

FÆLLES ANBEFALINGER



LAVERE TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER
OG MERE VÆRDI I UDBUDSPROCESSERNE
FÆLLES ANBEFALINGER

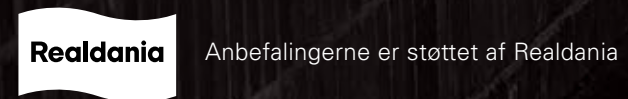
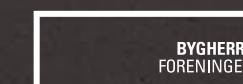


Foto: Kontraframe



MERE VÆRDI OG FÆRRE TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER

Igennem det seneste år har en udvalgt skare af branchens praktikere diskuteret en række hypoteser om spild og værdi i udbudsprocesserne med særligt fokus på udbud af rådgivningsopgaver. I denne proces har medlemmer af Bygherreforeningen, Arkitektforeningen, Dansk Byggeri, Danske Arkitektvirksomheder og Foreningen af Rådgivende Ingeniører genereret viden, der efterfølgende er bearbejdet og kondenseret til et sæt fælles anbefalinger.

Anbefalingerne er udtryk for en enighed blandt de deltagende brancheorganisationer om, hvordan man kan sikre en god praksis i udbudsprocesserne fremover. Forhåbningen er, at de fælles anbefalinger kan give anledning til refleksioner og handling hos både bygherrer og tilbudsgivere, der kan være med til at mindske spild og skabe mere værdi i udbudsprocesserne. Fokus er i denne sammenhæng ikke alene på projektkonkurrencer, men på alle udbud, der indeholder rådgivningsydelser.

At reducere transaktionsomkostningerne sker ikke alene med disse anbefalinger. Dog kan de ses som et første skridt på vejen mod en fælles indsats, der skal sikre bedre vilkår og forretning for byggeriets parter. Der kan være behov for at understøtte anbefalingerne med værktøjsudvikling, gode eksempler m.v. Dette vil organisationerne arbejde for at fremme hver for sig og i samarbejde – herunder ved at bringe forslag om dette ind i de fora, som i forvejen findes på området.

Vi håber, at du finder både inspiration og gode overvejelser i det følgende.

God læselyst!

ANBEFALINGER TIL BYGHERRERNE

BYGHERREN BØR AFKLARE GRUNDLAGET

- Som led i forberedelserne til udbuddet tager bygherren stilling til forudsætningerne for at sikre sig, at projektet kan realiseres – herunder særligt budgetforudsætninger.

- Der tages stilling til, om pris, tid eller kvalitet vægter højest, så det bliver klart for tilbudsgiverne – herunder er udformningen af evalueringsmodellen vigtig.

- Projektet skal afklares med baglandet, og det besluttes, hvilke forhold der skal med i udbuddet og hvilke, der først afklares efterfølgende med den vindende rådgiver.

- Tidlig markedsdialog kan bruges til at gøre udbuddet mere målrettet og præcist

BYGHERREN BØR FORMIDLE VISIONEN

- Succeskriterier og krav til værdiskabelsen bør fremgå klart af udbudsmaterialet, så der skabes et fælles billede af kvalitet og værdi, der gør det lettere for rådgiverne at afgive gode tilbud.

- Der bør tages stilling til, hvad der skaber værdi for det konkrete projekt – er det veldefinerede leverancer eller samarbejde og dialog om opgaven, som man vil have?

- Projektets organisering og beslutningsgange synliggøres for de bydende.

- Visionen skal afspejles i evalueringsmodellen og kriterierne for at undgå tvivl, og der bør foretages en grundig evaluering, som meldes tilbage til de bydende.

BYGHERREN BØR BEGRÆNSE KRAVENE

- Dokumentationskravene skal minimeres i prækvalifikationen, idet meget (men ikke alt) kan vente, så det kun er den vindende tilbudsgiver, der skal levere dokumentationen (også i forhold til udfyldelse af ESPD).

