**Vejledning**

**for**

**udbudsstrategi**

# INDHOLDSFORTEGNELSE

 **Side**

[INDHOLDSFORTEGNELSE 2](#_Toc410817740)

[Indledning – udarbejdelse af udbudsstrategi 3](#_Toc410817741)

[Udbudsregler 4](#_Toc410817742)

[Lovgivning i øvrigt 5](#_Toc410817743)

[Indledende markedsvurdering 7](#_Toc410817744)

[Udbudsformer 7](#_Toc410817745)

[Udbud på funktionskrav 14](#_Toc410817746)

[Byggeteknisk rådgivning og bistand 15](#_Toc410817747)

[Udførelsesentrepriser 15](#_Toc410817748)

[Prækvalifikation 16](#_Toc410817749)

[Tildeling af kontrakt 17](#_Toc410817750)

[Kontraherings- og entrepriseformer 20](#_Toc410817751)

[Optioner 24](#_Toc410817752)

[Stikordsregister 26](#_Toc410817753)

# Indledning – udarbejdelse af udbudsstrategi

Byggesagens udbudsstrategi skal indeholde en beskrivelse af overvejelser samt sammen- fatning/konklusion/indstilling for så vidt angår valg af kontraktform og udbudsform vedrørende både rådgivning og entrepriser.

Udbudsstrategien danner grundlag for de relevante parters beslutninger vedrørende valg af kontraktform og udbudsform i de byggesager, hvor der er etableret en styregruppe.

I de efterfølgende afsnit i denne vejledning redegøres for forhold, som bør tages i betragtning i en udbudsstrategi, dog således at afsnittene om henholdsvis ”Udbudsregler” og ”Lovgivning i øvrigt” i højere grad har karakter af generel baggrundsviden.

Der henvises til særskilt **Paradigme for udbudsstrategi**, som indeholder forslag til mulige afsnit i en konkret udbudsstrategi med anvisning til, hvad disse afsnit kan indeholde.

**Indhold af udbudsstrategien**

Udbudsstrategien for en byggesag bør tage stilling til udbuds- og kontraktform for både rådgivning og entrepriser.

Udbudsstrategien skal behandle henholdsvis rådgivning og entrepriser separat, idet udbud af entreprisekontrakterne oftest gennemføres af den valgte rådgiver på bygherrens vegne, og idet udbud af rådgivningskontrakter sker efter et andet regelsystem (udbud af tjenesteydelser) end udbud af entreprisekontrakterne (udbud af bygge- og anlægskontrakter), jf. afsnittet nedenfor om udbudsregler. Desuden er der det tidsmæssige aspekt, hvor rådgivningsydelser udbydes først, medens udbud af udførelsesentrepriserne kommer senere i forløbet.

Til brug for relevante parters beslutning, bør udbudsstrategien munde ud i en sammen-fatning/konklusion/indstilling for så vidt angår valg af kontraktform og udbudsform vedrørende både rådgivning og entrepriser.

**Proces**

Udarbejdelsen af en udbudsstrategi forestås normalt af projektlederen på den pågældende byggesag.

Tidsmæssigt gennemføres der først udbud af rådgivningsydelsen, hvorefter rådgiver typisk bistår med udbud af udførelsesentreprise(r)n(e), som illustreret nedenfor:

Udbud af rådgiverydelse

Valg af rådgiver

Rådgiver udbyder entrepriser

Udbud af entrepriser

**Dynamisk dokument**

Udbudsstrategien er et dynamisk dokument, som skal genovervejes og eventuelt revideres i løbet af byggesagen, navnlig i større byggesager, hvor der kan gå længere tid fra udbudsstrategiens udarbejdelse til eksempelvis gennemførelse af udbud af entrepriser. Hvis forløbet strækker sig over en længere periode bør det overvejes, hvorvidt forudsætningerne for udbudsstrategiens konklusioner stadig er gældende. Hvis dette ikke er tilfældet, f.eks. fordi markedssituationen er ændret, skal udbudsstrategien i fornødent omfang revideres på grundlag af de nye aktuelle forhold.

# Udbudsregler

Reglerne om udbud for byggeriets kontrakter fremgår af henholdsvis tilbudsloven og udbudsdirektivet.

Byggeteknisk rådgivning er udbudspligtig efter forholdsvis formløse regler i tilbudslovens afsnit II, når kontraktværdien er større end 500.000 kr. Er kontraktværdien over 1.541.715 kr. (2014 og 2015) er der EU-udbudspligt.

Er kontrakten på mindre end 500.000 kr. kan den tildeles uden udbud, medmindre kontrakten har grænseoverskridende interesse. Det vil dog kun yderst sjældent forekomme, at en rådgivningskontrakt med en værdi under 500.000 kr. har grænseoverskridende interesse.

Udførelsesentrepriser skal i licitation efter tilbudslovens afsnit I, når byggesagens samlede entreprisesum er større end 3 mio. kr. Er de samlede entreprisesummer på byggesagen større end 38.624.809 kr. skal der gennemføres EU-udbud.

Er de samlede entreprisesummer mindre end 3 mio. kr. skal der indhentes underhåndsbud i henhold til tilbudslovens afsnit I.

Delkontrakter

Der er i udbudsdirektivet mulighed for, at bygherren kan undlade udbud for så vidt angår mindre dele af en byggesag, selvom den totale anskaffelse som helhed overstiger tærskelværdien og dermed er udbudspligtig. Hvis betingelserne for at undtage en delkontrakt fra udbud er opfyldt, kan bygherren foretage en direkte kontrakttildeling uden konkurrenceudsættelse efter udbudsdirektivet eller tilbudsloven.

For at denne mulighed kan udnyttes skal 3 betingelser være opfyldt:

1. Økonomisk grænse (2014 og 2015):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Grænser for delarbejder** | **Bygge- og anlægskontrakter (entrepriser)** | **Tjenesteydelser, herunder byggeteknisk rådgivning, og varekøb**  |
| Udbudsdirektivet | 7.447.900 kr. | 595.832 kr. |

1. Den samlede værdi af samtlige delkontrakter, som undtages udbud, må ikke overstige 20 % af den totale værdi af kontrakterne i byggesagen (henholdsvis entrepriser og rådgivningskontrakter).

Det vil sige, at hvis der er entreprisekontrakter (håndværkerudgifter) for i alt 44.000.000 kr., så er der EU-udbudspligt for byggesagen, fordi tærskelværdien på 38.624.809 kr. er overskredet, men man kan indgå delentreprisekontrakter uden udbud for i alt 20 % heraf, svarende til 8.800.000 kr. Her kan man f.eks. indgå en kontrakt på 7.000.000 kr. og en kontrakt på 1.800.000 kr. Men man kan ikke indgå en kontrakt på 8.200.000 kr., fordi den overskrider tærskelværdien på 7.447.900 kr.

Altså hver delentreprisekontrakt skal ligge under tærskelværdien på 7.447.900 kr. og alle delentreprisekontrakter indgået uden udbud må tilsammen maksimalt udgøre 20 % af alle entreprisekontrakterne tilsammen (summen af både ikke-udbudte delentreprisekontrakter og de udbudte entreprisekontrakter).

På samme måde skal man kigge på summen af den tekniske rådgivning på byggesagen. Hvis den overstiger tærskelværdien for tjenesteydelser (1.541.715 kr.), så skal den tekniske rådgivning i EU-udbud. Men der kan uden udbud indgås delrådgivningskontrakter, som dog hver for sig ikke må overstige 595.832 kr. og tilsammen må de ikke overstige 20 % af de samlede rådgivningskontrakter på byggesagen (udbudte og ikke-udbudte).

1. Den resterende del af kontrakterne udbydes efter udbudsdirektivets regler.

Delkontrakter undtaget fra udbud efter udbudsdirektivet er ikke omfattet af tilbudslovens regler.

Ovenstående giver derfor bygherren mulighed for (på delkontrakter som opfylder de 3 ovenstående betingelser) at foretage en kontrakttildeling uden hensyntagen til hverken udbudsdirektivet eller tilbudsloven.

