rammeaftaler samt indkøb. Vejledningen kan endvidere anvendes ved de gængse udbudsformer: offentlige udbud, begrænsede udbud, udbud efter forhandling og konkurrencepræget dialog. Vejledningen dækker dog ikke ved projektkonkurrencer.

Det er forudsat, at udbuddet er underlagt enten EU's udbudsdirektiv eller tilbudsloven¹. Vejledningen behandler ikke spørgsmål om hvilket regelsæt, der gælder. Er der forskel på, om EU's udbudsdirektiv eller tilbudsloven gælder, er dette dog nævnt. Vejledningen fokuserer udelukkende på tildelingen og er ikke en generel gennemgang af udbudsprocessen. Her henvises til Konkurrencestyrelsens vejledninger på området samt »Gode råd om udbud«², der også indeholder en aktuel litteraturoversigt om udbud.

I vejledningens del II, der er tilgængelig på www.vaerdibyg.dk, er der tilknyttet en række bedste praksis eksempler på konkrete kvalitative tildelingskriterier samt eksempler på brugen af tildelingsmodeller.

LÆSEVEJLEDNING

Vejledningen består af to dele. Del I indeholder den anbefalede tildelingsmodel, herunder vejledning i vægtning af kvalitative underkriterier, omregning af pris til karakter m.v.

Del II indeholder en række konkrete eksempler på anvendelige kvalitative tildelingskriterier inden for en række områder. Endvidere indeholder del II to eksempler på, hvordan model og kriterier sættes sammen i udbudsmaterialet. Eksemplerne er ment som inspiration og bør ikke bruges ukritisk, men bør altid omformuleres til det konkrete udbud. Både del I og II er tilgængelige på hjemmesiden www.vaerdibyg.dk, hvor der med tiden vil blive mulighed for at finde flere og opdaterede eksempler. Vi opfordrer alle til at byde ind med eksempler, der enten kan supplere eller opdatere listen.

¹ Et stykke ad vejen er vejledningen også gældende for forsyningsvirksomhedsdirektivet.

² »Gode råd om udbud« er udgivet af FRI og Danske Ark i januar 2010.

UDVÆLGELSES- OG TILDELINGSKRITERIER

For at sikre en bedre kvalitet i byggeriet, skal bygherren blive bedre til at vælge sine samarbejdspartnere på de specifikke kvaliteter, der matcher hans ønsker til det færdige byggeri. Dette skal ske gennem bedre udbud, og samtidig skal udbuds- og tildelingsprocessen hos de bydende skabe tillid til, at bygherren etablerer et ordentligt grundlag for det fremtidige samarbejde. Med udgangspunkt i hovedprincipper om gennemsigtighed og ligebehandling³ skal bygherren sørge for, at der er tryghed og respekt om udbudsprocessen, så tilbudsgivere føler sig fair og reelt behandlet.

UDVÆLGELSES- OG TILDELINGSKRITERIER MÅ IKKE BLANDES SAMMEN!

Udbudsprocessen starter med at udvælge, hvilke virksomheder der er egnet til at give tilbud på opgaven. Herefter tildeles opgaven efter et nyt sæt kriterier blandt de indkomne tilbud.

Det er vigtigt, at der skelnes nøje mellem de kriterier, der bruges i henholdsvis udvælgelsen og tildelingen:

- **Udvælgelseskriterierne** omhandler ansøgerens økonomiske, finansielle, faglige og tekniske formåen bagudrettet – dvs. det vurderes, om virksomheden er egnet til at løse og kan magte opgaven.
- **Tildelingskriterierne** ved økonomisk mest fordelagtige tilbud drejer sig om at vurdere tilbudsgiverens samlede opfyldelse af de kvalitative underkriterier og prisen på den konkrete, udbudte opgave fremadrettet.

Udvælgelseskriterier må ikke genanvendes som kvalitative underkriterier i tildelingen, uden at de konkretiseres i relation til projektet. Man kan med andre ord ikke bruge indholdet i det samme kriterium i begge situationer. På nogle områder giver dette ofte vanskeligheder, og der er mange kendelser i Klagenævnet for Udbud, hvor udbyderen er »dømt« for at have sammenblandet/genanvendt udvælgelses- og tildelingskriterier. Vil man bruge samme emne både i udvælgelse og tildeling, skal man formulere kriterierne generelt i udvælgelsen og projektspecifikt i tildelingen. Man må ikke uden videre benytte »CV« som grundlag for tildelingen. Det afgørende er således, at tilbudsgiveren fremhæver de specifikke kompetencer og erfaringer - dokumenteret i CV'et - som understøtter løsningen af den udbudte opgave.

Der hersker betydelig usikkerhed om retstilstanden, men den her angivne fremgangsmåde følger den gængse fortolkning af udbudsreglerne. EU-Kommissionen lægger i forslaget til nye udbudsdirektiver op til, at spørgsmålet reguleres nærmere.

