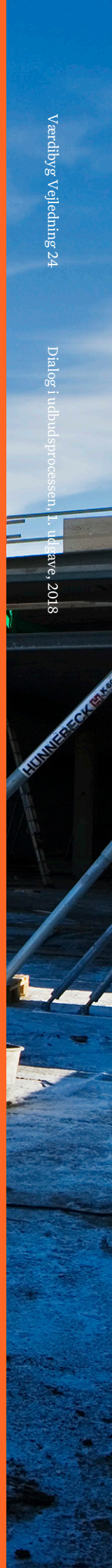


Dialog i udbudsprocessen



DIALOG I UDBUDSPROCESSEN

“SAMTALE FREMMER FORSTÅELEN...”

At gennemføre udbud og afgive tilbud er en krævende og omkostningstung proces. Men det er også et meget vigtigt punkt i byggeprocessen, hvor priser og ydelser fastlægges, og hvor samarbejdsparter finder hinanden. Derfor er det vigtigt at have en god og værdiskabende udbudsproces.

Men udbuddet kan kun i begrænset omfang rumme alle de tanker, som bygherre (og evt. rådgivere) har gjort sig tidligere i processen. Det er ikke nemt at lave et udbud, der klart og entydigt beskriver bygherrens behov og ønsker, og udbuddet opfattes derfor ikke altid af tilbudsgiverne på den måde, som bygherren mente. Derfor er det i både bygherre og tilbudsgiveres interesse at have mulighed for at forventningsafstemme undervejs. Der er derfor et udtalt ønske fra begge parter om at kunne tale sammen undervejs i udbudsprocessen.

God dialog kommer ikke af sig selv, og det er en forudsætning, at parterne har forbedret dialogen. Dels ved at være klar på, hvad dialogen skal handle om, og dels ved at sætte sig ind i materialet forud for dialogen. Dialogen skal ske inden for rammer, som sikrer ligebehandling mellem tilbudsgivere og gennemsigtighed i processen. På alle tidspunkter i processen skal bygherren kunne balancere mellem åbenhed og fortrolighed.

Det er vigtigt at have en effektiv proces, hvor dialogen er værdiskabende for alle parter og ikke bare bliver for syns skyld, hvilket blot er ressourcespild. For at holde transaktionsomkostningerne ved udbud på et fornuftigt niveau, skal bygherren i alle udbud have fokus på at holde proportionalitet mellem opgavens størrelse og de ressourcer, der kræves for at give tilbud på opgaven.

Vejledningen viser forskellige muligheder for, at byggeriets parter kan bruge dialogen til at komme bedre igennem udbudsprocessen og dermed få et bedre fundament for den efterfølgende byggeproces. Vejledningens anbefalinger er rettet mod offentlige bygherres udbud, men er brugbare i alle udbud - ikke kun de udbud, som er underlagt udbudsloven - og vil kunne give inspiration til både offentlige og private bygherrer. Vejledningen suppleres af Værdibyg-vejledningerne om hhv. Udbud med forhandling og Konkurrencepræget dialog.

Værdibyg 2018

Værdiskabende Byggeproces er et samarbejde mellem:



DIALOG I UDBUDSPROCESSEN

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.

Udarbejdelsen er fulgt af følgende kompetencegruppe:

Byggherreforeningen: Morten Weigand (Vejdirektoratet), Claus Pedersen (Byggeri København), Malcolm Costigan (Bygningsstyrelsen), Finn Bloch (Københavns Lufthavne), 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-Smidt (Kant Arkitekter) | **Foreningen af Rådgivende Ingeniører – FRI:** Helen Kristensen (Rambøll Danmark A/S), Henrik Goldschmidt (COWI|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

"SAMTALE FREMMER FORSTÅElsen..."	1
OM DIALOG I UDBUDSPROCESSEN	4
FØR UDBUD	6
DIALOG UNDER UDBUDET	12
DIALOG EFTER TILBUDESAFGIVNING	14

OM DIALOG I UDBUDSPROCESSEN

Der er gradvist blevet bedre muligheder for tidlig dialog i udbudsprocessen - selvom det tidligere blev udnyttet sjældent. Både udbudsloven og tilbudsloven muliggør dialog før, under og efter udbuddet. Fordelene ved dialog inden udbuddet er, at det er muligt for bygherren at få en fornemmelse for markedet, og få feedback ift. hvordan udbudsmaterialet kan sammensættes for at opnå en god konkurrence og udbudsproces.

Dialogen kan bruges til mange ting. Der kan tales generelt om projekter, marked og udbud for at få et indblik i markedet eller overblik over en bygherres kommende udbud. Eller man kan tale om kommende udbud for at sikre, at udbudsmaterialet matcher det marked, der udbydes i. Det betyder, at man også kan tale om risiko, ansvar, entreprisetyper, krav, kontraktforhold m.v.

Helt centralt for denne vejledning og for udbud generelt er, at bygherren overholder principperne om proportionalitet, gennemsigtighed og ligebehandling. Dette er særlig vigtigt forud for et udbud, hvor bygherren naturligvis ikke må komme til at give konkurrencefordele til nogen af de bydende.

