

# Udbud af rådgiverydelser

VÆRDIBYG

# RÅDGIVERNES ØNSKER

For at få en effektiv udbudsproces og kunne levere den rådgivning, som bygherren reelt efterspørger, ønsker rådgiverne sig:

- **Et budget, der er afstemt med bygherrens ønsker**
  - Og hvor forudsætningerne bag er tydeliggjort.
- **En realistisk tidsplan for rådgivningsprocessen**
  - Den hurtige løsning kan hurtigt ende med at blive den dyre.
- **Klarhed omkring hvilken rådgivning, der er behov for i det konkrete tilfælde**
  - Brug de mange muligheder for dialog før og under udbuddet til at skabe klarhed.
- **Et trimmet udbudsmateriale, der er nemt at navigere i**
  - Skær ned på bilagene, og gør opmærksom på om det er til orientering eller centralt for opgaven.
- **Bed kun om den dokumentation, der er relevant for at finde den rette til opgaven**
  - Lad ikke udbuddet blive en juridisk øvelse, men hold fokus på behov og opgaven.
- **Brug mulighederne for dialog – men effektivt!**
  - Der er mange muligheder, så hold formålet for øje.

# INDLEDNING

**D**enne publikation fokuserer på at forbedre rådgivernes forhold i udbudsprocessen, så de kan levere en bedre ydelse til bygherren. anbefalingerne tager udgangspunkt i ønsker fra de personer, der udarbejder rådgivernes tilbud, men er drøftet og afstemt med dem, der gennemfører bygherrenes udbud.

Rådgiveren bruger mange ressourcer på at afgive tilbud, hvoraf en del spildes på at skabe overblik, forsøge at navigere i materialet og gætte sig til forudsætningerne for udbuddet. Bygherren har her et ansvar for at sikre et udbudsmateriale og en proces, der lægger op til, at ressourcerne bruges rigtigt ift. at levere et godt tilbud. Stiller bygherren mange krav til formalia og dokumentation, går tiden med at producere dette frem for at sætte sig ind i bygherrens behov og udarbejde det tilbud, der løser det bedst muligt.

## DIALOG GIVER VÆRDI

Udbudsfasen er forbundet med store omkostninger for både bygherre og rådgiver. Bedre dialog mellem bygherre og rådgivere – både udenom projekter og ifm. udbuddet – kan være

med til at give bedre indsigt i forudsætninger og arbejdsprocesser på den anden side af bordet. Rådgiverne kan få forståelse for, hvorfor nogle af dokumentationskravene er nødvendige for bygherren. Og bygherren kan omvendt få indblik i rådgivernes processer og derved blive skarpere på, hvordan de kan tilrettelægge udbud og udbudsmateriale, så rådgiverne får mulighed for at målrette indsatsen for at levere et godt tilbud, der matcher bygherrens behov.

## KORT OG PRÆCIS

Denne vejledning adskiller sig fra Værdibygs andre vejledninger ved at bringe én central aktørs erfaringer og ønsker i spil - til glæde for hele byggeriet.

# REALISTISK BUDGET OG TIDSPLAN

Det samlede budget skal være realistisk afstemt med bygherres ønsker inden udbud. Senere i projektet skal rådgiveren sikre, at projektet og økonomien hænger sammen, og hvis det ikke passer fra starten, bliver det en sej proces.

Ifølge ABR18 skal rådgiveren tidligt gøre opmærksom på, hvis budget og projekt ikke hænger sammen. Det kan være noget, man afklarer i den tidlige rådgivning. Bygherren kan med fordel tydeliggøre forudsætningerne for budgettet og oplyse, hvordan det er fremkommet, allerede ved udbuddet af rådgivningsydelsen. Det kan også være, at budgettet ikke er fastlåst og at det altså er en del af den udbudte rådgiverydelse, at lave et detaljeret budget.

Hvis det ikke direkte er en del af ydelsen, skal bygherren have styr på budgettet inden indkøb af rådgivning. Feks. ved brug af erfaringstal eller beregninger foretaget af bygherrerådgivere eller Quantity Surveyors<sup>1</sup>.

## SÆT TID AF TIL RÅDGIVNING

Bygherren skal melde en samlet tidsplan for udbud og gennemførelse af projektet ud i god tid, så rådgivervirksomhederne kan forberede sig på, hvornår de skal søge prækvalifikation og evt. udarbejde tilbud samt hvornår opgaven skal udføres. Hos rådgiverne skal der være ressourcer til rådighed til dette arbejde, og særligt hvis der kommer mange udbud samtidigt, er rådgiverne nødt til at prioritere. Husk også, at hvis der er mange eventuelle tillægsydelse, der skal prissættes, kan det være svært for rådgiverne at vurdere tidsplan og ressourceforbrug.