³ Som beskrevet i EU's udbudsregler og tilbudsloven.



Eksempler

KVALITETSSTYRING

Ved udvælgelsen kan en ansøger vedlægge oplysninger om kvalitetsstyring i virksomhedens opgaver generelt i form af KS håndbøger m.v. I et kvalitativt underkriterium kan tilbudsgiveren efterfølgende f.eks. blive bedt om at fremlægge oplæg til en konkret kvalitetsplan for opgaven, uden at der herved er overlap til udvælgelsen.

BRUG AF CV'ER

Ved udvælgelsen kan det efterspørges, at en ansøger belyser virksomhedens kompetencer og tekniske formåen ved at vedlægge en række CV'er på medarbejdere - uden at det angives, at disse skal tilknyttes opgaven. Herefter kan man i tildelingen bruge konkrete CV'er på de personer, der udpeges til at løse den konkrete opgave, når man i udbuddet tydeligt angiver, at "det, der vurderes, er den konkrete persons evne til at løse den specifikke opgave". I så fald kan CV'er på nøglepersoner i projektorganisationen til den konkrete opgave også vedlægges selve tilbuddet, selvom de samme CV'er var vedlagt ansøgning om prækvalifikation. CV'er kan ikke benyttes som kriterium ifm. rammeaftaler.

Ordregiver kan indføje en bestemmelse i udbuds-betingelserne, der sikrer, at tilbudsgiver erstatter nøglemedarbejdere med personer med tilsvarende kvalifikationer, hvis der sker udskiftning af disse.



TILDELINGEN GENERELT

Hovedformålene med tildelingen og tildelingsmodellen er:

- Udbyderen gør sig det klart, hvad der er vigtigt i projektet, og vælger på den baggrund, hvilke underkriterier der skal være, og hvorledes disse vægtes.
- De bydende får et grundlag til at målrette og optimere deres tilbud.
- Udbyderen får et værktøj til at bedømme tilbuddene med.

DET ØKONOMISK MEST FORDELAGTIGE BUD

Denne vejledning forudsætter, at der udbydes efter det økonomisk mest fordelagtige tilbud, hvilket muliggør en afvejning mellem pris og kvalitet, således at man får »mest for pengene«.

Dette indebærer, at bygherren skal vælge underkriterier, som skal vægtes indbyrdes. EU's udbudsdirektiv nævner i artikel 53 nogle eksempler på underkriterier – f.eks. kvalitet, pris, teknisk værdi, æstetik og funktionsmæssig karakter, miljøegenskaber, driftsomkostninger, rentabilitet, kundeservice og teknisk bistand, leveringsdato og leveringstid eller færdiggørelsestid. Hvilke der anvendes, må dog nødvendigvis afhænge af det konkrete projekt, og hvad bygherren lægger vægt på ved løsningen af opgaven. Tilbudsloven indeholder en tilsvarende opstilling af underkriterier.

DET HANDLER OM ØNSKER – IKKE OM KRAV

Grunden til at vælge et bestemt underkriterium er at få opfyldt nogle ønsker og ikke at sikre, at nogle (evt. meget vigtige) krav overholdes. Udbyderen skal i sit udbudsmateriale skelne skarpt

mellem krav og ønsker. Krav skal være entydige og kontrollerbare. Udbyderen skal gøre sig klart, hvad mindstekravene er, og tydeliggøre dette i udbuddet (f.eks: Kontorer skal være mindst 20m²) og supplere med ønsker (om at kontorerne bliver større, hvis dette er muligt).

Dette betyder, at udbyderen godt kan lægge stor vægt på eksempelvis bæredygtighed i et projekt, men hvis det, udbyderen vil have opfyldt, allerede er udtrykt i kravene (og udbyderen ikke vil gå yderligere med sine ønsker), så skal »bæredygtighed« ikke være et kvalitativt underkriterium.

Et underkriterium skal således handle om en vigtig kvalitet for udbyderen, hvor udbyderen ønsker løsninger, som går længere end de minimumskrav, der måtte være formuleret i udbudsmaterialet bl.a. i forhold til gældende regler.

Nogle ønsker kan opfyldes ved, at tilbudsgiveren er kreativ, dygtig og tænker sig om. For de fleste ønsker i et kvalitativt underkriterium vil det dog for tilbudsgiveren betyde en højere pris at opfylde disse. Vægtningen af underkriterierne skal derfor sikre udbyderen, at tilbudsgiverne ved udarbejdelsen af tilbuddene prioriterer de vigtigste underkriterier højest.

Det bør tilstræbes, at en udbyder ikke forlanger mere tilbudsmateriale end højst nødvendigt set i relation til sagens størrelse. Tilbudsgivere bruger mange ressourcer på afgivelse af tilbud, og hvis tilbudsgiverne i forbindelse med tilbudsafgivelsen skal levere egentligt projektmateriale eller tilbudsmateriale i et større omfang, bør der altid udbetales et rimeligt vederlag.