# Lovgivning i øvrigt

I dette afsnit beskrives de regler i lovgivningen i øvrigt (altså udover de primære ud-budsregler, jf. afsnittet ovenfor om udbudsregler), som kan have betydning for udbud og indgåelse af rådgivnings- og entreprisekontrakter i den enkelte byggesag. Det skal bemærkes, at der ikke er tale om en udtømmende gennemgang, idet der alene er med-taget de regler, som typisk vil kunne finde anvendelse på regionale byggesager:

**Bekendtgørelse om støtte til almene boliger mv.**

BEK 1226 af 14. december 2011. I denne bekendtgørelses §§ 33 og 34 er der fastsat regler om, at etablering af almene boliger i henhold til lov om almene boliger m.v. skal ske efter udbud.

**Lov om offentlig byggevirksomhed**

LOV nr. 623 af 14. juni 2011. Lov om offentlig byggevirksomhed er en bred bemyndigelseslov, som opstiller rammer for offentlige byggesager. I medfør af loven er der fastsat en række bekendtgørelser og vejledninger, som nærmere stiller krav til opførelse af offentlige byggerier, f.eks. krav i forhold til IKT, OPP, kvalitetssikring, total-økonomi og nøgletal. Loven indeholder ikke i sig selv regler, der direkte har betydning for den enkelte byggesag.

I juli 2011 blev regionerne omfattet af loven, som tidligere kun direkte havde omfattet statsligt byggeri. Regionalt byggeri er omfattet af loven på den måde, at byggeri med en anslået entreprisesum over 20 mio. kr. kan omfattes af de regler, som udstedes i medfør af loven.

**IKT-bekendtgørelsen**

BEK nr. 118 af 6. februar 2013 om anvendelse af informations- og kommunikationsteknologi (IKT) i offentligt byggeri. I henhold til reglerne i denne bekendtgørelse er der flere krav, som direkte har betydning for udbud og kontrakter, idet der som det væsentligste stilles krav om digital kommunikation mellem byggesagens parter, digitalt udbud og tilbud ved udbud af entrepriser, digital aflevering og mangellister.

Regionerne er omfattet af kravene for byggesager, der er igangsat efter 1. april 2013 og som har en anslået entreprisesum over 20 mio. kr. Reglerne kan dog også være gældende i en byggesag, hvis der til byggeriet er ydet statslig finansiering eller tilskud med mere end 50 %, hvilket eksempelvis er tilfældet for kvalitetsfondsbyggerierne.

**Nøgletalsbekendtgørelsen**

BEK nr. 1469 af16. december 2009 om nøgletal for statsbyggerier m.v. Denne bekendtgørelse stiller krav om, at bygherren forlanger nøgletal (karakterbog) i forbindelse med udvælgelse af både rådgivere og entreprenører i alle udbud af kontrakter over en vis økonomisk bagatelgrænse. Endvidere stilles der krav om, at rådgivere og entreprenører lader sig evaluere i forbindelse med gennemførelsen af den udbudte kontrakt.

Nøgletalsbekendtgørelsens regler gælder endnu ikke for regionale byggerier, som dog kan være omfattet af reglerne, hvis der til byggeriet er ydet statslig finansiering eller tilskud med mere end 50 %, hvilket eksempelvis er tilfældet for kvalitetsfondsbyggerierne.

**Kvalitet, OPP og totaløkonomi**

BEK nr. 1179 af 4. oktober 2013 om kvalitet, OPP og totaløkonomi i offentligt byggeri. Denne bekendtgørelse stiller krav om totaløkonomiske beregninger og overvejelser om OPP eller tilsvarende alternativ organisering m.m.

Regionerne er omfattet af kravene for byggesager, der er igangsat efter 1. oktober 2013 og som har en anslået entreprisesum over 20 mio. kr. Reglerne kan dog også være gældende i en byggesag, hvis der til byggeriet er ydet statslig finansiering eller tilskud med mere end 50 %, hvilket eksempelvis er tilfældet for kvalitetsfondsbyggerierne.

#

# Indledende markedsvurdering

Ved udbud i perioder med højkonjunktur eller ved projekter af særlig karakter, kan det ofte være vanskeligt at etablere en effektiv konkurrence. I disse tilfælde er det særlig vigtigt med en tidlig kontakt til aktørerne.

I perioder med lavkonjunktur vil det ofte være nødvendigt at vurdere soliditet og leve-ringssikkerhed hos tilbudsgivere og potentielle samarbejdspartnere. En vurdering af virksomhedernes egnethed sker ud fra en række kriterier, som ordregiver på forhånd har fastsat og offentliggjort. I perioder med lavkonjunktur bør der således være særlig fokus på kravene til økonomisk og finansiel kapacitet.

Bygherrer må i projektets indledende faser vurdere markedssituationen for at undersøge, om der kan forventes at indkomme tilbud fra et tilstrækkeligt stort antal kvalificerede entreprenører, således at der er sikkerhed for, at der kan skabes en effektiv konkurrence ved valg af entreprenører. En sådan vurdering bør gennemføres inden projektet organiseres, således at udbudsformen kan fastlægges ud fra vurderingen.

Hvis der er bekymring for, om der kan skabes tilstrækkelig konkurrence om en opgave kan det overvejes at prækvalificere et højere antal end der ellers ville være prækvalificeret, med henblik på at imødegå risikoen for, at en eller flere falder fra i tilbudsfasen. Samtidig skal man dog have for øje, at der ikke prækvalificeres så mange, at de præ-kvalificeredes interesse i opgaven svækkes, da chancen for at få kontrakten alt andet lige - er mindre, jo flere tilbudsgivere, der er.

Markedsanalysen har til formål at klarlægge, hvor der indenfor de forskellige entrepriseformer – fag-, stor-, hoved- eller totalentreprise – kan etableres den bedste konkurrence om det aktuelle projekt i overensstemmelse med, og tilpasset bygherrens og eventuelle rådgiveres samlede ressourcer.

En skematisk opbygget markedsanalyse kan med fordel anvendes, hvor bygherren indenfor de enkelte entrepriseformer opstiller de ønskelige 5-6 effektive, navngivne tilbudsgivere indenfor hvert fag eller hver licitation. Såfremt analysen viser, at der ikke er sikkerhed for, at disse kan eller vil afgive tilbud, bør bygherren eksempelvis inddrage mulige udenlandske tilbudsgivere eller finde en kombination af ovennævnte en-trepriseformer for at opnå en effektiv konkurrence. For at sikre at disse tilbudsgivere er effektive (dvs. oprigtigt interesserede), bør der rettes henvendelse til de pågældende, inden der annonceres. Disse henvendelser skal ske med omtanke, herunder at lige- behandlingsprincippet overholdes.

# Udbudsformer

Der er to udbudsformer, som bygherren frit kan vælge, nemlig offentligt og begrænset udbud:

1. Offentligt udbud

Udbudsformen; offentligt udbud, vil typisk være velegnet, når bygherren ønsker eller kan acceptere, at der kan komme et stort antal tilbud. Udbudsformen kan også bruges, hvor der er meget få tilbudsgivere i markedet.

Den store fordel ved offentligt udbud er tidsaspektet, idet der kun kræves en tilbuds-frist på minimum 40-52 dage, i modsætning til begrænset udbud, hvor prækvalifikations- og tilbudsfrist tilsammen minimum udgør 70 dage.

Et offentligt udbud kan til gengæld være ressourcekrævende, dels for bygherren, såfremt der kommer mange tilbud ind, der skal evalueres, og dels for samfundet og markedet ved at mange virksomheder anvender ressourcer til tilbudsafgivelse med en statistisk lille sandsynlighed for at vinde opgaven.

Den lille vinderchance de enkelte tilbudsgivere har, kan betyde, at tilbudsgiverne er tilbageholdende med at bruge ressourcer på tilbudsafgivelsen. Det betyder, at der kan være en risiko for tilbud, der ikke er tilstrækkeligt gennemarbejdede og er mindre præcise og målrettede mht. indholdsbeskrivelse.

Desuden er der for bygherren den risiko ved offentligt udbud, at man ikke kan formulere tilstrækkeligt præcise og relevante mindstekrav til deltagelse (udvælgelseskrav), da der ikke ved offentligt udbud er en prækvalifikationsfase med fokus netop på dette, og at bygherren derfor ender med et tilbud fra en tilbudsgiver, som vurderes ikke at være kompetent til opgaven.

