



SPILD OG VÆRDI I UDBUDSPROCESSERNE

ANBEFALINGER TIL LAVERE
TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER VED
INDKØB AF RÅDGIVNINGSYDELSE

BYGHERRE
FORENINGEN

SPILD OG VÆRDI I UDBUDSPROCESSERNE

Rapporten er udgivet af Bygherreforeningen med støtte fra Realdania.

Rapporten er udarbejdet af Lars Bertelsen og Rolf Simonsen (Bygherreforeningen).

Projektets følgegruppe består af Dorte Sibast (Arkitektforeningen) og Mogens Juul Sørensen (Einar Kornerup/Dansk Byggeri).

Projektets styregruppe består af Henrik L. Bang (Bygherreforeningen), Michael Jacobsen (formand for Bygherreforeningens markedsudvalg/Slots- og Kulturstyrelsen), Lennie Clausen (Realdania) og Lars Autrup (Arkitektforeningen (Realdania, indtil april 2018)).

København, juni 2018

**BYGHERRE
FORENINGEN**

VI SKAL REDUCERE DE UNØDIGE TRANSAKTIONSBOMKOSTNINGER

De senere år har der været fokus på transaktionsomkostninger i forbindelse med udbud af rådgivningsydelser i bygge- og anlægsprojekter. Rådgiverne mener, at de skal levere for meget i tilbuddet, og at omkostningerne ved at afgive bud er for høje i det hele taget. Flere analyser bekræfter dette høje omkostningsniveau. Regningen for tilbudsomkostninger må nødvendigvis på den lange bane betales gennem de opgaver, rådgiverne løser, og udgiften sendes derfor indirekte videre til rådgivernes kunder, bygherrerne. Dermed ender bygherrerne med at betale, og det er derfor i både bygherrers og rådgiveres interesse at reducere de unødige transaktionsomkostninger.

Rapporten har fokus på denne reduktion, men også på, hvordan vi kan skabe værdi i udbudsprocessen. Eksempelvis kan et råd om dialog i udbudsprocessen medføre højere omkostninger, men samtidig kan det også skabe stor værdi i forhold til at få en god proces og gode tilbud. Ligeledes kan brug af flere ressourcer hos bygherren til at forberede udbuddet betyde, at tilbudsgiverne samlet set sparer flere ressourcer.

Grundlaget for denne rapport er en ny undersøgelse, der viser, at hver rådgiver i gennemsnit bruger mere end 7% af kontraktens værdi på at udarbejde tilbuddet. Da der typisk deltager fem hold i et rådgiverudbud, afholder de fire teams, som ikke vinder opgaven, transaktionsomkostninger svarende til 28% af kontraktens værdi – uden at bygherrens udgifter medregnes.

Der vil dog altid være transaktionsomkostninger, da bygherren er nødt til at bruge ressourcer på at beskrive opgaven, og tilbudsgiverne er nødt til at lægge kræfter i at vise, hvorfor de skal vinde udbuddet.

Tid til en perspektivering

I denne rapport uddybes debatten, og det undersøges, hvilke aktiviteter i udbuds- og tilbudsarbejdet, der er værdiskabende samt, hvilke der kan karakteriseres som spild og dermed bør reduceres eller fjernes.

Rapporten indledes med et kort afsnit med en definition af transaktionsomkostninger samt en status på tidligere gennemførte undersøgelser. Herunder i hvilke udbud man finder de højeste transaktionsomkostninger og indikationer på, hvor der henholdsvis sker spild og skabes værdi i udbudsprocessen. Herefter perspektiveres emnet set fra både bygherrens (udbyders) og rådgivernes (tilbudsgiveres) side, mens der gives forslag til, hvordan parterne sammen kan arbejde for at reducere de unødige transaktionsomkostninger og sætte fokus på værdiskabelsen i udbud af byggeprojekter.

Rapporten har fokus på udbud af rådgivningsydelser. Alligevel kan mange af pointerne og anbefalingerne også gøre sig gældende for udbud af entrepriser.

God læselyst!

INDHOLD

1.	Omfanget af transaktionsomkostninger i byggeriet	6
	Formålet med udbudsmaterialet.....	6
	Undersøgelser af transaktionsomkostninger	7
	Transaktionsomkostningerne i byggeriet.....	8
2.	Bygherren påvirker spild og værdi i udbuddet – anbefalinger til bygherrerne	12
	Bygherren skal synliggøre den bagvedliggende organisation	12
	Bygherren skal sikre at projektet kan gennemføres	14
	Risikostyring gennem udbuddet	15
	Standardisering af udbudsmaterialet	16
	En balance mellem frihedsgrader og faste rammer	17
	Brug mulighederne for dialog	19
3.	Spild og værdi i udarbejdelsen af tilbud – anbefalinger til rådgiverne	20
	Rådgiverne tør ikke at melde åbent ud	20
	Rådgiverne bør sætte sig ind i bygherrens situation og behov	21
	Rådgiverne finder den største værdiskabelse i at beskrive løsninger	23
	Rådgiverne overpræsterer i tilbuddene	24
	Rådgivernes forretningsstrategi har betydning for transaktionsomkostningerne.....	25
4.	Hvordan vender vi spild til værdi?	27
	Appendix.....	28

1. OMFANGET AF TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER I BYGGERIET



Alle virksomheder har omkostninger forbundet ved at levere en ydelse. Omkostningerne består på den ene side af udgifter i forbindelse med selve produktionen og på den anden side ved transaktionen i forhold til kontakt (udbud), kontrakt (aftalegrundlag) og kontrol (opfølgning på levering af ydelsen).

I denne rapport fokuseres der på de omkostninger, der er forbundet med transaktionen, og i særlig grad dem, der ligger før kontraktindgåelsen. Det vil sige de omkostninger, som bygherren bruger på at forberede og gennemføre udbuddet og de omkostninger, som tilbudsgiverne bruger på at levere tilbuddet.

En del af disse omkostninger er nødvendige for at sikre, at udbudsreglerne overholdes samt, at der kan foregå en fair konkurrence, der fører til, at opgaven bliver løst af de bedst egnede, til den bedst mulige pris og med den bedst mulige opgaveløsning.

I de seneste år har der imidlertid været et øget fokus i byggeriet på de omkostninger, der ikke tilfører kvalitet eller økonomisk værdi til opgaven. Disse omkostninger er også en del af selve transaktionen, men kan i højere grad anses som unødvendige og dermed spildskabende for de involverede parter¹.

¹ Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen, 2017. "Gode råd til nedbringelse af transaktionsomkostninger". Erhvervsministeriet

Der er med andre ord to sider af transaktionsomkostningerne – de nødvendige og de unødvendige – de værdiskabende og de spildte. Denne rapport tager udgangspunkt i at identificere og perspektivere billedet af de transaktionsomkostninger, der er unødvendige og dermed fører til spildte ressourcer for både ordre- og tilbudsgivere.

FORMÅLET MED UDBUDSMATERIALET

For de offentlige bygherrer er udbud en nødvendighed. Det handler om et overordnet samfundshensyn om at sikre gennemsigtighed og konkurrence, så de offentlige midler bruges bedst muligt. Men det handler ikke kun om prisen. Flere undersøgelser viser, at de ressourcer, som bygherre og rådgivere bruger tidligt i et byggeprojekt, samlet set kun udgør en meget lille del af byggeriets samlede økonomi, når man regner udførelse, drift og omkostninger relateret til brugen af bygningen med. Rådgivningen er dog en vigtig brik i forhold til, hvordan udgifterne til byggeri og bygning bruges efterfølgende.

Udbuddet i forbindelse med rådgivning i bygge- og anlægsopgaver bør derfor handle om at finde de rette samarbejdspartnere, og ideer til de rette løsninger, så man bedst muligt kan beskrive og løse opgaven. Men

bygherren kan som ordregiver godt komme til at ville for meget i udbuddet og gå for langt i at sikre sig, at projektet overholder økonomi, tid og kvalitet.

Ofte vil det være for tidligt at fastlægge detaljerede krav til løsningen i udbuddet, da mange ting, der er indeholdt i tilbuddet, alligevel ender med at blive ændret. I forhold til transaktionsomkostningerne er det derfor væsentligt at overveje, hvornår og hvordan det skaber mest værdi at opnå denne sikkerhed for projektet.

UNDERSØGELSER AF TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER

Der er de senere år gennemført en række analyser af transaktionsomkostninger i forbindelse med udbud af rådgivningsydelser. Foreningen for Rådgivende ingeniører (FRI) offentliggør årligt en vurdering af ingeniørvirksomhedernes tilbudsomkostninger. I 2015 blev disse vurderet til 446 millioner kroner, mens tallet i 2016 var steget til 484 millioner kroner².

For at finde frem til de spildskabende omkostninger sammenholdt FRI i 2015 tallene med opgørelser fra deres britiske søsterorganisation ACE. Her vurderes det, at det tilsvarende niveau for de danske tilbudsomkostninger burde være 400 millioner kroner (altså ca. 50 mio. kr. lavere). FRI anslår, at der kan spares yderligere 100 millioner kroner, hvormed det vurderes, at de spildskabende omkostninger i tilbuddene er omkring 150 millioner kroner samlet set³.

Fokus på projektkonkurrencer

I 2016 gennemførte Arkitektforeningen og Bygherreforeningen et projekt, hvor der med udgangspunkt i projektkonkurrencer blev udgivet to publikationer med anbefalinger om forskellige veje til øget kvalitet i udbudsprocesserne til både bygherrer og rådgivere⁴. Fokus for projektet var, hvordan processerne kunne forbedres, frem for hvordan transaktionsomkostningerne kunne reduceres. Derfor var der ikke koblet tal på de cases, der blev undersøgt.

² Foreningen for Rådgivende ingeniører – FRI, 2017. "484.000.000 kr. er tilbudsomkostningerne for rådgivende ingeniørvirksomheder".

³ Dagens Byggeri, 2016. "Tilbudsgivning koster 150 mio. kr. om året"

⁴ Arkitektforeningen & Bygherreforeningen, 2016. "Debatoplæg – Kvalitet i udbudsprocesserne" og "Inspirationskatalog – Kvalitet i udbudsprocesserne"

Det blev der til gengæld, da Danske Arkitektvirksomheder (DAV) i samarbejde med Arkitektforeningen udgav rapporten "Transaktionsomkostninger ved projektkonkurrencer" senere i 2016, hvor fire udvalgte projektkonkurrencer blev analyseret.

Rapporten fokuserede på de samlede transaktionsomkostninger og viste nogle bemærkelsesværdige eksempler på rådgivernes omkostninger ved tilbudsgivning. Omkostningerne er vidt forskellige, og spændvidden blev illustreret ved særligt en tofaset projektkonkurrence, hvor det ene hold ender med et "tab" på 18.868 kroner, mens et andet hold oplever et "tab" på 971.148 kroner. Holdet med det store "tab" er ganske vist med i begge faser af konkurrencen, men allerede i første fase har holdet investeret omkring 2.300 timer, mens holdet med det mindste "tab" har investeret i underkanten af 500 timer.