PRIS OG KVALITET – TILDELINGSMODELLEN

I denne vejledning skelnes mellem underkriteriet »pris« og de kvalitative underkriterier. Prisen udtrykker oftest (tilbuds-)prisen på hele opgaven (byggeriet, tjenesteydelsen m.v.), men prisen kan eksempelvis også være timepriser eller enhedspriser. Benyttes flere priselementer skal disse entydigt kunne lægges sammen til et tal, der lægges til grund for tilbudsvurderingen.

Der ses også udbud med fast prisramme eller given pris (»omvendt licitation«), hvor underkriteriet pris helt udgår, og der alene konkurreres på opfyldelsen af de kvalitative underkriterier. Denne metode er i princippet enkel, men kan dog volde vanskeligheder – f.eks. i forbindelse med kapitalisering af forbehold.

I tildelingsmodellen skal det beskrives, hvorledes prisen og de kvalitative underkriterier bedømmes

og gives karakterer, samt hvorledes disse karakterer lægges sammen til en samlet score for tilbudene, så disse kan rangeres. Sammenlægningen sker ved, at de enkelte underkriterier vægtes, og den samlede score for et tilbud udregnes som summen af vægtene ganget med karaktererne for de enkelte underkriterier. Dette er vist ved et simpelt eksempel nedenfor, hvor der for hvert kriterium gives karakterer mellem 0 og 10 (bedst).

OFTTE FOREKOMMENDE PROBLEMER VED PRIS

Der afgives fast pris på udførelsen, men der ønskes også konkurrence på enhedsydelse ved tillægsarbejder. I dette tilfælde er det nødvendigt i udbuddet at fastlægge skønnede mængder, således at en fiktiv pris for tillægsarbejder kan beregnes og tillægges den faste tilbudspris.

	Pris		Underkriterium I		Underkriterium II		Score
	vægt	karakter	Vægt	karakter	vægt	karakter	
Tilbud 1	40 %	10	35 %	4	25 %	4	6,4
Tilbud 2		5,4		7		9	6,9

Eksempel på beregning:

Score for tilbud 1: $0,40 \cdot 10 + 0,35 \cdot 4 + 0,25 \cdot 4 = 6,4$

Score for tilbud 2: $0,40 \cdot 5,4 + 0,35 \cdot 7 + 0,25 \cdot 9 = 6,9$

DE KVALITATIVE UNDERKRITERIER

I udbuddet skal udbyder vælge relevante underkriterier, som skal vægtes indbyrdes. Et af underkriterierne vil normalt være prisen.

I nedenstående tabel er angivet en række mulige kvalitative underkriterier. Oversigten er ikke udtømmende, og opstillingen er ikke udtryk for, at det i et konkret udbud anbefales at anvende mange kvalitative underkriterier.

Det anbefales derimod, at antallet af kvalitative underkriterier begrænses, således at vægten på

de enkelte kriterier ikke bliver u hensigtsmæssig lav. Ofte vil 2-3 kvalitative underkriterier være passende. Kriterierne er her delt op i forhold til de kriterier, der vedrører proces, kompetencer og ressourcer, og de der vedrører selve produktet.

For mange af disse underkriterier er der i vejledningens del II (findes på www.vaerdibyg.dk) vist gode eksempler på, hvordan kriterierne kan formuleres i udbudsmaterialet.

Proces, kompetencer og ressourcer	Produktet
Bemanding	Opgavens løsning
Organisation	Arkitektur
Opgavens gennemførelse	Funktion
Miljøhensyn	Materialer og overflader
Håndtering af bygbarhed i projekteringen	Holdbarhed
Trimmet design/projektering	Drift og vedligehold
Håndtering af brugerinddragelse	Bæredygtighed
Konflikthåndtering	Energieffektivitet
Samarbejde/partnering	Totaløkonomi
Præsentationsmøder	
Tid	
Arbejds miljø under udførelsen	
Styring af kvalitet	
Trimmet udførelse	
Håndtering af aflevering	
Styring af risici/økonomi	
Styring af totaløkonomiske vurderinger	

[Eksempler på kvalitative underkriterier.](#)

I udbudsmaterialet skal et underkriterium indeholde følgende:

- Hvad tilbudsgiverne skal oplyse/vedlægge, for at opfyldelsen af underkriteriet kan bedømmes.
- Hvad udbyderen lægger vægt på ved bedømmelsen af underkriteriet.

Denne opbygning er gengivet i eksemplerne i del II på www.vaerdibyg.dk.

Hvilke underkriterier, der skal anvendes, afhænger af det konkrete projekt samt udbyderens behov og ønsker til projektets kvaliteter.