Tilbud fra alle interesserede

Tildeling af

kontrakt

Evaluering af

tilbud

Udbuds-

materiale

Tildelingskriterier

1. Begrænset udbud

Begrænset udbud anvendes i **to varianter**; enten med forudgående prækvalifikation af de bydende (nødvendig i EU-sammenhæng) eller gennem bygherrens egen udvælgelse af – under overholdelse af tilbudslovens regler - de tilbudsgivere, der ønskes tilbud fra (det bemærkes, at dette alene er muligt for udbud af entrepriser efter tilbudsloven).

Fælles for de to modeller er, at bygherren i forbindelse med prækvalifikation og udvælgelse bør gøre sig overvejelser om markedssituationen generelt og i forhold til den specifikke opgave.

Udfordringen er således både at få en reel og god konkurrence med kompetente tilbudsgivere og samtidigt udvide feltet af nye potentielle tilbudsgivere og dermed åbne markedet mest muligt. Der skal således skabes en motiverende og reel konkurrencesituation, men ikke med så mange deltagere, at tilbudsgivernes interesse for at afgive et gennemarbejdet tilbud svækkes. Jo mere komplekse udbudsbetingelserne og opgaven er, jo færre tilbudsgivere bør inddrages.

Sammenlignet med udbudsformen offentligt udbud, har udbudsformen begrænset udbud måske tendens til, at det samme tilbudsgiverfelt af større og etablerede virksomheder bliver prækvalificeret hver gang. Dette kan dog søges tilgodeset ved at udforme kriterierne for udvælgelsen af det begrænsede antal tilbudsgivere med øje også på denne problematik.

**Begrænset udbud med prækvalifikation**

Udbudsdirektivet foreskriver, at der som udgangspunkt skal prækvalificeres mindst fem tilbudsgivere for at skabe en reel konkurrencesituation. Efter tilbudsloven kan man - i hvert tilfælde i mindre sager - nøjes med tre tilbudsgivere.

Langt de fleste udbud i byggesektoren sker som et begrænset udbud.

Et begrænset udbud er delt i 2 faser; prækvalifikation og licitation.

Prækvalifikationen kan gennemføres parallelt med færdiggørelsen af udbudsmaterialet ved rådgivningsudbud og hovedprojektet ved udbud af entrepriser, hvormed udbuds-formen har begrænset indflydelse på tidsplanen for udbuddet.

Frister ved begrænset udbud er 30 dage til ansøgning om prækvalifikation, når ud-budsbekendtgørelsen afsendes via eNotices, og 40 dage som tilbudsfrist efter udsendelse af udbudsmaterialet. Tilbudsfristen kan reduceres til 35 dage ved at gøre ud-budsmaterialet elektronisk tilgængeligt. Dertil skal lægges tid til at gennemgå og behandle henholdsvis ansøgninger og tilbud, ligesom der ved EU-udbud skal tages højde for stand still-periode efter meddelelse til tilbudsgiverne om resultatet af licitationen.

PRÆKVALIFIKATION:

Evaluering

af ansøgninger.

Minimum 5

prækvalificeres

Udbuds-

bekendtgørelse.

Ansøgninger

Udvælgelseskriterier

TILBUDSFASE:

Evaluering

af tilbud.

Tildeling af kontrakt

Udbuds-

Materiale.

Tilbud fra de

 præ-kvalificerede

Udvælgelseskriterier

**Indbudt licitation**

For **entreprisekontrakter**, der udbydes i **licitation efter tilbudslovens afsnit I** kan der udover offentligt udbud og begrænset udbud efter prækvalifikation, endvidere benyttes udbudsformen **indbudt licitation**.

Ved indbudt licitation retter bygherren, efter egen udvælgelse, direkte henvendelse til minimum 3-5 virksomheder, som opfordres til at afgive tilbud. Typisk sendes et udbudsbrev med udbudsmaterialet til de udvalgte tilbudsgivere. Ved denne udbudsform springes prækvalifikationsfasen således over, og der sker ikke nogen forudgående annoncering vedrørende udbuddet.

Bygherren må ikke ved alle indbudte licitationer indbyde den samme kreds af tilbudsgivere, men herudover gælder der stort set ingen begrænsninger i forhold til udvælgelsen.

Fordelen for bygherren ved denne udbudsform er det tidsmæssige aspekt, idet prækvalifikationsfasen kan springes over. Da bygherren selv vælger deltagerne, er der desuden ikke, som ved offentligt udbud, den risiko, at opgaven må tildeles til en ikke-kompetent tilbudsgiver.

Set fra tilbudsgiverside er ulempen ved indbudt licitation den manglende gennemsigtighed i forhold til processen omkring udvælgelse af de indbudte virksomheder.

Evaluering

af tilbud.

 Tildeling af

 kontrakt.

Udbuds-

materiale.

Tilbud fra

 de indbudte.

Tildelingskriterier

3) Konkurrencepræget dialog

Gennemføres et byggeri som et **OPP-projekt eller en anden mere kompleks kontraktform** kan det være relevant, at overveje om betingelserne for udbudsformen **konkurrencepræget dialog** er en mulighed.

Konkurrencepræget dialog er en udbudsform i henhold til udbudsdirektivet, som kan anvendes i særligt komplicerede projekter, hvor den ordregivende myndighed kan gå i dialog med forud prækvalificerede dialogdeltagere under udbudsproceduren.

Ved denne udbudsform udsender bygherren først et foreløbigt udbudsmateriale, som danner grundlag for dialog med deltagerne i udbuddet. På baggrund af input i dialogfasen udsendes som afslutning på dialogfasen det endelige udbudsmateriale, som danner grundlag for sædvanlig tilbudsgivning.

Konkurrencepræget dialog er en både omkostningskrævende og tidsmæssigt omfattende udbudsform. Dette hænger dog også sammen med, at udbudsformen kun kan bruges i forhold til komplekse kontrakter, hvor bygherren sjældent har de fornødne in- house kompetencer, hvorfor bygherren udover teknisk rådgivning vil være nødt til lade sig bistå af både juridiske og økonomiske rådgivere.

Der vil oftest skulle betales tilbudsvederlag ved denne udbudsform.

I forenklet form er processen følgende: Prækvalifikationsfase og invitation til dialog. Dialogfase samt efterfølgende (sædvanlig) tilbudsfase. Tilbudssammenligning og tildeling af kontrakt på baggrund af tildelingskriteriet det økonomisk mest fordelagtige tilbud.

PRÆKVALIFIKATION:

Evaluering

af ansøgninger.

Minimum 3

prækvalificeres

Udbuds-

bekendtgørelse.

Ansøgninger

Udvælgelseskriterier

TILBUDSFASE:

Tildeling af kontrakt

Evaluering

af tilbud.

Tilbud fra de

 præ-kvalificerede

 Endeligt

udbuds-materiale

Foreløbigt udbuds-

materiale.

Dialog

periode

Tildelingskriterier

4) Projektkonkurrence

For **rådgivningskontrakter** er der endnu en relevant udbudsform, nemlig projekt-konkurrencer.

Projektkonkurrencer anvendes typisk i form af arkitektkonkurrencer, hvor der konkurreres om forslag til byggerier med særlig vægt på arkitektoniske og æstetiske aspekter, når bygherren ønsker at give frihed for konkurrencedeltagerne til at udforme deres idéer og forslag på baggrund af en beskrivelse af bygherrens grundlæggende funktionskrav og ønsker/krav.

Projektkonkurrencer er endvidere velegnede ved projekter, hvor det er vanskeligt på forhånd at specificere kravene til opgaveløsningen i tilstrækkeligt omfang, eller hvor ordregiver ønsker en opgaveløsning, som er resultatet af en konkurrence på bl.a. allernyeste viden og kreativitet.

Der vil oftest skulle betales tilbudsvederlag ved denne udbudsform.

Projektkonkurrencer kan kun anvendes i forhold til tjenesteydelseskontrakter, og er altså ikke en mulig udbudsform for entreprisekontrakter.

