



DREJEBOG FOR DET GODE
SAMARBEJDE VED UDBUD
AF BYGGE- OG ANLÆGS-
OPGAVER PÅ BORNHOLM



Mange virksomheder og offentlige indkøbere oplever desværre, at udbud kan være omstændigt og koste mange ressourcer. Sådan behøver det ikke at være. En sund udbudskultur kan bidrage til at realisere de positive effekter af konkurrencen om de offentlige opgaver. Det er en udbredt misforståelse, at indkøbere og leverandører ikke må tale med hinanden. En god dialog før og under et udbud kan øge kvaliteten og minimere omkostningerne for alle parter. Med vores nye anbefalinger ønsker vi at fremme den sunde udbudskultur. Følger parterne – det vil sige både indkøbere og leverandører – anbefalingerne, er der en rigtig god mulighed for, at udbuddet bliver en succes.<<

Formand for Udbudsrådet, Jørgen Lindegaard

VERSION 17.04.2013

Udgivet af den bornholmske bygge- og anlægsbranches Dialogforum. **Research**, tekst, sammenfatning: Sidsel Birch Bech, Cathie Folmann Westh og Camilla Sandfeld, Business Center Bornholm – projekt Grønt Byggeri.

Layout: Michael Berg Larsen, Business Center Bornholm – projekt Grønt Byggeri.

INDHOLD

ANBEFALINGER

Indledning	4
Formål	5
Valg af entrepriseform	6
Udarbejdelse af udbud	8
Spørgemøder i tilbudsperioden	9
Evaluering af proces	11
Links	12
Baggrund: Udbud i en national sammenhæng	13

INDLEDNING

Denne drejebog er et resultat af møder i den bornholmske bygge- og anlægsbranches Dialogforum.

Dialogforummet består af repræsentanter fra det politiske liv og erhvervslivet og blev nedsat i forlængelse af et dialogmøde den 21. marts 2012 mellem bygge- og anlægsbranchen og Bornholms Regionskommune.

Væksthus Hovedstadsregionen har koordineret arbejdet i Dialogforum. Selve drejebogen er udarbejdet af Business Center Bornholm/Projekt Grønt Byggeri i tæt samarbejde med en arbejdsgruppe bestående af Jens Koefoed, Dansk Byggeri; Hans-Aage Steenberg, Bygge- og anlægsklyngen; Jonas Lasse Frederiksen, Bornholms Forsyning og fra Bornholms Regionskommune: Leif Gregersen, Birgitte Udengaard og John Westh.

DERFOR...

Når man udbyder bygge- og anlægsopgaver har man en interesse i, at også små og mellemstore virksomheder har mulighed for at byde på opgaven. Det sikrer en bredde i tilbuddene, som giver konkurrence og kvalitet.

Erfaringer fra både Bornholm og resten af Danmark har vist, at der kan være forskellige barrierer, som gør, at små og mellemstore virksomheder har svært ved at byde på bygge- og anlægsopgaver:

- Tidsmæssige overlap af større bygge- og anlægsopgaver.
- Udbyders valg af entrepriseform.
- Manglende erfaring i at byde på opgaver.
- Manglende erfaring i at indgå i konsortier og udarbejde fælles tilbud.

På den baggrund er der udarbejdet:

- 1.) Denne **drejebog**, som indeholder en række anbefalinger vedr. dialog og det gode samarbejde.
- 2.) Et forslag til **projektoversigt over alle større bygherres opgaver på Bornholm**, samt et forslag til en plan for indrapportering af projekter til denne.
> Forslaget kan læses på www.groentbyggeri.dk/udbud
- 3.) Plan for **tilbagevendende kurser og fyraftensmøder** for udbydere (herunder embedsmænd såvel som eksterne rådgivere og beslutningstagere) samt tilbudsgivere.
> Kursusoversigten kan ses på www.groentbyggeri.dk/udbud

DREJEBogens INDHOLD

Drejebogen indeholder en række anbefalinger til parterne, som vil kunne bidrage til det gode samarbejde i forbindelse med udbud af bygge- og anlægsopgaver på Bornholm. Målgruppen for denne drejebog er således både udbydere og tilbudsgivere.

Drejebog såvel som projektoversigt og kurser vil løbende blive tilrettet efterhånden, som erfaringer indhentes fra praksis.

FORMÅL

Formålet med drejebogen er at synliggøre mulighederne for dialog mellem udbyder og tilbudsgiver i forbindelse med udbud – inden for de rammer, som konkurrencelovgivning og EU-direktiver tillader.