Generelt kan følgende retningslinjer anføres:

- Hvis projektets succes er meget afhængigt af kompetencer og ressourcer hos rådgiver/udførende, vil underkriterier såsom organisation, bemanning og samarbejde m.v. ofte være relevante.
- Ved totalentreprise vil kvalitative underkriterier angående projektets udformning være relevante – dvs. produktets arkitektur, funktion m.v.

- Hvis projektet f.eks. udbydes i en fagentreprise på hovedprojekt, kan samarbejde være et relevant underkriterium.

Der bør ikke medtages flere kvalitative underkriterier end nødvendigt.

Typiske eksempler på brug af kvalitative underkriterier kan ses i tabellen nedenfor. Det skal understreges, at det enkelte underkriterium skal beskrives nærmere, jf. eksemplerne i del II.

OBS!

Ved brug af underkriterierne bemanning, organisation, cv'er, miljøhensyn, sociale hensyn m.v. skal underkriteriet:

- være forbundet med kontraktens genstand
- ikke tillægge ordregiveren et ubetinget frit valg
- være udtrykkeligt nævnt i udbudsbetingelserne eller -bekendtgørelsen og overholde de grundlæggende principper, herunder forbuddet mod forskelsbehandling, ligesom der skal være tilknyttet krav, der gør det muligt at foretage en effektiv kontrol med nøjagtigheden af de bydendes oplysninger

Bygherrerådgivning	Rådgivning (projektering)	Fag- eller Storentreprise på hovedprojekt	Totalentreprise
Bemanning/CV'er	Organisation og bemanning/CV'er	Bemanning/CV'er	Organisation og bemanning/CV'er
Opgavens løsning	Opgavens løsning	Samarbejde	Samarbejde
	Opgavens gennemførelse	Arbejds miljø/sikkerhed	Arkitektur og funktion
			Materialer
			Totaløkonomi

Eksempler på typiske kvalitative underkriterier i forbindelse med forskellige typer af opgaver.

” **DET ANBEFALES, AT UDBYDERE LÆGGER
DERES TILDELINGSMODEL FREM, SÅ DE
BYDENDE FÅR ET GRUNDLAG FOR AT MÅL-
RETTE OG OPTIMERE DERES TILBUD.**

KARAKTERSKALA FOR KVALITATIVE UNDERKRITERIER

Ved evalueringen af de kvalitative underkriterier, anbefales det altid at anvende følgende karakter-skala, der består af alle heltal fra 0 til 10. Hvert underkriterium skal bedømmes for sig.

I forhold til nedenstående definition af skalaen anvendes mellemliggende karakterer til at udtrykke nuancer. For den samlede vægtning angives karakteren med én decimal.

Karakter	
10	Gives for det fremragende tilbud som bedst muligt opfylder underkriteriet med ingen eller få uvæsentlige undtagelser
9	
8	
7	Gives for tilbud med en god opfyldelse af underkriteriet
6	
5	Gives for tilbud med en middel tilfredsstillende opfyldelse af underkriteriet
4	
3	Gives for tilbud med en mindre tilfredsstillende opfyldelse af underkriteriet
2	
1	
0	Gives for et tilbud, som kun netop er konditionsmæssigt (men hvor der ikke er oplysninger, der belyser opfyldelsen af underkriteriet)

Karakterskalaen for kvalitative underkriterier.

PRIS

Den pris, som indgår i tilbudsbedømmelsen, skal være entydigt defineret i henhold til det afgivne tilbud. Prisen skal altså kunne udtrykkes som ét tal. Beregning af karakter for pris kan ske ud fra en af følgende enkle og gennemsigtige modeller.

MODEL 1: TARGETPRIS

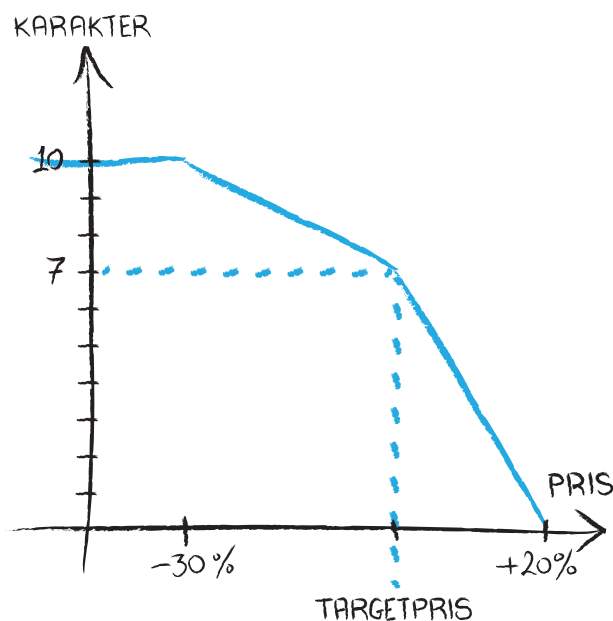
Der anbefales en prismodel, hvor karakteren bestemmes ud fra en på forhånd fastsat targetpris. Targetprisen, der oplyses til de bydende, er den pris, som udbyder forventer at skulle betale for ydelsen. Denne model er simpel at forstå og anvende, og bygherren skal ikke frygte u hensigtsmæssige udfald af de indkomne tilbud. Samtidig er den gennemskelig for de bydende, der kan målrette deres tilbud i forhold til targetprisen, hvorved der skabes øget konkurrence på de kvalitative parametre.

