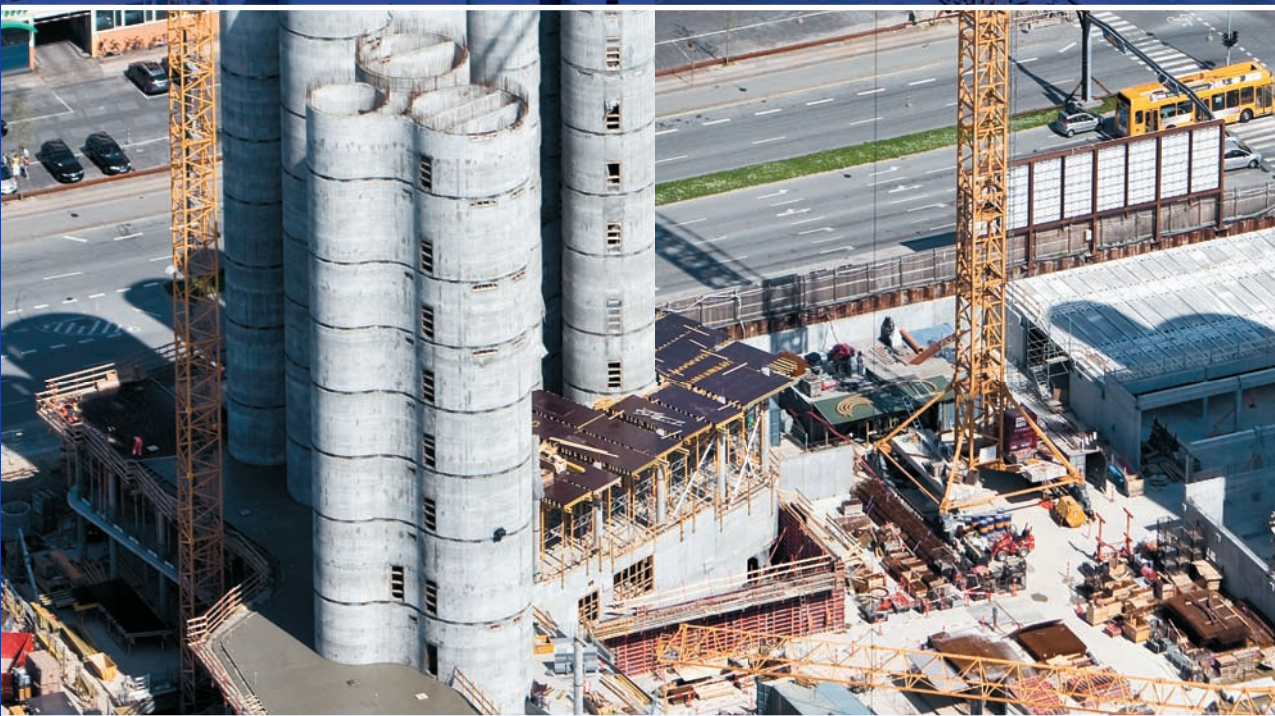




# Guide

Bygherrens indkøbs- og udbudsstrategier –  
for bedre konkurrence i bygge- og anlægssektoren



September 2008

# Guide

## Bygherrens indkøbs- og udbudsstrategier – for bedre konkurrence i bygge- og anlægssektoren

Guiden udgives i fællesskab af  
Konkurrencestyrelsen og Bygherreforeningen

Samarbejdet har fra Bygherreforeningens side fundet sted via et særligt nedsat Udbuds- og Konkurrenceudvalg med udbudschef Michael Jacobsen fra Universitets- og Bygningsstyrelsen som formand og personer fra en række af Bygherreforeningens medlemsvirksomheder som aktive deltagere: Domea, DSB, Emcon, Esbjerg Kommune, Kuben, Københavns Ejendomme, Region Hovedstaden, Slots- og Ejendomsstyrelsen, Universitets- og Bygningsstyrelsen samt Vejdirektoratet.

Oplag: 1000

Udgivet september 2008 af:

Bygherreforeningen  
Borgergade 111  
1300 København K

og

Konkurrencestyrelsen  
Nyropsgade 30  
1780 København V

Layout og grafisk produktion: Schultz Grafisk

Trykt udgave ISBN: 978-87-7029-385-3

On-line udgave ISBN: 978-87-7029-386-0

## Forord

Guiden er udarbejdet af Bygherreforeningen i tæt dialog med Konkurrencestyrelsen og er tænkt som inspiration til bygherrernes udbudsstrategi. Det er intentionen, at guiden kan bidrage til, at professionelle bygherrer agerer ud fra velbegrundede og fremadrettede strategier for at skabe reel konkurrence.

Potentialet ved et øget og mere effektivt konkurrencepres er stort. Effektivitetspotentialet i dansk byggeri er på et tocifret milliardbeløb. Det er derfor vigtigt, at bygherren bliver mere bevidst om sin køberolle og dermed skaber mere effektiv konkurrence.

Guiden har til formål at inspirere særligt offentlige og offentligt støttede bygherrer til at bryde med vanetænkning og afprøve nye muligheder ved udbud.

Guiden anviser ikke rigtige eller forkerte løsninger, men søger at anskueliggøre fordele og ulemper ved forskellige fremgangsmåder. Den giver gode råd til udbudsstrategier, der kan skabe effektiv konkurrence i byggeriet.

Vi håber at guiden vil være til inspiration for de professionelle bygherrer samt bygge- og anlægssektoren i øvrigt.

Agnete Gersing, direktør  
Konkurrencestyrelsen

Lars Ole Hansen, formand  
Bygherreforeningen



# Indhold

Afsnit 1: Indledning

Afsnit 2: Udbudsstrategi og konkurrence

Afsnit 3: Bygherrens beslutningsproces

Afsnit 4: Bygherrens markedsvurdering

Afsnit 5: Markedsstruktur – udvikling og udvidelse af markedet

Afsnit 6: Udbudsformer og regulering

Afsnit 7: Kontraherings- og entreprisereformer

Afsnit 8: Referencer og links

## Afsnit 1: Indledning

Formålet med guiden er at bidrage til at forbedre konkurrencen i den danske byggesektor gennem en ændring af bygherrernes handlemåde i udbudssituationen. Fra at hvile på projektspecifikke overvejelser skal udbud udgøre en virksomhedsmæssig og strategisk disciplin. Nøglen hertil er bygherrernes udarbejdelse af *strategier* for indkøb og udbud af byggeri og anlæg (i guiden blot betegnet *udbudsstrategier*).

Guiden retter sig primært mod professionelle bygherrer, som har såvel mulighed for, som interesse i at påvirke konkurrencen i byggeriet på længere sigt. Guiden retter sig især mod de offentlige og offentlige støttede bygherrer, der i forhold til de private bygherrer er begrænsede i deres handlemåder og kontakt med markedet som følge af nationale og EU-udbudsregler.

De private bygherrer står for hovedparten af markedet for byggeri, men de offentlige og offentlige støttede bygherrer er af central betydning, idet de udgør en professionel bygherrekreds med en stor, ensartet opgavemængde i et ellers opsplittet marked. De er derfor ofte retningsgivende for den praksis, der følges på markedet. Når der i guiden anvendes termer som bygherrerne, de professionelle bygherrer eller de regulerede bygherrer, sigtes til denne kreds af bygherrer, men det er håbet, at guiden også kan inspirere bygherrer udenfor denne kreds.

Konkurrence- og markedssituationen i byggeriet påvirkes stærkt af konjunkturudsving, hvorfor bygherrerne til stadighed må tilpasse deres udbudsstrategi til markedssituationen og have fokus på den skiftende prisdannelse, udbudsformer, entreringsformer og strukturen i byggesektoren. Et vigtigt element heri er at gennemføre markedsundersøgelser for at sikre, at der ved den valgte udbuds- og kontraheringsform skabes tilstrækkelig konkurrence.

Opdaterede udbudsstrategier kan understøtte bygherrerne i deres bestræbelser på at opnå målet med de respektive udbud og bidrage til en konkurrencesituation med sigte på optimal balance mellem pris og kvalitet. Ideelt skabes denne balance ved at etablere såvel en for bygherren gunstig konkurrencesituation i det enkelte udbud (på kort sigt) som ved at fremme en konkurrencestimulerende udvikling i sektoren som helhed (på længere sigt).

Ordet *guide* indikerer, at man her kan få gode råd og vejledning, men at rejsen mod at udvikle og implementere en indkøbs- og udbudsstrategi kræver en aktiv indsats og stillingtagen af den enkelte bygherreorganisation.

Guiden omfatter forslag til overvejelser, som en bygherre bør foretage og til processer, der skal gennemføres – fra det tidspunkt hvor bygherren beslutter sig for at realisere sin plan om et byggeri til det tidspunkt, hvor den endelige entreprisekontrakt underskrives. Guiden har fokus på entreprisemarkedet – dvs. bygherrens indkøb

af ydelser fra entreprenør- og håndværksvirksomheder. Fokus omfatter såvel byggeri som anlæg, selvom der i teksten for det meste bruges udtrykket byggeri.

Guiden behandler ikke alle de elementer, der kan være relevante i forbindelse med udformningen af en udbudsstrategi. Guiden søger at præcisere centrale elementer, som bør inddrages i strategiarbejdet.

De følgende afsnit i guiden indeholder inspiration til praktisk udmøntning af udbudsstrategien, herunder beskrivelse af beslutningsprocesser, fremgangsmåde ved markedsanalyse, anvendelse af udbuds- og kontraheringsformer etc. Disse anvisninger rummer i sig selv nyttig viden, men det er afgørende, at de ses i sammenhæng med den udbudsstrategi, der vælges i den enkelte bygherreorganisation, og som kommer til udtryk i det enkelte udbud.

Afsnit 2 forklarer indkøbs- og udbudsstrategier, som kan medvirke til at stimulere konkurrencen samt fordele og udfordringer ved at anvende en udbudsstrategi.

Afsnit 3 fokuserer på bygherrens beslutningsproces, de overvejelser bygherren skal gøre sig, herunder anvendelse af eksterne rådgivere og de elementer, der indgår i fastlæggelsen af en beslutningsproces.

Afsnit 4 omhandler og anviser veje til gennemførelse af markedsundersøgelser for at sikre, at der ved den valgte udbuds- og kontraheringsform sikres det nødvendige antal tilbudsgivere og dermed mest mulig konkurrence.

Afsnit 5 belyser bygherrens muligheder for at påvirke og udvide markedet såvel vertikalt (størrelsesmæssigt) som horisontalt (geografisk) ved at tiltrække nye typer af bydende.

Afsnit 6 indeholder en kort beskrivelse af udbudsvilkårene for de regulerede bygherrer og gennemgår anvendelsen af de typiske udbudsformer.

Afsnit 7 gennemgår de vigtigste overvejelser om kontraheringsformer samt de fordele og ulemper, der knytter sig til forskellige entreprisformer.

Guiden kan anvendes struktureret i sin helhed ved formulering af en bygherrevirksomheds udbudsstrategi. Alternativt kan den anvendes som opslagsværk til inspiration for den enkelte medarbejder ved udbud af et enkeltprojekt.



Formålet med guiden kan opsummeres i følgende punkter:

- Med udgangspunkt i den enkelte bygherres vilkår, situation og behov skal guiden danne grundlag for og inspirere bygherrerne til at udforme egne udbudsstrategier.
- Bygherrerne skal inspireres til at bryde med vanetænkning og afprøve nye muligheder ved udbud ud fra klare målsætninger, på et struktureret og velovervejet grundlag og under overholdelse af de gældende regler.
- Bygherrerne skal anvises metoder til at skabe reel konkurrence om byggeopgaver, der kan understøtte og fremme konkurrencestimulerende handlemåder ved indkøb af entreprenørydelser
- Bygherrer skal gøres mere bevidste om deres køberrolle. De skal agere på markedet ud fra velbegrundede og fremadrettede udbudsstrategier og dermed skabe et konkurrencepres, der driver udviklingen i bygge- og anlægssektoren mod bedre kvalitet og lavere priser.
- Via udbudsstrategier skal bygherrernes indkøb/udbud lykkes bedre i konkurrencemæssig forstand, så der etableres en situation med optimal balance mellem kvalitet og pris i såvel det enkelte projekt som i projektporteføljen på længere sigt.

## Afsnit 2: Udbudsstrategi og konkurrence

### Behov og grundlag for en udbudsstrategi

Udformningen af en udbudsstrategi er en ledelsesopgave. Ledelsen fastlægger den røde tråd i udbudene og i projekterne, og det er herfra, at konkurrencen kan anskues i et overordnet og langsigtet perspektiv. Der kan skabes bedre konkurrence ved at se udbudsgennemførelsen fra det virksomhedsmæssige og ikke blot fra det projektmæssige perspektiv.

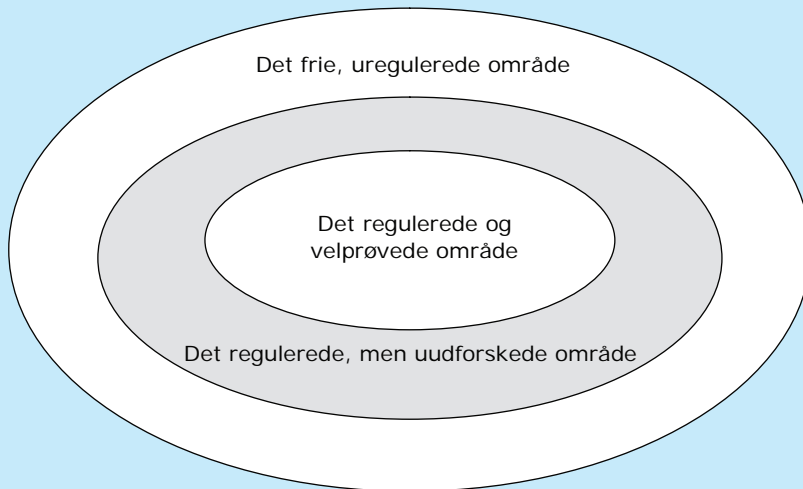
Effekten af et strategisk initiativ, set fra bygherrens perspektiv, består dels af en konkret besparelse opnået via forbedring af konkurrencen, og dels ved påvirkning af sektoren i retning af et marked præget af tilstrækkeligt mange forskellige entreprenørvirksomheder, som kan sikre en god og sund konkurrencekraft.

Den enkelte bygherreorganisation har behov for at udforme en udbudsstrategi, som ser udfordringerne ud fra bygherrens egen synsvinkel. Dermed kan udbud gennemføres på baggrund af en formuleret strategi og ud fra strukturerede overvejelser, der sikrer en effektiv beslutningsproces og det bedst mulige valg af fremgangsmåde ved de enkelte udbud.

Ofte vil en sådan strategi indebære en investering for bygherren. Det kræver en ekstra indsats at tiltrække fx udenlandske og/eller mindre firmaer og gøre det muligt for dem at overvinde de barrierer, der måtte eksistere, og som normalt afholder disse fra at deltage i udbuddet. Investeringen skulle gerne give afkast ved, at der på sigt skabes bedre konkurrence i markedet. Der er tale om en form for kollektiv udfordring for bygherrerne. De ville hver især foretrække, at andre bygherrer foretager den investering, som de selv og andre efterfølgende kan høste udbyttet af.

Når bygherrerne ud fra en markedsvurdering kan konstatere eller forudse konkurrencemæssige problemer i markedet, vil det for den enkelte bygherre være formålstjenligt aktivt at tiltrække nye typer af bydende. Hvis flere bygherrer oplever samme type af problemer i konkurrencen, kan de med fordel koordinere indsatsen, hvorved en del af investeringen formentlig kan gøres i fællesskab.

Udfordringen for de offentlige og offentligt støttede bygherrer ligger i at tænke økonomisk og kommercielt i deres udbud og indkøb og handle markedsmæssigt rationelt - uden at overtræde de lovgivningsmæssige rammer for tilbudsindhentningen og kontraktindgåelsen. Det er således en gennemgående præmis i denne guide, at bygherrerne i højere grad end hidtil bør være opmærksomme på og afsøge de muligheder, som lovgivningen rummer.



Figuren illustrerer tankegangen, at der findes velegnede og legale, men oftest uprøvede muligheder, som kan udnyttes undervejs i processen og ved tilvejebringelsen af bygherrens beslutningsgrundlag. Guiden lægger op til, at bygherren i højere grad skal udforske uprøvede muligheder. Det er ligeså klart, at bygherren på det regulerede område må være opmærksom på at overholde lovgivningen. Bygherren må være ekstra opmærksom på bestemmelsernes overholdelse, hver gang man bevæger sig ind i det udforskede område. Ønsket om at intensivere konkurrencen berettiger ikke overtrædelse af fx gældende udbudsbestemmelser.

### **Udbudsstrategiens indhold**

Udbudsstrategien kan passende formuleres i overensstemmelse med bygherreorganisationens værdigrundlag, dvs. ud fra de overordnede værdier, målsætninger og særlige vilkår, som ofte findes beskrevet i en generel strategi eller vision. Udbudsstrategien bør være formuleret forpligtende og i lettilgængelig form.

Arbejdet med formulering af en udbudsstrategi bør tage udgangspunkt i den enkelte bygherres særlige behov og situation, så det sikres, at udbudsstrategien understøtter bygherreorganisationens opgaver, generelle strategi og målsætninger og afspejler de vilkår organisationen arbejder under.

Bygherren skal ved udformning af en udbudsstrategi opstille og definere klare mål med udbud, planlægge og lede processen, tilrettelægge fremgangsmåder, metoder og adfærd undervejs og sikre, at erfaringer fra egne og andres udbud til stadighed evalueres og at der sker erfaringstilbageførsel til egne processer.

I udbudsstrategien klagøres, hvilke målsætninger den enkelte bygherre har i forhold til udbud, fx opnåelse af det rigtige resultat til den rigtige pris, effektivitet i beslutningsprocessen og lave transaktionsomkostninger, en høj grad af gennemsigtighed og åbenhed samt læring og udvikling. Det er i det enkelte projekt, at forholdet mellem de langsigtede strategiske mål og målene for det enkelte udbud gøres eksplicit. Her tages der stilling til, hvad bygherren konkret kan opnå.

Indkøb af entreprenørydelser kan kun undtagelsesvis ske uden at inddrage tekniske rådgivere og deres bistand i forbindelse med det enkelte indkøb. For det meste gennemføres bygherrernes analyser og kravspecifikationer til det konkrete byggeri ved medvirken fra rådgivere, som dermed kan bidrage til at udvikle konkurrencestimulerende udbud.

En udbudsstrategi kræver en forudgående gennemtænkning af blandt andet kontraktformer, entrepriseform/opdeling samt samarbejdsformer. En lang række af disse overvejelser er fælles for alle bygherrer – på det uregulerede såvel som det regulerede område. Alle beslutninger om valg af kontraktformer, entrepriseform/-opdeling og samarbejdsformer kan medvirke til at stimulere konkurrencen.

På et langsigtet branche- eller sektorperspektiv bør det overvejes, om bygherreorganisationens strategi og konkrete projekter bidrager til udvikling i markedet på længere sigt eller (omvendt) til at understøtte uheldige konkurrencemæssige strukturer eller konjunkturer. Dvs. at både kort- og langsigtede følger af et givent leverandørvalg bør overvejes (der er ikke langt fra foretrukken leverandør til monopolist). Det kan overvejes at sammenligne bygherreorganisationens egne erfaringer med andre lignende virksomheders.

Der konstateres fra tid til anden tegn på ulovlige konkurrencebegrænsende aftaler i form af tilbudskoordinerende mellem bydende eller i form af egentlige karteldannelser. Udviklingen af sådanne aftaler mv. skal modvirkes, og bygherrerne bør i alle udbud være opmærksomme på sådanne begrænsninger af konkurrencen. Konkurrencemyndighederne har til stadighed fokus herpå og bygherrerne kan være med til at dæmme op for sådanne tendenser ved at rette henvendelse til myndighederne (Konkurrencestyrelsen) hvis der er mistanke om tilbudsregulering eller tegn på karteldannelse.

## Kartelmistanker – hvor går jeg hen?

Det er ulovligt at søge at begrænse konkurrencen ved at aftale priser, opdele markedet og koordinere tilbud. Det gør varen eller tjenesteydelsen dyrere for køberen samtidig med, at det svækker konkurrencen i erhvervslivet. Samtidig får de virksomheder, der følger spillereglerne og lovgivningen, også sværere ved at klare sig.

En af Konkurrencestyrelsens vigtigste opgaver er at få sat en stopper for ulovlighederne. Men det er svært at få oplysninger om, hvad der foregår. Såfremt man som bygherre har "mistænkelige oplevelser" – fx indikationer på at bydende virksomheder på forhånd synes at have aftalt priser for licitationsbud eller hvem der skal have arbejdet – bør man kontakte Konkurrencestyrelsen. Det kan enten ske elektronisk ved at udfylde formularen på styrelsens hjemmeside eller telefonisk på 72 26 80 46.

Du kan læse mere på <http://www.ks.dk/konkurrenceomraadet/tip-os/>, hvor der gives eksempler på forhold, som virksomheden skal være opmærksom på, og som bør vække mistanke om, at noget er galt.

## Afsnit 3: Bygherrens beslutningsproces

### Etablering af et beslutningsgrundlag

Det er bygherrens opgave – ofte under stort tidspres – at foretage en lang række overvejelser i byggesagens indledende faser og på grundlag heraf etablere det bedst mulige beslutningsgrundlag for byggesagens igangsætning, organisering og gennemførelse.

En byggesag udvikler sig over tid, og det samme vil bygherrens erkendelses- og vidensniveau gøre. I takt med dette, mindskes bygherrens mulighed for at påvirke byggesagen. Bygherrens indflydelse på byggeriets udvikling er størst i byggesagens indledende fase, og det er her, at de største fordele kan indhøstes – og de største fejl kan begås.

Det er bygherrens opgave at afklare grundlaget for beslutningerne undervejs og være opmærksom på, at nogle beslutninger træffes i én fase, mens andre beslutninger først træffes i de efterfølgende faser. Bygherren bør undervejs lave en oversigt over de muligheder - fordele og ulemper - der er forbundet med beslutningen.

### Beslutningsprocessen

Bygherren bør tilrettelægge sin beslutningsproces således, at beslutninger træffes efter princippet om *Last Responsible Moment*. Herved opnås alt andet lige det bedste (og mest aktuelle) beslutningsgrundlag og sandsynligheden for senere revision af beslutningsgrundlaget – og derved af selve beslutningen – kan reduceres.

#### Usikkerhed

Det er et grundlæggende vilkår for beslutningsprocessen i en byggesag, især i den indledende fase, at der er usikkerhed om en række forhold, fx om:

- fremtidige behov og organiseringer hos brugerne
- den "politisk-økonomiske" beslutningsproces
- byggegrundens tilstand/planmæssige forhold
- en eksisterende bygnings tilstand
- intern/ekstern organisering af forløbet/sagen
- byggetekniske muligheder
- lovgivningsmæssige begrænsninger (fx Bygningsreglementets funktionskrav).

Bygherren bør fra start fokusere på de konsekvenser, beslutningerne kan få. Et nyttigt værktøj i den forbindelse er anvendelsen af beslutningstræ eller lignende procesværktøjer, hvorved bygherren tvinger sig selv til at tilvejebringe en øget bevidsthed om den proces, der skal gennemløbes frem mod en beslutning. Processen skal sikre, at bygherren på et tidligt tidspunkt og på en struktureret måde kan

identificere og vurdere, om nogle beslutninger, der ud fra en umiddelbar betragtning forekommer attraktive, længere henne i forløbet kan få nogle u hensigtsmæssige konsekvenser eller udelukke hensigtsmæssige alternativer. I processen skal bygherren fokusere på at skabe de bedst mulige rammer for udnyttelse af den relativt uflexible kapacitet i byggesektoren.

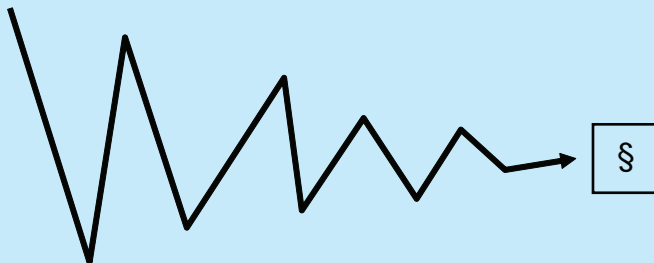
### Åbenhed og dialog i beslutningsprocessen

Mange offentlige bygherrer er tilbageholdende med at gå i aktiv dialog med markedet og de enkelte tilbudsgivere. Tilbageholdenheden kan skyldes frygt for at overtræde forhandlingsforbuddet, der følger af udbudsreglerne. Det er uheldigt, da reglerne indeholder en del muligheder for både at foretage en forudgående dialog samt dialog under tilbudsindhentningen.

De offentlige og offentligt støttede bygherrer bør lade sig inspirere af de private bygherres beslutningsprocesser og gennem åbenhed og dialog forud for – og til dels under udbudsprocessen at søge at opnå samme fordele, som opnås ved forhandling.

### Inspiration fra beslutningsprocessen hos private bygherrer

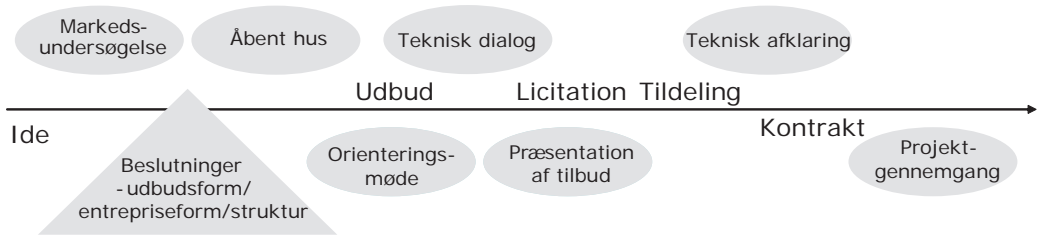
I udgangspunktet vil man på det private område gennem dialog og forhandling med potentielle kontraktparter blive klogere på løsninger og alternativer. Forhandlingen sker trinvis ud fra givne forudsætninger, og når forudsætningerne skifter, vurderer man, om det er værd at gå videre. Det kan fx ske ud fra et no-cure no-pay princip, som sætter bygherren i en stærk forhandlingssituation. I øvrigt er begge parter ofte afhængige af at skulle opretholde deres renommé med henblik på fremtidig ageren i markedet.



Man kan beskrive et sådant forløb som en *successiv* og *invergerende* beslutningsproces, hvor man ud fra gradvist bedre information – om hvad markedet har at tilbyde – nærmer sig en løsning, som er fordelagtig for bygherren, og som entreprenøren kan acceptere.

Først når en sådan løsning er opnået, indgås kontrakten.

Gennem beslutningsprocessen er der en række oplagte nedslagspunkter for den offentlige bygherre, hvor dialog kan anvendes, hvilket er søgt illustreret ved eksemplet her:



Der er behov for kreativitet og nytænkning fra bygherreside med henblik på at skabe åbenhed og dialog i processen. Bygherren skal naturligvis til stadighed være opmærksom på, at dialogen med og informationen til potentielle ansøgere og tilbudsgivere holder sig inden for udbudsreglernes rammer, herunder navnlig princippet om ligebehandling af tilbudsgiverne.

### Eksempler på fokuspunkter for åbenhed og dialog

Eksempelvis kan man fokusere på følgende punkter for at gøre sig attraktiv for de bydende og skaffe sig viden om markedet, konkurrencesituationen og indholdet i ansøgninger og tilbud:

- Åbenhed og løbende information om bygherrens byggeplaner:**  
 Fx åbent hus for potentielle bydende om projekter i "pipeline", informationer på hjemmeside, pressemeddelelser o.l. om byggeprojekter, forventninger, visioner og strategiske overvejelser og kontakt til organisationer og repræsentationer, der kan videreformidle informationerne til relevante kredse af aktører. Åbenheden kan understøttes af en pressestrategi og gennem afholdelse af konferencer, åbne informationsmøder o.l.
- Pressestrategi:** Parallelt hermed kan udbyderen fastlægge en pressestrategi, der fokuserer på hele udbudsfasen – frem til det tidspunkt tilbudene afgives til udbyderen. Pressestrategien skal respektere ligebehandlings- og gennemsigtighedsprincipperne, når udbuddet først er iværksat.
- Deltagelse i diverse fora og netværk:** Som del af markedsanalysen kan bygherren forhøre sig om virksomheders ordresituation, kapacitet, specialer mv. Samme fora og netværk – både de indenlandske som udenlandske – kan anvendes til at gøre markedet og dets aktører opmærksomme på kommende udbud.



- **Aktiv påvirkning af markedet:** Udbyder bør overveje aktivt at påvirke aktører i markedet med henblik på at få en bred ansøgerskare til prækvalifikation eller tilbudsafgivelse i et offentligt udbud.
- **Informationsmøder om konkrete projekter:** Eventuelt i forbindelse med informations- og pressestrategi kan udbyder forud for sit udbud afholde konferencer, åbne informationsmøder o.l. overfor såvel offentligheden som overfor markedet og dets aktører.
- **Bygherren kan oprette en køberprofil:** I denne kan der blandt andet indgå oplysninger om planlagte indkøb. Bygherren kan lægge profilen ud på sin hjemmeside eller på en hjemmeside fælles med andre bygherrer – med en præsentation af indkøberens organisation og forventede anskaffelser i det kommende år og andre oplysninger af interesse for markedet og de enkelte tilbudsgivere. Køberprofilen giver bygherren større mulighed for at drøfte de derved offentliggjorte indkøb med mulige leverandører. En køberprofil kan anvendes til at offentliggøre mange forskellige oplysninger, såsom meddelelse om igangværende udbud, indgåede kontrakter, annullerede procedurer, planlagte indkøb og andre praktiske oplysninger. Køberprofilen kan udformes på flere sprog og kan med fordel anvendes praktisk ved kommunikation med og information til interesserede tilbudsgivere fra ind- og udland. Såfremt bygherren vælger at oprette en køberprofil skal bygherren være opmærksom på, at en offentliggørelse af en forhåndsmeddelelse ikke kan ske i køberprofilen før bygherren har sendt en bekendtgørelse om offentliggørelse til Kommissionen.
- **Dialog i prækvalifikations- og tilbudsfasen:** Udbudsreglerne giver under visse betingelser mulighed for en teknisk dialog med ansøgere, der bør udnyttes til kvalificering af udbuds- og tilbudsprocessen.
- **Præsentation af tilbud:** Udbyderen bør overveje i højere grad, end tilfældet synes at være i dag, at lade tilbudsgiverne få mulighed for at præsentere deres tilbud. Præsentation af tilbud har karakter af teknisk dialog og bør udnyttes til kvalificering af tilbudsprocessen.
- **Anvendelse af nye kommunikationsplatforme:** Bygherrerne bør lade deres kommunikation med potentielle tilbudsgivere hvile på et elektronisk grundlag – fx ved anvendelse af løsninger, som spiller tæt sammen med andre digitale værktøjer (projektweb, chatrooms osv.).

## **Anvendelse af eksterne rådgivere i beslutningsprocessen**

Bygherrerne bør nøje overveje rådgivernes rolle i beslutningsprocessen.

Når bygherren køber rådgivning, der omfatter såvel procesrådgivning som projektering, kan rådgiverens fokus og incitamentet være problematiske for bygherren – bygherrens interesse i at optimere konkurrencesituationen harmonerer ikke altid med rådgiverens økonomiske interesse i valg af den efterfølgende projektrådgivnings- og entrepriseform.

Det er nødvendigt, at bygherren har en styrende rolle i anvendelsen af rådgiverne og stiller krav til de ydelser, rådgiveren skal levere som led i beslutningsprocessen, herunder form og indhold af fx markedsanalyser, dialogmøder med entreprenører og lign. For at skabe fleksibilitet i sin beslutningsproces, kan bygherren overveje at indkøbe rådgivningen i mindre dele eller betinge sig muligheden for – når behov herfor opstår – at ændre aftalens parametre på de relevante områder

Bygherren bør overveje at adskille procesrådgivning fra projekteringsrådgivning, ligesom bygherren i totalentrepriser bør lade en anden aktør end totalentreprenøren stå for programmering m.v. og alene overlade færdigprojektering og udførelse til totalentreprenøren.

## Afsnit 4: Bygherrens markedsvurdering

Mange bygherrer handler ud fra en begrænset viden om markedet, når de udbyder projekter. Bygherren bør investere mere tid og flere kræfter i de tidligste faser af projekterne for at opnå et bedre byggeri fx ved at gennemføre markedsanalyser. Markedsvurderingen har til formål at skabe et grundlag for det mest attraktive indkøb. Bygherrerne bør derfor være mere aktive og opsøge markedet ud fra egne succeskriterier.

Markedsvurderingen har til formål at skabe grundlag for det mest attraktive indkøb.

I boksen herunder er givet eksempler på elementer som kan indgå i de private, uregulerede bygherrens markedsvurdering.

### **Private, uregulerede bygherrens markedsvurdering**

En dygtig projektudvikler tager udgangspunkt i egne erfaringer og kollegers erfaringer med samarbejdspartnere ud fra et omfattende personligt netværk. En sådan markedsvurdering inddrager typisk informationer om, hvilke aktører der eksempelvis har taget mange opgaver ind, hvem der har tabt/tjent penge på opgaver, hvem der har ledig kapacitet etc.

Denne information handler om konkurrencesituationen mellem entreprenørerne – populært sagt alle former for "sladder" om, hvem der er mest "sulten". Informationen kan udbygges ved kontakt til interessante aktører med særlig fokus på, om det "rigtige" projektteam forventes at kunne indgå i projektet.

Også for den offentlige bygherre gælder det om at finde "de rigtige bydende" til opgaven i den aktuelle markedssituation. Den offentlige bygherre kan imidlertid ikke på samme måde som den private bygherre gå i detaljer med, eller måske endda stille krav til projektbemanding, generel projektoptimering og strategisk samarbejde. Ikke desto mindre kan den offentlige bygherre under visse forudsætninger stille krav til projektbemanding og projektoptimering, og hermed tilstræbe en lignende tilgang. Blot skal den offentlige bygherre huske til enhver tid at overholde ligebehandlingsprincippet.

Ved udbud i perioder med højkonjunktur eller ved projekter af særlig karakter – fx med udenlandske projekterende – kan det ofte være vanskeligt at etablere en effektiv konkurrence. I disse tilfælde er det særlig vigtigt med tidlig kontakt til aktørerne. I perioder med lavkonjunktur vil det ofte være nødvendigt at vurdere soliditet og leveringssikkerhed hos tilbudsgivere og potentielle samarbejdspartnere. En vurdering af virksomhedernes egnethed sker ud fra en række kriterier ordregiver på forhånd har fastsat og offentliggjort. Herefter kan ordregiveren afgøre, om virksomheden lever op til de fastsatte krav for at deltage i konkurrencen om opgaven.

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.

### **Skematik for markedsanalyse**

Med markedsanalyse lægges an til en systematiseret og struktureret tilgang til udbudssituationen. Markedsanalysen har til formål at klarlægge, hvor der indenfor de forskellige entreprisformer – 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 entreprisformer 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 inddrage fx mulige udenlandske tilbudsgivere eller finde en kombination af ovennævnte entreprisformer 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 ligebehandlingsprincippet overholdes.

### **Model for markedsanalyse – eksempel på gennemløb**

#### **1. Mål:**

Målet for markedsanalysen skal være entydigt, og ikke for bredt. Målet kan være et eller flere, eksempelvis: Valg af entreprisform, tidshorisont for projektets gennemførelse, økonomi i projektet, sikkerhed for tilstrækkeligt antal bydende eller hvilke aktører er interesserede.

#### **2. Muligheder og bindinger:**

Eksempler på emner, der bør overvejes, kunne være: Hvem kan løfte opgaven, krav om at projektet er realiseret på et bestemt tidspunkt, bygherrens egen organisation, politiske og brugermæssige hensyn, projektets organisation, ønsker omkring indflydelse, alternative bud eller sproghensyn

#### **3. Metode og undersøgelsesmetodik:**

Overvejelser omkring hvilke datakilder og -typer der bedst indfrir målet – en kvantitativ vurdering med mange kilder eller en kvalitativ vurdering med få velvalgte kilder med dybdegående spørgsmål.

#### **4. Dataindsamling:**

Tilgængelige data eller indsamling.

#### **5. Bearbejdning og analyse:**

Det foreliggende datamateriale bearbejdes og analyseres med henblik på konklusioner om optimal gennemførelse.

#### **6. Konklusion:**

Anbefalinger for valg af optimal gennemførelse samt ikke mindst stillingtagen til resultatets validitet.

Bygherren må være opmærksom på, at når markedet ændrer sig, indebærer det også en ændring af den hensigtsmæssige organisationsform, dvs. vurderingen af, hvilken organisationsform, der er den rette. Det kan fx være vigtigt med en afvejning mellem små og store aktører, inddragelse af entreprenører fra forskellige regioner osv. Timing og ressourceudnyttelse kan være af afgørende betydning. Det kan være relevant at overveje at fremskynde eller udskyde udbud, hvis markedsanalysen viser, at der er konkurrencemæssige problemer.

#### **Proaktiv indsats overfor tilbudsgivere**

I naturlig fortsættelse af en vellykket markedsanalyse ligger den proaktive indsats fra bygherrens side for at sikre, at man har identificeret, at eventuelle tilbudsgivere også i sidste ende deltager i tilbudsgivningen med gennemarbejdede og konkurrence-dygtige tilbud. Det betyder, at udbudsmaterialet må tilpasses disse tilbudsgivere med hensyn til sprog, betingelser og standarder, herunder materialevalg. En tilpasning af udbudsmaterialet skal naturligvis ske inden for udbudsreglernes rammer, således at en konkret opgave ikke er tilrettelagt således, at kun én bestemt tilbudsgiver kan udføre opgaven. En sådan tilpasning kan fx bestå i udarbejdelse af materialet på engelsk, forklarende henvisninger eller opsummeringer for afklaring af særlige lokale normer, traditioner osv.

Samarbejde med udenlandske brancheorganisationer eller konsulenter kunne være befordrende for tiltrækning af udenlandske bydende. Ligeledes vil muligheden for at afgive alternative tilbud baseret på udenlandske produkter eller løsninger kunne stimulere interessen hos de udenlandske bydende.

#### **Aktuelt markedskendskab og konjunkturanalyse**

Ved siden af bygherrens egne markedsanalyser bør bygherren opbygge og vedligeholde et vedvarende og aktuelt markedskendskab, som eventuelt kan suppleres med egne eller andres konjunkturanalyser.

For at opretholde et aktuelt markedskendskab er det nødvendigt for bygherren løbende at interessere sig for hele byggesektorens aktivitetsmæssige udvikling. Dette

kan ske ved at orientere sig i dags- og fagpresse, deltage i konferencer mv. og gennem netværk blandt bygherrekolleger og evt. rådgivere og entreprenører. Netværket blandt kolleger kan fx etableres i fora som Bygherreforeningen.

Udfordringen er ud fra konjunkturanalyser at få information, der er både fremadskuende og tilstrækkelig detaljeret såvel geografisk, fagligt som virksomhedsmæssigt. Information fra konjunkturanalyser skal gennem analyse bringes til at spille sammen med bygherrevirksomhedens udbudsstrategi.

### **Eksempler på offentligt tilgængelige kilder til konjunkturanalyse**

- Danmarks Statistik – [www.dst.dk](http://www.dst.dk)
- Dansk Byggeri – [www.danskbyggeri.dk](http://www.danskbyggeri.dk)
- Danske Arkitektvirksomheder – [www.danskeark.org](http://www.danskeark.org)
- DI Byggematerialer – [www.bm.di.dk](http://www.bm.di.dk)
- Foreningen af Rådgivende Ingeniører – [www.frinet.dk](http://www.frinet.dk)

## Afsnit 5: Markedsstruktur – udvikling og udvidelse af markedet

Der er en direkte sammenhæng mellem bygherrens valg af udbuds- og kontraheringsform og den konkurrencesituation, som bygherren herved bringer sig selv i. Konkurrencesituationen ved begrænset udbud og kontrahering i hovedentreprise er eksempelvis en ganske anden end ved offentligt udbud i fagentrepriser.

Kun ved at forfølge en klar udbudsstrategi kan bygherrerne påvirke markedet og konkurrencesituationen i en bestemt retning. Udviklingen af markedsstrukturene afhænger af bygherrenes valg.

Bygherren må i udmøntningen af sin udbudsstrategi til stadighed vælge udbuds- og kontraheringsformer, der understøtter strategien, også selvom den aktuelle udbudssituation måtte tilsige – eller "friste til" – et konkret andet valg.

Bygherrerne bør stimulere en udvikling, der gør byggesektoren til et købers marked, ikke til et sælgers marked. Dette kan ske ved dels at udvide markedet vertikalt – dvs. ved at opdyrke og stimulere lagene af små og mellemstore virksomheder, dels ved at udvide markedet horisontalt – dvs. ved at søge at gøre udenlandske leverandører til en del af det marked, som bygherren aftager sine ydelser fra (evt. nye indenlandske aktører udenfor den sædvanlige region).

### **Vertikal udvidelse af markedet – små og mellemstore virksomheder**

De større virksomheder i bygge- og anlægssektoren har øget og øger fortsat deres markedsandel på bekostning af de små og mellemstore virksomheder. Denne tilstand forstærkes i tider med gunstige konjunkturer i sektoren. Noget andet er, at mange små og mellemstore virksomheder virker som underentreprenører for de større, hvilket dog kun har marginal betydning for konkurrencesituationen og prisdannelsen.

Fraværet af en "underskov" af små og især mellemstore virksomheder i bygge- og anlægssektoren er generelt ufordelagtig for bygherrerne, da markedet kun rummer et begrænset antal tilbudsgivere. Det er vigtigt, at bygherren i sin udbudsstrategi fokuserer på at inddrage de små og mellemstore virksomheder i sine udbud.

Ved at dele sit byggearbejde op i mindre eller små entrepriser vil bygherren kunne stimulere og tiltrække små og mellemstore virksomheder blandt tilbudsgiverne. Nogle bygherrer vælger eksempelvis at opdele arbejderne i op til 100 entrepriser for at tiltrække mindre virksomheder. Det må bemærkes, at sådanne udbud stiller ganske store krav til bygherrens styring og koordinering.

Bygherren må endvidere være opmærksom på, at mindre firmaer dels er sårbare overfor tab af nøglepersoner og dels har begrænset kapacitet. Det er værd at over-

veje, hvordan disponeringen af opgaver påvirker aktivitetsniveauet hos specialist-firmaer. Særligt i nedgangstider må man være opmærksom på firmaernes soliditet i forhold til risikoen for konkurs, betalingsstandsning etc.

De til tider komplicerede udbudsformer og -processer, som de offentlige bygherrer anvender, opleves af små og mellemstore virksomheder som hindrende, besværlige eller (for) omkostningskrævende. Bygherrerne må derfor ved udbud rettet mod små og mellemstore virksomheder tilpasse opgaverne i størrelse og afgrænse dem, så mindre virksomheder får reel mulighed for at udarbejde et tilfredsstillende tilbud og dermed at løfte opgaven.

Mange mindre firmaer har deres styrke i særlige ekspertiser eller nichekompetencer, der kan bidrage til en høj kvalitet i udførelsen. Det er ønskeligt, at disse virksomheder forbliver i markedet, og bygherrer bør derfor overveje at "pulje" deres opgaver på en måde, så ekspertisen bevares og udvikles.

Det er ikke ukendt, at store virksomheder lader dygtige konceptmagere, marketingsmedarbejdere og kommunikationsfolk stå for udarbejdelse af tilbud. Små og mellemstore virksomheder råder ikke over tilsvarende ressourcer, hvorfor bygherren hér må være særlig opmærksom på at tilrettelægge tilbuddet og udforme udbudsbetingelserne således, at der i konkurrencen lægges vægt på tilbudsgivernes reelle kompetencer og ikke på overholdelse af en række formalia. I det omfang, kontrakten tildeles efter kriteriet "det økonomisk mest fordelagtigt tilbud", bør udbudsbetingelser, herunder kriterierne udformes således, at mindre virksomheder har mulighed for at besvare og opfylde udbudsvilkårene.

Anvendelse af præsentationsmøder, et klart og direkte sprog i udbudsmaterialet og brug af ukomplicerede og "pædagogiske" hjælpeværktøjer til udformning af tilbud kan understøtte de mindre virksomheders tilbudsafgivelse.

Bygherren kan i sine udbud endvidere opfordre til og stimulere mindre virksomheder til at etablere samarbejder – i form af konsortier eller lignende. På den måde får de mindre virksomheder mulighed for bedre at matche de kompetencer, større virksomheder ofte besidder.



## Bygherreleverancer

Nye tilbudsgivere kan bringes i spil gennem anvendelse af bygherreleverancer – fx ved at øge anvendelsen af industrialiserede produkter fra ind- og udland, systemleverancer o.l. Derved imødegås den væsentlige konkurrencemæssige udfordring, som den manglende eller uigennemsigtige markedssituation på leveranceområdet udgør.

Bygherrerne kan fokusere på anvendelse af produkter, der anvendes i mange byggerier eller i stort antal. Bygherrerne bør udarbejde egne købs- og leveringsbetingelser og ikke udelukkende forlade sig på de vilkår, der opstilles i leverandørernes salgs- og leveringsbetingelser. Bygherreleverancer skal i nogle tilfælde udbydes efter tilbudsloven og udbudsdirektivet. I andre tilfælde findes aftaler under SKI, som kan anvendes under visse betingelser.

Anvendelse af bygherreleverancer stiller øgede krav til bygherrens styring og komplicerer de ansvarsmæssige forhold dels i henseende til logistik og leveringstid og dels i henseende til mangler og svigt. For at løfte de styrings- og ansvarsmæssige opgaver kan det være nødvendigt at opbygge særlige kompetencer eller anvende særlig rådgivning. Udfordringerne må forventes at blive mindst ved at fokusere på leverancer, der finder sted sent i byggeprocessen.

Den øgede CE-mærkning af byggematerialer og udviklingen i europæiske tekniske standarder er elementer, som bygherrerne bør være opmærksomme på, og som kan lette adgangen til og mindske ulemperne ved anvendelse af bygherreleverancer.

## Horisontal udvidelse af markedet – udenlandske virksomheder

Bygherrerne kan bidrage til en horisontal udvidelse af markedet gennem inddragelse og markedsstimulering af udenlandske bydende.

Det forventede resultat af en øget internationalisering i udførelsesledet vil være en øget effektivisering og produktivitetsmæssige fremskridt i dansk byggeri. Det vil dog kræve en særlig indsats fra bygherrenes side for at tiltrække og fastholde udenlandske tilbudsgivere.

Det sker jævnligt, at udenlandske tilbudsgivere udvælges eller prækvalificeres til at afgive tilbud på opgaver i Danmark, men i praksis er det kun ganske få tilbud, der afgives af ikke-danske virksomheder.

## Få udenlandske bydende

Konkurrencestyrelsen gennemførte i 2007 en stikprøveundersøgelse af danske EU-udbud på bygge- og anlægsområdet for årene 2004 og 2005. Stikprøveundersøgelsen blev foretaget på grundlag af tilgængelige informationer i Kommissionens TED-database ([www.ted.europa.eu](http://www.ted.europa.eu)).

Stikprøveundersøgelsen viste, at udenlandske virksomheder kun stod for omkring 5 pct. af samtlige vindende tilbud – og at disse oftest vedrørte større anlægsarbejder.

Til billedet hører dog, at nogle udenlandske entreprenørvirksomheder har etableret sig på det danske marked med filialer eller datterselskaber og dermed virker som enhver anden dansk virksomhed.

Ligeledes er der givetvis udenlandske virksomheder, der er underentreprenører for danske virksomheder. Der foreligger så vidt vides ikke tilgængelige oplysninger om omfanget heraf, men det har haft ingen eller kun marginal virkning på prisdannelsen overfor bygherrerne.

I et forsøg på at tiltrække udenlandske bydende bør bygherren prøve at lette adgangen til det danske marked. Dette kan fx ske ved at

- undgå at anvende danske standarder eller beskrivelse af produkter, som man ved typisk kun findes i Danmark.
- anvende anerkendte, internationale (EU) tekniske standarder i beskrivelserne
- oversætte standarder, normer og byggelovgivning til andre sprog
- informere om miljøkrav og arbejdsmiljøforhold
- oversætte udbudsbetingelser og kontrakter til relevante andre sprog
- satse på systemløsninger og industrialiserede produkter og løsninger
- opsøge og motivere udenlandske virksomheder på deres hjemmemarked og i deres brancheorganisationer – under overholdelse af princippet om ligebehandling (se afsnit 4 om markedsvurdering)
- anvende rådgivere, der har erfaringer fra andre markeder end det danske
- åbne mulighed for at tilbudsgivere kan aflevere tilbud på andre sprog end dansk

Oversættelserne til andet sprog vil oftest mest hensigtsmæssigt skulle ske til engelsk, men kan også ske til sprog, der anvendes i markeder/lande, man målrettet ønsker at tiltrække tilbudsgivere fra – fx lande omkring Østersøen.

Det bemærkes i øvrigt, at EU's udbudsregler har særlige bestemmelser om beskrivelse af opgaven.

## Eksempel på overvindelse af barrierer for udenlandske bydende

For at overvinde barriererne for udenlandske virksomheder har de nordiske vej- og jernbanemyndigheder etableret et samarbejde på anlægsområdet (Gemensam Nordisk Anlægnsmarked), med det formål at skabe et mere konkurrencepræget marked.

Samarbejdet har omfattet følgende indsatsområder:

- **En fælles projektportal**, hvor både planlagte og udbudte projekter offentliggøres. Herved synliggøres mulighederne – inden for en rimelig tidshorisont – for interesserede udenlandske virksomheder
- **En fælles ordliste** i form af anvendte fagtermer, ordnet i en databasestruktur. Dette gør det lettere at oversætte og forstå de udbudte projekter
- **Fælles miljøkrav**, omfattende krav til både miljø og arbejdsmiljø i de forskellige lande. Dette gør det lettere at overskue, hvad der kræves på det enkelte marked
- **Sikkerhedskrav til maskiner**, gælder særligt i forbindelse med arbejder på jernbaner
- **Krav til uddannelse**, herunder hvilke kompetencer, der kræves af entreprenørens ansatte. Der kan være store forskelle på både formelle og uformelle krav til personalegrupper fra land til land
- **Fælles funktionelle krav**, det vil sige fælles formulerede funktionskrav og lignende på tværs af landegrænser. Dette afspejler, at der normalt vil være store forskelle i anvendte standarder, normer og lignende landene imellem.

Større danske bygherrer har mulighed for – og bør overveje – at indgå i internationale netværk med andre bygherre- og brancheorganisationer, samarbejdspartner og leverandører. Danske bygherrer kan hér indhente oplysninger om markedsforhold i andre lande. Bygherrerne kan tage initiativ til på tværs af landegrænser at etablere samarbejder og fælles portaler, som illustreret i boksen ovenfor – alt sammen for at stimulere og lette adgangen til det danske marked for udenlandske entreprenører og leverandører og i øvrigt tilegne sig yderligere viden om konkurrencestimulerende strategier.

Bygherrerne bør være opmærksomme på, at såvel danske som udenlandske entreprenører, der anvender udenlandsk arbejdskraft, står overfor særlige udfordringer i form af opbygning af organisationsstruktur og tekniske videnssystemer. Bygherren bør også være opmærksom på forhold som indgåelse af ansættelseskontrakter, boligforhold, vilkår for ophold i landet og kultur på arbejdspladsen.

Ifølge **ILO-konventionen** skal udenlandsk arbejdskraft ved statslige opgaver lønnes som arbejdstagere her i landet, dvs. med et beløb svarende til den sædvanlige løn, der udbetales i den pågældende egn. Dette er præciseret ved statslige udbud. Bygherren bør sikre sig kontraktligt mod problemer og konflikter, når der anvendes udenlandsk arbejdskraft. På [www.bygherreforeningen.dk](http://www.bygherreforeningen.dk) findes et notat med forslag til kontraktvilkår, der regulerer disse forhold: *Notat om arbejdsklausuler i offentlige kontrakter (udenlandsk arbejdskraft)*, udgivet af Bygherreforeningen august 2006.

## Afsnit 6: Udbudsformer og regulering

### Udbudsvilkår for den offentlige bygherre

De offentlige bygherrer er underlagt en række regler, der regulerer udbudsforløbet og tilbudsbedømmelsen. Der findes både EU-regler (udbudsdirektivet) samt nationale regler (tilbudsloven). Reglerne vil i denne guide ikke blive dybdegående behandlet. Mere information om reglerne findes på Konkurrencestyrelsens hjemmeside.<sup>1</sup>

Både tilbudsloven og udbudsdirektivet gælder for de offentlige bygherrer, ydermere finder tilbudsloven anvendelse for *hovedentreprenører* ved offentligt byggeri.

Reglerne hviler på EF-traktatens grundlæggende principper om fri bevægelighed for varer, fri etableringsret og fri bevægelighed for tjenesteydelser og de principper, der er afledt heraf, såsom principperne om ligebehandling, ikke-forskelsbehandling, gensidig anerkendelse, proportionalitet og gennemsigtighed.

Reglerne skal fremme en effektiv konkurrence ved tildeling af offentlige kontrakter samt sikre, at alle virksomheder har lige adgang til offentlige kontrakter samt at det offentlige køber bedst og billigst.

De mest almindelige udbudsformer er *offentligt udbud*, hvor der indhentes tilbud fra en bred og ubestemt kreds af bydende, og *begrænset udbud*, hvor der indhentes tilbud fra en kreds af bydende, der særskilt efter prækvalifikation – typisk er opfordret hertil, og hvor de bydendes identitet inden den endelige tilbudsafgivelse er kendt af bygherren.

### Anvendelse af 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.

Et offentligt udbud kan være ressourcekrævende, dels for bygherren, såfremt der kommer mange tilbud ind, der skal evalueres, 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.

---

1. Du kan læse mere via følgende link: <http://www.ks.dk/udbudsomraadet/regler/>

## Anvendelse af 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 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 udbudsbetaingerne og opgaven er, jo færre tilbudsgivere bør inddrages.

Udbudsdirektivet foreskriver, at der som udgangspunkt skal indbydes/prækvalificeres mindst fem tilbudsgivere for at skabe en reel konkurrencesituation. Efter tilbudsloven er der fastsat et minimum på tre tilbudsgivere.

Langt de fleste udbud i byggesektoren sker som et begrænset udbud. I forbindelse med prækvalifikationen af virksomhederne bør bygherren gøre sig klart, hvad virksomhederne skal kunne.

De parametre, der skal overvejes er følgende:

### **Teknisk kompetence**

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 samarbejds-mæssige) kompetencer, udbyderen med rette kan forvente og forudsætte i forbindelse med den udbudte opgave. Bygherren bør i den forbindelse overveje, hvilke krav der stilles til tilbudsgivernes dokumentation for at de er egnede til opgaven, herunder fx om en serviceattest er et krav, eller om bygherren vil acceptere anden form for dokumentation.

### **Økonomiske ressourcer**

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

Formålet med prækvalifikationen er, når tilbudsgiverne er vurderet i henhold til de ovennævnte kriterier at udvælge de tilbudsgivere, der giver den bedste konkurrence på den konkrete opgave.

Bygherrer med en kontinuerlig byggeaktivitet bør sikre sig, at feltet ikke til stadighed udgøres af de samme eller den samme snævre kreds af tilbudsgivere. Ligeledes bør man overveje en spredning, der i og uden for landets grænser udvider det geografiske område, som tilbudsgiverne rekrutteres fra.

### **Markedsdialog**

Både ved offentligt og begrænset udbud kan bygherren anvende markedsdialogen strategisk til at påvirke netop den type af tilbudsgivere, man gerne ser ansøgning om prækvalifikation fra. En måde at gøre dette på, kan være løbende afholdelse af præsentationsmøder om kommende planlagte aktiviteter.

### **Tidsperspektivet**

De formelle minimumsfrister, der er fastsat i udbudsreglerne, er at betragte som minimumsfrister. Bygherren bør således hver gang overveje, hvorvidt kompleksitet eller andre forhold taler for en længere frist, både i forbindelse med prækvalifikation og tilbudsgivning. Der kan fx overvejes længere frister, hvis bygherren ønsker, at de bydende finder sammen i konsortier eller lignende.

Bygherren bør i hvert udbud sikre sig, at der er afsat tilstrækkelig tid til de enkelte faser i udbudsprocessen.

### **Centrale forhold i tilbudsfasen**

Udbyderen bør overveje at lade tilbudsgiverne få mulighed for at præsentere deres tilbud.

Bestemmelserne giver fx mulighed for en teknisk dialog, der bør udnyttes til kvalificering af udbuds- og tilbudsprocessen. Her bør bygherren sikre sig, at der anvendes samme form overfor de enkelte ansøgere, og at dialogen nøje dokumenteres (referater, video, lydoptagelse, mv.) for senere at kunne dokumentere overholdelsen af reglerne.

### **Alternative tilbud**

En af de muligheder, der eksisterer for at øge konkurrencen, er i højere grad at anvende adgangen til at tilbudsgiverne kan afgive alternative tilbud.

Ved at fokusere mere på mulighederne for alternative tilbud, vil bygherren kunne tiltrække tilbudsgivere fra nye markeder (alternativer på kontraktvilkår og anvendelse af andre materialer) eller fra grupper af tilbudsgivere (små og mellemstore virksomheder med alternativer på fx tidsplan og organisation).

Man skal være opmærksom på, at indenfor udbudsdirektivets rammer kan alternative tilbud alene indhentes, når konkurrencen afvikles på grundlag af tildelingskriteriet det økonomisk mest fordelagtige tilbud, herudover skal det være angivet udtrykkeligt i udbudsbetingelserne, at alternative tilbud vil blive accepteret. Der skal ligeledes angives, hvilke krav det ikke er muligt at fravige, dvs. krav bygherren anser som minimumskrav.

Bygherren vil ofte kunne drage økonomisk fordel af at indhente alternative tilbud og alligevel få opfyldt kravene til byggeriet. Ind i mellem kan det også resultere i en optimeret tidsplan for entreprenøren – og dermed være tidsbesparende. Ligesom bygherren får mulighed for at give point for en uforudset løsning.

Selvom praksis har vist, at det kan være ganske kompliceret at fastsætte mindstekravene entydigt og sikre en korrekt afvikling af tilbudsbedømmelsen, har bygherren mulighed for at intensivere konkurrencen ved at åbne op for muligheden for at afgive alternative tilbud.

Alternativer kan omfatte tidsplan, kontraktindhold, processer, produkter, løsninger, samarbejdsformer, mm. I udbudsbetingelserne bør det målrettet oplyses, på hvilke områder bygherren gerne ser alternative tilbud.

### **Tilbudsforbehold**

Mens et alternativt tilbud indeholder afvigelser fra selve det udbudte, så udgør forbehold en afvigelse fra de juridiske bestemmelser, der fastlægger betingelserne for byggeriet.

De mest kendte forbehold er organisationernes standardforbehold. Forbehold om uvæsentlige forhold kan tages i betragtning, såfremt ordregiveren kan prissætte forbehold, således at tilbudsprisen justeres med forbeholdets værdi/omkostninger for bygherren.

### **For mere vejledning omkring udbudsreglerne**

Udbudsreglerne kan findes på Konkurrencestyrelsens hjemmeside, der også indeholder mere detaljerede vejledninger om udbudsreglerne, <http://www.ks.dk/udbud/vejledning1/>

Det bemærkes, at Konkurrencestyrelsen normalt ikke yder skriftlig vejledning, men at der er telefonisk vejledning tirsdage og torsdage kl. 09.00 - 12.00 på telefon 72 26 80 85 (udbudshotline).



## Afsnit 7: Kontraherings- og entreprisformer

Overvejelser om kontraheringsform starter ofte på et ganske tidligt tidspunkt i processen og gennemføres typisk i samarbejde med tekniske rådgivere. Bygherren er imidlertid ofte tvunget til at træffe nogle grundlæggende valg allerede inden inddragelse af rådgivere. Bygherren må således gennemføre grundlæggende overvejelser om, hvorledes byggeriet skal bydes ud og på hvilket kontraktgrundlag. Ideelt set bør bygherren træffe disse beslutninger, forinden rådgiverne antages, idet valgene er bestemmende for, hvilken type rådgivning bygherren har behov for.

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 entrepris- og samarbejdsform.

### 1. Valg af rådgivning

Bygherren skal indhente den rette rådgivning på de relevante tidspunkter. Bygherren bør sikre sig, at den rådgivning, der indhentes, svarer til bygherrens behov og 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.

### 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, men kan også ske i fag-, stor- eller hovedentreprise. 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 delkriterier – som kan underopdeles i underkriterier – f.eks:

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

Delkriterier 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.

Som opmærksomhedspunkter i forbindelse med valg af entreprise- og samarbejdsform skal særlig fremhæves:

##### **Entreprisekontrakten**

Udbudsbetingelserne kan udover at indeholde de vilkår, den vindende tilbudsgiver skal efterleve, omfatte et udkast til kontrakt. Kontraktvilkår med fordeling af risici og ansvar har stor betydning for prisdannelsen. Jo flere risici, jo mere ansvar, jo højere pris. Bygherrer skal være opmærksomme på, at en "skarp" kontrakt kan føre til, at tilbudsgivere enten helt trækker sig fra konkurrencen eller indregner en høj risiko-præmie i deres tilbud.

Alle kontrakter bør som udgangspunktet være så enkle og entydige som muligt og i øvrigt afspejle projektets og processens kompleksitet. Klarhed i formulering, formål og ansvarsfordeling giver det sikreste konkurrencegrundlag – og dermed den bedste konkurrence om opgaven.

##### **Samarbejde – partnering**

Bygherren skal tage stilling til den samarbejdsform, der ønskes anvendt i processen. En af de samarbejdsmodeller, der anvendes i dag, kaldes partnering.

##### **Hvad forstås ved partnering**

Ifølge Erhvervs- og Byggestyrelsen er "partnering en samarbejdsform i et bygge- og anlægsprojekt, der er baseret på dialog, tillid, åbenhed og med tidlig inddragelse af alle parter. Projektet gennemføres under en fælles målsætning formuleret ved fælles aktiviteter og baseret på fælles økonomiske interesser."<sup>2</sup>

Bygherreforeningen har formuleret en partneringpolitik, der opfatter partnering som en samarbejdsform med tidlig inddragelse af alle parter kompetencer. Partnerskabet etableres som minimum mellem bygherre, entreprenør og rådgiver i projekteringen. Formålet med partnering er primært projektoptimering i program- og projektfasen, med henblik på at skabe et bedre udgangspunkt for byggeprocessen og dermed et bedre produkt. En nærmere beskrivelse findes på [www.bygherreforeningen.dk](http://www.bygherreforeningen.dk).

---

2. Partnering er nærmere beskrevet i: [http://www.ebst.dk/partnering\\_vejledning](http://www.ebst.dk/partnering_vejledning)

Partneringaftaler eller tilsvarende samarbejdsmodeller er ikke en udbuds- eller entreprisform, men en ramme der lægges udenom selve kontraktgrundlaget.

Partneringaftaler kan anvendes, fx hvis:

- projektet omfatter udviklingsselementer
- der er behov for optimering af projektet inden udførelse
- de projekterende og udførende skal samarbejde om økonomitilpasning af projektet
- der er mange forskellige parter i forløbet
- der er byggetekniske udfordringer i form af nye og uprøvede materialer eller metoder

### **Incitamenter**

Det kan overvejes at indarbejde incitamentsstrukturer i aftalerne. Kontrakterne kan fx indeholde incitamenter i form af bonus eller bødebestemmelser. Incitamenter indarbejdes i kontraktgrundlaget, men bør ofte først færdiggøres, når den valgte entreprenør er fundet. Bygherren bør sikre sig, at incitamenterne er egnede til at stimulere og påvirke entreprenørernes handlinger på såvel ledelses- som byggepladsniveau.

### **Rammeaftaler**

En særlig måde at indgå og organisere aftaler og kontrakter på udgøres af rammeaftaler.

Med en rammeaftale undgår bygherren at skulle udbyde de samme ydelser inden for korte intervaller, og kan i stedet indgå en overordnet aftale med én eller flere virksomheder, som bygherren kan trække på og derved spare tid og ressourcer. Indgåelse af en rammeaftale skal naturligvis ske i overensstemmelse med hhv. tilbudslovens regler og udbudsdirektivets bestemmelser om rammeaftaler. Samtidig bliver der etableret en portefølje af faste samarbejdsparter.

En rammeaftale løber i op til 4 år. Aftalerne giver de vindende virksomheder mulighed for optimering af samarbejde og ydelser på sigt.

Rammeaftaler vil – ligesom optioner - ofte stimulere interessen for opgaven. I selve konkurrencesituationen vil interessen og motivationen hos de bydende formentlig være høj som følge af muligheden for at opnå en længevarende kontrakt med bygherren.

Omvendt vil større rammeaftaler have en tendens til at lukke markedet og svække interessen for at deltage i senere udbud af samme type rammeaftale.

Der er efter udbudsdirektivet mulighed for at udbyde såkaldt parallelle rammeaftaler, dvs. aftaler med mere end én leverandør og med mulighed for at foranstalte såkaldte miniudbud mellem rammeaftalens leverandører. Det bemærkes, at der efter tilbudslovens regler om bygge- og anlægsopgaver ikke er mulighed for at indgå aftaler med miniudbud eller lave såkaldte "parallelle aftaler" med flere leverandører.

Bygherren bør være opmærksom på, at omkostningerne hos bygherren selv og hos leverandørerne bør stå i et rimeligt forhold til effektiviteten af en sådan konstruktion.

### **Typiske entreprisformer**

Herunder belyses skematisk en række fordele og ulemper for bygherren samt de internationale perspektiver ved anvendelse af de typisk forekommende entreprisformer.

### **Entreprisformer uden særskilt projekteringsansvar for entreprenøren**

#### **Fagentreprise**

##### **Fordele**

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

##### **Ulemper**

- 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).

#### **Internationale perspektiver**

Entreprisformen kræver et betydeligt kendskab til dansk byggekultur – samarbejdet, koordineringen og ansvaret, både indadtil på produktionsstedet/byggepladsen og udadtil i forhold til myndigheder, brancheorganisationer etc.

For en udenlandsk entreprenør vil rollen som underentreprenør (for fx en dansk entreprenør) formentlig være den mest attraktive adgang til det danske byggemarked, idet den danske samarbejdspartner løser kontrakts- og samarbejdsopgaverne i forhold til bygherre og myndigheder. Her får bygherren ikke den fulde fordel af den udenlandske entreprenør. En forbedret tilrettelæggelse af udbudsmaterialet og -formen kan gøre det lettere for bygherren at tiltrække og indgå i samarbejde med en udenlandsk entreprenør. Dette kan kombineres med fx sproglige tiltag (hele eller

dele af udbudsmaterialet kan oversættes). Ligeledes kan informationsmøder inden udbud, udsendelse af pressemeddelelser (fx i internationale medier), samt "teasers" til ønskede bydende skabe fokus på opgaven og understøtte et fremtidigt samarbejde.

## **Storentreprise**

### **Fordele**

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

### **Ulemper**

- Risiko for "huller" mellem entrepriser
- Oftest færre bydende end i fagentrepriseformen

### **Internationale perspektiver**

Som under fagentreprise

## **Hovedentreprise**

### **Fordele**

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

### **Ulemper**

- Øgede omkostninger til koordinering og styring (måske 5-10 %).
- Svagere konkurrence grundet færre egnede tilbudsgivere.  
Ikke alle entreprenører kan påtage sig en opgave som hovedentreprenør.

### **Internationale perspektiver**

For en udenlandsk bydende rummer entrepriseformen formentlig en mindre barriere end ved fag- og storentreprise, idet styringen ligger hos entreprenøren. Dog vil forholdet til myndigheder, arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt samarbejdskulturen udgøre en barriere, der kan få indflydelse på prisdannelsen. Udenlandske bydende vil formentlig have en tilbøjelighed til at indregne en "risikopræmie", hvilket dog ikke udelukker, at tilbud fra udenlandske tilbudsgivere stadig kan være attraktive.

## Entrepriser med (fuldt) projekteringsansvar for entreprenør

### Totalentreprise

#### Fordele

- 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

- 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.

#### Internationale perspektiver

Rummer de samme muligheder som hovedentrepriseformen. At (færdig-)projekteringen ligger hos entreprenøren kan for nogle tilbudsgivere være attraktivt – for andre ikke.

## 8. Referencer og links

**Bygherreforeningen:** Bygherreforeningens Partneringpolitik (december 2004)

**Bygherreforeningen:** Notat om anvendelse af arbejdsklausuler i offentlige kontrakter ved bygge- og anlægsarbejder (udenlandsk arbejdskraft) (august 2006)

**Bygherreforeningen:** [www.bygherreforeningen.dk](http://www.bygherreforeningen.dk)

**Danmarks Statistik:** [www.dst.dk](http://www.dst.dk)

**Dansk Byggeri:** [www.danskbyggeri.dk](http://www.danskbyggeri.dk)

**Danske Arkitektvirksomheder:** [www.danskeark.org](http://www.danskeark.org)

**DI Byggematerialer:** [www.bm.di.dk](http://www.bm.di.dk)

**Erhvervs- og Byggestyrelsen:**

Bygherrevejledning 2008, <http://www.ebst.dk/bygherrevejledning>

**Erhvervs- og Byggestyrelsen:** Vejledning i Partnering (januar 2006)

**Foreningen af Rådgivende Ingeniører:** [www.frinet.dk](http://www.frinet.dk)

**Håndværksrådet:** [www.hvr.dk](http://www.hvr.dk)

**Kommuneinformation:** Håndbog for den kommunale bygherre

**Konkurrencestyrelsen, Udbudsområdet:** <http://www.ks.dk/udbudsomraadet/>

**Konkurrencestyrelsen:** Udbudsreglerne – så kan du lære det (juni 2006):

<http://www.ks.dk/service-menu/publikationer/publikationsarkiv/publikationer-2006/udbudsreglerne-saa-kan-du-laere-det/>

**Konkurrencestyrelsen:** Vejledning til tilbudsloven: <http://www.ks.dk/service-menu/publikationer/publikationsarkiv/publikationer-2005/2005-12-22-vejledning-til-tilbudsloven-2005/>

**Konkurrencestyrelsens hjemmeside:** [www.ks.dk](http://www.ks.dk)

**Projektet "Gemensam Nordisk Anlægningsmarknad":**

<http://webapp.vd.dk/gna/>

**Statens og Kommunernes Indkøbsservice:** [www.ski.dk](http://www.ski.dk)

**Tekniq:** [www.tekniq.dk](http://www.tekniq.dk)

**Udbudsportalen:** [www.udbudsportalen.dk](http://www.udbudsportalen.dk)

**Vejledninger fra Erhvervs- og Byggestyrelsen mfl.:**

<http://www.bedstepraksisibyggeriet.dk/>





**KONKURRENCESTYRELSEN**

**BYGHERRE  
FORENINGEN**

**Bygherreforeningen  
Borgergade 111  
1300 København K**

**Tlf.: 7020 0071  
Fax: 7020 1271**

**E-mail [info@bygherreforeningen.dk](mailto:info@bygherreforeningen.dk)  
[www.bygherreforeningen.dk](http://www.bygherreforeningen.dk)**

**Konkurrencestyrelsen  
Nyropsgade 30  
1780 København V**

**Tlf.: 72 26 80 00  
Fax: 33 32 61 44**

**E-mail: [ks@ks.dk](mailto:ks@ks.dk)  
[www.ks.dk](http://www.ks.dk)**

**Økonomi- og  
Erhvervsministeriet**