Projektkonkurrencer gennemføres efter regler i udbudsdirektivet. Projektkonkurrencer kan gennemføres som en åben konkurrence, hvor alle kan deltage, eller (som det i praksis oftest anvendte) med et begrænset deltagerantal, hvor deltagerne findes ved prækvalifikation. Dog kan der i projektkonkurrencer med begrænset deltagelse også indbydes et antal af konkurrencedeltagerne.

Indgåelse af kontrakt på baggrund af en projektkonkurrence er typisk en proces i 3 faser, nemlig prækvalifikationsfasen, tilbudsfasen og forhandlingsfasen:

PRÆKVALIFIKATION:

Evaluering

af ansøgninger.

4-6 prækvalificeres

Udbuds-

bekendtgørelse.

Ansøgninger

Udvælgelseskriterier

TILBUDSFASE:

Bedømmelses -

komité

1 eller flere

vindere

Udbuds-

Materiale.

Konkurrence

forslag fra de

prækvalificerede

Udvælgelseskriterier

FORHANDLINGSFASE:

Forhandlinger med en eller flere

Tildeling af

kontrakt

Ulemperne ved en projektkonkurrence er, at de indleverede projektkonkurrenceforslag vil være anonyme for bedømmelseskomitéen. Derfor vil der ikke ved bedømmelsen kunne lægges vægt på tilbudsgivernes projektorganisation, procesbeskrivelse og CV’er m.v. Det vil imidlertid i nogen udstrækning være forhold, der kan indgå som dele af udvælgelseskriterierne ved prækvalifikationen.

Det skønnes, at udbudsformen projektkonkurrence forlænger udbudsperioden frem til kontraktindgåelse med vinderen af projektkonkurrencen med i størrelsesordenen 2 måneder i forhold til et traditionelt totalrådgivningsudbud, hvilket dog tilnærmelsesvis forventes indhentet i de efterfølgende forslagsfaser.

Ved projektkonkurrence vil der skulle nedsættes en bedømmelseskomité som - på baggrund af bedømmelseskriterier fastlagt i grundlaget for projektkonkurrencen - vil skulle udpege én eller flere vindere.

Bedømmelseskomitéen skal være uafhængig i sin afgørelse og udtalelse. Det indebærer, at bedømmelseskomitéens medlemmer ikke må have tilknytning til én eller flere forslagsstillere.

Da udvælgelseskriterierne vil indebære, at tilbudsgiverne skal have bestemte faglige kvalifikationer for at deltage i projektkonkurrencen, skal mindst 1/3 af bedømmelseskomitéen have den pågældende kompetence, typisk arkitekt- og/eller ingeniørkompetencer.

Bedømmelseskomitéen kan sammensættes af ledere eller politikere i bygherrens organisation, suppleret med fagdommere udpeget af eller efter indstilling fra Akademisk Arkitektforening og Foreningen af Rådgivende Ingeniører.

Det vil herudover være muligt at udpege rådgivere for bedømmelseskomitéen med særlige kompetencer, eksempelvis lægefaglige kompetencer.

Bedømmelseskomitéens opgave vil være at træffe afgørelse i projektkonkurrencen på baggrund af de indleverede konkurrenceforslag. Som anført ovenfor vil konkurrenceforslagene være anonyme.

Udbudsproceduren opstartes med offentliggørelse af udbudsbekendtgørelse med opfordring til at etablere konsortier med henblik på at ansøge om prækvalifikation.

Udvælgelse af ansøgere sker på grundlag af udvælgelseskriterier fastlagt i udbudsbekendtgørelsen. Udvælgelseskriterierne skal sikre, at de prækvalificerede konsortier har de nødvendige tekniske kompetencer og discipliner, som er nødvendige for at gennemføre den konkrete rådgivningsopgave.

Da konkurrenceforslagene som anført er anonyme, vil bedømmelseskriterierne ikke kunne omfatte forhold, der indebærer oplysninger om organisation, samarbejde eller konkret bemanding af opgaven.

Bedømmelseskriterierne vil derfor sædvanligvis fastlægges med udgangspunkt i arkitektoniske, funktionelle og tekniske forhold samt opfyldelse af udbudsmaterialets (konkurrencegrundlagets) krav. Endvidere inddrages totalrådgiverens honorartilbud typisk i bedømmelseskriterierne i henhold til to-kuvert-systemet, således at honoraret først indgår i bedømmelsen, når den kvalitative vurdering af tilbuddene er gennemført.

Der er ikke krav om vægtning eller prioritering af bedømmelseskriterier ved projektkonkurrencer.

Bedømmelseskomitéen behandler de indleverede konkurrenceforslag og fastlægger en procedure for evalueringen, som skal ske på basis af de udmeldte bedømmelseskriterier i udbudsmaterialet. Når bedømmelseskomitéen har udpeget én vinder eller eventuelt flere, afsluttes projektkonkurrencen.

Efterfølgende indgås kontrakt efter udbud med forhandling, som gennemføres med vinderen eller vinderne af projektkonkurrencen.

Det er sædvanligt, at der i projektkonkurrencer gives tilbudsvederlag til konkurrencedeltagerne.

**Fordele ved projektkonkurrence:**

* Man får 5-6 relativt præcise konkurrenceforslag fra forskellige konsortier inden kontraktindgåelse med totalrådgiver, som helt/delvist bygger videre på bygherrens grundlæggende idéer.
* Gode muligheder for nye idéer (2nd opinions).
* Større fleksibilitet i kravene til udformning af bedømmelseskriterier end i kravene til tildelingskriterier i de øvrige udbudsformer.

**Ulemper ved projektkonkurrence:**

* Konkurrenceforslaget afleveres anonymt, hvorfor organisationsbeskrivelse og CV’er mv. ikke kan anvendes som tildelingskriterier.
* Tilbudsvederlag på minimum i størrelsesordenen omkring i alt 1.000.000 kr.
* Ekstra ressourcekrævende for den interne organisation (eksempelvis bedømmelses- proceduren). Det må dertil anbefales at tilknytte juridisk rådgivning – ligesom Arkitekt-foreningen skal konsulteres i forbindelse med udarbejdelse af konkurrenceprogrammet.
* Hvor der kun vælges én vinder med henblik på efterfølgende indgåelse af kontrakt, er bygherrens forhandlingsposition i forhold til vinderen ikke stærk.

# Udbud på funktionskrav

Når der udbydes på funktionskrav har bygherren ikke på forhånd detaljeret beskrevet, hvordan opgaven skal løses (proceskrav), men har i stedet opstillet en række funktionskrav (mål/output/resultat), som den færdige leverance skal opfylde. Det er herved leverandørens ansvar at vælge metoder og materialer og udførelsesmåder, som opfylder bygherrens krav til funktion. Bygherren fokuserer på resultater og effekt frem for krav til aktiviteter og proces.

Funktionskrav giver leverandørerne mulighed for at præsentere alternative løsningsforslag i deres tilbud. Det medfører, at ordregiveren kan modtage tilbud, som er meget forskellige indholdsmæssigt og teknisk, selvom de opfylder samme formål. Populært sagt risikerer ordregiver at skulle sammenligne pærer og bananer.

Udbud på funktionskrav stiller derfor store krav til udformningen af udbudsmaterialet, således at f.eks. tildelingskriterierne egner sig til vurdering af potentielt meget forskellige løsninger.

Formålet vil være, at få større fokus på kvalitet og innovation frem for på opfyldelse af detaljerede specifikationer, hvorved tilbudsgivernes (markedets) kompetencer udnyttes bedre.

Ved udbud i totalentreprise og andre tidlige udbud udbydes der i realiteten på mere eller mindre overordnede funktionskrav.

**Fordele ved udbud på funktionskrav:**

* Mere overdragelse af ansvar og risiko til leverandøren.
* Leverandøren tager større ejerskab til opgaven ved at få ansvar og frihed til opgavetilrettelæggelse og -løsning.
* Optimering af opgaven indenfor budget.

**Ulemper ved udbud på funktionskrav:**

* Manglende kendskab og erfaring med denne form for kravspecifikation hos ordregiverne.
* Utilstrækkeligt overblik over funktionskrav og hvilke resultater og løsninger, som ønskes.
* Stiller store krav til sammenhæng i udbudsmateriale – samspil mellem kravspecifikation, mindstekrav, tildelingskriterier og kontrakt.
* Ordregiver skal være villig til at afgive kontrol med processen.
* Kan forøge risikoen for ordregiver, hvis det ikke sikres, at det er muligt for ordregiver at kontrollere og følge op på, om de krævede resultater/output faktisk leveres.
* Leverandøren prissætter alle tænkelige og utænkelige risici på grund af større risiko i forbindelse med opgaveudførelsen med for høje priser til følge.