Karaktergivningen tager afsæt i targetprisen og afvigelser herfra. Tilbud svarende til targetprisen tildeles karakteren 7. Tilbud, som er 30% eller yderligere billigere end targetprisen tildeles karakteren 10. Tilbud, som er 20% dyrere end targetprisen, tildeles karakteren 0. Tilbud, der er mere end 20% dyrere end targetprisen, optages ikke til bedømmelse.

Bedømmelsesintervallet er (i dette eksempel) således sat til 50% af targetprisen (men kan naturligvis varieres). Herefter kan vægten mellem pris og kvalitet fastlægges som beskrevet i næste kapitel.

Karakterskalaen både hjælper og tvinger de bydende til at finde en for udbyder fornuftig balance mellem pris og kvalitet. For eksempel opnås der ikke højere karakter ved at afgive et tilbud, der er mere end 30% billigere end targetprisen, hvilket motiverer til at forbedre kvaliteten frem for at sænke prisen yderligere. Og da tilbud højere end 20% af targetprisen ikke optages til bedømmelse,

tilskyndes de bydende også til at tilpasse det kvalitative niveau til den økonomiske ramme, som bygherren har til rådighed.



Targetprismodellen

Udbyderen er med denne model sikker på, at tilbuddene ikke kommer til at ligge over budgettet, men er samtidig nødt til at lægge sit budget (targetprisen) frem. Ønsker udbyder ikke at afskrive sig fra et billigt tilbud, kan der sættes et længere bedømmelsesinterval, hvorved kurven bliver længere og fladere.

Kurvens flade hældning over knækket betyder, at projekter på eller under targetprisen får forholdsvis gode karakterer uden den store indbyrdes forskel, mens den stejle hældning efter knækket på grafen indebærer, at det koster en tilbudsgiver et relativt stort tab i scoren, hvis tilbudsprisen er højere end targetprisen. Denne variant er velegnet til projekter med fast budget og fokus på at få mest mulig kvalitet inden for budgetrammen.

MODEL 2: PRISFORSKEL TIL LAVESTE PRIS

Kender udbyder ikke prislejet for den udbudte opgave, eller ønskes det at åbne for prisbillige tilbud, er targetpris-modellen ikke så anvendelig. Her anbefales i stedet en model, der følger det laveste pristilbud, men som stadig giver de kvalitative kriterier mulighed for at påvirke udfaldet.

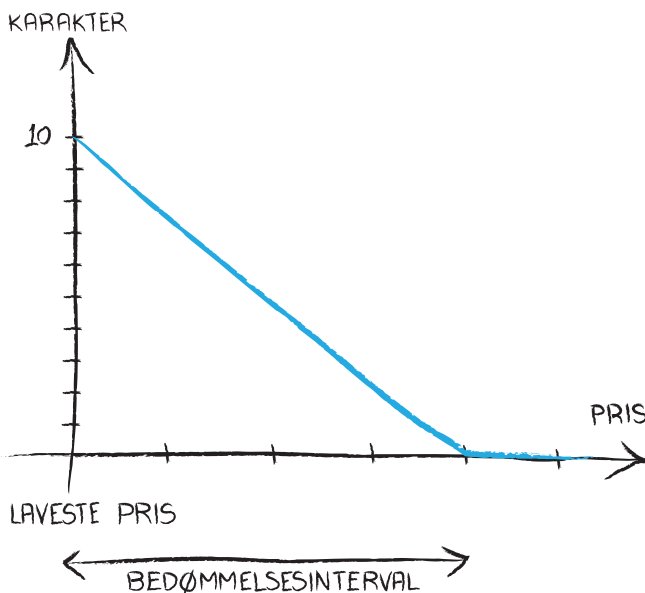
Kurven fastlægges ud fra et på forhånd udmeldt bedømmelsesinterval (beløb i kr.) sammenholdt med den laveste pris.

Tilbuddet med den laveste pris tildeles karakteren 10. Karakteren 0 gives for en pris, som svarer til laveste pris tillagt bedømmelsesintervallet. Der interpoleres for beregning af karakter for mellem-liggende priser. For priser højere end laveste pris tillagt bedømmelsesintervallet gives ligeledes karakteren 0, men det skal understreges, at bedømmelsesintervallet helst skal være valgt, således at alle tilbud kommer til at ligge indenfor bedømmelsesintervallet⁴.