Det store spænd i eksemplet understreger den kompleksitet, der er forbundet med transaktionsomkostningerne. For selvom omkostningerne er en naturlig del af udbudsprocessen, så er det ikke alle, der kan opgøres som "tab" eller spild, ligesom ikke alle kan tilskrives den samme årsag.

Undersøgelse af offentlige udbud

Endnu et skridt nærmere transaktionsomkostningernes omfang kom undersøgelsen "Private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud", der i 2017 blev udarbejdet af Center for forskning i Offentlig-Privat Samspil (COPS) for Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen⁵.

Med data fra 1.422 virksomheder fordelt på otte forskellige brancher opgøres private virksomheders omkostninger forbundet med at byde på offentlige opgaver. Undersøgelsens analyse vurderer transaktionsomkostningerne for hver tilbudsgiver til gennemsnitligt at være 9% af kontraktværdien inden for videnrådgivning generelt. Der fokuseres således ikke på byggeri alene som branche. Derimod opgøres arkitekt- og ingeniørvirksomheders transaktionsomkostninger sammen med fx advokaters, managementkonsulenters og reklamebureauers.

⁵ Center for forskning i offentlig-privat samspil (COPS), 2017. "Private virksomheders transaktionsomkostninger ved offentlige udbud". Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen

TRANSAKTIONSOMKOSTNINGERNE I BYGGERIET

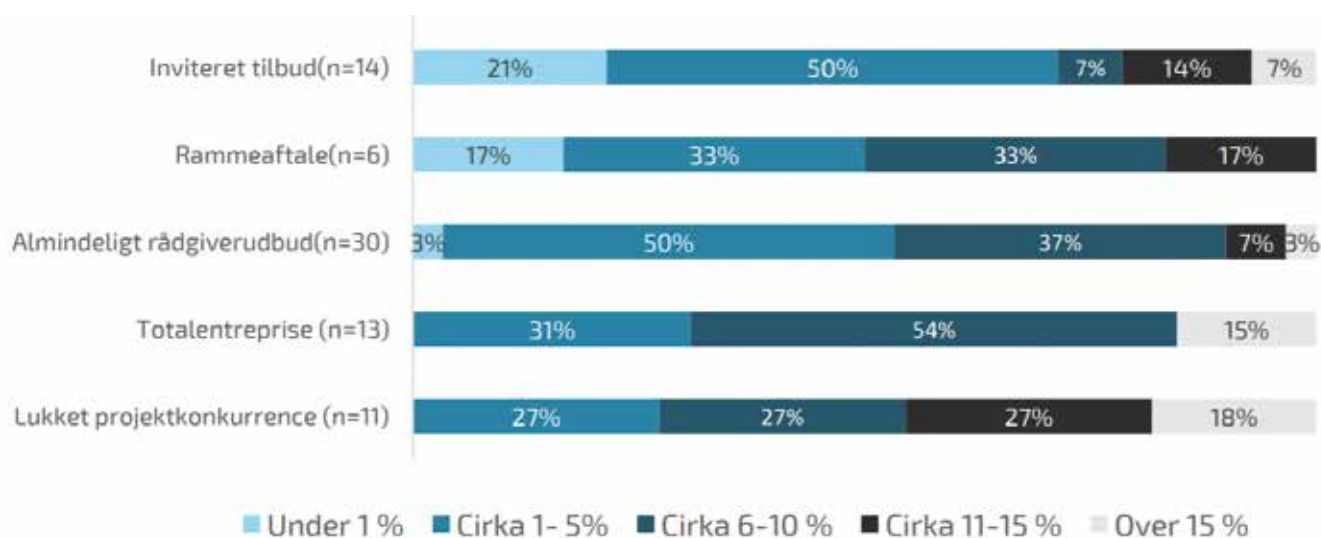
For at denne rapport kan bidrage til en kvalificeret diskussion af, hvad der skaber spild og værdi i udbudsprocesserne, har det været nødvendigt at få fastlagt omfanget af transaktionsomkostningerne i byggeriet alene. Som optakt til rapporten gennemførte DAMVAD Analytics på vegne af Bygherreforeningen derfor en undersøgelse blandt medlemmer af Bygherreforeningen, DAV og FRI i sommeren 2017⁶.

I DAMVADs analyse blev de gennemsnitlige transaktionsomkostninger for henholdsvis bygherrer og rådgivere opgjort til 5,0% og 7,4% af kontraktværdien. Samtidig viste undersøgelsen, at der i gennemsnit er fem bydende på et rådgiverudbud, hvilket resulterer i, at de samlede transaktionsomkostninger for de involverede rådgivere ved et gennemsnitligt udbud ligger på i alt 37% af kontraktværdien.

Rapporten satte dermed konkrete tal på transaktionsomkostningernes omfang i byggeriet, og selvom tallene er et overslag, er de også et signal om, at niveauet er meget højt. Og dette på trods af, at det er lavere end for videnrådgivning generelt jævnfør analysen fra COPS.

Udbudsformen er afgørende for transaktionsomkostningerne

Foruden at sætte tal på transaktionsomkostningerne, så stiller undersøgelsen fra DAMVAD også skarpt på, hvad der driver omkostningerne. Her er det særligt to udbudsformer, der markerer sig. Det drejer sig om *projektkonkurrencer* med transaktionsomkostninger på 10% og *totalentrepriser*⁷ med 8,3%, der dermed opgøres til at være blandt de dyreste i markedet. Derudover fremgår det, at begrænset (inviteret) tilbud ikke overraskende er den mindst ressourcetunge udbudsform.



Figur 1: Opgørelsen viser de gennemsnitlige transaktionsomkostninger fordelt på de hyppigst anvendte udbudsformer.

⁶ DAMVAD Analytics, 2017: "Spild og værdi i udbudsprocesser".

⁷ Totalentrepriser er i denne rapport kun inddraget for at se på rådgivernes transaktionsomkostninger ved at give tilbud ifm. totalentreprisetilbuddet. Transaktionsomkostningerne i rapporten forholder sig kun til rådgivningsdelen og dermed ikke til entrepriseudbud.

I både *projektkonkurrencer* og *totalentrepriser* er det en del af konkurrencen, at et projektmateriale afleveres som en del af tilbuddet. Der konkurreres således på udviklingen af projektet, hvilket er en stor opgave, som også afspejles i de høje transaktionsomkostninger. Endvidere fører det ofte til en konkurrence, hvor der bruges ekstra mange ressourcer på at udarbejde materiale, der gør indtryk på bygherren. I forhold til omkostningerne i branchen generelt er det dog værdt at bemærke, at *totalentrepriser* og *projektkonkurrencer* kun udgør en mindre del af det samlede marked for rådgivningsydelser.

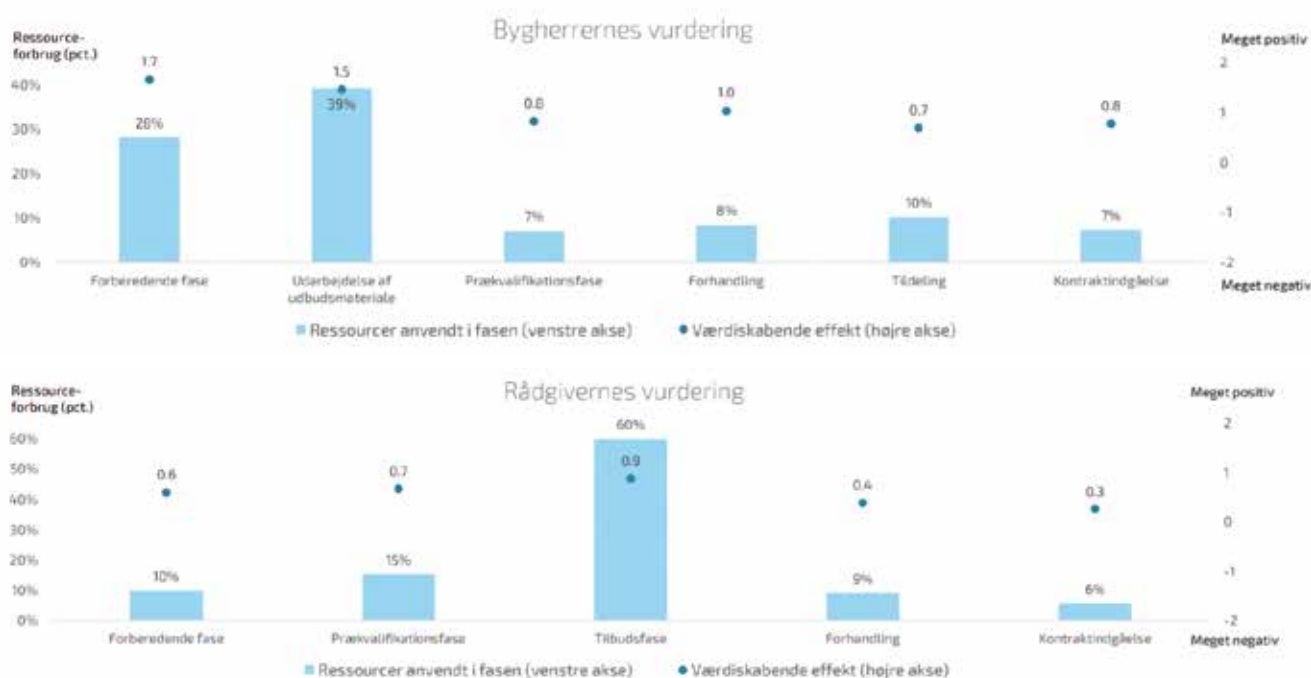
Således anslår DAMVADs undersøgelse, at *projektkonkurrencer* udgør ca. 13% af det samlede antal udbud, mens *totalentrepriser* udgør 14%. Dette resultat er overraskende i forhold til andre opgørelser af udbudsmarkedet. Eksempelvis opgør EU's officielle TED-database, som alle EU-udbud skal registres i, at der de seneste fem år i Danmark gennemsnitligt har været afholdt 20 projektkonkurrencer om året. I perioden har der samlet

set været afholdt 1.048 udbud, hvilket begrænser projektkonkurrencens markedsandel i forhold til antal til at være ca. 10%⁸.

Faserne viser spild og værdi

I undersøgelsen vurderes transaktionsomkostningerne også i forhold til, om de er spild- eller værdiskabende. Dette opgøres ud fra ressourceforbruget på de enkelte aktiviteter i udbudsprocessens forskellige faser sammenholdt med den værdi, som de vurderes at skabe efterfølgende.

Her står det klart, at størstedelen af ressourcerne bruges på henholdsvis udbuds- og tilbudsmateriale. Bygherrerne bruger således to tredjedele af deres ressourcer i forbindelse med udbuddet på at udarbejde udbudsmaterialet. Det tilsvarende gør sig gældende for rådgiverne i forhold til tilbudsmaterialet (figur 2).



Figur 2: I figuren ses henholdsvis bygherrernes og rådgivernes vurdering af de investerede ressourcer i de forskellige faser af udbudsprocessen. Ressourceforbruget er opgjort i den venstre akse i procent, mens værdien er opgjort i den højre akse fra "meget negativ" (-2) til "meget positiv" (2). Her fremgår det, at bygherrerne finder den største værdiskabelse i den forberedende fase (1,7), mens rådgiverne finder den i tilbudsfasen (0,9).