# Byggeteknisk rådgivning og bistand

Kontrakter om teknisk rådgivning og bistand er en udbudspligtig tjenesteydelse i henhold til udbudsdirektivets bilag 2 A, kategori nr. 12. Hvis kontraktværdien overstiger 1.541.715 kr. (2014 og 2015) skal kontrakten i EU-udbud. Er kontraktværdien under dette beløb, men over 500.000 kr. skal kontrakten udbydes efter reglerne i tilbudslovens afsnit II.

**Rådgivningskontrakter** kan som beskrevet i afsnittet om udbudsformer altid udbydes ved **offentligt og begrænset udbud**, men det kan tillige i visse tilfælde være relevant at udbyde især totalrådgivningskontrakter som **projektkonkurrence**.

# Udførelsesentrepriser

Entreprisekontrakter udbydes efter udbudsdirektivet, når deres samlede værdi overtiger tærskelværdien på 38.624.809 kr. (2014 og 2015). Er den samlede entreprisesum på byggesagen under tærskelværdien, men over 3 mio. kr. skal der afholdes licitation i henhold til tilbudslovens afsnit I. Tilbudslovens regler er lidt mindre formelle end udbudsdirektivets regler, ligesom der i henhold til tilbudsloven er mulighed for at forhandle i forbindelse med kontraktindgåelsen, i modsætning til udbudsdirektivet, hvor der gælder et principielt forhandlingsforbud.

**Entreprisekontrakter** kan som beskrevet i afsnittet om udbudsformer altid udbydes ved **offentligt og begrænset udbud**, men er man under tærskelværdien for EU-udbud kan man også undlade prækvalifikation ved at vælge udbudsformen **indbudt licitation**. For særligt komplekse kontrakter, som fx visse OPP-kontrakter, kan det endvidere overvejes om man kan udbyde i **konkurrencepræget dialog**.

# Prækvalifikation

Gennemførelse af prækvalifikation i begrænsede udbud, projektkonkurrencer og konkurrencepræget dialog med begrænset deltagerantal:

Udvælgelseskriterier:

De parametre, der skal overvejes er følgende:

* **Økonomisk kapacitet**

Kravene til tilbudsgivernes økonomiske styrke og robusthed skal stå i et relevant forhold til størrelsen og kompleksiteten af den konkrete opgave.

* **Teknisk kapacitet**

På det tekniske område bør bygherren sikre sig, at tilbudsgiverne har den fornødne, dokumenterede erfaring med tilsvarende opgaver (størrelse og kompleksitet), at tilbudsgiveren råder over tilstrækkelig kapacitet (mandskab og maskinel) til at løfte opgaven på det forudsatte tidspunkt, og at tilbudsgiveren har rådighed over den viden og de tekniske (herunder styrings - og samarbejdsmæssige) kompetencer, udbyderen med rette kan forvente og forudsætte i forbindelse med den udbudte opgave.

* **Mindstekrav**

Det skal altid overvejes, om det konkret er relevant at fastsætte mindstekrav til tilbudsgivernes økonomiske og/eller tekniske kapacitet. Det kan fx være krav om minimum 10 % i soliditetsgrad, minimumsomsætning på kontrakter som den udbudte, et mindsteantal referencer på tilsvarende opgaver eller tilsvarende. Prækvalifikationen skal bl.a. sikre at ikke kvalificerede entreprenører sorteres fra inden tilbudsgiverne bruger ressourcer på tilbudsudregning, og her kan mindstekrav være et egnet instrument. Der er dog samtidig den risiko ved mindstekrav, at såfremt bygherrens markedskendskab ikke er godt nok, så risikerer bygherren at måtte frasortere flere tilbudsgivere end ønskeligt.

Eksempler på sædvanlige og relevante prækvalifikationskriterier (udvælgelseskriterier):

**Personlige forhold:**

* Generel virksomhedsbeskrivelse: Oplysninger om virksomhedens selskabsform og ejerskab.
* Tro- og loveerklæring vedrørende ubetalt, forfalden gæld til det offentlige i henhold til lovbekendtgørelse nr. 336 af 13.5.1997.
* Tro- og loveerklæring om, at virksomheden ikke befinder sig i en situation som nævnt i Udbudsdirektivets artikel 45, stk. 2, litra a), b), c), e) og f). Den virksomhed der får overdraget opgaven skal ved kontraktindgåelse aflevere en serviceattest udstedt af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, som ikke er over 6 måneder gammel. Serviceattest udstedt af Erhvervs- og Selskabsstyrelsen, som i forhold til ansøgningsfristen ikke er over 6 måneder gammel, kan anvendes i stedet for tro- og loveerklæringen.

**Økonomisk og finansiel kapacitet:**

* Dokumentation for økonomiske nøgletal (omsætning, resultat, egenkapital og soliditetsgrad) i de sidste 3 regnskabsår (eventuelt med krav om revisorbekræftelse af oplysningerne).

**Teknisk kapacitet:**

* Antal af og uddannelsesoplysninger for medarbejdere, generelt eller konkret i form af de personer, der er knyttet direkte til at udføre den udbudte opgave (afhængig af om der udbydes som priskonkurrence eller det økonomisk mest fordelagtige tilbud).
* Lister over de betydeligste sammenlignelige opgaver i de seneste 5 år (i EU-udbud dog kun 3 år ved rådgivningsopgaver).
* Beskrivelse af kvalitetssikring.
* Beskrivelse af miljøledelse.
* Oplysninger om eventuelle påtænkte underentrepriser.
* Nøgletal (hvis der i henhold til nøgletalsbekendtgørelsen er krav om dette for det konkrete projekt).

Bygherren skal sikre at de enkelte kriterier har relevans i forhold til det konkrete projekt.

Mere uddybende vejledning om prækvalifikation kan findes på vaerdibyg.dk i form af publikationen *”Effektiv prækvalifikation – marts 2013”.*

# Tildeling af kontrakt

Tildelingskriterier

Der er **2 principper for tildeling** af de enkelte udbudte kontrakter, nemlig henholdsvis **laveste pris** eller det **økonomisk mest fordelagtige** tilbud.

Ved tildelingskriteriet laveste pris gennemføres valget mellem de indkomne tilbud som en ren priskonkurrence.

Ved tildelingskriteriet det økonomiske mest fordelagtige tilbud bedømmes tilbuddene ud fra flere kriterier.

***Eksempler på sædvanlige og relevante underkriterier (skal angives med vægt):***

**Opgaver uden projektering:**

* Pris
* Organisation og Bemanding/CV’er
* Opgavens løsning
* Arbejdsmiljø/sikkerhed

**Opgaver med projektering:**

* Pris
* Organisation og Bemanding/CV’er
* Arkitektur og funktion
* Materialer

Bygherren skal sikre at de enkelte kriterier har relevans i forhold til det konkrete projekt. Bygherren skal sikre at de enkelte kriterier vægtes så de får en reel indflydelse på tilbudsbedømmelsen. Vægtningen skal oplyse til de bydende så kravet til gennemsigtighed efterleves. Endelig skal Bygherren sikre, at der ikke anvendes udvælgelseskriterier i tildelingsfasen.

Vægtning af underkriterier:

Grundlæggende skal det først besluttes, hvad forholdet mellem pris og kvalitet skal være. Jo mere bygherren er villig til at betale for kvalitet (dvs. opfyldelse af de kvalitative underkriterier), jo lavere skal vægten på pris være.

Når vægten på pris er fastlagt, fordeles summen af vægte på de kvalitative underkriterier. For at en underkriterium skal have reel betydning, anbefales det, at minimums-vægten for et underkriterium bør være 10 %.

Der bør laves en test af den valgte vægtning, så det eksempelvis afprøves, hvordan et billigt tilbud med ringe kvalitet vil klare sig overfor et dyrt med god opfyldelse af de kvalitative kriterier.