Mere dialog kan bidrage til, at små og mellemstore virksomheder i større omfang end hidtil byder på offentlige bygge- og anlægsopgaver.

En øget dialog mellem udbyder og tilbudsgiver bidrager til, at flere virksomheder får mulighed for at byde. Det giver en bredde i tilbud og dermed mest mulig konkurrence og kvalitet i tilbudsgivningen.

Øget dialog vil endvidere medføre vidensdeling om de vilkår og rammer, der styrer og bestemmer både udbyder og tilbudsgivers muligheder. Denne viden vil alt andet lige give en bedre udbudsproces.

ANBEFALINGER

Drejebogen kommer med en række anbefalinger. Når drejebogen er vedtaget af Dialogforum, vil den fungere som en hensigtserklæring fra både udbydere og tilbudsgivere om at arbejde for dialog og det gode samarbejde ved udbud af bygge- og anlægsopgaver på Bornholm.

De fire anbefalinger er:

- 1) Valg af entrepriseform
- 2) Udarbejdelse af udbud
- 3) Spørgemøder i tilbudsperioden og
- 4) Evaluering af proces



ANBEFALING

1. VALG AF ENTREPRISEFORM

Valg af entrepriseform har ofte betydning for, hvorvidt små og mellemstore virksomheder har mulighed for at byde ind på en bygge- og anlægsopgave. Men hvilken entrepriseform, der er den mest hensigtsmæssige, varierer fra projekt til projekt.

Derfor ønsker brancheorganisationerne:

- at komme med på råd omkring hensigtsmæssige valg af entrepriseformer.
- at udbydere af bygge- og anlægsopgaver afholder årlige informationsmøder i forbindelse med eksempelvis budgetforlig.
- løbende at blive orienteret om kommende bygge- og anlægsopgaver.

De nævnte bornholmske udbydere har samfundsmæssig interesse i, at der er god beskæftigelse i den bornholmske bygge- og anlægsbranche, men har samtidig en forpligtelse til, at der ved det enkelte udbud skabes mest mulig konkurrence – og derved opnås størst mulig kvalitet for lavest mulige pris. Samtidig ligger der fra bygherrerne et stort ønske om, at branchen møder op, når man afholder informationsmøder.

På den baggrund anbefales det:

- At udbydere af bygge- og anlægsopgaver på Bornholm afholder informationsmøder for branchen på relevante tidspunkter i løbet af året, hvor udbyder har det bedste overblik over kommende bygge- og anlægsopgaver. På disse informationsmøder skal alle i branchen have mulighed for at høre om kommende bygge- og anlægsopgaver.
- At udbydere af bygge- og anlægsopgaver på Bornholm afholder dialogmøder med relevante organisationer i branchen. På disse møder skal det være muligt for organisationerne at komme med anbefalinger til eksempelvis, hvilken entrepriseform, der medfører, at flest muligt har en mulighed for at byde ind på en opgave. Relevante organisationer er i denne sammenhæng:
 - Tekniq
 - Dansk Byggeri
 - Foreningen af Rådgivende Ingeniører
 - Danske Arkitektvirksomheder



- Bygge- og anlægsklyngen
- Dansk Smedemesterforening
- Håndværksrådet

- At der indkaldes møder i god tid.
- At alle udbydere af større bygge- og anlægsopgaver så vidt muligt deltager aktivt med input til projektoversigten.
- At det skal være muligt for både brancheorganisationer såvel som udbydere at foreslå sådanne dialogmøder.
- At branchen prioriterer at komme til disse møder, når de afholdes.
- At der skabes kurser for udbydere såvel som tilbudsgivere, hvor undervisningen er en kombination af fælles undervisning og adskilt undervisning.
- At også beslutningstagere har mulighed for at blive klædt på omkring udbud og entrepriseformer – for bedre at kunne tage kvalificerede beslutninger om entrepriseform – i form af fyraftensmøder og kurser.

Udbyders valg af entrepriseform afhænger i høj grad af, hvilken størrelse projektet har, hvor kompleks opgaven er, hvilken tidsplan og økonomi, der er afsat, samt den aktuelle konkurrence-/markedssituation.

Disse overvejelser vil i høj grad præge udbudsgrundlaget – det vil sige bygherrens oplysninger og krav, som er grundlaget for entreprenørens udarbejdelse af tilbud. Det vil derfor variere fra opgave til opgave, hvilken entrepriseform, der er mest hensigtsmæssig både, hvad angår pris og kvalitet.