Tidsplanen må ikke være så presset, at der ikke er tid til at levere god rådgivning. Jf. ABR18 §11 skal en hovedtidsplan indeholde alle processerne omkring faseovergange og således afsætte tid – inkl. tid til bygherrens egen kommentering – til hver ønsket projekteringsfase, dialogfase og faseovergang. Generelt skal tidsplanen tage

---

<sup>1</sup> 'Quantity Surveying' er en specialistyelse til prissætning og risikovurdering af bygge- og anlægsprojekter, som de seneste år er dukket op i Danmark både gennem udenlandske rådgivere og i danske virksomheder.

højde for bygherrens egne beslutningsprocesser, så der er tid til de løbende beslutninger, der kræver bygherrens stillingtagen.

Er der for kort tid, er rådgiverne nødsaget til at levere standardløsninger, som ikke er optimeret til bygherrens konkrete projekt. For lidt tid kan resultere i mindre elegante løsninger eller løsninger, der i sidste ende er dyrere for bygherren. God rådgivning kræver tid til at gennemarbejde løsningerne. Bygherren skal derfor udbyde opgaven med realistisk tid for at få et godt projekt. Bedre tid til rådgiverne giver:

- Færre fejl i projektmaterialet
- Bedre tid til dialog med bygherren
- Færre problemer i udførelsen
- Bedre gennemtænkte løsninger
- Mere holdbare og driftsvenlige løsninger
- Projekter, der matcher brugernes behov



# KLARHED OM RÅDGIVNINGSBEHOV

## BED OM MÅLRETTEDE TILBUD

Bygherren bør afveje omfanget af tilbudsmaterialet, der efterspørges i udbuddet. Krav om en mindre mængde tilbudsmateriale, der til gengæld er mere målrettet opgaven, giver tilbudsgiverne mulighed for at vise deres faglighed frem for standardbeskrivelser. Det giver også et mere retvisende tilbud, der er tilpasset den aktuelle opgave.

Bygherren skal gøre sig det klart hvilken rådgivning, der er behov for i det konkrete tilfælde, og synliggøre, hvad det er for en opgave, der skal gives tilbud på. Det er vigtigt for rådgiverne for at kunne vurdere både hvilke kompetencer og hvilke ressourcer, der skal bruges for at løse opgaven.

## DEFINER OPGAVEN SAMMEN

Men det er ikke altid så nemt. Ofte ønsker bygherren jo netop hjælp og rådgivning ift. at gribe opgaven rigtigt an. Men der er forskel på rådgivning og projektering, og det er svært at afgi-

ve tilbud med fast pris på en rådgivningsydelse, der ikke kan defineres klart. Brug derfor indledende tid på at definere opgaven og ydelsen i fællesskab og afregn denne periode efter medgået tid. Når ydelsen er defineret (og i overensstemmelse med ABR18 og YBL18), kan der sættes en fast pris for den næste del af opgaven. Det vil sige, at rådgivningsfasen, hvor opgaven defineres, afregnes i medgået tid, og projekteringsfasen i honorarprocent.

Endelig skal bygherren tydeliggøre, hvad der er vigtigt for det konkrete projekt – f.eks. ved at fremhæve det som tildelingskriterier<sup>2</sup>.

## PRIS OG KVALITET HÆNGER SAMMEN

Hvis bygherren ønsker egentlig rådgivning og ikke bare projektering, bør honorarmodellen i tilbuddet afspejle dette. Et for stort fokus på at opnå en lav pris på honoraret giver sjældent en grundig rådgivningsydelse – også hér hænger pris og kvalitet sammen, og bygherren får sjældent mere, end der er betalt for.

En rimelig minimumshonorarprocent kan være en måde at sikre sig mod for lave honorarprocenter og efterfølgende bristede forventninger til den rådgivning, der modtages.

---

2 Se Værdibygs vejledning: Kvalitet som tildelingskriterium

# TJEKLISTE TIL BYGHERRERN

- ✓ Er budgettet realistisk og afstemt med bygherrens ønsker?
- ✓ Er forudsætningerne for budget og tidsplan oplyst?
- ✓ Er det klart, hvad der skal gives tilbud på (fast pris), eller skal opgaven defineres i samspil med rådgiverne?
- ✓ Er der meldt en samlet udbudstidsplan ud i god tid?
- ✓ Er alle krav i udbuddet nødvendige?
- ✓ Er udbuddet nemt at navigere i?
- ✓ Er der lavet en indholdsfortegnelse og forside til bilag?
- ✓ Er alle bilag relevante for udbuddet?