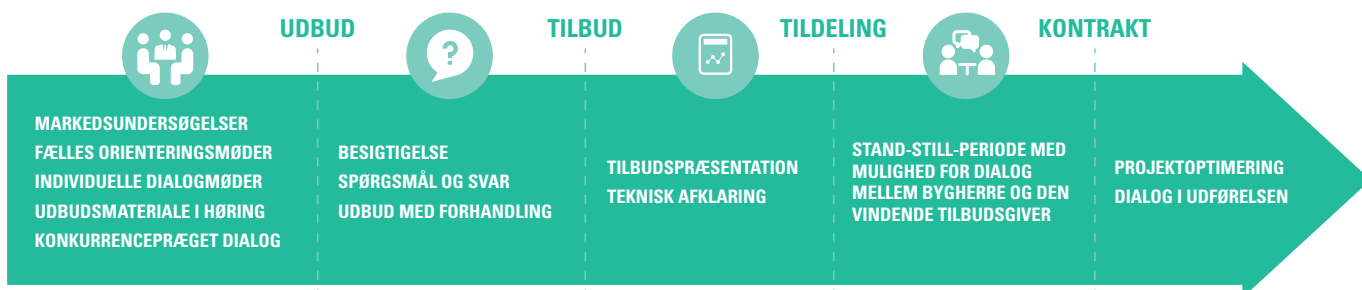
DE GRUNDLÆGGENDE PRINCIPPER FOR UDBUD

Princippet om ligebehandling indebærer overordnet set, at alle leverandører skal have lige muligheder for at konkurrere om en offentlig kontrakt. Dette betyder for eksempel, at en ordregiver under udbudsprocessen ikke må stille én tilbudsgiver bedre end de andre. Princippet udspringer af en grundlæggende betragtning om, at ensartede situationer ikke må behandles forskelligt, medmindre det er sagligt begrundet.

Princippet om proportionalitet indebærer for eksempel, at en ordregiver ikke må stille krav i udbuddet, som ikke er egnede eller nødvendige i forhold til det, der ønskes indkøbt.

Princippet om gennemsigtighed indebærer, at der skal være offentlighed om ordregiveres tildeling af kontrakter. Det betyder, at der skal være offentlighed om selve udbudsprocessen, herunder vilkårene for indkøbet. Dette mål søges opnået gennem udbudsdirektivernes regler om offentliggørelse af udbudsbeholdtngørelse og detaljerede procedurebestemmelser.

Kilde: Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen (KFST.dk)



OM VEJLEDNINGEN

Vejledningen er opdelt efter de forskellige muligheder for dialog hhv. før, under og efter udbuddet. Før udbudsprocessen er der forskellige muligheder for at skabe en dialog mellem bygherre og marked - bl.a. mulighederne for brug af markedsundersøgelser, spørgemøder, sende udbud i høring, formøder mv. Under udbuddet er det særligt ved udbud med forhandling, at der kan forventningsafstemmes. Men der er også andre muligheder for dialog i udbudsprocessen, hvor man kan mødes og forventningsafstemme med kommende samarbejdspartnere og opbygge kendskab til hinanden forud for byggeprojektet. Efter udbuddet (inden kontakten) er der få muligheder for dialog.

Dialogen kan opleves værdiskabende for begge parter, idet parterne får mulighed for at få kortlagt risici, få viden fra hinanden og eliminere gætterier og antagelser. Vi har beskrevet mulighederne og giver gode råd og anbefalinger til, hvordan dialogen kan gennemføres, og hvor man skal være særlig opmærksom.

Vejledningens anbefalinger er rettet mod offentlige bygherrers udbud, men er brugbare i alle udbud – ikke kun de udbud, som er underlagt udbudsloven, og vil kunne give inspiration til både offentlige og private bygherrer. Vejledningen er også gældende for både rådgivnings- og entrepriseudbud. I alle tilfælde skal bygherren fra start gøre sig klart, hvad formålet med dialogen er – hvad ønsker man at opnå? Målet med dialogen er at skabe en udbudsproces, der fører til et godt produkt til den bedst mulige pris.

Vejledningen fokuserer på dialogen i udbud af bygge- og anlægsprojekter. Anbefalingerne er byggebranchens bedste bud på, hvordan vi kan få bedre dialog, der kan understøtte udbudsprocessen i byggeriet. Vejledningen er ikke tænkt som et juridisk dokument, og det er naturligvis stadig nødvendigt at have kendskab til regler og lovgivning på området, og herunder være opmærksom på tærskelværdier, der afgrænser, om man er i det ene eller andet lovområde. Man kan finde mere om regler og metoder i bl.a. udbudsloven og vejledningen til denne samt i forskellige publikationer fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen.¹

¹ Se www.kfst.dk og www.bedreudbud.dk

FØR UDBUD

Inden udbudsmaterialet udsendes, er der rig mulighed for, at bygherren kan have en dialog med aktører i markedet. Dette kan være hensigtsmæssigt, da det kan være med til at kvalificere udbudsmaterialet, afdække risici og undgå fejl eller uhensigtsmæssigheder, som – hvis de opdages for sent – kan føre til ændringer, annullering af udbuddet, eller at bygherren ikke modtager tilbud. Det kan dog også mere praktisk dreje sig om, hvilke løsninger markedet kan tilbyde, så bygherren kan få et klarere billede af sit behov og sine muligheder forud for udbuddet.