⁸ Kilde: EU Open Data Portal, TED. Dette tal er nok mere retvisende og kan vidne om, at respondenter har haft fokus på projektkonkurrencer i diskussionen om transaktionsomkostninger. Samtidig er de 1.048 rådgiverudbud kun dem, der har en størrelse, hvor der skal udbydes i EU. Der udbydes mange mindre rådgivningsopgaver og procenten må derfor reelt formodes at ligge noget lavere.

Bygherrernes ressourceforbrug kan ses i relation til et ønske om at ville afdække så mange facetter af projektet som muligt i udbuddet. Derfor bruges der mange ressourcer på at udarbejde et udbudsmateriale, hvor eksempelvis risici er identificeret. Det kan sikre et robust grundlag for projektet, og derfor er det også her, at bygherrerne finder den største værdiskabelse af de investerede ressourcer. Bygherrernes omfattende arbejde i denne fase kan imidlertid føre til et detaljeret udbudsmateriale, hvor der stilles adskillige krav, der kan være vanskelige at håndtere for rådgiverne. Enten fordi detaljeringsgraden mindsker mulighedsrummet unødigt, eller fordi det kan være svært at indfri kravene uden at udarbejde et reelt projektforslag.

Et kravtungt udbudsmateriale kan derfor foranledige, at rådgiverne i udarbejdelsen af tilbuddet bliver nødt til at investere mange ressourcer, der ikke umiddelbart er nødvendige. Nogle rådgivere vælger dog at investere mere i et bestemt udbud end andre – som illustreret med det tidligere nævnte eksempel fra DAV og Arkitektforeningens rapport – for at øge mulighederne for at vinde. Rådgivernes store ressourceforbrug i tilbudsfasen kan derfor ikke alene falde tilbage på udbudsmaterialet. Derimod skruer nogle rådgivere op for ressourcerne ved at beskrive løsninger i tilbudsaterialet og referencer i prækvalifikationen, da det ifølge DAMVADs undersøgelse er der, hvor de finder den største værdiskabelse.

FORSKELLE I OPFATTELSE AF KVALITET

DAMVADs undersøgelse viser en interessant pointe i forhold til kvaliteten af de investerede ressourcer. Kun en tredjedel af rådgiverne mener, at udbudsmaterialet er af "høj kvalitet", mens hele 85% af bygherrerne finder, at tilbudsmaterialet er af "høj kvalitet".

Det kan dermed tolkes, at bygherrerne får det, de efterspørger, på trods af, at udbudsmaterialets kvalitet ikke vurderes overvejende positivt af rådgiverne. Dette kan bidrage til, at rådgiverne leverer mere, end der efterspørges.

TOP-5 OVER AKTIVITETER, SOM SKABER SPILD I UDBUDSPROCESSEN

1. Når rådgiverne modtager ændringer af udbudsmateriale i tilbudsfasen
2. Når rådgiverne skal overholde bestemte formatkrav (fx om referencer) i prækvalifikationsfasen
3. Når rådgiverne skal overholde krav til bestemte formater (fx digitale) i tilbudsfasen
4. Når bygherren modtager sene ændringer fra baglandet til udbudsmaterialet
5. Når bygherrerne skal levere dokumentation af deres vurdering i tildelingsfasen⁹

⁹ Selvom det kan synes som spildte ressourcer for bygherrerne at levere dokumentation, har det værdi for tilbudsgiverne og skaber gennemsigtighed i udbudsprocessen, og det er et udbudsretligt krav.

BYGHERRERNES TOP-3 OVER AKTIVITETER, SOM SKABER VÆRDI I UDBUDSMATERIALET

1. At beskrive projektet
2. At definere krav til opgavens løsning
3. At beskrive processen

RÅDGIVERNES TOP-3 OVER AKTIVITETER, SOM SKABER VÆRDI I TILBUDEFASEN

1. At beskrive løsninger
2. At beskrive referencer i prækvalifikationen
3. At beskrive processen

Udfordringerne skal løses på begge sider

Selvom de mange undersøgelser af transaktionsomkostninger i byggeriet præsenterer forskellige tal og bud på årsager til udfordringerne, står det klart, at transaktionsomkostningerne er for høje. Ved første øjekast er det rådgiverne, der taber på de høje omkostninger, men i sidste ende er det bygherrerne, der betaler regningen – og det er derfor en udvikling, som ingen kan være tilfredse med.

2. BYGHERREN PÅVIRKER SPILD OG VÆRDI I UDBUDET – ANBEFALINGER TIL BYGHERRERNE



Bygherren definerer med udbuddet, hvordan processen skal gennemføres og sætter krav til, hvad tilbudsgiverne skal levere. Derfor har debatten i bygge- og anlægsbranchen også ofte peget mod bygherrens udbud som årsag til høje transaktionsomkostninger. Men når bygherrerne stiller et krav, har det ofte bund i bygherrens situation, hvor regler eller ønsker fra baglandet betyder, at bygherren efterspørger forskellige informationer som del af tilbuddet – eksempelvis budgetter eller energiberegninger. Det er en svær balance, hvor bygherren både skal kunne servicere baglandet, sikre projektets gennemførelse og samtidig undgå at skubbe unødigt mange opgaver og unødvendig risiko over på rådgiverne i udbudsprocessen.¹⁰

Muligheden for at standardisere udbuddene bliver ofte foreslået som en løsning, men også her er det en balance. Det er vigtigt både at bibeholde frihedsgrader og pladsen til at få nye, gode ideer samtidig med, at bygherren opstiller klare rammer for udbuddet, så rådgiverne ikke skal gætte sig til, hvad bygherrens behov er.

Derudover er der en række forskellige måder at indkøbe rådgivning på – alt efter om man er en offentlig, almen eller privat bygherre eller totalentreprenør. Der er fordele og ulemper ved de forskellige tilgange, og det bør man have for øje, når man tilrettelægger udbuddet.

BYGHERREN SKAL SYNLIGGØRE DEN BAGVEDLIGGENDE ORGANISATION

Ved planlægning og gennemførelse af byggeprojekter varetager bygherreorganisationen opgaver i forhold til det konkrete indkøb, herunder hele udbudsfasen, aftaleindgåelsen samt styring af projektet i forhold til rådgivere og entreprenører. Bygherreorganisationen varetager dog samtidig den specialistfunktion, der vedrører den bagvedliggende betjening af projektets ejere og interessenter, som kan betegnes som baglandet.

¹⁰ Læs mere om håndtering af denne udfordring i publikationen "Bygherrens manøvrerum – håndbog til at skabe opbakning og legitimitet i byggeprojekter", Bygherreforeningen, 2018

For bygherren er der således to sider af udbudsprocessen – indkøbet af rådgivningen og betjeningen af baglandet – som kan afstedkomme transaktionsomkostninger hos tilbudsgiverne. Uden synliggørelse af nødvendigheden af disse transaktionsomkostninger, kan det være svært for rådgiverne at se behovet herfor. Men for bygherrerne handler det om:

- På den ene side at gennemføre et indkøb og forholde sig til, hvordan man bedst muligt sikrer at få de rigtige samarbejdspartnere til opgaven. Her skal bygherren overholde en række regler og krav i forhold til at gennemføre en udbudsproces. Fx sikre og dokumentere gennemsigtighed og ligebehandling.
- På den anden side at servicere beslutningstagere i baglandet, hvilket kan være mange forskelligartede aktører – fra brugere til politikere til den enhed, der finansierer projektet. Disse aktører vil have forskellige ønsker og krav, som bygherren er nødt til at håndtere i projektet og i udbuddet. For mange bygherrer er det en præmis at skulle samarbejde med baglandets ønske om indflydelse.

Imellem disse forhold kan der ligge nogle målsætninger, som ikke handler om det konkrete indkøb, men om politiske hensyn, fx i forhold til brugerinvolvering, bæredygtighed etc. Forholdene betinger, at bygherren synliggør den bagvedliggende organisation over for de rådgivere, der skal afgive tilbud, så tidligt i forløbet som muligt for at skabe klarhed for processen.

Derudover kan bygherren på flere måder håndtere ønsker og spørgsmål fra baglandet. Én måde er at sende dem videre ud i udbudsmaterialet, hvilket er meget dyrt for tilbudsgiverne og derfor bør undgås. En anden er at forsøge at afdække spørgsmålene i en indledende markedsdialog med rådgiverne, så bygherren er klædt på til hurtigere at besvare baglandets spørgsmål og dermed undgår at gøre det til områder i udbudsmaterialet, som alle tilbudsgivere skal besvare og dokumentere. Håndteres markedsdialogen korrekt, kan den sikre et skarpt udbudsmateriale. En tredje er, at bygherren sikrer mandat hos baglandet til at kunne træffe de rigtige beslutninger på det rigtige tidspunkt – uden at skulle afdække alle risici tidligt i processen. Det kræver nogle ressourcer hos bygherren til at frontlode projekterne ved at lave et grundigt forarbejde, men kan styrke bygherrens position i forhold til baglandet og hjælpe til at skabe manøvrerum i projektet. Dette er også en effektiv

løsning, der kan sikre bygherre og tilbudsgivere mod dårlige oplevelser, og skabe grundlag for et konstruktivt samarbejde mellem bygherre og tilbudsgiver.

Transaktionsomkostningerne bør tilsvarende kunne opdeles i dem, der hidrører baglandet, og dem der er direkte forbundet med indkøbet. Man kan tale om bygherrens indirekte og direkte transaktionsomkostninger:

- Indirekte: Definere opgaven (byggeprogram), servicere brugere og beslutningstagere i baglandet. Fx markedsundersøgelser, brugerprocesser m.v.
- Direkte: Gennemføre udbuddet, vælge de rigtige samarbejdspartnere. Fx udarbejdelse af udbudsmateriale, forhandlingsmøder, afholdelse af licitation, bedømmelse af tilbud m.v.

Synliggør organisation og succeskriterier

» *Der, hvor bygherren har en klar vision, bliver konkurrencen meget skarpere, fordi man forstår, hvad bygherren vil have «*

Rådgiver på et debatseminar

En udfordring for alle typer af bygherrer er at synliggøre de interne bevæggrunde samt behov og visioner for projektet i udbuddet. Det er væsentligt for rådgiverne at vide, hvilken bygherreorganisation de spiller op imod, og hvilke succeskriterier som de skal hjælpe bygherren med at indfri. Har rådgiverne ikke indblik i dette, er de nødt til at gætte på, hvordan opgaven skal løses, og ofte betyder det, at de producerer ekstra tilbudsmateriale for at gardere sig mod at ramme forbi målet.

Bygherren skal håndtere baglandet

Bygherren skal kunne involvere baglandet for at få de relevante input til projektet, men også formå at styre processen. Bl.a. skal bygherren styre baglandets ønsker og krav i forhold til overholdelse af budgettet. Endvidere skal bygherren være forberedt på, hvilke spørgsmål baglandet ønsker svar på. En opgave er bl.a. at forklare processen for brugere og bagland, så de ved, at nogle af deres ønsker kommer med som en del af udbuddet, mens andre først afklares senere i processen. Det betyder, at bygherren skal kunne sortere i baglandets ønsker

og sætte dem i spil i projektet på det rigtige tidspunkt. Det kan også være, at bygherren kan udfordre baglandet, så man fx. ikke låser budgetter unødigt tidligt m.v.