- Der fokuseres udelukkende på den opgaveløsning og de dokumentationskrav, der er nødvendige for projektet – herunder hvad der ligger bedst før, under eller efter udbudsprocessen.

- Standardkrav bør holdes adskilt fra projektspecifikke krav, så rådgiverne hurtigere kan afkode de væsentlige forhold i udbuddet.

- Det bør tilstræbes, at aftalevilkår så vidt muligt følger byggeriets agreed document (ABR18), så bygherren ikke bruger unødige ressourcer på at udarbejde individuelle kontraktvilkår, og tilbudsgiverne ikke bruger ressourcer på at vurdere konsekvenserne af fravigelserne

BYGHERREN BØR PRÆCISERE OMFANGET

- Det giver mening at bruge dialog i udbudsprocessen, men den skal skaleres, så den ikke bliver for ressourcekrævende – hvilket også giver seriøse bydende. Antallet af deltagere begrænses så snart som muligt i forløbet, dvs. færre prækvalificerede og bydende end ellers.

- Lav et resume eller en læsevejledning til udbudsmaterialet, hvis det er af betydeligt omfang, så de bydende let kan orientere sig efter det væsentligste.

- Ved rammeaftaler bør bygherren holde sig til det oprindelige udbud. Det er dyrt, hvis mini-udbuddene bliver for detaljerede, og der kommer en masse ændringer i forhold til aftalen.

ANBEFALINGER TIL RÅDGIVERNE

RÅDGIVEREN BØR NAVIGERE EFTER EN TILBUDSSTRATEGI

- Indsatsen bør være fokuseret – og det kræver strategi, selvindsigt og disciplin for en rådgivervirksomhed kun at byde på de opgavetyper, hvor der er en reel mulighed for at vinde.

- Det er behov for en forretningsstrategi for udarbejdelse af tilbud – herunder bevidst at undgå at overpræstere ved at investere mere i besvarelsen, end bygherren har efterspurgt.

- Lad konsekvent være med at byde på opgaver, hvor pris og ønsker ikke hænger sammen.

RÅDGIVEREN BØR FORSTÅ BYGHERREN SOM KUNDE

- Det er nødvendigt at forstå bygherrens organisation for at kunne sætte egne kompetencer bedst muligt i spil og tilbyde de rigtige ydelser og løsninger. Herved skabes tillid og tryghed i forhold til opgaven for både rådgiver og bygherre.

- Det kræver grundig læsning af udbudsmaterialet at kunne sætte sig ind i og forholde sig realistisk til de visioner og ønsker, som bygherren har.

- Benyt muligheden for at stille spørgsmål til udbudsmaterialet, hvis der er tvivl. Det vil feje mange misforståelser af vejen og hjælpe til at præcisere de krav, der måske er uklare.

- Bed om en evaluering af udbudsprocessen for selv at få feedback og for at gøre bygherren opmærksom på, hvordan processen kan forbedres fremadrettet.

RÅDGIVEREN BØR FOKUSERE INDSATSEN

- Rådgiveren bør gøre sig klart, hvad der har betydning for bygherren.

- Deltag i tidlig markedsdialog – det skal ses som en mulighed for at blive klogere på såvel den enkelte bygherres ønsker som på markedsudviklingen generelt.

- Sæt rammer for, hvor detaljeret tilbuddet udarbejdes. Hold fokus på tildelingskriterierne, så det ikke er løsningens detaljeringsgrad, der bliver tilbuddets kvalitet.

- Afklar allerede inden prækvalifikation, om de nødvendige kompetencer til at løfte opgaven er tilstede i virksomheden.

RÅDGIVEREN BØR PRIORITERE I TILBUDET

- Rådgiveren skal være opmærksom på at prioritere forhold som budget, bygbarhed og organisering, når det efterspørges i udbuddet.

- Tilbuddet skal være realistisk, idet der tages udgangspunkt i en kvalificeret vurdering af bygherrens budget og tidsplaner.