Bygherren kan have dialog med en enkelt virksomhed, flere virksomheder eller samtlige virksomheder inden for et markedsområde. Der er dog ikke carte blanche til at agere frit, og bygherren skal hele tiden være opmærksom på, at der på et tidspunkt kommer et udbud. Det er derfor vigtigt, at der indledningsvis træffes forholdsregler, så virksomheder ikke bliver inhabile ift. det senere udbud.

GENERELLE MARKEDSANALYSER

Professionelle bygherrer bør holde sig ajour med markedet, så de ikke overraskes af prisniveauet, når de udbyder byggeopgaver.

Markedsanalyser kan f.eks. omhandle:

- **Konkurrencesituationen på markedet**
Hvad er omfanget/antallet af aktører på markedet? Hvad er fordelingen af markedet mellem aktørerne? Hvad karakteriserer konkurrencen på markedet? Hvordan er markeds klimaet hos rådgivere og entreprenører samt konkurrencesituationen på de forskellige markedsområder?

- **Markedsaktørerne**
Hvilke virksomheder opererer på markedet og hvilke produkter/ydelser leverer de? Er der virksomheder, der byder lavt ift. resten af markedet? Er der virksomheder, der har mange opgaver og derfor ikke kapacitet til at tage flere projekter ind? Eller som fravælger projekter hvor der kun konkurreres på pris? Hvilke mindstekrav til f.eks. omsætning vil udelukke virksomheder?
- **Udviklingen på markedet**
Her følges konkurrencesituationen på det specifikke marked ift. produktudviklingen samt udviklingen i aktivitets- og prisniveauet. Er der nye/potentielle virksomheder på vej ind på markedet?
- **Markedsudfordringer**
Hvilke udfordringer er der på markedet? Er der områder med flaskehalse? Hvordan ser projektpipeline ud for lignende bygherrer? Er der andre bygherrer, der planlægger at udbyde lignende projekter på samme tidspunkt?

Bygherrerne kan indsamle informationer fra interne kilder gennem analyser af egne tidligere udbud eller input fra interne fagspecialister. Man kan også bruge eksterne kilder ved at orientere sig i markedsdata, såsom konjunkturanalyser, oversigter over udbud og bydende, licitationsresultater, markedsanalyser², statistik m.v. Endelig kan det være en god idé at udveksle erfaringer med bygherrer, der opererer i samme marked(er). På denne måde kan bygherrer holde sig orienteret om tendenser i markedet. Er der kapacitetsudfordringer generelt eller inden for bestemte fag? Hvad er prisniveauet? Er der bestemte krav eller udbudstyper, som gør, at de bydende falder fra? etc. Denne generelle viden kan være værdifuld, når bygherren skal udbyde nye projekter.

² Eksempelvis fra www.byggepipeline.dk

SPECIFIKKE MARKEDSUNDERSØGELSER

I forbindelse med et konkret udbud er det en god idé for bygherren at lave en projektorienteret markedsundersøgelse med det formål at understøtte beslutningstagning i fastlæggelsen af udbudsstrategi. Her er det mere specifikt, hvad der skal undersøges. Feks.:

- Hvilke firmaer kunne være interesserede i at byde på opgaven?
- Hvad er en hensigtsmæssig entreprise-/organisationsform?
- Vil bestemte krav eller udvælgelseskriterier kunne afskære virksomheder fra at byde?

Disse undersøgelser vil give en viden, som er fundamentet for en god udbudsstrategi for det konkrete projekt. Derfor gælder det også om at komme i gang med markedsundersøgelserne tidligt, så man kan få gavn af dem ift. udbuddet.

Bygherren skal naturligvis være påpasselig med ikke at lade sig påvirke af dialogen til at opstille et udbudsmateriale, der kommer til at favorisere en bestemt bydende.

Markedsundersøgelser kan ligge tidligt i udbudsforløbet, men bør suppleres med egentlig markedsdialog, hvor man som bygherre går i tættere dialog med markedet. Både for at understøtte de undersøgelser, som man kan lave, der er beskrevet her, men også for at komme endnu tættere på viden om markedet og markedets tanker ift. konkrete udbud.

En målsætning med markedsundersøgelsen kan også være, at bygherren bliver mere sikker på at få gode bydende og derved kan reducere antallet af prækvalificerede (til minimum tre) og derved reducere de samlede transaktionsomkostninger.

DIALOGMØDER

”DIALOGMØDER SKAL AFVIKLES MELLEM AKTIVE OG VELFORBEREDTE PARTER”

I et marked, hvor der er mange opgaver og få virksomheder til at afgive tilbud, oplever bygherrerne ofte, at de har få tilbudsgivere, eller at tilbudsgiverne let springer fra i udbudsprocessen. Derfor kan det være nødvendigt for bygherren at gøre opmærksom på sine projekter i markedet og sørge for, at udbuddene passer til markedet. Med dialogen ønsker bygherren at kunne lave et bedre udbudsmateriale, der passer til markedet. Tilbudsgiverne har med dialogen mulighed for at få bedre indblik i projekter og i bygherrens processer, hvilket kan betyde, at de forstår bygherre og udbud bedre og dermed kan afgive tilbud, der rammer plet ift. bygherrens behov.