Bedømmelsesintervallet fastlægges afhængigt af det konkrete udbud. For entrepriseudbud anbefales, at intervallet sættes til 50% af det forventede niveau for laveste pris, mens det for rådgiverudbud bør være større, da man her typisk oplever større udsving i pris og kvalitet. Størrelsen på bedømmelsesintervallet bør være fastsat og udmeldt inden udbuddet og afhænger således ikke af laveste pris.

Anvendelse af model 2 kræver, at bygherren gennemfører en række følsomhedsanalyser af markedet, når bedømmelsesinterval og vægte skal fastlægges, og samtidig sikrer sig, at der er anvist fornuftige minimumskrav for opfyldelse af de kvalitative kriterier.

Sammenhæng mellem pris og karakter for pris er vist på grafen til højre.



Prisforskel til laveste pris

TEST DIN MODEL

For begge modeller anbefales det, at teste modellen med forskellige scenarier. Herigennem opleves, hvordan modellen opfører sig, eksempelvis hvis prisen vægter meget højt, ved stor spredning (evt. prisdumping) eller lav spredning mellem tilbud, så det sikres, at den anførte vægtning ikke ændres.

På www.vaerdibyg.dk ligger eksempler på omregning af tilbud til karakterer ved hjælp af de to modeller.

Det skal bemærkes, at der er mange andre metoder til at beregne karakter for pris end de to anbefalede. Ved valg af en anden metode skal det sikres, at gennemsigtigheden er tilgodeset. Det bør således være et krav til tildelingsmodellen, at de bydende kan anvende denne ifm. udarbejdelsen af deres tilbud.

⁴ Skulle det uheldige ske, at flere tilbud ligger udenfor bedømmelsesintervallet, anses det som usandsynligt, at de skulle kunne vinde opgaven selv med lav vægt på prisen.

VÆGTNING AF UNDERKRITERIER

Et afgørende spørgsmål, når vægtningen af underkriterierne skal fastlægges, er: hvor meget er udbyderen villig til at betale mere for at opnå en højere kvalitet? Denne betalingsvilje vil selvfølgelig variere fra projekt til projekt og fra bygherre til bygherre.

Når tildelingsmodellen skal udarbejdes, fastlægges først bedømmelsesintervallet ud fra en analyse af det konkrete marked. Bedømmelsesintervallet afspejles i hældningen på kurven i modellerne i forrige kapitel. Jo større bedømmelsesintervallet er, jo fladere bliver kurvens hældning, og jo mindre betydning får prisen i den samlede bedømmelse. Derfor skal bedømmelsesintervallet være valgt, inden vægtforholdet mellem kvalitet og pris vælges.

Når bedømmelsesintervallet er valgt, skal vægtningen mellem kvalitet og pris fastsættes. Jo mere udbyderen er villig til at betale for kvalitet (dvs. opfyldelse af de kvalitative underkriterier), jo lavere skal vægten på pris være.

Når vægten for pris er lagt fast, fordeles summen af vægte på de kvalitative underkriterier. Vægte bør angives som multipla af 5% (f.eks. 5%, 10%, 15% osv.) på de enkelte underkriterier ud fra deres skønsmæssige vigtighed. For at kriteriet har en reel betydning, anbefales det, at den mindste vægt for et underkriterium bør være 10%.

Det anbefales kraftigt, at udbyderen i forbindelse med fastsættelse af vægtene gennemregner en række scenarier for at sikre sig, at konsekven-

serne af tildelingsmodellen (vægte og evt. valg af bedømmelsesinterval) er kendte, inden udbudsmaterialet udsendes, og tilbuddene foreligger. Udbyderen skal eksempelvis overveje, hvordan en lav tilbudspris med ringe opfyldelse af de kvalitative kriterier skal klare sig mod et dyrt projekt med god opfyldelse.

EKSEMPLER PÅ VÆGTNING I RÅDGIVNING OG UDFØRELSE

Der er forskelle mellem udbud af rådgivningsydelser og entrepriser samt imellem forskellige entreprisformer.

Valget af rådgiver har ofte stor konsekvens for løsninger, proces og økonomi senere i projektet. For indkøb af rådgivningsydelser skal der derfor lægges særlig vægt på at vælge en rådgiver med de »rigtige« kvalifikationer frem for at spare penge på en ydelse, der i det samlede projekt fylder forholdsvis lidt. Da prisniveauet for rådgivningsopgaver (ved udbud på fast pris) typisk kan svinge mere end ved entrepriser, anbefales det, at der lægges et større bedømmelsesinterval for rådgivningsydelser (eksempelvis 100%), eller at prisen vægtes modsvarende lavt.