Nedenfor er angivet generelle retningslinjer for valg af vægtning (konkret vægt skal være ét tal, ikke et interval):

**Rådgivning:**

Da det kan have stor betydning ofr byggesagens succes, at der findes en kvalificeret rådgiver, bør der lægges mere vægt på at finde en rådgiver med de rette kvalifikationer, frem for at spare på den ydelse, der i det samlede projekt fylder forholdsvis lidt. Dette taler overordnet for, at pris ikke skal vægtes for højt ved udbud af rådgivningsopgaver.

***Eksempler på typiske vægtninger i udbud af rådgivningskontrakter:***

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **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 % |

**Entreprise:**

Ved entrepriseudbud kan prisen som tommelfingerregel vægte højere, jo mere færdigprojekteret udbudsgrundlaget er. Hovedreglen er her, at jo mere projektering, der indgår i opgaven, jo mindre bør vægten på prisen være. På samme måde gælder, at jo større og mere kompliceret en fagentreprise er og i jo højere grad valg af løsninger (materialer og udførelsesmetode m.v.) overlades til entreprenøren, jo større vægt kan der lægges på andet end prisen.

***Eksempler på typiske vægtninger i udbud af entreprisekontrakter:***

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **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 % |

Bedømmelsesmodeller:

Når tildelingskriteriet er det økonomisk mest fordelagtige tilbud, vil der skulle anvendes en bedømmelsesmodel til identifikation af det vindende tilbud. På byggeriets område anvendes oftest matematiske modeller, men det er også lovligt at anvende sproglige evalueringsmodeller.

**Pris** vurderes oftest enten relativt i forhold til laveste pris eller i forhold til en targetpris.

I en typisk pointmodel i forhold til laveste pris fastsættes et spænd, som tilbuddene gives point indenfor, f.eks. således at laveste pris får 10 points, mens en pris som er 30 % højere end laveste pris får 0 points (dette interval kunne være relevant for en entrepriseopgave).

Hvis bygherren ønsker at fastsætte en targetpris, skal karaktergivningen tage afsæt i targetprisen og afvigelser herfra. F.eks. kan tilbud, der rammer targetprisen tildeles karakteren 7, mens tilbud, der er 30 % lavere end targetprisen tildeles karakteren 10. Tilbud, der er 20 % højere end targetprisen tildeles karakteren 0. Tilbud, der er mere end 20 % højere end targetprisen optages ikke til bedømmelse.

Det er ikke et krav, at pointmodellen oplyses til tilbudsgiverne på forhånd. Dog vil dette nok være et krav, hvis der vælges en model med targetpris. Dette er muligvis årsagen til, at der ikke så ofte anvendes pointmodeller med targetpris, idet bygherren kan være uvillig til at oplyse om targetprisen ud fra bekymringer om en sådan oplysnings betydning for prisfastsættelsen.

De **kvalitative underkriterier** vurderes typisk ud fra en pointskala, med skalatrin op til 10, hvor de enkelte skalatrin er beskrevet.

**Fordele ved tildelingskriteriet laveste pris:**

* Det vurderes. at det skærper tilbudsgivernes prissætning, da tildelingskriteriet er mere klart end ved økonomisk mest fordelagtig, hvor vægtning af flere parametre indgår i kontrakttildelingen.
* De øvrige kriterier, der er vigtige for bygherrens valg af tilbudsgiver, ud over prisen, kan i et vist omfang håndteres i forbindelse med prækvalifikationen. (organisation, referencer m.v. jf. afsnittet ovenfor om Prækvalifikation med beskrivelse af udvælgelseskriterier)
* Det vurderes, at der er mindre risiko for klager over udbudsprocessen end ved økonomisk mest fordelagtig, hvor vægtning af flere parametre indgår i kontrakttildelingen.

Mere uddybende vejledning om tildeling i henhold til tildelingskriteriet det økonomisk mest fordelagtige tilbud, herunder anbefalinger vedrørende pointmodeller, kan findes på vaerdibyg.dk i form af publikationen; *”Kvalitet som tildelingskriterium, 2. udgave – september 2012”*.

# Kontraherings- og entrepriseformer

De overvejelser og beslutninger, bygherren indledningsvis skal træffe – og som danner grundlag for bygherrens kontraheringsstrategi – vedrører; 1) valg af rådgivning, 2) valg af udbudstidspunkt og –grundlag, 3) konkurrencens form og indhold, herunder hvilke konkurrenceparametre der vil være afgørende for valg af tilbudsgiver, samt 4) valg af entreprise- og samarbejdsform:

**1. Valg af rådgivning**

Bygherren bør sikre sig, at rådgivningen, der indhentes, er i overensstemmelse med bygherrens strategi for indkøb af entreprenørydelser. Bygherren bør fokusere på rådgivers evne – herunder erfaring, viden og motivation – til at tænke med og kvalificere bygherrens beslutninger i overensstemmelse med dennes strategiske mål. Endvidere bør bygherren overveje at lade rådgivning i forbindelse med udførelsesfasen indgå som en option, således at bygherren er frit stillet i forhold til at lade denne udføre af en anden rådgiver eller indgå som en del af en af entreprenørernes opgaver på byggesagen. Det skal herunder overvejes, om det kun skal være byggeledelse, som skal udbydes som option eller om det både skal være byggeledelses- og tilsynsopgaverne.

**2. Valg af udbudstidspunkt og -grundlag**

Bygherren bør gøre sig overvejelser om, hvor stor indflydelse bygherren ønsker på detailudformningen af byggeriet. Ønsker bygherren stor indflydelse på projektet og at kunne fastlægge alle detaljer (typisk i samarbejde med projekterende rådgivere), vil arbejderne typisk skulle udbydes sent i projekteringsforløbet – typisk på grundlag af et hovedprojekt. Ønsker bygherren omvendt at inddrage de udførende mest muligt i processen og åbne mulighed for at inddrage entreprenørernes viden og erfaring i den endelige udformning af byggeriet og i tilrettelæggelse af byggeprocessen), bør vælges tidligt udbud.

Bygherrens valg af udbudstidspunkt afhænger af en række faktorer, såsom;

* bygherrens egen organisation og dennes evne til at håndtere et tidligt udbud; et stort behov for ekstern bygherrerådgivning kan pege i retning af sent udbud,
* bygherrens behov for en tidlig fastlæggelse af prisen og høj budgetsikkerhed; disse behov kan pege i retning af tidligt udbud,
* bygherrens behov for en hurtig byggeproces med kort opførelsestid; behovet kan pege i retning af tidligt udbud,
* byggeriets karakter; ved standardbyggeri kan vælges tidligt udbud
* høje krav til detaljering og præcision i behovsopfyldelsen i byggeriet; sådanne krav kan pege i retning af sent udbud.

Når projektet udbydes tidligt sker dette ofte på grundlag af et byggeprogram - eventuelt et dispositionsforslag - og vil typisk finde sted ved totalentreprise. I alle tilfælde anbefales det at lade kontraheringen omfatte to faser. Første fase omfatter en samarbejds- og optimeringsperiode, der skal føre til et fælles mål. Såfremt målet nås – prismæssigt, kvalitetsmæssigt og tidsmæssigt – indgås endelig aftale om gennemførelse af fase to, den egentlige bygge- eller opførelsesperiode. Hermed sikres, at projektet opnår den tilsigtede kvalitet inden for den afsatte pris og tidsmæssige ramme.

Når projektet udbydes tidligt, kan bygherren alene beskrive krav og ønsker til byggeriet – dvs. udforme funktionsbeskrivelse og udfaldskrav. Herved kan konkurrencesituationen forbedres, idet de bydende får mulighed for at konkurrere på deres viden om tilgængelige produkter og løsninger på markedet, optimere projektet i forhold til deres produktionsapparat og udnytte samarbejder med relevante leverandører og underentreprenører.

Når projektet udbydes sent, anvendes et detaljeret grundlag, da der stilles store krav til detaljering og præcision. Bygherren kan vælge at udbyde projektet sent, når han har et solidt markedskendskab og kan efterspørge løsninger og materialer, der udnytter markedssituationen optimalt.

**3. Konkurrencens form og indhold**

Ved tidligt udbud konkurreres normalt på pris og kvalitet – ved sent udbud normalt på prisen alene.