Bygherren kan invitere aktører til dialogmøder om kommende udbud. Enten for at gøre markedet opmærksom på et eller flere kommende udbud eller for at få input til udbud. Flere og flere bygherrer gør brug af dette. Enten ved at invitere til møder om egne projekter eller ved at gå sammen inden for særlige sektorer eller geografiske områder for at gøre tilbudsgiverne opmærksomme på deres projekter.

Dialogmøder kan enten foregå som fælles orienteringsmøder, hvor en eller flere bygherrer inviterer alle interesserede virksomheder til samme møder og dermed møder markedet samlet – eller som individuelle møder.



SYNLIGGØR KOMMENDE PROJEKTER

Bygningsstyrelsen arbejder aktivt med at engagere markedet i deres byggeprojekter. Bl.a. offentliggør de løbende deres projektpipeline og holder informationsmøder om deres projekter for interesserede entreprenørvirksomheder. På møderne præsenteres Bygningsstyrelsens kommende projekter af de projektledere, der skal gennemføre projekterne. Der er mulighed for at stille spørgsmål på møderne, men dialogen kommer oftest i pauserne eller efter mødet – eller på opfølgende individuelle møder, hvor entreprenørerne kan spørge mere i dybden ud fra egne interesser. Dialogen på møderne har bl.a. betydet, at Bygningsstyrelsen har ændret deres udbudsstrategi på enkelte projekter som følge af dialogen med markedet. Møderne er blevet meget positivt modtaget af interesserede virksomheder.

Se invitation til entreprenørmødet i bilag 2.

Fotos: Bygningsstyrelsen

ÅBNE ORIENTERINGSMØDER

Det er erfaringen, at de store fællesmøder egner sig bedst til orientering, da tilbudsgiverne ofte er tilbageholdende ift. input eller opklarende spørgsmål, når de sidder blandt konkurrenter. Formålet med åbne informationsmøder bliver derfor at gøre virksomheder opmærksomme på et eller flere kommende udbud og projekter og bør derfor afholdes i god tid inden udbuddet.

På fællesmøder kan bygherren benytte lejligheden til at give indblik i sin egen organisation og beslutningsprocesser, da dette ofte er en vigtig parameter for samarbejdet i byggeprojekter. Bygherren kan fremlægge (gode og dårlige) eksempler fra projekter de seneste år for at give de inviterede virksomheder indblik i bygherres værdier for samarbejde, kvalitet og proces ifm. byggeprojekter. Bygherres fortælling kan give et billede af, hvad de som organisation synes er vigtigt. Dette giver mulige leverandører et værdifuldt kendskab til bygherren, når der skal afgives tilbud.

INDIVIDUELLE MØDER

Hvis bygherren ønsker dialog og input fra de potentielle bydende giver individuelle møder mest værdi. Individuelle møder giver ofte mere konkret feedback til bygherren ift. det aktuelle udbud. For at kunne få så konkrete input som muligt bør denne type dialogmøder ligge relativt sent i forberedelserne til udbuddet.

Særligt ved mindre eller individuelle dialogmøder bør parterne have mulighed for at forberede sig. Det er derfor en god idé, hvis bygherren udarbejder en dagsorden eller nogle spørgsmål, som dialogen vil tage udgangspunkt i³. Det kan eksempelvis være områder, hvor projektet er specielt f.eks. i kontrakter, entrepriseopdeling eller lignende. Typer af spørgsmål kan f.eks. være:

- Hvad vil have betydning for at I kan afgive et godt og sikkert tilbud
- Hvilke risici er af størst betydning for projektets vellykkede gennemførelse
- Hvordan kan jeres virksomhed bedst skabe værdi i vores projekt(er)?
- Har I betænkeligheder overfor elementer i udbuddet eller projektet, der gør, at I vil være tilbageholdende med at afgive tilbud?

Spørgsmålene vil altid skulle tilpasses situationen ift. tidspunkt, materiale, parter mv.

Hvis bygherren vælger at holde individuelle møder, anbefales det, at der holdes møder med flere virksomheder, og at bygherren dokumenterer (i et internt referat), hvad mødet har handlet om.

3 Se eksempel på dette i bilag 1

TILBUDSGIVERNE KAN OGSÅ INITIERE DIALOG

Det er ikke kun bygherren, der kan tage initiativ til dialog. Tilbudsgivere kan godt invitere en bygherre til et møde og have en dialog om bygherrens kommende projekter eller for at fortælle om virksomhedens metoder eller syn på markedet ift. bygherrens kommende udbud. Dette kan dog kun foregå, når det ikke er et konkret udbud, der drøftes.