Eksemplet på modsatte side angiver retningslinier for vægtning af kriterier i udbud af rådgivningsopgaver. Eksemplet illustrerer de spænd, i hvilke det anbefales at sætte de enkelte vægte. De enkelte vægte er altså ikke et interval.

	Vægt på pris	Vægt på bemanding	Vægt på opgavens løsning	Vægt på opgavens gennemførelse
Bygherrerådgivning	10-30 %	50-70 %	0-20 %	0-20 %
Arkitekt- og ingeniørprojektering	20-40 %	40-60 %	10-30 %	10-20 %

Retningslinier for vægtning af kriterier i udbud af rådgivningsopgaver.

Ved entrepriseudbud bør afvejningen mellem pris og kvalitative kriterier ved tildelingen ske på baggrund af projektets stade. Hvis udbuddet baseres på et mere færdigt projektmateriale – eksempelvis i fag- eller storentreprise på hovedprojekt – kan man fokusere mere på prisen, end hvis det udbudte ikke er et detaljeret projekt – eksempelvis i storentreprise på projektforslag eller ved totalentreprise – hvor de kvalitative værdier og løsninger først konkretiseres i forbindelse med tilbuddet.

Her er det relevant hvor stor en projekteringsopgave (og dermed usikkerhed), der indgår i udbuddet. Nedenstående eksempler på vægtning i entrepriseudbud er inddelt efter mere eller mindre

gennemprojekterede projekter ved udbud. Ofte kan der dog stadig være dele af projektet, der ligger som funktionsudbud eller systemleverancer fra leverandører og installatører. Hovedreglen er her, at jo mere projektering, der indgår i opgaven, jo mindre bør vægten på prisen være.

I tabellerne på denne side er anført typiske vægtninger, men det skal understreges, at vægtene skal vurderes og fastlægges i hvert enkelt projekt (som ét tal – ikke et interval). I de tilhørende eksempler på konkrete tildelingskriterier skelnes mellem rådgivning og udførelse.

	Vægt på pris	Vægt på organisation og bemanding	Vægt på andre kvalitative underkriterier
Fagentreprise (Ingen projektering i opgaven/lille usikkerhed)	50-70 %	10-20 %	20-30 %
Stor/Hovedentreprise (Betydelig grad af efterprojektering)	40-60 %	10-30 %	30-40 %
Totalentreprise (Megen projektering i opgaven/Stor usikkerhed)	30-50 %	20-40 %	30-50 %

Eksempler på vægtning i entrepriseudbud, inddelt efter graden af projektering ved udbud.

TILBUDSGIVERNES BRUG AF TILDELINGSMODELLEN

Det anbefales, at udbydere lægger deres tildelingsmodel frem, så de bydende får et grundlag for at målrette og optimere deres tilbud. Tilbudsgivernes brug af tildelingsmodellen forudsætter naturligvis, at udbyderen gør sig klart, hvad der er vigtigt i projektet. Det vil sige, hvilke underkriterier der skal være, og hvorledes disse vægtes. Endvidere skal modellen være gennemsigtig, forståelig og logisk opbygget.

Hvis udbuddet kun angiver underkriterierne og deres vægtning, og ikke den egentlige model, der viser hvordan karaktererne gives, kan tilbudsgiverne kun bruge de anførte underkriterier og vægtingen som en generel rettesnor. Opfattelsen af, om underkriterierne reelt afspejler udbyderens prioriteringer, og om udbyderen vil gennemføre tilbudsbedømmelsen på en fair måde, bliver herved behæftet med (stor) usikkerhed.

Tilbudsgiveren skal kunne anvende tildelingsmodellen konkret ved udarbejdelsen af sit tilbud. Dette indebærer, at tildelingsmodellen skal være fuldt beskrevet i udbudsmaterialet, således at tilbudsgiveren kan se, hvordan tilbuddet bedømmes. Herved kan det vurderes, om en kvalitativ ændring, som måtte medføre en ændring i tilbudsprisen, er fordelagtig (dvs. giver en samlet højere score), når man medregner omkostningen ved den kvalitative ændring.

Det kan eksempelvis vurderes, om en dyrere, men mere erfaren, projektleder vil medvirke til en bedre samlet score end en billigere projektleder med et ringere CV.



ÅBENHED I TILDELINGEN

De beskrevne modeller tilbyder en gennemsigtighed i tildelingen ved at trække udbyderens ønsker og behov frem og samtidig tildele opgaverne efter en åben og gennemskelig model. Der er flere muligheder for at øge åbenheden i tildelingsprocessen og ikke mindst sørge for, at både udbydere og tilbudsgivere drager læring af udbuds- og tildelingsprocessen.

PRÆSENTATIONSMØDER MED DE BYDENDE

Det er tilladt⁵, at der afholdes møder med hver af de bydende efter aflevering af tilbuddene og inden tildelingen. De bydendes præsentationer kan indgå i et underkriterium (se eksempel 6 i del II). Det skal anføres i udbudsmaterialet, hvis der vil blive afholdt præsentationsmøder, og om forløbet af præsentationsmødet indgår i tildelingsmodellen som (del af) et underkriterium.

For at overholde forhandlingsforbud og sikre ligebehandling bør en række regler overholdes. Når tilbudsloven gælder, kan der gennemføres forhandlinger med de bydende, men også her er der en række formelle lovkrav, der skal overholdes⁶. Det første forhandlingsmøde kan indeholde tilbudsgivernes præsentation af deres tilbud.

TO-KUVERT SYSTEMET

Ønsker man som udbyder at lave en særlig transparent tildelingsproces, hvor bedømmelsen af de kvalitative underkriterier ikke påvirkes af viden om tilbudspriser, kan to-kuvert systemet overvejes. Dette indebærer ift. tildelingen, at tilbuddet

afleveres i to dele/kuverter: én med beskrivelse af opfyldelse af de kvalitative underkriterier og én med udfyldt tilbudsliste (evt. med forbehold og forudsætninger). Bedømmelsesprocessen foregår så i to adskilte faser: Først bedømmes de kvalitative underkriterier (med karakterer og score), og herefter åbnes konvolutter med priser, og der beregnes samlet score. Ved processen opnås, at de bydende bliver trygge ved, at tildelingsprocessen sker på en fair måde.

RAPPORT FRA TILDELINGEN

Det anbefales, at udbyder altid udarbejder en grundig rapport fra tilbudsbedømmelsen, hvori der indgår de afgivne karakterer og begrundelser for disse. Det anbefales, at udbyderen sender rapporten til alle de bydende i forbindelse med underretning om tildelingen og samtidig til alle tilbudsgivere.

Hvis en bydende anmoder herom, skal udbyderen fremsende en detaljeret begrundelse, og som anført i Konkurrencestyrelsens vejledning til udbudsdirektiverne⁷ kan det i praksis være hensigtsmæssigt at overveje at sende en fuld begrundelse allerede sammen med underretningen.

MØDER MED DE IKKE-VINDENDE TILBUDSGIVERE

Efter stand-still-periodens udløb (hvis ikke der er rejst klagesager) bør udbyderen være åben overfor at afholde møder med interesserede bydere, som ikke fik tildelt kontrakten. I større projekter kan udbyderen vælge at invitere til sådanne møder. Sigtet med møderne er at øge de bydendes tillid til, at kommende udbudsforløb vil være fair,

5 Ved offentligt og begrænset udbud iht. EU's udbudsdirektiv.

6 Se Konkurrencestyrelsens vejledning til tilbudsloven, 2005 afsnit 8.4 med de regler, der gælder ved forhandling samt Udbudsrådets vejledning »Dialog ved udbud – hvad er muligt?« fra 2010.

7 Se Konkurrencestyrelsens »Vejledning for samtidig underretning og stand still periode«, (september 2006) samt »Lov om håndhævelse af udbudsreglerne m.v.« (LOV nr 492 af 12/05/2010).

og at udbyderen modtager og overvejer de ideer og kommentarer, som de bydende måtte have med henblik på forbedring af kommende udbudsmaterialer.

Ved større komplekse udbud kan udbyderen lade de bydendes bemærkninger indgå i et »erfa-notat«, der eventuelt kan lægges på udbyderens hjemmeside.

DEL II: EKSEMPLER

Vejledningens del II indeholder en række eksempler, der understøtter del I.

EKSEMPLER PÅ KVALITATIVE TILDELINGSKRITERIER

Del II indeholder knap 20 gode eksempler på kvalitative underkriterier til inspiration. Eksemplerne er fortrinsvis baseret på kriterier, der har været anvendt i tidligere udbud og repræsenterer bedste praksis. Med tiden vil der blive mulighed for at finde yderligere samt opdaterede eksempler, og vi modtager gerne nye eksempler.

EKSEMPLER PÅ FORMULERINGER I UDBUDSMATERIALE

Der er to eksempler på formuleringer af afsnit i udbudsbetingelserne om tildelingen, når der anvendes kvalitative kriterier. Det ene eksempel beskriver et rådgiverudbud (projektering) med brug af tildelingsmodel 2, mens det andet omhandler udførelse i hovedentreprise efter targetprismodellen.

EKSEMPLER PÅ BRUG AF TILDELINGSMODELLER

Endelig indeholder del II et par beregningseksempler, der viser, hvordan den samlede score beregnes ved at bruge de to anbefalede modeller.

CASE: HANDICAPHUSET

I casen fortæller bygherre, bygherrerådgivere og totalentreprenør om deres oplevelse af udbudsprocessen. Som bilag til casen kan du finde konkurrencebetingelserne fra udbuddet.

Eksempler, case og vejledning kan downloades fra www.vaerdibyg.dk