Bygherren bør aftale principper med sit bagland for hvilke typer beslutninger, der skal tages hvor eller hvornår – og om det er det baglandet eller bygherren, der træffer beslutningen? Herunder også om man søger spørgsmål afklaret inden udbud, om man sender dem videre til rådgiverne, eller om man kan vente til senere i processen?

Dette kan i princippet ses som transaktionsomkostninger for bygherren i forhold til det konkrete udbud og projekt, men i mange tilfælde er det en naturlig del af arbejdet som bygherre, hvor samspillet med baglandet altid er en væsentlig disciplin. En disciplin, der ved god udførelse, kan føre til en mere smidig proces og dermed give besparelser samlet set.

Alting skal ikke løses i tilbuddet

Det kan imidlertid være et stort arbejde for rådgiverne, hvis bygherren forsøger at sende baglandets krav og ønsker direkte videre til dem gennem udbudsmaterialet. Det vil således betyde, at rådgiverne i deres tilbud skal dokumentere, at de kan sikre projektet. I mange tilfælde er det noget, der alligevel først kan og bør afklares endeligt senere i processen. Derfor kan det være spild at anmode alle tilbudsgivere om at dokumentere overvejelser om eksempelvis risiko alene på baggrund af baglandets bekymringer.

Styr på baglandet ved tildelingen

Erfaringer peger på, at særligt et tungt politisk- eller brugerbesat bagland, kan blive tiltalt af løsnings kreative udformning og æstetiske kvalitet. Det kan resultere i, at den i tilbudsmaterialet mest spektakulære løsning vinder opgaven, uden at der skeles til, om projektet også kan bygges og realiseres for den afsatte økonomi. Et resultat, der kan besværliggøre den efterfølgende proces for bygherren og resultere i et stort ressourcospild for alle involverede, fordi budget, funktionalitet og bygbarhed ikke er tilstrækkeligt afdækket. Bygherreorganisationen skal derfor sikre, at baglandet ikke lader sig rive med af fyldige beskrivelser eller detaljerede løsninger og visualiseringer, som ofte er baseret på nogle forudsætninger, der ændrer sig, når bygherre og rådgiver bearbejder projektet i projekteringen. Bygher-

ren bør derfor ikke stille krav om detaljerede løsninger eller visualiseringer i sit udbudsgrundlag. Gevinsten står kun sjældent målt med ressourceforbruget. I stedet skal der ved bedømmelsen af forslag og tilbud være fokus på at fastholde evalueringskriterierne samt den proces og de kompetencer, som rådgiverne tilbyder ved opgaveløsningen.

Derudover skal bygherrene være klar på, hvad de har tænkt sig at gøre i tilfælde af, at de modtager materiale, der ikke er indeholdt i afleveringskravene.

BYGHERREN SKAL SIKRE, AT PROJEKTET KAN GENNEMFØRES

Et helt centralt punkt i forhold til transaktionsomkostninger er, at bygherren sikrer sig, at udbuddet også fører til et projekt, der gennemføres. Annullerede udbud eller aflyste projekter giver de højeste og mest spildte transaktionsomkostninger – for både bygherre og tilbudsgivere. Derfor skal bygherren sikre, at projektet også kan gennemføres efter udbuddet.

Hvis man som bygherre har svært ved at vurdere, om projektet kan gennemføres, kan man alliere sig med en bygherrerådgiver, specialister inden for risiko/budgettering og/eller gennemføre indledende markedsundersøgelser og dermed trykprøve udbuddet på forhånd i markedet. Det kan fx undersøges om budgettet og ambitionerne for projektet hænger sammen, om tidsplanen er realistisk, eller om vilkårene for rådgiveropgaven eller de efterfølgende entrepriser vil betyde, at der ikke kommer bydende nok, så bygherren må annullere opgaven med ærgerlige spildte omkostninger til følge.

Følg op på om projektet er realistisk

Bygherren bør foretage et indledende arbejde, hvor en række spørgsmål om projektet afdækkes for at sikre realisme i udbuddet. Det sker, at der er dårlig sammenhæng mellem det ønskede projekt (kvalitet) og den afsatte økonomi, og det kan føre til store unødige omkostninger først at opdage dette, når tilbuddene kommer ind fra entreprenørerne. En mulighed er derfor, at bygherren gennemfører indledende markedsundersøgelser¹¹ for at sikre, at projektet kan føres helt til ende.

¹¹ Læs om mulighederne for markedsundersøgelser i Værdibygs vejledning "Dialog i udbudsprocessen"

Bygherren kan også sikre sig undervejs i processen ved løbende i forbindelse med udviklingen af projektet at udarbejde et overslag for økonomien og sammenholde dette med budgettet. Dette kan være som en del af udbuddet, men det kan med fordel suppleres af bygherren eller en bygherrerådgiver – evt. en quantity surveyor med speciale i risikovurdering og prissætning af byggeprojekter. Samtidig skal bygherren kontrollere, at bygherrerådgiverne spiller ind med retvisende budgetter, som kan danne grundlag for økonomisk realistiske projekter.

En anden mulighed for at sikre, at budgettet holder, er at arbejde med mulige til- og fravalg i projektet, hvis det undervejs viser sig, at det centrale i projektet pludselig bliver dyrere eller billigere end forventet. Evnen til at navigere med til- og fravalg forbedres, hvis man som bygherre fra start har opstillet en business case eller en stærk vision for projektet. Det vil kunne styrke beslutningsdygtigheden, når projektet udfordres undervejs.¹²

RISIKOSTYRING GENNEM UDBUDET

» *Man bliver som bygherre nødt til at acceptere, at der er risici ved at gå i gang med et byggeprojekt, der ikke kan placeres andre steder end hos en selv «*

*Rasmus Jessing, kontorchef,
Bygningsstyrelsen*

Det kan i nogle sammenhænge være en udfordring for bygherren ikke at have låst budgettet fast på et tidligt tidspunkt. Særligt de offentlige bygherrer arbejder ofte i en bevillingsstruktur, hvor budgettet fastlåses politisk på et tidligt tidspunkt. Det betyder, at krav om dokumentation for overholdelse af budgettet lægges over på rådgiverne som en del af udbuddet og tilbuddet, hvilket kan være vanskeligt for rådgiverne at håndtere.

En risiko forsvinder ikke ved at blive lagt over til tilbudsgiverne. Den rationelle tilbudsgiver vil blot prissætte den øgede risiko/usikkerhed. I stedet bør bygherrerne stille mod en optimal risikoallokering mellem parterne. Det betyder, at den part, som bedst kan påvirke risikoen, skal påtage sig den.

Derudover øges transaktionsomkostningerne for tilbudsgiverne, hvis der skal afleveres omfattende dokumentation for projektet som en del af tilbuddet. Det kan både være omkring projektets økonomi eller særlige forhold, som bygherren gerne vil have vished for, inden kontrakten underskrives. Som tidligere nævnt kan mange af den slags usikkerheder med fordel afklares inden udbuddet eller som en del af dialogen i udbud med forhandling.

Bygherrerne skal stille relevante krav

Rådgiverne mener, at de bruger unødigt mange ressourcer på at udarbejde både CV'er og lange projektbeskrivelser. Dog mener bygherrerne, at begge dele er værdifulde, fordi de fungerer som vigtige parametre, når tilbuddene skal vurderes. Ligeledes er referencer i høj grad med til at skabe sikkerhed for bygherren om, hvorvidt rådgiverne har de nødvendige kompetencer til at løse opgaven. Bygherrerne er endvidere nødt til at opstille præcise krav til og rammer for, hvad rådgiverne skal aflevere. Ellers bliver det svært at sammenligne tilbuddene. Løsningen synes dermed at være en afbalancering, så kravene blive klare og relevante uden at blive for omfattende.

Vurder om dokumentation kan vente

Rådgiverne oplever det som spild, hvis de skal forholde sig til og dokumentere områder, som ikke er så væsentlige for tildelingen af opgaven – eksempelvis kontraktuelle betingelser, juridiske krav eller standarder i henhold til byggelovgivning etc. Opfyldelsen af den slags er sjældent værdiskabende på så tidligt et tidspunkt. Bygherrerne bør blive bedre til at præcisere og forenkle det, der skal til for at de får den fornødne sikkerhed, men også vurdere, hvornår det giver mening at efterspørge dokumentation fra tilbudsgiverne. Nogle ting, kan man nøjes med at bede den vindende rådgiver om at dokumentere som fx oplysninger i ESPD.

¹² Læs mere om dette i Bygherreforeningens udgivelse "Professionelle Bygherres kompetenceudvikling" (2016)

HØJE KRAV KAN SKABE EN UHENSIGTSMÆSSIG MARKEDS-SITUATION

Hvis barren sættes for højt i udbuddet med omfattende krav, er der risiko for, at det kun er de store og etablerede rådgivningsvirksomheder, der vil kunne kvalificere sig i prækvalifikationen. Dermed kan mindre rådgivningsvirksomheder ikke byde ind, og det kan resultere i en uhen-sigtsmæssig markedssituation.

STANDARDISERING AF UDBUDSMATERIALET

Rådgiverne oplever, at der er stor forskel på, hvordan udbudsmaterialet er sat sammen, hvilket er med til at gøre det til en tungere proces at afkode, hvad bygherren egentlig beder om. Ikke engang fra den samme byg-herre kan man forvente, at udbuddene ligner hinanden, da det ofte er den enkelte projektleder, der udarbejder udbudsmaterialet og sætter sit personlige præg. De lokale tilpasninger er ofte udtryk for den enkelte bygherremedarbejders erfaringer fra tidligere projekter. Bygherrerne skal naturligvis balancere indsatsen mellem det standardiserede og det skræddersyede, så udbuddet også passer til det konkrete projekt.

Variationerne i udbudsmaterialerne kan både være i forhold til opbygningen af udbuddet, skematikker eller forskellige specifikke fravigelser fra fx ABR. Det opleves unødvendigt og gør processen tung for rådgiverne, når de skal udarbejde tilbuddene, fordi det tager tid at afkode variationerne og finde ud af, hvordan der skal svares, og hvilke risici man løber.

Standardiser og undgå tilpasninger

Standardisering af udbudsmaterialet kan være en vej til at gøre arbejdet lettere for både bygherrer og tilbudsgivere. Men det er ikke så simpelt, som det lyder. De enkelte bygherreorganisationer kan arbejde med at indføre egne standarder, men pga. forskelligheden mellem forskellige bygherrers projekter er det sværere at udarbejde standarder på tværs af organisationer. Bygherrerne bør derimod sigte efter at reducere mængden

af unødige lokale tilpasninger for at sikre en genkendelighed i udbuddene.