Bygningsstyrelsen har en indgang på deres hjemmeside, hvor virksomheder kan anmode om et møde med dem. De har fået mange henvendelser, og typisk ønsker virksomhederne at høre om kommende projekter eller komme med ideer til kommende projekter – f.eks. i forhold til hvordan krav kan/bør stilles, hvordan virksomhederne kan spille mere aktivt ind i processen, eller hvordan udbud kan forbedres for at give bedre tilbud. Bygningsstyrelsen samler skriftligt op på alle henvendelser og møder.

RÅDGIVNING OG RÅDGIVERHABILITET

Dialogen forud for et udbud kan enten være en uformel dialog med en eller flere aktører for at afdække muligheder for udbuddet, eller det kan være at der stilles en simpel opgave - f.eks. ift. tekniske spørgsmål eller behovsanalyser - der honoreres som rådgivning, og som kan udføres af enten en rådgiver eller en entreprenør. I begge tilfælde skal bygherren være opmærksom på, om dialogen eller opgaven kan gøre virksomheden inhabil ift. at afgive tilbud på den efterfølgende opgave.

Virksomheder, der har deltaget i en markedsdialog eller udført indledende rådgivningsarbejde, må som udgangspunkt gerne deltage i det efterfølgende udbud. Den uheldige situation kan opstå, hvis en virksomhed hyres til at gennemføre forundersøgelser eller forarbejder til et projekt, og dette arbejde giver virksomheden en viden, som kan betegnes som en konkurrencefordel ift. den efterfølgende opgave. Derfor skal bygherren sikre, at en eventuel konkurrencefordel udlignes. Dette kan f.eks. ske ved at fastsætte tidsfrister, der udligner den tidsmæssige fordel, og ved at udbudsmaterialet inkluderer alle relevante oplysninger⁴, der er kommet frem i forbindelse med involveringen i udbudsprocessen. Kan en konkurrencefordel ikke udlignes, skal bygherren udelukke virksomheden fra det efterfølgende udbud.

4 Under hensyntagen til transaktionsomkostningerne.



UDBUDSMATERIALET I HØRING

En anden mulighed for bygherren for at få feedback er at sende et udkast til udbudsmaterialet i høring forud for det egentlige udbud (før udbudsbekendtgørelsen). At sende udbudsmateriale i høring er en mulighed, så længe både bygherre og høringspart er klar over, at bygherren ikke må skræddersy udbuddet til én eller få tilbudsgivere, så store dele af markedet udelukkes.

Dette kan give meget konkret feedback ift. det konkrete udbud. Eksempelvis om der er udvælgelseskriterier eller forhold (f.eks. grænseflader mellem rådgivere/entrepriser eller krav), der gør at udbuddet vil resultere i få interesserede tilbudsgivere. Endvidere kan bygherren bruge det til at få tjekket, om der er unødigt fordyrende krav eller løsninger, som det kunne gavne projektet at fjerne – eller om der er ideer til, hvordan man kan udbyde for at opnå en bedre drift.

Det kan dog være en ressourcetung opgave at kommentere et udbudsmateriale, og det skal ikke ses af bygherren som en vej til kvalitetssikring eller gratis rådgivning. Bygherren bør have respekt for disse virksomheders tid. Ønskes der mange kommentarer eller er det et omfattende udbudsmateriale, bør bygherren hellere betale for en ekstern granskning inden udbudsmaterialet udsendes. Bygherren bør have et klart formål med at sende udbudsmateriale i høring (f.eks. at få viden om bestemte løsninger eller vilkår er u hensigtsmæssige for projektet eller konkurrencen) og enten fremhæve de delelementer, som han ønsker kommentarer til, eller kun udsende de dele af udbudsmaterialet hvor der ønskes markedets input.

For at sikre gennemsigtighed og ligebehandling bør bygherren lægge det pågældende udkast til eller dele af udbudsmaterialet offentligt tilgængeligt på sin hjemmeside, og invitere alle interesserede til at byde ind med kommentarer. Bygherren kan evt. telefonisk gøre udvalgte virksomheder opmærksomme på høringen for at sikre, at nogen melder ind. Udsendes hele eller væsentlige dele af udbudsmaterialet, bør man udsende en forhåndsmeddelelse. Det er også vigtigt, at der sættes en fair tidsfrist (2-3 uger er ofte passende), men jo længere jo bedre, og det bør balanceres med omfanget af det udsendte materiale.

Sendes udbudsmaterialet i høring, skal det også kunne dokumenteres, hvad der er foregået, så det er vigtigt, at bygherren gemmer eller refererer dialog med høringsparten. Der er ikke pligt til at offentliggøre høringsvar, og dette ville evt. også afskrække de potentielle tilbudsgivere fra at kommentere høringsudkast. Bygherren bør derfor skrive, at høringsvar ikke offentliggøres.

FEEDBACK ER IKKE OBJEKTIVT

En bygherre havde inviteret en række større entreprenører til markedsdialog. På spørgsmålet omkring byggesystem, talte den ene for betonelementer, den anden for letvægtselementer, den tredje for boksmoduler og den fjerde for flademoduler. Markedsdialogen affødte altså alene, at de respektive virksomheder argumenterede for den løsning, som de bedst selv kunne levere og ikke, for hvad der ville være bedst for bygherren.