- Ved vurdering af entrepriseform bør udbyder inddrage og drøfte de principielle synspunkter og anbefalinger, der er fremsat af brancheorganisationerne ved de årlige dialogmøder. >
Dokumentet »Fordele og ulemper ved forskellige entrepriseformer« kan læses på www.groentbyggeri.dk/udbud

Derudover vil der løbende blive arrangeret tværfaglige fyraftensmøder og kurser af Business Center Bornholm/Projekt Grønt Byggeri for både udbydere, herunder embedsmænd, beslutningstagere og eksterne rådgivere samt tilbudsgivere. I det omfang, det er relevant, vil



Campus Bornholm også blive inddraget i tilrettelæggelsen og afholdelsen af disse forløb.

Kurserne vil blive udbudt til alle i branchen. Der er dels tale om kurser, der gennemgår regler omkring udbud, og dels kurser, der gennemgår processen omkring udbud. Fyraftensmøderne vil bl.a. handle om fordele og ulemper ved valg af entrepriseform, hvorfor samarbejde er hensigtsmæssigt – hvor det er muligt, hvordan man indgår i konsortier etc.

ANBEFALING

2. UDARBEJDELSE AF UDBUD

Små og mellemstore virksomheder kan have vanskeligt ved at afgive tilbud, hvis tilbudsfristen er meget kort, og hvis mange udbudsrunder har deadline samtidig. På samme måde kan små og mellemstore virksomheder typisk have svært ved at håndtere situationer, hvor mange bygge- og anlægsopgaver skal udføres samtidigt.

Flere små og mellemstore virksomheder har begrænsede erfaringer med udbud. Det stiller krav til udbudsmaterialet. Det skal være nemt at finde, og informationsniveauet på udbyders hjemmeside skal være så højt som muligt. Og endelig er der et ønske om at undgå urealistiske udførelsestider og tidsfrister.

På den baggrund anbefales det:

- At udbyder arbejder for en mere jævn fordeling af bygge- og anlægsopgaver ved eksempelvis:
 - At udarbejde og offentliggøre oversigter over bygge- og anlægsopgaver på Bornholm.
 - At offentliggøre bygge- og anlægsopgaver på udbud.dk.
 - At arbejde for sæsonudjævning og -forlængelse ved eksempelvis at gøre brug af totaloverdækning af byggeri og fleksible tidsplaner.
 - At sikre rimelige udførelsestider og tidsplaner, herunder at sørge for at have de relevante tilladelser i hus og/eller tage højde for dette i tidsplanen.

- At udbyder systematiserer sin arbejdsgang omkring udarbejdelse af udbudsmateriale, således at hver udbyder har en ensartet måde at skrive udbud på fra gang til gang.

- At udbudsmateriale hos udbyder er let tilgængeligt på udbyders hjemmeside.
- At informationsniveauet omkring udbud er højt på udbyders hjemmeside.
- At udbyder eller udbyders rådgiver tilstræber, at der søges bredt, når der inviteres til udbud.
- At sikre rimelige tidsfrister til tilbudsgivning og undgå at placere flere udbud oveni hinanden.
- Det anbefales, at udbyder tager hensyn til tilbudsgiver ved fastsættelse af tidsfrister, således at tidsfristerne også inddrager udbuddets kompleksitet, antallet af helligdage og ferier i perioden.
- Det anbefales, at udbyder/tilbudsgiver benytter sig af tjeklister. »Trin-for-trin-vejledninger« på udbudsportalen.dk kan anbefales.
- At gøre alternative priser og løsninger mulige, da dette ofte sikrer et både billigere og mere realistisk tilbud.
- At branchen kommer med feedback så hurtigt som muligt i tilfælde af uhensigtsmæssigheder i udbudsmaterialet.



Det skal bemærkes, at udbudsdirektiverne – og ikke mindst tilbudsloven – gennemgår en løbende revision, hvorfor alle parter løbende bør holde sig opdateret med de seneste ændringer.

ANBEFALING

3. SPØRGEMØDER I TILBUDSPERIODEN

Tilbudsloven foreskriver ikke længere brug af spørgemøder i forbindelse med et udbud, men det er fortsat en rigtig god idé at afholde disse, idet det giver mulighed for at få en afklaring på eventuelle uklarheder i udbudsmaterialet.