Skab overblik over udbudsmaterialet

» *Hele udbud som sådan kan ikke standardiseres. Standardisering skal handle om overskuelighed og genkendelighed i skabeloner og layout. Det skal være nemt at finde de vigtige informationer. Man kan derudover standardisere formatet for de bagvedliggende- og de juridiske dokumenter «*

Bygherre på et debatseminar

Fuldstændig standardisering kan blive en sovepude, hvor bygherren ikke får de særlige nuancer i projektet fremhævet. Det, der i højere grad kan afhjælpe udfordringen og tidsforbruget hos tilbudsgiverne er, at bygherrerne arbejder med en større overskuelighed i udbuddene. Det vil sige at de særlige krav eller forhold for projektet og udbuddet er trukket tydeligt frem i udbudsmaterialet og ikke drukner inde i materialet. Et omfattende og uoverskueligt materiale kan medføre, at tilbudsgiverne tillægger en risikopræmie, og i stedet for at lede efter krav og ønsker til leverancer i materialet gættes der på, hvad der skal leveres. Endvidere vil det betyde, at tilbudsgiverne ikke giver pris på den samme rådgivningsopgave, hvilket også gør det sværere for bygherren at sammenligne tilbud.

Bygherren skal gøre det nemt at finde de vigtige informationer, og her kan et resume eller en læsevejledning til udbudsmaterialet være en hjælp for rådgiverne, så de lettere kan orientere sig om, hvor de væsentlige ting står. Ellers kan et orienteringsmøde være en god ide ved større udbud, da bygherren bl.a. kan fremhæve de væsentligste konkurrenceparametre og dermed skabe et fælles afsæt og forståelse blandt tilbudsgiverne for projektet.

RAMMEAFTALER OG TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER

En mulighed for at reducere transaktionsomkostningerne er, at bygherrer benytter rammeaftaler i forhold til rådgivning. Herved gennemføres ét (større) udbud med én eller flere vindere og herefter kan bygherren trække på disse gennem miniudbud, tildeling efter tur eller anden metode. Formålet og fordelene er (udover at man kan opbygge længerevarende relationer med rådgivere), at man kan undgå omkostningerne ved at byde ud hver gang man skal have løst en opgave. Men rådgiverne oplever sommetider, at bygherren i forbindelse med miniudbud igen beder om mange informationer og dermed ligner det et almindeligt udbud – og altså indebærer ekstra transaktionsomkostninger.

FJERN STØJEN I UDBUDS- MATERIALET

Det er en stor hjælp for tilbudsgiverne, hvis bygherren kan gøre udbudsmaterialet overskueligt. Det kan eksempelvis gøres ved blot at inkludere et resume eller en læsevejledning, der peger på, hvad tilbudsgiverne kan finde i de forskellige dele af tilbuddet samt, hvor der står noget, der er særligt for det konkrete udbud. Samtidig skal bygherren vurdere om alt forudgående arbejde er relevant for udbuddet.

EN BALANCE MELLEM FRIHEDS- GRADER OG FASTE RAMMER

Det er en udfordring for bygherren at ramme det rigtige niveau for krav og frihedsgrader i udbudsmaterialet, så det ikke bliver enten for løst eller for snærende for tilbudsgiverne. Er der for mange krav og bindinger i materialet, kan det begrænse tilbudsgivernes mulighed for at vise den geniale idé, som øger værdiskabelsen for projektet. Hvis udbudsmaterialet omvendt er for løst og har mange frihedsgrader, er det svært for tilbudsgiverne at gennemskue, hvad de skal give tilbud på og dermed

bruger de ofte mange ressourcer på at udarbejde et materiale, som de gætter på, er det bygherren vil have.

Derudover kan der afhængigt af bygherre(typen), projekt og entrepriseform være forskellige tilgange til indkøb af rådgivningsydelser.

Fokuser på det vigtigste

Det må være bygherrens mål at formulere behov og ønsker klart og samtidig give mulighed for at fastlægge nogle rammer, hvor tilbudsgiverne får mulighed for at vise, hvad de kan som grundlag for bygherrens evaluering. Det er i den forbindelse vigtigt, at bygherren sikrer sammenhæng mellem det, der bedes om fra tilbudsgiverne, og de tildelingskriterier, der bruges til at vælge rådgiver i sidste ende. Ved udbud af rådgivningsopgaver handler det ofte om, at bygherre og rådgiver skal ind i en proces, hvor selve projektet skal udvikles. Derfor vil hovedgreb til løsningen af opgaven, rådgivernes organisation og indstilling til samarbejdet ofte være vigtige elementer.

Bygherren skal stille sig selv vigtige spørgsmål som: "Hvad skaber værdi i dette projekt, og hvad er det for et samarbejde vi ønsker?" Derudover skal bygherren tydeliggøre i udbuddet, hvad der forventes i forhold til leverancer, samarbejde, dialog og samskabelse. Det gør det lettere for rådgiverne at udarbejde gode tilbud.

SKRIFTLIGE TILBUD MED FOKUS PÅ KOMPETENCER

Et alternativ til udbud, hvor der leveres bud på konkrete løsninger i form af et projekt, kan være at udbyde efter tilbud, der er baseret alene på tekst. Her skal rådgiverne ikke byde ind med løsninger, men derimod synliggøre deres kompetencer og samarbejdsevner. Således forenkles udbud og tilbudsprocessen og noget af den tidskrævende udvikling af løsninger og ideer udsættes, til man har indgået rådgiverkontrakten.

Afstem forventningerne til risiko og ydelser

Særligt for de offentlige bygherrer har budgetsikkerhed, overholdelse af love og regler samt udførelse til tiden høj prioritet, når udbudsmaterialet udarbejdes. De offentlige bygherres prioriteringer vidner om en tilgang til udbuddet, hvor man søger at sikre sig mod fejl, og ofte benyttes udbudsmaterialet til at håndtere disse risici på forhånd. Dette resulterer imidlertid i nogle langt mere komplekse udbud og udbudsprocesser, som kræver et højt ressourceforbrug, i forhold til hvad man reelt kan opnå. Det er vigtigt, at man med udgangspunkt i ABR18 bliver enige om, hvilke ydelser der skal leveres af rådgiveren, så rådgiveren kan byde ind med den rigtige pris og kvalitet. Bygherren har dog ofte en forventning om at få alle ydelser i ydelsesbeskrivelsen, og derfor er det vigtigt at drøfte, hvad der leveres. Ellers kan man ende i en situation, hvor bygherren enten ikke får, hvad der forventes, eller at rådgiveren afkræves ydelser i et omfang, som ikke var indeholdt i tilbuddet.

» *Bygherrerne opfatter totalrådgivning som et all-inclusive armbånd. Det er vigtigt, at man finder det rigtige niveau. Der er brug for tydelighed om, hvilke ydelser man får, og de risici man tager med forskellige kontraktmodeller. Bygherrerne er tilsvarende utilfredse med, at rådgiverne ikke leverer det, de har givet pris på. Bygherren tror, at der er betalt for fuld projektering, men reelt er meget leverandørprojekteret «*

Rådgiver på et debatseminar

Vær mere direkte, men husk gennemsigtighed

For de private bygherrer er vilkårene og risikovilligheden større i de indledende faser, hvilket gør deres udbudsmateriale mere enkelt og dermed lettere at tilgå for rådgiverne. De private bygherrer har ofte bedre mulighed for at tilpasse budgettet eller opgaven undervejs, så længe det understøtter deres business case. De private bygherrer kan henvende sig mere direkte til en eller flere rådgivere, når de skal have løst en opgave og dermed bruge dialog til at fastlægge opgaven. Dette er en stor fordel i forhold til at synliggøre bygherrens behov og blive enige om, hvilken opgave der skal løses. Rådgiverne bruger måske noget tid på denne dialog, men ofte er konkurrencen om opgaven mindre intens, og der er derfor større incitament til at bruge omkostninger for at få opgaven. Er der flere rådgivere i spil, efterlyses det dog, at de private bygherrer er mere specifikke om "udbuds"-processen. Tildelingskriterierne er ofte uklare eller udefinerede, og det er ærgerligt ikke at vinde en opgave uden at få at vide hvorfor.

Totalentreprenøren er målrettet i sit indkøb

I totalentrepriser er det totalentreprenøren, der indkøber rådgivningsydelsen. Dette er meget forskelligt fra, hvordan den offentlige bygherre indkøber rådgivning og projektering, men meget tæt på den private indkøber. I totalentreprisen ligger udviklingen af løsningen som en del af opgaven. Det er også forklaringen på, hvorfor totalentrepriser – sammen med projektkonkurrencer – har de højeste transaktionsomkostninger for rådgiverne. Når projektet er vundet, er totalentreprenøren dog god til at efterspørge præcist den projektering, der er nødvendig for at udføre projektet. Dette er sværere at definere skarpt for bygherren. Både den private bygherre og totalentreprenøren er mere fokuseret på relationen og samarbejdet med rådgiverne. Dette kunne også de offentlige bygherrer arbejde med inden for deres rammer.

INNOVATION KAN SKABE VÆRDI FOR ALLE

At opstille klare rammer og krav kan begrænse transaktionsomkostningerne og gøre det lettere at sammenligne tilbuddene. Dog kan det også gøre tilbuddene så forudsigelige, at man taber det eksperimentelle element, der kan fremme innovative løsninger. Hvis bygherren på enkelte områder åbner for nytænkning og frihed til at innovere allerede i tilbuddene, kan det give anledning til, at rådgiverne skal og vil bruge lidt mere tid. Men samtidig giver dette arbejde og innovationen også en værdi for både bygherren og de tilbudsgivere, der ikke vinder opgaven, da de måske får noget ud af processen, som kan genbruges i andre sammenhænge. For bygherrerne gælder det således om, at man på nogle udvalgte områder alene udtrykker visionen eller stiller nogle enkelte åbne spørgsmål i udbuddet som mulighed for at optimere udbyttet af konkurrencen.

BRUG MULIGHEDERNE FOR DIALOG

Dialogbaserede udbudsformer får ofte skyld for at være meget ressourcekrævende. Men samtidig indeholder de også muligheden for den dialog, som alle parter i byggeriet er enige om er værdiskabende i forhold til tidligt at kunne fjerne uklarheder, adressere risiko og afstemme forventninger til den udbudte opgave. Dialogprocessen i eksempelvis 'udbud med forhandling' behøver ikke være en tung affære med høje transaktionsomkostninger. Derimod er der stor sandsynlighed for, at værdien overstiger de ekstra transaktionsomkostninger, hvis processen håndteres effektivt¹³.

Undervejs i udbuddet bør bygherrerne endvidere også prioritere at svare seriøst og imødekommende på de spørgsmål, rådgiverne stiller. Endelig kan det være en god idé at invitere til en dialog og en fælles evaluering efter, at udbuddet er afgjort. Her kan bygherren fortælle, hvad der var godt og dårligt i tilbuddene, og hvordan de blev evalueret, mens rådgiverne kan give bygherren feedback på udbuddet og eksempelvis udpege de dele, der gav anledning til et stort eller unødigt resourceforbrug.

BYGGEFAGLIGHEDEN MANGLER I DIALOGEN

Både bygherrer og rådgivere peger på den afsluttende forhandling og kontraktindgåelse, som aktiviteter der ikke skaber den store værdi. Dette kan forklares med, at det ofte er advokater, der dominerer ved forhandling og kontaktindgåelse. Samtidig er det dog i denne dialog, at grundlaget for samarbejdet og processen fastlægges, og det er derfor vigtigt, at det især er de byggefaglige, der er aktive i denne periode, for at få størst mulig værdi.

¹³ Læs mere i Værdibygs vejledning "Udbud med forhandling" og i Bygherreforeningens "Drejebog for bygherrer - Udbud med forhandling" (2016)

3. SPILD OG VÆRDI I UDARBEJDELSEN AF TILBUD – ANBEFALINGER TIL RÅDGIVERNE



Foto: Kontraframe

Opfyldelse og overholdelse af krav i udbudsmaterialet er naturligvis en faktor i forhold til transaktionsomkostningerne, men erfaringer viser, at rådgiverens strategi for at vinde udbuddet er mindst ligeså væsentlig, når det kommer til de høje omkostninger.

I den sammenhæng tegner der sig et billede af, at der er forskel på, hvad der fører til omkostninger for de enkelte rådgivertyper. Det skyldes generelt, at der er forskel på arkitekt- og ingeniørydelsen. Ved konkurrencer og udbud, hvor der konkurreres på en kreativ løsning, er det typisk arkitekten, der har det største ressourceforbrug. Samtidig med, at denne type udbud kan medføre et incitament for især arkitekten til at overpræstere, og dermed pålægge sig selv store udgifter. Ved udbud med mindre fokus på det kreative, og mere på den tekniske løsning, har ingeniøren derimod tendens til at levere en største indsats.

En tilbudsgivers overpræstation kan i værste fald gøre tilbuddet ukonditions-mæssigt, og så er bygherren afskåret fra at tage hensyn til tilbuddet. Det kan hverken rådgiver eller bygherrer være tjent med.

RÅDGIVERNE TØR IKKE AT MELDE ÅBENT UD

» *Vi inviterer oftest rådgiverne ind bagefter. Vi vil dialogen med dem, og vi vil blive bedre til at lave udbud. Det er jo ikke godt for os, at rådgiverne oplever udfordringer med vores udbudsmaterialer. Derfor vil vi evaluere med dem, så vi kan slutte på god fod og gøre tingene bedre til næste gang, hvis der er behov for det «*

*Karen Margrethe Høj Madsen,
afdelingsleder, Aarhus Kommune*

Bygherrerne kan have en god grund til at stille specifikke krav tidligt i processen, men det kan også være, at nogle af kravene ikke ville blive stillet, hvis de kendte til rådgivernes processer og forretning. Rådgiverne er i disse situationer nødt til at gøre bygherrerne opmærksomme på, hvad de synes, det er rimeligt at bede om i tilbuddet, og hvornår krav bliver for ressource-tunge.

Rådgivernes manglende villighed til at give eventuel feedback skyldes nogle gange frygten for at lægge sig ud med en potentiel kunde. Drøftelserne i forbindelse med dette projekt viser dog, at bygherrerne generelt er åbne og modtagelige for tilbagemeldinger på deres udbud, så de kan blive bedre og vigtigst af alt, få bedre ydelser. Det er derfor vigtigt, at rådgiverne giver feedback til bygherren efter et udbud, ligesom de skal blive bedre til at indgå i dialogmøder, hvor bygherren åbner for spørgsmål og kommentarer. Det vil bidrage til en bedre forståelse på tværs, og det vil være medvirkende til, at transaktionsomkostningerne vil kunne reduceres som følge af, at man får en bedre indsigt i hinandens organisation, processer og udfordringer.

Stil spørgsmål

Rådgiverne skal stille de nødvendige spørgsmål og i så god tid som muligt. Dette kan sagtens ske i tilbudsfasen. Muligheden er der, men typisk benytter de sig ikke af den af frygt for, at bygherrerne vil tage spørgsmålene ilde op eller give svar, som kan besværliggøre processen yderligere.

Når rådgiverne undlader at byde aktivt ind, får misforståelser, uklarheder og tvetydigheder lov til at stå usagt hen med den uundgåelige konsekvens, at rådgiverne øger ressourceforbruget for at give et fyldestgørende svar. En dårlig eller utilsigtet formulering fra bygherren kan dermed have store konsekvenser for transaktionsomkostningerne, og det gør udbudsprocessen sårbar. For at ændre dette, bør rådgiverne byde ind med spørgsmål, når det er relevant. Det vil nedbringe omkostningerne, og det vil give bedre og mere præcise udbudsprocesser.

RÅDGIVERNE BØR SÆTTE SIG IND I BYGHERRENS SITUATION OG BEHOV

» *Der er en manglende evne fra rådgivernes side i forhold til at sætte sig ind i bygherrens behov ved faktisk at bruge ressourcerne på det, der efterspørges, frem for at spille krudtet på uønskede visualiseringer «*

Bygherre på et debatseminar

En tilbudsgiver bør altid sætte sig ind i sin kommende bygherres situation og behov. Derved forbedres mulighederne for at vinde tilbuddet, og det kan måske reducere omkostningerne ved at målrette tilbuddet til den konkrete bygherre. Rådgiverne skal være særligt opmærksomme på de steder i udbudsmaterialet, hvor bygherren gør det muligt for dem at lære bygherrens organisation og behov at kende. På den måde kan den opmærksomme tilbudsgiver bedre ramme den rigtige løsning og pris med et minimum af ressourceforbrug.

Bygherrerollen er en specialistfunktion for en organisation med et kontinuerligt behov for at bygge. I byggeprojekter er bygherren den, der varetager organisationens behov og interesser i forhold til de rådgivere og entreprenører, der er med til at gennemføre projektet. Den professionelle bygherre – både offentlig, almennyttig og privat – har derfor altid et bagland, som er en præmis for det arbejde, bygherreorganisationen udfører, og dette bagland har naturligt interesser i byggeprojektet, som bygherren skal varetage.

Den offentlige bygherreorganisation er oftest placeret som en enhed, der understøtter den overordnede udvikling i fx en kommune, region eller statslig styrelse og som dermed spiller sammen med direktionen og i visse tilfælde også det politiske niveau. Beslutningsgangene for de offentlige bygherrer er præget af at skulle igennem en række politiske instanser for at sikre mandat til projektet.

I den almene sektor udgøres det politiske niveau af beboerdemokratiet, hvilket ikke nødvendigvis gør beslutningsgangene mindre komplekse. Byggeudgifterne har ofte en direkte kobling til huslejen i boligforeningen. Det binder også opgaven og betyder, at rådgiverne skal løse deres opgave inden for de rammer, der er opstillet i samspil mellem bygherre og beboere. Derfor er en række beslutninger (fx den økonomiske ramme) fastlåst allerede i udbudsmaterialet.

For de private bygherrer er billedet mere differentieret. Her er baglandets tilgang og ønsker typisk koblet mere direkte til en forretningsmæssig målsætning – enten i form af at understøtte en produktion eller med henblik på udlejning eller salg. De private bygherrer har dermed en mere klar business case, som beslutninger kan vejes op imod. Det kan forenkle beslutningsgangene og mindske ressourceforbruget. Til gengæld har gen-

nemsigtigheden ikke altid høj prioritet. Eksempelvis kan ændringer i virksomhedens marked o.l. betyde, at et byggeprojekt pludselig annulleres eller ændres markant.

Forstå bygherrens organisation

» *Rådgiverne skal sætte sig grundigt ind i, hvem bygherren er, hvilken overordnet strategi bygherren følger, og hvilken politisk situation bygherren befinder sig i. Så vil det også være lettere at forstå bygherrens succeskriterier og dermed målrette tilbuddet «*

*Rasmus Jessing,
kontorchef, Bygningsstyrelsen*

Hvis et udbudsmateriale indeholder omfattende krav, kan det fra bygherrens side handle om at imødekomme behov i eget bagland eller afdække risiko i forhold til egen organisation. Dette er ikke altid tydeligt for rådgiverne, der derfor vil have en fordel i at sætte sig ind i den organisation og det interessentlandskab, der ligger bag bygherren, før man giver sig i kast med at indfri kravene.

Der ses dog en tendens til, at rådgiverne er bange for at byde ind med "for lidt", hvis de ikke kender bygherreorganisationen. Dermed er der tale om en dobbeltgardering, hvor bygherrens krav bliver tolket som et minimum for tilbuddet på trods af, at de kan være ganske omfattende.

Hvis rådgiverne forstår bygherrens bagland, er der bedre mulighed for at byde ind med den sikkerhed, som kravene kan være et udtryk for, på en anden måde. Ligesom man kan orientere bygherren om, at kravene er for omfattende, hvis dette er tilfældet. Det vil give bygherren mulighed for at korrigere udbuddet overfor samtlige rådgivere og dermed spare ressourcer for alle.

Læs udbudsmaterialet

» *Rådgiverne mangler at forholde sig kritisk til kundebegrebet. I stedet opfatter de kunden som en homogen gruppe. Men "kunden" i byggeriet er ikke en entydig størrelse – bygherren har mange forskellige udformninger «*

*Anders Holst Jensen,
founding partner, JJW Arkitekter*

Bygherrerne oplever, at rådgiverne tager afsæt i deres subjektive eller forudfattede opfattelse af opgaven, når tilbuddet udarbejdes, frem for at læse udbudsmaterialet grundigt igennem. Det kan have den uheldige konsekvens, at ressourceforbruget øges, eller at tilbuddet ikke står mål med opgaven.

I visse tilfælde kan det være en fordel, at rådgiverne allerede i tilbuddet udfordrer bygherren med andre opfattelser af opgaven. Men ofte vil det føre til spildte ressourcer, fordi det, som bygherren efterspørger, måske slet ikke er til diskussion. Som rådgiver må man respektere dette og være fokuseret i sin læsning af udbudsmaterialet samt forholde sig realistisk til opgaven. Bygherrens ønsker bør være i fokus i første omgang, mens rammerne kan udfordres senere i processen.

Endvidere skal rådgiverne fokusere på, hvad der tillægges betydning ved tildelingen – altså formuleringen af tildelingskriterierne – når der anmodes om materiale i tilbuddene. Øvrige informationer betyder ikke noget i forhold til tildelingen.

» *Jeg har før oplevet, at rådgivere ikke overholder de begrænsninger som udbudsmaterialet sætter, fordi de tænker: "Det vil bygherren sikkert gerne have, når først de har set vores version. Det er sikkert kun skrevet, fordi de ikke vidste, hvilke gode forslag, der kunne komme". Og så overpræsteres der efterfølgende i tilbuddet. Hvis det er tilfældet, så skal man jo stille maksimumskrav om alt for ikke at få "for meget". Og det gør det i hvert fald ikke mindre komplekst at skrive udbudsmaterialet for bygherren «*

*Finn Bloch, programchef,
Københavns Lufthavne A/S*

Brug muligheden for dialog

Også her kan værdien øges betydeligt ved at benytte mulighederne for dialog til at få afstemt forventninger til behov og opgave undervejs i processen. Enten gennem tidlig markedsdialog, spørgsmål eller via dialogen i udbud med forhandling. Sidstnævnte dialog kan kræve ressourcer, men værdiskabelsen kan også være stor, da det hjælper tilbudsgiverne til at afgive de rigtige tilbud på opgaven.¹⁴

RÅDGIVERNE FINDER DEN STØRSTE VÆRDISKABELSE I AT BESKRIVE LØSNINGER

Nogle rådgivere finder ofte udbudsmaterialerne blotet for visioner. De ser det derfor som deres opgave at skabe nogen, hvilket kan resultere i en langt mere ressourcekrævende proces, end der er behov for. Det skyldes, at det for mange bygherrer ikke handler om at få præsenteret en stor vision i tilbuddet. Derimod har bygherrerne et større behov for at få vished for, at det tilbud, der præsenteres, er bygbar og kan realiseres til prisen.

Derudover er det ofte mere væsentligt for bygherren at få kendskab til processen og det team eller de personer, der byder på opgaven samt de kompetencer, som opgaven kræver. Der vil med andre ord være mange ressourcer sparet ved, at rådgiverne bruger mindre tid på at udarbejde visioner og beskrive løsninger med mindre dette specifikt efterspørges i udbuddet. I stedet burde rådgiverne fokusere på det, som bygherrerne ofte ønsker – at der skabes et robust fundament for projektet, hvor bygbarhed, pris og kompetencer er afklarede.

Få styr på vægtningen

Rådgiverne skal gøre sig helt klart, hvad der vægter for bygherren – det er afgørende både i forhold til at reducere transaktionsomkostningerne, og i forhold til at bygherren kan vælge de rette rådgivere til opgaven.

Ofte vil krav til organisering og proces vægte højt – og særligt for de offentlige bygherrer, da det er her, at de har mulighed for at vurdere rådgiverne som samarbejdspartnere. Selvom en beskrivelse af sig selv som samarbejdspartner ikke nødvendigvis opleves som det mest kreativt udfordrende arbejde, som rådgiverne kan beskæftige sig med, kan det være afgørende for, hvem der vinder. Derfor skal rådgiverne være opmærksomme på vægtningen af bygherrens tildelingskriterier, inden de kaster sig ud i at gå i detaljer med opgaveløsningen.

Husk proces, pris og bygbarhed

» *Næsten alt skal laves om i større eller mindre grad, når først entreprenøren og alle leverandørerne kommer ind i processen – enten som følge af detaljering efter valg af komponenter, bygningsdele og løsninger, eller som følge af ændrede syn på udførelsen og arbejdsprocesserne. Derfor skal man ikke være for præcis på løsningerne i sit tilbud, hvis man vil undgå spild og at skulle lave for meget om «*

*Finn Bloch, programchef,
Københavns Lufthavne*

¹⁴ Læs evt. mere i Værdibygs vejledninger "Dialog i udbudsprocessen" og "Udbud med forhandling"

I visse tilfælde kan det være svært for bygherrerne at forstå, hvorfor rådgiverne bruger så meget tid på at beskrive og finpudse detaljerede løsninger i tilbudsmaterialet frem for at beskrive den nødvendige rådgivning til opgavens løsning, der besvarer udbuddet. Typisk er det bygherrens største bekymring, at det projekt, der vinder udbuddet, ikke er bygbar eller kan bygges inden for budgettet. Derfor bør rådgiverne i deres tilbud også fremhæve processen, prisen og bygbarheden, hvis dette indgår i de tildelingskriterier som bygherren har opstillet.

RÅDGIVERNE OVERPRÆSTERER I TILBUDDENE

» *Det kan hjælpe at opstille maksimumskrav for at begrænse rådgivernes muligheder for overpræstation. Men hvordan gør man egentlig det i praksis? Hvis jeg skriver i udbudsmaterialet, at der ikke vil være plads til en bestemt ting eller løsning i byggeriet, er det jo ikke et maksimumskrav. Det er først et maksimumskrav, når jeg siger, at der ikke må være den bestemte ting i byggeriet. Man bliver således ikke straffet for "ulydighed". Kun hvis man overtræder, når man ikke "må" aflevere noget bestemt «*

*Finn Bloch, programchef,
Københavns Lufthavne*

Mange bygherrer oplever, at rådgiverne overpræsterer ved at levere mere, end der efterspørges, særligt ved store prestigeprojekter, der typisk udbydes som projektkonkurrencer. Men erfaringen viser, at det er de flotteste projekter, der vinder, når dommerkomiteen skal vælge. Derfor bliver der leveret en kæmpe indsats for at vinde, særligt fra arkitekternes side, da arkitekturen i denne type konkurrencer typisk er i fokus. Endvidere er der ofte meget prestige og indtjening i at konkurrere om disse store opgaver, der bydes ud med et projekt som en del af afleveringen, hvorfor man også er mere villig til at investere ekstra for at vinde udbuddet.

Det kan med andre ord være en del af en forretningsstrategisk satsning, at rådgiverne udvælger en opgave som "must win" og dermed investerer den mængde af ressourcer, som de mener, kan skabe det mest fordelagtige udgangspunkt for at vinde opgaven. Denne tilgang kan givetvis hjælpe rådgiverne til at vinde udbuddet, men det er ikke holdbart for hverken konkurrencen eller markedet, hvis nogen vælger at sprænge rammerne og levere langt udover det efterspurgte.

Rådgiverne skal blive bedre til at begrænse deres resourceforbrug, men også hjælpe bygherrerne til at opstille fornuftige maksimumskrav for, hvad tilbudsgiverne må aflevere. Det vil også gøre konkurrencen mere lige og dermed hindre at bygherren kommer til at begå en udbudsretlig krænkelse ved at antage et forslag som måske er ukonditions-mæssigt.

Skil dig positivt ud

» *Nogle rådgivere har deres egen agenda for et projekt – fx bæredygtighed. Selvom det ikke er en ydelse bygherren har bedt om, kommer den alligevel med som en del af tilbudsmaterialet. Hvis vi snakker om at reducere de spildskabende omkostninger, må rådgiverne blive bedre til at levere det, der efterspørges – og det er ikke nødvendigvis rådgivervirkshedens forskellige profiler og kæpheste «*

*Lars Autrup, Realdania,
(nu direktør, Arkitektforeningen)*

Rådgivernes overpræstation kan hænge sammen med, at de ikke ønsker bare at blive bedømt på, om de kan levere en konkret ydelse. Rådgiverne er i konkurrence med hinanden og for at vinde udbuddet, bruges der ekstra ressourcer på at præsentere sig selv og synliggøre, hvordan man adskiller sig fra konkurrenterne. Rådgivervirkshedernes særkende eller profil bliver således brugt aktivt til at skabe en konkurrencefordel. Det behøver ikke at være en ulempe for bygherrerne,

men det betyder, at de skal tage stilling til mere, end det efterspurgte, og dermed øges ressourceforbruget. Som tilbudsgiver skal man dog altid være opmærksom på om udbud og bygherrens tildelingskriterier har lukket af for muligheden for at skrive mere.

Rådgiverne kunne i stedet overveje, om der er alternative måder at skille sig ud på, der i højere grad relaterer sig til det, bygherren efterspørger.

Lov ikke mere end økonomien kan holde

Det er væsentligt at huske, at der er ingen, der ønsker at starte et samarbejde med et underskud. Derfor er det afgørende, at rådgiverne fortæller bygherren, hvad der kan fås for pengene. At præsentere et byggeri, der ikke holder budgettet i tilbuddet, er med til at gøre hele projektet usikkert og fører til en række omkostninger senere, når projektet skal tilpasses økonomien. Under bedømmelsen vil bygherre ofte verificere tilbuddene, og det vil ofte komme rådgiveren til skade ved bedømmelsen, hvis hans forslag ikke overholder budgetkravet eller i værste fald gøre tilbuddet ukonditionsmæssigt.

RÅDGIVERNES FORRETNINGSSTRATEGI HAR BETYDNING FOR TRANSAKTIONSOMKOSTNINGERNE

» *Det er egentlig meget enkelt. Alt det, der ligger udover minimumskrav, er en form for overpræstation. Som rådgiver skal man betragte det som ren akquisition, og det har altså ikke noget med bygherrens udbudskrav at gøre. Det er fordi, man gerne vil vinde opgaven «*

*Lars Autrup, Realdania,
(nu direktør, Arkitektforeningen)*

En del af udfordringen med rådgivernes overpræstation peger naturligvis tilbage på tiltag, som bygherrerne kan sætte i værk gennem udbudsmaterialet. I sidste ende er det dog kun rådgiverne selv, der kan sørge for, at der ikke leveres mere end det efterspurgte.

Hvis man som rådgiver vælger et specifikt udbud, der som følge af ens forretningsstrategiske fokus er afgørende at vinde, er der naturligvis gode argumenter for at investere flere ressourcer, end det som minimum kræves.

En klar forretnings- eller tilbudsstrategi hos rådgiverne påvirker både spild og værdi. I den positive ende af skalaen kan en klar forretningsstrategi være med til at reducere de spildskabende aktiviteter. Rådgivere med fokus på omkostninger og kompetencer vil kunne navigere mere præcist i "udbudsjunglen" og dermed kun byde på opgaver, hvor de er særligt kvalificerede.

I den negative ende af skalaen kan forretningsstrategien betyde, at der er visse udbud, som man vil investere meget i at vinde for at opretholde sit brand eller indfri sine strategiske mål. I de tilfælde kan strategien resultere i, at man overpræsterer i tilbuddet, fordi opgaven skal vindes.

Uanset hvad der er tilfældet, så kan en klart defineret forretningsstrategi være medvirkende til, at der ikke skydes med spredning i markedet. I stedet kan strategien bevirke, at man kun søger opgaver, man er egnet til. I så fald vil dette have en positiv effekt, da succesraten stiger, og færre vil opleve, at man har spildt hinandens tid.

Vær klar på kompetencer

I takt med, at byggeriet bliver mere komplekst, bliver opgaverne også mere omfattende og specialiserede. Det kan gøre det svært at have alle kompetencer i egen virksomhed, og derfor bør rådgiverne være bedre til at afklare egne evner i forhold til den specialisering og det kompetenceniveau, som opgaven kræver. Kan en rådgiver ikke løse hele opgaven selv, skal der enten indkøbes underrådgivere, eller man bør afstå fra at søge prækvalifikation.

Rådgiverne bør med andre ord sætte nogle klare mål for, hvilke opgaver som de ønsker at løse. Det kan være gennem en forretningsstrategi, der kan bruges til at filtrere i udbudsmarkedet. Men det kan også være skridtet dybere i form af en specialiseringsstrategi, som kan bruges til at udpege særlige opgavetyper eller bestemte bygninger, hvor man har kompetencerne og gode erfaringer med at lave løsningerne. Det vil føre til færre spildskabende omkostninger, højere indtjening og i sidste ende også en bedre proces for alle med mere kvalitet i byggeriet.

Fokuser indsatsen

»» *Hos os har vi fordoblet vores succesrate fra 20% til 35-40% ved at snævre banen ind. Vi har haft et benhårdt fokus på omkostninger, som har ført til, at vi har begrænset antallet af opgaver, vi byder på. Til gengæld ved vi, at vi fuldt ud matcher de kompetencer, der kræves, når vi byder «*

*Anders Holst Jensen,
founding partner, JJW Arkitekter*

En klar strategi til at filtrere i markedet vil kunne mindske risikoen for, at der skydes med spredehagl for at holde referencer friske. For bygherrerne er det både ressourcetungt og meningsløst at håndtere tilbud fra rådgivere, som ikke har de fornødne kompetencer til at løfte opgaven, men som alligevel forsøger sig i blinde med et håb om at få en frisk reference.

Når det gælder om at reducere omkostninger, skal rådgiverne forholde sig kontant til de udbud, som de modtager. Det betyder, at de skal være bedre til at udvælge de opgaver, hvor de har en reel mulighed for at vinde – eventuelt i samarbejde med andre.

Her kan rådgiverne eksempelvis tage ved lære af total-entreprenørerne, der er mere selektive. De ved præcis, hvilke opgaver som de kan håndtere, og hvilken værdi og potentiel indtjening, som opgaverne kan skabe for dem. Det stiller krav til, at bygherrerne i nogen grad må gøre sig mere attraktive, og det har ført til en større dialog og åbenhed mellem de to parter, hvor forståelse for hinandens behov er i højsædet.

4. HVORDAN VENDER VI SPILD TIL VÆRDI?



Formålet med denne rapport har været at perspektivere billedet af transaktionsomkostningerne i forbindelse med udbud af rådgivningsydelser. Rapporten konkluderer, at omkostningerne ligger på et højt niveau. Dette fastsættes til henholdsvis 5,0 og 7,4% af kontraktværdien for bygherrer og hver af de bydende rådgivere. Som branche kan vi ikke være tilfredse med dette niveau, men samtidig må vi feje for egen dør først.

Rapporten har adskilt de værdiskabende omkostninger fra de unødige og spildskabende for at kunne pege på, hvad henholdsvis bygherrer og rådgivere skal gøre mere af, og hvad de skal gøre mindre af. Der er adskillige tiltag, som de forskellige parter kan iværksætte for at ændre det nuværende billede, og tiltagene lægger generelt op til at skabe nogle skarpere processer i forbindelse med udbud.

For bygherrerne handler det til stadighed om at blive bedre til at styre udbudsprocessen gennem et solidt grundlag, som er afstemt med baglandet. Her kan det være en hjælp at styre efter en klart formuleret vision, så både bagland og bydende rådgivere får en bedre forståelse for opgavens omfang og succeskriterier. Samtidig vil det kunne bidrage til, at kravene i udbudsmaterialet kan holdes på et minimum i forhold til, hvad der er nødvendigt at have afdækket i projektets tidlige faser. Ligesom det vil kunne begrænse udbuddets omfang, så der kun er fokus på projektets væsentligste elementer.

Rådgiverne skal blive bedre til at arbejde efter en klar forretningsstrategi, så de fokuserer deres indsats på de opgaver, der passer til deres kompetencer. I den sammenhæng skal rådgiverne arbejde mod en bedre forståelse for bygherren som en organisation og begrænse tilbuddene til det, der efterspørges. Det kræver en åbenhed og villighed til at sætte sig ind i de ønsker og behov, som bygherren har – og her kan dialog være vejen frem.

I det hele taget skal både bygherrer og rådgivere blive bedre til at udnytte mulighederne for dialog til forventningsafstemning og feedback – også i udbudsprocessen. Det øger måske transaktionsomkostningerne i øjeblikket, men værdiskabelsen ved dialogen øges endnu mere, og håndteret rigtigt kan man også gøre dialogen til en effektiv og smidig proces.

I forhold til at reducere de unødige transaktionsomkostninger, kan branchen komme langt ved, at bygherrer og rådgivere får en bedre forståelse for hinandens virkelighed. Parterne skal dog også kigge indad og se på egne processer. Herigennem kan der skabes mere professionelle relationer og processer, der vil mindske spildet og i stedet bidrage til mere kvalitet og værdi i byggeriet.

Det er vores håb, at rapporten, anbefalingerne og den efterfølgende dialog kan hjælpe til denne udvikling.

God arbejdslyst!

APPENDIX

METODISK FREMGANGSMÅDE

Udarbejdelsen af rapporten har strakt sig over et år. Inden for denne periode har vi benyttet os af forskellige metoder for at indhente og bearbejde så meget viden som muligt. Udgangspunktet har været en undersøgelse, som konsulentvirksomheden DAMVAD har udarbejdet. Ud fra denne undersøgelses resultater er der blevet formuleret en række hypoteser, som en udvalgt skare af branchens praktikere har været inviteret til at diskutere. Pointerne fra disse seminarer er efterfølgende bearbejdet og suppleret med uddybende interviews, inden rapporten er blevet færdiggjort.

Igennem hele processen har projektets styregruppe og følgegruppe bidraget med kritik og kvalitetssikring. Rapporten er blevet til som Bygherreforeningens projekt med støtte fra Realdania.

PROJEKTETS STYREGRUPPE

Henrik L. Bang (Bygherreforeningen), Michael Jacobsen (formand for Bygherreforeningens markedsudvalg/Slots- og Kulturstyrelsen) og Lars Autrup (Arkitektforeningen (Realdania, indtil april 2018)) har udgjort projektets styregruppe.

PROJEKTETS FØLGEGRUPPE

Dorte Sibast (Arkitektforeningen) og Mogens Juul Sørensens (Einar Kornerup/Dansk Byggeri) har udgjort følgegruppen for projektet.

DAMVAD-ANALYSEN

Som udgangspunkt for rapporten har Bygherreforeningen fået konsulentvirksomheden DAMVAD Analytics til at undersøge transaktionsomkostninger på tværs af byggebranchen. Formålet har været at uddybe grundlaget for rapportens diskussioner.

DAMVADs analyse fokuserer særligt på, hvilke aktiviteter der skaber unødigt spild i udbudsprocesserne samt, hvilke udbudsformer der er de mest ressourcerkrævende. Analysen er udarbejdet på baggrund af en spørgeskemaundersøgelse foretaget blandt Bygherreforeningens egne medlemmer samt ingeniør- og arkitektvirksomheder under Foreningen af Rådgivende Ingeniører og Danske Arkitektvirksomheder.

338 virksomheder har været inviteret til at svare på spørgeskemaundersøgelsen. Den gennemsnitlige svarprocent har været på cirka 20 procent (op til 36 procent for de indledende spørgsmål), hvor især de private bygherrer kan siges at have været underrepræsenteret. Derimod har arkitekter været relativt velrepræsenteret med svarprocenter på cirka 40 procent.

For at imødekomme den relativt lave svarprocent, som undersøgelsen gennemsnitligt præsterer, er pointerne efterfølgende bearbejdet til en række hypoteser, der har dannet grundlag for yderligere diskussioner og konkretisering.

HYPOTESER

DAMVADs undersøgelse pegede på en række pointer, som blev struktureret inden for tre overordnede områder. For hvert område blev der afholdt et debatseminar, hvor 50 af branchens praktikere diskuterede følgende hypoteser:

Hypoteser om transaktionsomkostningernes omfang

1. Transaktionsomkostninger er i særlig grad forbundet med bestemte udbudsformer
2. Bygherrerne bruger mange ressourcer på udbudsmaterialet for at imødekomme behov i egen organisation
3. Rådgiverne ser positivt på de forberedende faser og tilbudsfasen, fordi værdien af de investerede ressourcer kan høstes senere
4. Værdien skabes i høj grad i de indledende faser
5. Spildet i ressourceforbruget sker under forhandling og kontraktindgåelse

Hypoteser om udbudsmaterialet

1. Private bygherrer laver bedre udbudsmateriale
2. Offentlige bygherrers udbudsmateriale reflekterer bygherreorganisationens bagland
3. Standardisering af udbudsmaterialet kan skabe værdi for tilbudsgiveren
4. Udbudsmaterialet begrænser værdiskabelsen
5. Totalentreprenørerne er bedre til at indkøbe rådgivning

Hypoteser om tilbudsmaterialet

1. Rådgiverne overpræsterer i tilbuddene
2. Rådgiverne bruger unødigt tid på at overholde bestemte krav
3. Rådgiverne finder den største værdiskabelse i at beskrive løsninger i tilbudsmaterialet
4. Rådgiverne har ikke sat sig ind i bygherrers situation og behov
5. Rådgiverne mangler en overordnet forretningsstrategi bag deres tilbud

DEBATSEMINARER

På de tre debatseminarer diskuterede 50 af branchens praktikere hypoteserne. Følgende deltagere har været tilstede til seminarerne:

Arkitekter

Kjeld Bjerg, Bjerg Arkitektur
Lone Bendorff Farrell, C.F. Møller
Nina Mathiesen, COBE
Frida Ferdinand, Henning Larsen Architects
Anders Holst Jensen, JJW Arkitekter
Morten Stahlschmidt, KANT Arkitekter
Sine Juul Praastrup, KPF Arkitekter
Lene Damsbo Brix, Lendager Group
Thomas Dahl, Nova5 Arkitekter
Jan Sander Fredriksen, PLH Arkitekter A/S
Hannibal Hink, Schmidt/Hammer/Lassen Architects
Nina Jensen, Schønherr A/S
Torben Juul, Zeso Architects

Bygherrer

Bent Jakobsen Randbøll, Albertslund Kommune
Malcolm Costigan, Bygningsstyrelsen
Jens Nyhus, Carlsberg Byen
Charlotte Nørbak, Domea
Claus Møller Rasmussen, DTU
Lone Zeeberg Nielsen, FSB
Andreas Sandberg, Lejerbo
Kurt Reitz, Region Sjælland
Adnan Kahn, Vejdirektoratet
Karen Margrethe Høj Madsen, Aarhus Kommune
Lene Hedemark, Aarhus Kommune

Bygherrerådgivere

Tora Fridell, Emcon
Agnete Brøsted, COWI
Kristine Feldthus, Kuben Management
Lene Ravnholt, Niras
Chico Sandbeck, Sandbeck A/S
Lars Blaaberg, V2C

Entreprenører

Jakob Diget Møller, Dansk Byggeri
Erik Vibe Pedersen, NCC
Morten Tranberg, NCC
Niels Holm Mikkelsen, Aarsleff
Peter Christensen, Aarsleff

Ingeniører

Jon Simonsen, EKJ Ingeniører
Tomas Henneby, Henneby Nielsen
Niels Lerbech, Hundsbæk & Henriksen A/S
Per Overgaard Nielsen, Midtconsult
Max Karlsson, Rambøll
Torsten Esbjørn, Sweco
Rene Almind, Tyréns
Anne Rosentoft, Wissenberg

INTERVIEWS

Foruden debatseminarerne er der i forbindelse med rapportens udarbejdelse foretaget fire uddybende interviews samt afholdt en workshop med Byggesocietetets Akkvisitionsudvalg.

Interviewpersoner:

- Rasmus Jessing, kontorchef, Bygningsstyrelsen
- Chico Sandbeck, direktør, Sandbeck A/S
- Finn Bloch, programchef, Københavns Lufthavne A/S
- Christina Prip, leder af akkvisition, JJW Arkitekter

HØRING

Efter rapportens færdiggørelsen har den været sendt i høring blandt deltagerne fra debatseminarerne. I høringsperioden har det været muligt at afgive kommentarer til rapporten. Kommentarerne er brugt som en endelig tilpasning af rapporten og til at skærpe pointerne.



Foto: Kontraframe