- ✓ Er der overvejet, hvor mange referencer, der er nødvendige og rimelige?
- ✓ Er det undersøgt, om der er brug for dialog med markedet før udbud?
- ✓ Er der værdi i at have en forhandlingsrunde med de bydende?
- ✓ Er der ressourcer til at have en forhandlingsrunde og give et passende vederlag?
- ✓ Er der hos bygherre de rette kompetencer til at planlægge og gennemføre udbudsprocessen?

# LAV ET KLART OG OVERSKUELIGT UDBUD UDEN FOR MANGE BILAG

Bygherrer kan føle, at udbuddet er mere gennemsigtigt, hvis al forudgående materiale vedlægges som bilag. Men ofte går det ud over overskueligheden, og tilbudsgiverne bruger megen tid på at finde ud af hvilke dele af udbudsmaterialet, der er relevante, og hvilke dele, der kun er til orientering. Her kan bygherren hjælpe processen på vej ved at prioritere og begrænse antallet af bilag.

Det er også en fordel med en tydelig indholdsfortegnelse og en forside til bilagene, der i få linjer angiver, om bilaget indeholder vigtige informationer (f.eks. krav), eller om det er til orientering. Vigtige eller særlige informationer og krav kan med fordel være fremhævet i udbudsmaterialet.



Særlige processer (f.eks. brugerprocessen) bør udfoldes, så alle giver pris på samme omfang af opgaven. Baggrundsdokumenter kan evt. være beskrevet kort i udbudsmaterialet, men først bringes i spil, når den vindende rådgiver skal udføre opgaven.

## TYDELIGGØR ÆNDRINGER

Udsendes der ændringer til udbudsmaterialet, skal det tydeligt markeres, hvad der er ændret. Besvar gerne spørgsmål løbende, og meld gerne eventuelle ændringer eller tilføjelser ud løbende. På den måde gives der mere tid end minimumssvarfristen på 6 dage til gavn for projektet.

## DET GODE UDBUDSMATERIALE

Et godt og overskueligt udbudsmateriale angiver tydeligt, hvad opgaven går ud på. Dette kan beskrives og visualiseres i få dokumenter:

- Udbudsbrev/udbudsbetingelser, der tydeligt beskriver hvad, der skal afleveres hvornår, samt hvordan der evalueres.
- En simpel opgavebeskrivelse eller et byggeprogram med eventuelle visualiseringer.
- Et skema, der klart definerer og afgrænser ydelser – kryds kun det af, der er brug for, og specificer ydelserne, når det er nødvendigt med særydelser.
- Tids- og procesplan, der har plads til ændringsforslag.
- Et overblik over øvrige, udvalgte informationer, der er nødvendige for at forstå projektet, f.eks. eksisterende tegningsmateriale.
- I kontrakten skal forsikringsvilkårene samt særlige forhold tydeligt angives, bl.a. hvor rådgiver selv skal udfylde.

# EFTERSPØRG KUN RELEVANT DOKUMENTATION

Bygherren skal kun bede om den dokumentation, der er relevant for at finde den rette rådgiver til opgaven – lad ikke juraen dominere udbuddet. Det fører ofte til unødige krav og gør udbudsmateriale og kontrakt til en juridisk øvelse frem for at sætte fokus på den opgave, der skal løses. Hvis der er for mange krav til dokumentation, trækker det mange ressourcer i tilbudsfasen.

Det er derfor vigtigt, at bygherren ikke beder om for megen information på et tidligt tidspunkt. Rådgiveren bør i tilbuddet bruge kræfterne på at beskrive, hvordan opgaven skal løses, da det er dette, der er væsentligt for det efterfølgende projekt og samarbejde. Har bygherren brug for dokumentation – f.eks. om rådgiverens virksomhed – kan dette i mange tilfælde vente, så det kun er den vindende rådgivningsvirksomhed, der skal dokumentere disse forhold.

## REFERENCER

Bygherren bør også begrænse krav til referencer. På mange opgaver er det få rådgivere, der kan præstere 10 referencer indenfor 3 år på et bestemt område. Undersøg i forvejen, hvad der er rimeligt, for at undgå, at for mange falder fra. 3-5 referencer indenfor 5 år er ofte tilstrækkeligt.





# BRUG MULIGHEDERNE FOR DIALOG – MEN EFFEKTIVT!

Der er forskellige muligheder for at have dialog undervejs i udbudsprocessen<sup>3</sup>. Dette er særligt værdifuldt, hvis bygherren ikke er helt klar på, hvad eller hvordan der skal udbydes. Bygherren kan bruge tidlig markedsdialog til at finde ud af, hvordan en rådgivningsopgave bedst udbydes. Eller udbud med forhandling<sup>4</sup>, hvor der er mulighed for at præcisere udbuddet og spørge ind til tilbuddene undervejs i udbudsprocessen.