Er udbudsmaterialet ikke fyldestgørende på alle punkter, giver spørgemøder tilbudsgiver muligheden for at stille opklarende spørgsmål, og derved også til at afgive det mest realistiske tilbud. Spørgemøderne bidrager således i sidste ende til, at udbyder får bedst mulig kvalitet og pris.

Får tilbudsgiver derimod ikke afdækket eventuelle misforståelser af elementer i udbudsmaterialet kan konsekvensen blive, at udbyder må afvise et godt tilbud som ukonditionsmæssigt, fordi det ikke lever op til udbyders mindstekrav, eller at formalia ikke er på plads, f.eks. indskrevne forbehold, manglende tro- og loveerklæring etc.

På den baggrund anbefales det:

- At spørgemøder afholdes efter annoncering af udbud.
- At spørgemøder indkaldes i god tid, og at der er tid til at tilbudsgiver har mulighed for at sætte sig ind i materialet.
- At spørgemøder med fordel også kan indeholde besigtigelse.



Spørgsmål, der stilles i spørgeperioden kan medføre rettelser i udbudsmaterialet.

- Det anbefales, at udbyder udsender disse rettelser i form af et eller flere rettelsesblade.

Enhver dialog med tilbudsgivere skal ske med hensyntagen til ligebehandlings-princippet. Udbyder skal i udbudsmaterialet anføre, hvordan tilbudsgiver i tilbudsperioden kan stille spørgsmål til udbudsmaterialet.

- Det anbefales, at alle spørgsmål stilles og besvares skriftligt – ligesom at tilgængeligheden af rettelsesblade er høj.

Lovgivningen sætter nogle rammer for udsendelse af rettelsesblade.

- Det anbefales at tage hensyn til tilbudsgiver ved evt. at udsende rettelsesblade i så god tid, at tilbudsgiver rent faktisk kan nå at tage hensyn til rettelser ved udformningen af tilbud.
- At tilbudsgivere læser udbudsmaterialet grundigt igennem, inden spørgemødet afholdes.
- At tilbudsgivere gør sig bekendt med, hvad et tilbud skal indeholde.
- At tilbudsgivere er klar over, i hvilket omfang de kan tage forbehold, og i hvilket omfang de kan klage.
- At branchen møder op til spørgemøder, når de afholdes.

ANBEFALING

4. EVALUERING AF PROCES

Da anbefalingerne fra denne drejebog er nye, anbefales det parterne løbende at evaluere processen, således at der også fremadrettet er gode vilkår for det gode samarbejde ved udbud af bygge- og anlægsopgaver på Bornholm.

På den baggrund anbefales det:

- At der det første år fastlægges to halvårige evalueringsmøder for alle større udbydere og bygge- og anlægsbranchen på Bornholm. Evalueringsmøderne indkaldes af Business Center Bornholm, og alle er velkomne. Dagsorden på evalueringsmøderne kunne være: Er det sidste halvår gået som ønsket? Hvad bør ændres fremadrettet? Hvad skal der mere fokus på? Hvilke initiativer er nødvendige, og hvem skal inddrages for, at det bliver muligt?
- Det anbefales, at flest mulige aktører får mulighed for at deltage i disse evalueringer, idet der i denne proces ligger både vigtig og fremadrettet læring.
- At det efter det første år overvejes, hvorvidt evalueringsmøderne skal fortsætte og i så fald hvor ofte.

LINKS

Drejebog for det gode samarbejde beskriver ikke hver enkelt fase af byggeriets udbudsproces, da denne er velbeskrevet andre steder. Denne drejebog fokuserer derimod på udvalgte trin i en typisk udbudsproces, hvor øget dialog og samarbejde vurderes at være både mulig og hensigtsmæssig i forbindelse med udbud af bygge- og anlægsopgaver på Bornholm.

Der er flere hjemmesider, der har vejledninger i forbindelse med regler og de enkelte faser i forbindelse med udbud af bygge- og anlægsopgaver. De tre, som – i denne sammenhæng – vurderes at være relevante er: www.udbudsportalen.dk, www.kfst.dk og www.udbudsraadet.dk

www.udbudsportalen.dk er udviklet i et samarbejde mellem Kommunernes Landsforening (KL) og Erhvervs- og byggestyrelsen. Portalen giver vejledning, inspiration og gode idéer til de forskellige trin i beslutningsprocessen, og hvornår de skal gennemføres. Her er også beskrevet andre kommuners erfaringer, eksempler på udbudsmateriale mv.

www.kfst.dk er Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen hjemmeside, som også giver bud på udarbejdelse af tilbud.

www.udbudsraadet.dk. Udbudsrådet er nedsat af regeringen for at fremme konkurrencen i den offentlige sektor og producerer primært analyser af problemstillingen på overordnet niveau.