En konkurrence på andet end pris alene afgøres efter tildelingskriteriet det økonomisk mest fordelagtige tilbud. Udover at prisen skal tillægges betydning ved tildelingen af kontrakten, kan bygherren anvende underkriterier – som kan underopdeles i delkriterier, eksempelvis;

* æstetik, arkitektoniske valg,
* funktionalitet,
* materialevalg, installationer,
* miljøforhold,
* byggetid,
* organisation og samarbejdsform,
* totaløkonomiske elementer – drift og vedligehold.

Underkriterier og vægtningen af disse er den centrale tilkendegivelse af bygherrens præferencer – det er hér, bygherren definerer de løsninger og den pris, der for bygherren vil udgøre en optimal balance mellem pris og kvalitet.

Bygherren kan også vælge at udbyde som omvendt licitation og lade konkurrencen til fast pris vedrøre den bedste opfyldelse af bygherrens ønsker på grundlag af underkriterier vedrørende kvalitet.

**4. Valg af entreprise- og samarbejdsform**

Valget af entreprise- og samarbejdsform styres af en række faktorer – markedsforholdene, bygherrens styringskapacitet, behov for budgetsikkerhed, bygherrens indflydelse på detailudformningen osv.

Herunder belyses skematisk en række fordele og ulemper for bygherren ved anvendelse af de typisk forekommende entrepriseformer:

**Fagentreprise (uden særskilt projekteringsansvar for entreprenøren)**

**Fordele ved fagentreprise:**

* Særdeles gode konkurrenceforhold (mange potentielle bydende, specialiserede ydelser i udbud, større chancer for små og mellemstore virksomheder).

**Ulemper ved fagentreprise:**

* Stor koordineringsopgave.
* Risiko for ”huller” i mellem entrepriser.
* Risiko for indbyrdes tvister mellem entreprenører med risiko for afledt bygherreansvar.
* Risiko for at bydende undlader tilbudsafgivelse, da der oftest er mange bydende.
* Stor koordineringsopgave – kan være besværlig (kræver meget af bygherrens rådgiver).

**Storentreprise (uden særskilt projekteringsansvar for entreprenøren)**

**Fordele ved storentreprise:**

* Oftest gunstig konkurrencesituation med mange aktører.
* Overskueligt styrings- og koordineringsniveau (for bygherren).
* Overskueligt antal kontraktparter.

**Ulemper ved storentreprise**:

* Risiko for ”huller” mellem entrepriser.
* Oftest færre bydende end i fagentreprise.
* Ofte meget professionelle virksomheder, som bruger meget tid på claims og tvister i forhold til bygherren.

**Hovedentreprise (uden særskilt projekteringsansvar for entreprenøren)**

**Fordele ved hovedentreprise:**

* Kun aftaleforhold med én entreprenør.
* Hovedentreprenøren varetager styring af underentreprenører (fagentreprenører).
* Ansvaret for kvalitet og tid er overladt én kontraktpart og hovedentreprenøren er således eneansvarlig for kontraktmæssig ydelse og overholdelse af tidsfrister.

**Ulemper ved hovedentreprise**

* Øgede omkostninger til koordinering og styring (måske 5-10 %) og dermed højere pris på entreprisen alt andet lige i forhold til de omfattede entrepriser udbudt i fagentrepriser.
* Svagere konkurrence grundet færre egnede tilbudsgivere.
* Ofte meget professionelle virksomheder, som bruger meget tid på claims og tvister i forhold til bygherren.
* Ikke alle entreprenører kan påtage sig en opgave som hovedentreprenør.

**Totalentreprise (projekteringsansvar for entreprenør)**

**Fordele ved totalentreprise**

* Totalentreprisen giver ofte en høj grad af sikkerhed for budget og tid. Bygherrens risiko reduceres, men vil være kapitaliseret og indregnet i prisen.
* En variation af totalentreprisen er omvendt licitation, hvor bygherrens funktions- og programoplæg udbydes til en fast pris eller til en maksimalpris, og hvor der konkurreres på (over)opfyldelse af bygherrens ønsker.

**Ulemper ved totalentreprise**

* Lille indflydelse på valg af løsninger.
* Ønsker til arkitektur og æstetik er svære at styre for bygherren. Projekteringen – eller de væsentligste dele heraf – ligger hos entreprenøren, og bygherrens indflydelse på valget af løsninger er begrænset.

**OPP**

I henhold til bekendtgørelse nr. 1179 af 4. oktober 2013 om kvalitet, OPP og totaløkonomi i offentligt byggeri, skal der i alle regionale byggesager med en anslået entreprisesum på mere end 20 mio. kr. i relevant omfang indgå overvejelser om OPP eller tilsvarende organisering.

Samarbejdsformen OPP betyder Offentlig Privat Partnerskab. OPP omfatter altid et længerevarende kontraktforhold, men er i øvrigt en samlebetegnelse for en række forskellige modeller. OPP-projekter indeholder typisk aftaler om design, projektering, opførelse, finansiering, bygningsdrift og vedligeholdelse af offentlige bygge- og anlægsopgaver samt eventuelt visse tilknyttede serviceopgaver. Den private part har således ansvar for både byggeriet og efterfølgende drift og vedligehold, ligesom det af og til yderligere aftales, at den private part dertil skal stå for andre til bygningens konkrete brug hørende serviceopgaver.

Der udformes en meget detaljeret og omfattende kontrakt med en kontraktperiode på oftest mellem 15 og 30 år. Kontrakten omfatter projektering, byggeri og finansiering samt efterfølgende drift og vedligeholdelse af bygningerne samt eventuelle øvrige serviceydelser. Alt sammen med én privat aftalepart; oftest i form af et konsortium bestående af deltagere med forskellige kompetencer.

Kontrakten er bl.a. karakteriseret ved en betalingsmekanisme, hvorefter den offentlige part betaler en fast (evt. pristalsreguleret) ydelse pr. måned for brug af bygningerne. I betalingsmekanismen indregnes, at den offentlige parts ydelse kan nedsættes for eventuelle fejl og mangler ved bygningens evne til at overholde bestemte funktionskrav.

I OPP-kontrakten aftales det almindeligvis, at leverandøren først modtager betaling, når anlægget tages i brug. Dette sikrer, at der et meget stærkt incitament til at overholde de aftalte tidsplaner.

Der bør gennemføres en OPP-egnethedsvurdering, jf. særskilt paradigme herfor.

# Optioner

Optioner er et middel til at skabe en vis fleksibilitet i forhold til den udbudte kontrakt.

En option er i udbudsretlig sammenhæng en ret for bygherren til på i forvejen fastsatte vilkår at købe ydelser, som rådgiveren/entreprenøren omvendt har pligt til at levere på de fastsatte vilkår.

Optioner skal medregnes i kontraktens værdi i udbudsretlig henseende, og får derved indflydelse på, om kontrakten er udbudspligtig og efter hvilke regler, jf. afsnittet ovenfor om udbudsregler.

Optioner foreligger typisk i to varianter, nemlig henholdsvis **tilbudsoptioner** og **kontraktoptioner**. Ved tilbudsoptioner forstås optioner, som bygherren tager stilling til i forbindelse med kontraktindgåelsen.

**Tilbudsoptioner** benyttes ofte, hvor bygherren er usikker på, hvor langt budgettet rækker, og bygherren kan så, når tilbuddene kommer ind, tage stilling til, om optionen skal udnyttes eller ej. Når kontrakten indgås, er det altså enten med den ydelse, der var omfattet af optionen, eller uden den ydelse, og der er således ved indgåelsen af kontrakten gjort endeligt op med optionens udnyttelse.

**Kontraktoptioner** er optioner, som er en del af kontrakten, og som bygherren derfor i kontraktperioden kan udnytte eller ej. Typisk er der tale om mulighed for tilkøb af ydelser eller udvidelser af kontrakten i øvrigt.

Det er ikke sådan, at optioner er benævnt henholdsvis tilbuds- og/eller kontraktoptioner. Om der er tale om den ene eller anden form afhænger af indholdet, og ofte er det desuden ikke helt klart, hvilken type, der konkret er tale om. Både for forståelsen og af hensyn til at kende sine rettigheder i henhold til udbudsgrundlaget, kan det dog være af stor betydning for bygherren at gøre sig klart, hvilken form for option, der er behov for og mest hensigtsmæssig i det konkrete tilfælde.