DIALOG UNDER UDBUDET

Når udbudsbekendtgørelsen er udsendt, er der begrænset mulighed for dialog mellem parterne. Kommunikationen i denne del af udbudsprocessen er derfor skriftlig og består i tilbudsgivernes mulighed for at stille spørgsmål til udbudsmaterialet.

I denne del af udbuddet er det særligt vigtigt med ligebehandling og gennemsigtighed, og bygherren skal være meget opmærksom på at informere ligeligt og til alle. Bygherre må heller ikke glemme at holde fokus på proportionalitet, som er et EU-udbudsretligt grundprincip. Bygherren bør således aktivt sikre, at dialogen under udbuddet har et rimeligt ressourcemæssigt omfang for tilbudsgiverne.

BESIGTIGELSE

En mulighed for at give tilbudsgiverne et bedre billede af opgaven er at give mulighed for en besigtigelse af stedet, hvor der skal bygges, efter udbudsmaterialet er udsendt. Dette gælder særligt for renoveringsprojekter, men kan også bruges ved nybyggeri, hvor det giver mening at se forholdene og området forud for tilbudsgivningen. Efter en rundvisning, kan der holdes et fælles spørgemøde. Ved at vente med spørgsmålene til efter rundvisningen får alle mulighed for at høre spørgsmål og svar. Bygherren bør udarbejde et referat af det afholdte spørgemøde – inklusiv alle stillede spørgsmål og svar. Kan bygherren (eller dennes rådgivere) ikke svare på spørgsmålet på stedet, må svaret sendes efterfølgende som del af den "almindelige" spørgsmål-svar proces.

SPØRGSMÅL OG SVAR

Den primære dialog mellem parterne under udbuddet foregår skriftligt i form af spørgsmål og svar. Håndtering af spørgsmål og svar har stor betydning for at sikre, at alle parter har forstået udbudsmaterialet på samme måde, og dermed kan afgive tilbud på samme grundlag. Spørgsmålene er også en mulighed for tilbudsgiverne til at påvirke bygherren til at forbedre

udbudsmaterialet. For mange ændringer er naturligvis ikke ønskelige, da det ikke giver en god tilbudsproces, men der er i byggeriet en stor accept ift. at der kommer ændringer, og det er i alles interesse at arbejde med ændringer frem for f.eks. at skulle annullere et udbud⁵.

SÅDAN SKRIVER MAN GODE SPØRGSMÅL...

Når tilbudsgiverne sender spørgsmål bør de følge disse retningslinjer:

- Læs materialet inden du spørger
- Spørg i god tid
- Stil konkrete spørgsmål, som bygherren kan komme med konkrete svar til.
- Hvis du ønsker noget ændret, så begrund hvorfor.
- Vær præcis ift. hvor/hvad du spørger til (henvis til side eller punkt i udbudsmaterialet)

Bygherren kan desuden med fordel anwise i udbudsmaterialet, hvordan man ønsker at modtage spørgsmål, og hvordan de behandles.

SÅDAN GIVER MAN GODE SVAR...

Bygherren skal være omhyggelig i sin behandling af spørgsmål og svar.

- Svar på alt
- Svar løbende
- Svar i ordentlig tid, så der er mulighed for evt. at spørge igen
- Alle spørgsmål skal med i besvarelsen, og må ikke omformuleres, rettes eller sammenskrives – man kan dog henvise til et tidligere spørgsmål og svar eller kopiere samme svar – men husk at bevare overskueligheden.
- Bygherren kan efter et svar angive, hvis det giver anledning til ændring i udbudsmaterialet, samt hvornår det forventes at denne ændring udsendes.

⁵ Se endvidere afsnittet om ændringer i udbudsmaterialet.

Spørgsmål fra brancheorganisationer (på tilbudsgivernes vegne) behandles som alle andre spørgsmål og skal også gengives over for tilbudsgiverne.

Se eksempel på formulering vedr. spørgsmål til udbudsmaterialet i bilag 3.

ÆNDRINGER I UDBUDSMATERIALET

Spørgsmål i udbudsperioden kan føre til, at bygherren ændrer i udbudsmaterialet. Bygherren skal dog være opmærksom på, hvor, hvordan og hvor meget der må ændres i udbudsmaterialet. Der skelnes mellem:

- Ikke væsentlige ændringer
 - som kan ændres uden forlængelse af tidsfristen. Feks. informationer om hvor tilbud skal sendes hen, afklaring af misforståelser mv.
- Væsentlige ændringer
 - som kan ændres ved samtidig at forlænge tidsfristen. Feks. udsendelse af nye tilbudslister eller nye oplysninger, som ikke ændrer karakteren af udbuddet, eller hvem der ville byde.
- Grundlæggende elementer
 - som ikke kan ændres, fordi en ændring af disse vil have betydning for, hvem der ville have budt.

Der må ikke ændres i grundlæggende elementer eller mindstekrav. Eksempelvis regnes tildelingskriterier som et grundlæggende element, som man ikke kan ændre undervejs, da det kan forrykke konkurrencesituationen. Derudover vil væsentligheden af en ændring skulle vurderes i den konkrete situation. Bygherren skal vurdere, om tilbudsgiverne skal have mere tid til at lave tilbuddet, eller om ændringen eksempelvis betyder, at andre virksomheder end de udvalgte ville have haft interesse i opgaven. Ændringer skal naturligvis udsendes til alle tilbudsgivere samtidig.