Med disse hjemmesider har man som både udbyder og tilbudsgiver gode muligheder for få indsigt i selve lovgrundlaget samt gode råd til udarbejdelsen af henholdsvis udbudsmateriale og tilbud.

BAGGRUND

UDBUD I EN NATIONAL SAMMENHÆNG

Der har i Danmark i de senere år også været en generel tendens til uhensigtsmæssig udbudsadfærd, hvilket i november 2012 fik Udbudsrådet til at fremkomme med otte konkrete anbefalinger i vejledningen "God udbudskultur – udbud med omtanke".

Med denne vejledning ønsker Udbudsrådet at bidrage til at skabe en sund udbudskultur mellem udbydere og tilbudsgivere. Formålet er at tydeliggøre, hvad udbydere og tilbudsgivere før, under og efter et udbud skal have fokus på for at skabe et godt udbud med lavere omkostninger og en mere effektiv konkurrence.

Som formand for Udbudsrådet, Jørgen Lindegaard, siger:

»Mange virksomheder og offentlige indkøbere oplever desværre, at udbud kan være omstændigt og koste mange ressourcer. Sådan behøver det ikke at være. En sund udbudskultur kan bidrage til at realisere de positive effekter af konkurrencen om de offentlige opgaver. Det er en udbredt misforståelse, at indkøbere og leverandører ikke må tale med hinanden. En god dialog før og under et udbud kan øge kvaliteten og minimere omkostningerne for alle parter. Med vores nye anbefalinger ønsker vi at fremme den sunde udbudskultur. Følger parterne – det vil sige både indkøbere og leverandører – anbefalingerne, er der en rigtig god mulighed for, at udbuddet bliver en succes.«

[citat: www.kortlink.dk/bxqd]

DE OTTE ANBEFALINGER OM GOD UDBUDSKULTUR FRA UDBUDSRÅDET LYDER:

Før udbuddet offentliggøres

1. Hav god og konstruktiv dialog om opgaveløsningen.
2. Tag hånd om at gøre udbudsmaterialet klart og forståeligt og hav fokus på, hvilke mindstekrav der stilles til opgaven.
3. Hav fokus på, hvilke mindstekrav der stilles til leverandørernes kvalifikationer (formåen).
4. Anvend udbud til at understøtte innovative og mere effektive opgaveløsninger.

Under udbuddet

5. Hav dialog om uklarheder i udbudsmaterialet.
6. Hav fokus på muligheden for at korrigere åbenlyse og formelle fejl og mangler og på, om tilbuddene opfylder mindstekravene til leverancen.

Efter kontrakttildelingen

7. Hav dialog om tildelingsbeslutningen.
8. Bidrag til at efterleve kontrakten.

Anbefalingerne skal ikke ses som en facitliste til, hvordan udbydere og tilbudsgivere i enhver given situation bør agere, men som et værktøj, der:

- Kan bruges til at sætte god udbudskultur på dagsordenen hos både udbydere og tilbudsgivere.
- Fokuserer på at håndtere de udfordringer, som udbydere og tilbudsgivere møder undervejs i udbudsprocessen.
- Kan give inspiration i de konkrete udbud.

De otte anbefalinger bliver i vejledningen alle ledsaget af uddybende beskrivelser af regler og praksis på udbudsområdet. Herudover giver vejledningen fra Udbudsrådet praktiske råd til både udbydere og tilbudsgivere samt gode henvisninger til, hvor det er muligt at finde yderligere information, vejledninger og retningslinjer i forbindelse med udbud.

Den fulde vejledning kan findes via Udbudsrådets hjemmeside: www.udbudsraadet.dk eller via dette link: www.kortlink.dk/bxqc

WWW.GROENTBYGGERI.DK/USBUD

- > Download **Drejebog for det gode samarbejde ved udbud af bygge- og anlægsopgaver på Bornholm**
- > Forslag til **projektoversigt over alle større bygherrens opgaver på Bornholm**
- > Plan for **tilbagevendende kurser og fyraftensmøder** for udbydere (herunder embedsmænd såvel som eksterne rådgivere og beslutningstagere) samt tilbudsgivere
- > Dokumentet **Fordele og ulemper ved forskellige entreprisformer**
- > Dokumentet **Oversigt over udbudsretlige regler**