Såfremt bygherren ønsker, at en del af den udbudte ydelse alene skal være en option, skal indholdet af optionen og vilkårene for udnyttelse af optionen fremgå af udbudsbetingelserne.

**Udbudsreglerne kræver, at**;

* optionen er nævnt i udbudsbekendtgørelsen/udbudsannoncen,
* optionen er beskrevet (kravspecificeret) i udbudsmaterialet i samme omfang som hovedydelsen,
* der i udbudsbetingelserne er taget stilling til, om og på hvilken måde optionen indgår i evalueringen af tilbuddene,
* optionen er prissat i tilbuddet, og,
* optionen kan bestilles af bygherren uden at der skal ske genforhandling af kontrakten.

Det bør desuden altid fremgå af udbudsmaterialet, hvornår og på hvilke vilkår, en option kan udnyttes. Altså om der er tale om en tilbudsoption eller en kontraktoption. Er der tale om en kontraktoption bør det fremgå, om optionen er gældende i hele eller kun en del af kontraktperioden.

Optioner har den kommercielle fordel, at prisen er fastsat i konkurrence, nemlig under udbuddet, hvor rådgiveren/entreprenøren kæmpede om at vinde kontrakten, i modsætning til ændringer aftalt efterfølgende, hvor bygherren ofte ikke har andet alternativ end at betale den pris, der forlanges.

Ulempen ved optioner er, at de kan skævvride tilbudsvurderingen. Hvis optionen vægter for lidt i tilbudsevalueringen, risikerer bygherren, at prisen og løsningen på optionen ikke er skarp nok. Hvis optionen vægter for meget, er risikoen, at optionen får for stor betydning i forhold til hovedydelsen. Dertil kommer ressourceforbruget for bygherren med at kravspecificere optionerne, og hos tilbudsgiverne med at prissætte og eventuelt løsningsbeskrive optionerne.

En i praksis ofte anvendt model i denne henseende er, at lade optionerne indgå i tilbudsvurderingen med en anden og mindre vægt end hovedydelsen.

Det er altså ikke nødvendigvis fornuftigt at inkludere optioner om dette og hint i udbudsgrundlaget, da optioner – sat på spidsen – kan betyde, at kontrakten vindes af den tilbudsgiver, som havde den bedste pris på optionerne, men måske kun den næstbedste pris på hovedydelsen. Såfremt optionerne aldrig bestilles, vil det være ærgerligt at have købt den næstbedste hovedydelse.

Optioner har den klare udbudsretlige fordel, at en efterfølgende ændring af kontrakten i medfør af en udbudt option ikke er en ændring af kontrakten, som potentielt kan medføre (fornyet) udbudspligt for ændringsdelen eller måske endda for hele kontrakten. Er der en option, så kan bygherren uden videre udnytte optionen uden nyt udbud, og kontrakten kan stadig herudover ændres inden for de udbudsretlige rammer for tilladte ændringer af kontrakter.

Det er ikke helt afklaret, om det er et ubetinget udbudsretligt krav, at optioner skal indgår i tilbudsvurderingen. Men det er på den anden side klart, at hvis optionen ikke tilbudsevalueres, så er der stor risiko for, at tilbudsgiver spekulerer i dette, med den risiko for bygherren, at kontrakten kommercielt bliver uacceptabel på dette punkt.

# Stikordsregister

***A***

almene boliger;5

anonyme;11

anonymt;12

arkitektkonkurrencer;10

***B***

bedømmelseskomité;11

bedømmelseskomitéen;11

bedømmelseskriterier;12

Bedømmelsesmodeller:;16

begrænset udbud;8

Begrænset udbud;7

budget;13

budgetsikkerhed;17;18

bygge- og anlægskontrakter;3

byggeledelse;17

byggeprogram;18

Byggeteknisk rådgivning;4

bygherrerådgivning;17

***C***

claims;19

***D***

delentreprisekontrakter;4

Delkontrakter;4

delrådgivningskontrakter;5

det økonomiske mest fordelagtige tilbud;15

Dialogfase;9

dialogfasen;9

digital kommunikation;5

digitalt udbud;5

direkte kontrakttildeling;4

dispositionsforslag;18

dynamisk dokument;3

***E***

effekt;12

ejerskab;13

Entreprisekontrakter;13

erfaring;14

EU-udbud;5;13;14

evaluere;6

evalueringsmodeller;16

***F***

fagdommere;11

fagentreprise;16

Fagentreprise;18

fleksibilitet;12

funktionskrav;12;13

***G***

gennemsigtighed;9;15

genovervejes;3

grænseoverskridende interesse;4

***H***

honorartilbud;11

hovedentreprenør;19

Hovedentreprise;19

hovedprojekt;17

hovedydelse;21

højkonjunktur;6

***I***

IKT;5

indbudt licitation;9

innovation;12

interval;16

***K***

karakterbog;6

karaktergivningen;16

konkurrenceforhold;19

konkurrenceforslag;11;12

konkurrenceparametre;17

**konkurrencepræget dialog**;9

konsortier;11;12

kontraheringsstrategi;17

kontraktoption;21

**Kontraktoptioner**;20

kontraktværdien;4

koordinering;19

koordineringsopgave;19

kvalitetsfondsbyggerierne;6

kvalitetssikring;5

***L***

laveste pris;15;16

lavkonjunktur;6

licitation;4;8;9;13

***M***

maksimalpris;19

mandskab;14

markedssituationen;6;8;18

markedsvurdering;6

medarbejdere;14

mindstekrav;7;14

minimumsomsætning;14

***N***

nøgletal;5;6

Nøgletal;14

**Nøgletalsbekendtgørelsen**;6

***O***

offentlig byggevirksomhed;5

offentligt udbud;7;8

omvendt licitation;18;19

OPP;5;6;19;20

OPP-egnethedsvurdering;20

Optimering;13

option;17

Optioner;20

output;13

***P***

**Personlige forhold:**;14

pointmodel;16

pointmodeller;16;17

priskonkurrence;15

**Proces**;3

projektering;16

projektkonkurrence;11

Projektkonkurrencer;10

projektlederen;3

prækvalifikation;7;8;13

Prækvalifikation;17

prækvalifikationsfase;7

Prækvalifikationsfase;9

***R***

Regionalt byggeri;5

resultater;12

revideres;3

risici;13

**Rådgivningskontrakter**;13

***S***

sammenlignelige opgaver;14

skalatrin;17

soliditet;6

soliditetsgrad;14

spænd;16

standardbyggeri;18

standstill;8

Storentreprise;19

styregruppe;3

styregruppens beslutning;3

styring;19

***T***

targetpris;16

**Teknisk kapacitet**;14

**Teknisk kapacitet:**;14

teknisk rådgivning;13

tekniske rådgivning;5

tidligt udbud;17;18

tidsmæssige aspekt;3

Tidsmæssigt;3

tilbudsfase;9

tilbudsfrist;7;8

tilbudsloven;4;5;13

tilbudsoption;21

tilbudsoptioner;20

tilbudsvederlag;9;10;12

tilbudsvurderingen;21

Tildelingskriterier;15

tjenesteydelse;13

tjenesteydelser;3;5

tjenesteydelseskontrakter;10

to-kuvert-systemet;12

totalentreprise;13;18

Totalentreprise;16;19

totaløkonomi;5;6

Tro- og loveerklæring;14

tvister;19

tærskelværdien;4;5

***U***

uafhængig;11

udbudsdirektivet;4;5;9;10;13

**udbudsformer**;7

Udførelsesentrepriser;4;13

udførelsesfasen;17

udvælgelseskrav;7

udvælgelseskriterier;11;14;15;17

underentrepriser;14

underhåndsbud;4

underkriterier;15

Underkriterier;18

***V***

vaerdibyg;14;17

virksomhedsbeskrivelse;14

vægt;16;21

vægten;16

vægtning;12;15

vægtningen;18

vægtninger;16

***Ø***

**Økonomisk kapacitet**;14

økonomisk mest fordelagtige tilbud;15

økonomisk og finansiel kapacitet;6

**Økonomisk og finansiel kapacitet:**;14