Det anbefales at samle rettelser og ændringer til udbudsmaterialet, så der ikke kommer for mange udsendelser af ændringer. Samtidig skal ændringer markeres tydeligt i både tekst og på tegninger, så det er let for tilbudsgiverne at finde.

KONKURRENCEPRÆGET DIALOG⁶

Konkurrencepræget dialog er en særlig udbudsform, som giver mulighed for at føre dialog om udbuddet før udbuddet. Bygherrer kan anvende konkurrencepræget dialog, hvis de ikke på forhånd kan efterspørge præcise løsninger, og der derfor skønnes at være et behov for at føre en dialog omkring mulige løsninger på bygherrens behov, samt hvordan udbuddet bør tilrettelægges. I konkurrencepræget dialog kan flere virksomheder spille ind til, hvordan projektet bør udformes og forløbet afsluttes med udbud, hvor deltagerne (og evt. andre) afgiver tilbud på projektet.

UDBUD MED FORHANDLING⁷

Udbud med forhandling er en god mulighed for at have dialog i udbudsprocessen. Herigennem øges forståelsen hos begge parter for opgavens karakter, udfordringer og vilkår, og der opnås afklaring af misforståelser, fjernelse af usikkerheder og minimering af risikoelementerne i projektet. Grebet rigtigt an øger forhandlingsforløbet begge parter mulighed for at høste potentielle gevinster. Udover bedre priser og højere kvalitet kan anvendelsen af udbud med forhandling også være et værktøj til bedre samarbejde og færre ekstraregninger, så der er bedre overensstemmelse mellem tilbudspris og den endelige økonomi i projektet.

Man vil aldrig benytte *konkurrencepræget dialog* og *udbud med forhandling* i samme udbud.

6 Læs mere i Værdibygs vejledning "Konkurrencepræget dialog".

7 Læs mere i Værdibygs vejledning "Udbud med forhandling".

DIALOG EFTER TILBUDSAFGIVNING

Efter tilbudsgivningen (inden kontraktindgåelse) er der meget snæver mulighed for dialog mellem bygherre og tilbudsgivere. Egentlig kan det dårligt kaldes dialog, da der efter tilbudsafgivningen ikke kan ændres eller forhandles om noget, men der er dog nogle muligheder for værdiskabende kommunikation indbyrdes.

TILBUDSPRÆSENTATION

Det er en mulighed, at tilbudsgiverne præsenterer deres tilbud. Der kan være en værdi i at tilbuddene præsenteres, så bygherren kan stille spørgsmål for at undgå misforståelser, der kan føre til en forkert evaluering. Umiddelbart er det dog at foretrække at have denne dialog tidligere - f.eks. som del af forhandling - så tilbudsgiver har mulighed for at tilrette eventuelle tvivls spørgsmål.

Ved tilbudspræsentationer får bygherren også mulighed for at se tilbudsgiverne an. Det tilskrives ofte stor værdi, at man møder personerne i projektet ved tilbudspræsentationen, men udfordringen ligger i, at det er svært at formulere det som et tildelingskriterium. Det er svært at sætte "personlig kemi" og lignende på objektive formler, men muligheden foreligger, at man enten tillægger præsentationen værdi ved tildelingen, eller at man lader præsentationen tælle med som en præcisering af tilbuddet ift. kvalitative tildelingskriterer som "opgavens løsning" eller "organisation" (som en del af vurderingen af nøglepersoners CV'er).

TEKNISK AFKLARING

I tvivlstilfælde skal bygherren kontrollere rigtigheden af oplysningerne i tilbud – enten på egen foranledning eller hvis bygherren gøres opmærksom på tvivlsomme forhold ved det vindende tilbud. Det er vigtigt, at dette udføres som simple spørgsmål og svar, og det må ikke være en forhandling eller ændre på tilbuddet.

Også her er det nemmere, hvis man kan afklare tekniske spørgsmål og lignende under en forhandling.

STAND-STILL-PERIODEN

Stand-still-perioden kan godt bruges konstruktivt til dialog mellem bygherre og den "vindende" tilbudsgiver, så kontrakten er klar til underskrift. Man kan derfor godt lave forventningsafstemning eller forberedelser til det efterfølgende arbejde.

Parterne skal dog være opmærksom på, at der ikke kan indgås bindende aftaler i perioden, og derfor kan indsatsen være spildt, hvis der kommer indsigelser til tildelingsbeslutningen.

EPILOG: DEN GODE DIALOG FORTSÆTTER

Efter kontraktindgåelsen er udbudsprocessen afsluttet. Men dialogen fortsætter igennem projektets videre forløb, og det er vigtigt, at have fokus på at bibeholde dialogen som et element i processen. Der er stadig mange områder, hvor der er brug for dialog for at afstemme forventninger, afklare usikkerhed mv.

Projektoptimering⁸ kan være en god måde at starte projektet på, og særligt hvis man ikke har haft dialogen i udbudsprocessen, kan det være en mulighed for parterne at drøfte optimeringsmuligheder, risiko og tilrettelæggelse af projektet.

Endvidere starter en masse nye dialogprocesser op på tværs af parterne i leveranceteamet, bygherren og med brugerne. I Værdibygs øvrige vejledninger er beskrevet forskellige former for værdiskabende dialog i byggeprocessen - f.eks. brug af opstartsworkshops⁹ som afsæt for et videre godt samarbejde.

8 Læs mere i Værdibygs vejledning "Projektoptimering".

9 Læs mere i Værdibygs vejledning "Etablering af samarbejde".

GODE RÅD TIL BYGHERRERNE

Følgende punkter er til bygherrens inspiration ift. at få en god dialog med markedet og gode tilbud. Nogle af punkterne har en hurtig gevinst, mens andre skal ses med en længere tidshorisont. Opfyld ikke alle punkterne på én gang.

FØLG DIN UDBUDSSTRATEGI

Som bygherre skal man gøre op med sig selv, hvordan man ønsker at lave sine indkøb ifm. byggeprojekter. Lav en udbudsstrategi og følg den. På den måde kan markedet også tilpasse sig dine projekter over tid.

FORETAG EN MARKEDSANALYSE

Hold dig orienteret i markedet og se, hvilke informationer du kan finde, som kan hjælpe ift. at lave gode udbud. Man kan finde megen hjælp i statistikker, konjunkturanalyser eller markedsdata på eksempelvis www.byggepipeline.dk.

ORIENTÉR OM KOMMENDE UDBUD

Orientér i god tid inden udbuddet, om at I har projekter på vej. Det kan helt simpelt være via jeres hjemmeside eller ved at invitere til orienteringsmøder. Alt sammen øger chancen for at få flere bydende og de rigtige tilbudsgivere.

FÆLLESMØDER MED MARKEDSAKTØRER

Inviter mulige samarbejdspartnere til fællesmøder, hvor I orienterer om kommende projekter og også fortæller om jeres organisation og værdier. Brug f.eks. eksempler fra tidligere projekter til at synliggøre, hvad I opfatter som godt og skidt. Fællesmøder er gode til at orientere, men man får sjældent værdifulde input tilbage.

INDIVIDUELLE MØDER MED VIRKSOMHEDER

Hold møder med virksomheder enkeltvis, hvis I ønsker konkret feedback eller viden om, hvordan virksomheden står ift. at byde på jeres kommende projekter. Spørg, hvad der skal til, for at de vil give tilbud, men husk at I ikke må tilpasse udbuddet, så det kun er disse virksomheder, der kan byde.

SEND UDBUDSMATERIALET I HØRING

Inden udbuddet annonceres kan I sende udbudsmaterialet til potentielle bydende og få feedback til at rette/

ændre uhensigtsmæssigheder i udbudsmaterialet, som ellers ville kunne afholde virksomheder fra at byde. Send ikke hele udbuddet, men kun de områder, hvor I er i tvivl.

BRUG BRANCHEORGANISATIONERNE

Byggeriets brancheorganisationer har ofte god føling med markedet og kan vurdere om jeres krav eller kriterier vil føre til for få tilbudsgivere. Brug derfor brancheorganisationer som Dansk Byggeri, FRI eller Danske Ark til at svare på generelle spørgsmål.

LÆR AF SPØRGSMÅLENE

Vær åben for spørgsmål fra tilbudsgiverne under udbuddet. Lyt og lær af spørgsmålene, og husk at give svar, så alle tilbudsgivere kan se det.

BRUG UDBUD MED FORHANDLING

Udbud med forhandling er en fleksibel udbudsform, som kan være med til at sikre en effektiv dialog mellem parterne, hvor der er mulighed for at afdække risici-områder og få en fælles forståelse af den efterfølgende opgave.

VURDER DINE KILDER

Husk, at markedet har interesser i at påvirke dine udbud i bestemte retninger. Spørger du små entreprenørvirksomheder, siger de "fagentreprise", spørger du store entreprenører, siger de "totalentreprise", og spørger du rådgiverne, siger de "totalrådgivning" med dem selv i spidsen. Husk at vurdere de input, som I får, og hold dem op mod jeres udbudsstrategi.

EVALUÉR UDBUDSPROCESSEN

Brug tid på at evaluere udbuddet, når projektet er gennemført. Tilførte dialogen værdi for alle parter? Hvad kan I gøre bedre næste gang? Del evt. erfaringerne med markedet – så bliver de også bedre til at byde ind næste gang.

BILAG

- 1 EKSEMPEL PÅ DAGSORDEN TIL INDIVIDUELT DIALOGMØDE**
- 2 INVITATION TIL FÆLLES ORIENTERINGSMØDE**
- 3 FORMULERING OM MODTAGELSE AF SPØRGSMÅL TIL UDBUDSMATERIALE**
- 4 FORMULERING IFM. UDSENDELSE AF UDKAST TIL UDBUDSMATERIALE I HØRING**

Alle bilag findes på www.vaerdibyg.dk