Med dialog får man mulighed for at afstemme forventningerne til omfanget af ydelserne, hvis dette ikke er tydeligt i udbudsmaterialet. Rådgiverne kan høre, hvad bygherren har tænkt (f.eks. ift. omfanget af brugerinvolvering i processen), og bygherren kan spørge ind til, hvordan eller i hvilket omfang ydelsen er med i opgaveløsningen. Det er dog vigtigt, at bygherren tilrettelægger dialogen, så den ikke trækker unødigt mange ressourcer.

## GODE RÅD TIL UDBUD MED FORHANDLING

- Husk ligebehandling, proportionalitet og gennemsigtighed i processen
- Begræns så vidt muligt antallet af forhandlingsrunder og antallet af tilbudsgivere
- Dokumentér processen
- Brug dialogen til: Særlige forhold i tilbuddet, indeholdte ydelser, løsninger og muligheder, risiko, organisation og opfyldelse af tildelingskriterier
- Giv passende vederlag
- Overvej i udbudsbekendtgørelsen at angive, hvordan indledende bud antages, så unødige forhandlinger undgås

<sup>3</sup> Se Værdibygs vejledning: Dialog i udbudsprocessen

<sup>4</sup> Se Værdibygs vejledning: Udbud med forhandling

# HVAD GØR DU SELV, RÅDGIVER?

Anbefalingerne i denne udgivelse peger primært på, hvordan bygherre kan bidrage til en bedre udbudsproces. Men rådgiverne kan også selv hjælpe til med at optimere udbudsprocessen:

- ✓ **Byd kun på de opgavetyper, hvor der er en reel mulighed for at vinde – og hold dig fra opgaver, hvor pris og ønsker ikke hænger sammen.**
- ✓ **Undgå bevidst at overpræstere ved at investere mere i besvarelsen, end bygherren har efterspurgt. Sæt rammer for, hvor detaljeret tilbuddet udarbejdes, og hold fokus på tildelingskriterierne.**
- ✓ **Prioriter i tilbuddet, hvis bygherre efterspørger specifikke forhold, f.eks. budget, bygbarhed og organisering.**
- ✓ **Sæt dig ind i bygherrens organisation for at kunne tilbyde de rigtige ydelser og løsninger.**
- ✓ **Afklar allerede inden prækvalifikation, om de nødvendige kompetencer til at løfte opgaven er tilstede i virksomheden.**
- ✓ **Læs udbudsmaterialet grundigt og forhold dig realistisk til bygherrens visioner og ønsker.**
- ✓ **Benyt muligheden for at stille spørgsmål til udbudsmaterialet, hvis der er tvivl om, hvad der har betydning for bygherren.**
- ✓ **Bed om en evaluering af udbudsprocessen for selv at få feedback og for at gøre bygherren opmærksom på, hvordan processen kan forbedres fremadrettet.**

## UDBUD AF RÅDGIVERYDELSER

Vejledningen giver gode råd til, hvordan bygherrens udbud i højere grad kan understøtte en effektiv tilbudsproces hos rådgiverne.

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

Anne Rosentoft (Wissenberg), Bolette Marott (V2C), Camilla Merkel (Orbicon), Christian Engkilde (DOMINIA), Helen Kristensen (Rambøll), Henrik Christoffersen (Odense Kommune), Ib Steen Olsen (DTU), Inge Ebbensgaard (FRI), Jacob Deleuran Jans (V2C), Jakob Møller (EMCON), Janne von Wildenrath Beltner (NIRAS), Jens Førby (Gladsaxe Kommune), Jesper Møgelhøj (AI), Joakim Lockert (Rambøll), Kave Amag (KEA), Kurt Egmosse (NIRAS), Louise Folling (Bygningsstyrelsen), Maja Wohlfeldt (Bygningsstyrelsen), Malcolm Costigan (Bygningsstyrelsen), Mette Skovbjerg (Rønnow Arkitekter), Michelle Lange (Tegnestuen Vandkunsten), Ove Bundgaard Nielsen (Vejdirektoratet), Per Colding (NIRAS), Peter Kaas Nielsen (Odense Kommune), Rasmus Pedersen (Tivoli), Sabine Nygaard Skou Kristensen (Københavns Kommune), Søren Holck-Christiansen (Pålsson Arkitekter), Tove Røy (Rudersdal Kommune).

Redaktion: Værdibyg

Vejledningen er udgivet i 2019 med støtte fra Realdania

Værdibyg er et samarbejde mellem:

