



Aalborg Universitet - Kandidatspeciale
Cand.scient.techn. - Byggeledelse
Januar 2016

DET STRATEGISKE UDBUD



Jan Kam Lauritzen & Jens Falk Møller
Appendiks

INDHOLDSFORTEGNELSE

<u>1. SØGEPROTOKOL</u>	3
<u>2. VALIDERING AF LITTERATUR</u>	4
<u>3. SORTERING ARTIKLER</u>	6
<u>4. NYE FORHOLD I UDBUDSLOVEN</u>	11
<u>5. INTERVIEW - BYGHERREFORENINGEN</u>	14
INTERVIEWGUIDE	14
REFERAT	19
<u>6. INTERVIEW - DANSK BYGGERI</u>	26
INTERVIEWGUIDE	26
REFERAT	31
<u>7. INTERVIEW - AARHUS VAND A/S</u>	37
INTERVIEWGUIDE	37
REFERAT	42
<u>8. INTERVIEW - VAM A/S</u>	48
INTERVIEWGUIDE	48
REFERAT	53
<u>9. INTERVIEW - REGION NORDJYLLAND</u>	59
INTERVIEWGUIDE	60
REFERAT	65

1. SØGEPROTOKOL

Konstruering af søgestreng

	Kategori 1 Udbud		Kategori 2 Forhandling		Kategori 3 EU
Termer	udbud	AND	forhandling	AND	EU
	OR		OR		OR
	procurement		negotiat*		europ*
	OR		OR		OR

Generel søgning:

Kategori 1 = 269.412 hits
 Kategori 2 = 670.646 hits
 Kategori 3 = 9.187.956 hits

Kombineret søgning:

Kategori 1+2 = 3.929 hits
 Kategori 1+3 = 16.678 hits
 Kategori 2+3 = 97.814 hits

Kategori 1+2+3 = 778 hits

Søgestreng = (udbud* OR procurement) AND (forhandling OR negotiat*) AND (europ* OR EU)

Inklusionskriterier:

- Vis kun: Peer-reviewed tidsskrifter
- Dokumenttype: Dansk og engelsk
- Sprog: Artikel
- Udgivelsesår: Fra 2004 til 2015

2. VALIDERING AF LITTERATUR

Udbudsret i byggeriet er på i alt 998 sider og giver en samlet fremstilling af EU's udbudsregler og de nationale udbudsregler med særligt vægt på bygge- og anlægssektoren. Igennem hele bogen er der gjort flittigt brug af afsagte domme og kendelser, hvor det såkaldte domsregister udgør 17 sider. Der er ligeledes gjort brug af en lang række kilder eksempelvis: Sten Treumer, Erik Hørlyck, Ruth Nielsen, Rene Offersen og Karsten Hagel-Sørensen, hvoraf de tre sidstnævnte ligeledes er forfatterne til de valgte bøger der udgør supplementet til *Udbudsret i byggeriet*.

Udbudsret i byggeriet ajourføres løbende på udbudsretibyggeriet.dk hvilket vidner om en vis seriøsitet i forhold til ændringer og opdateringer som bogen selvsagt ikke kan rumme.

Baggrundstjek af Claus Berg

Fra Bech-Bruun - <http://www.bechbruun.com/Mennesker/BERG>

Claus Berg er specialiseret i konfliktløsning og rådgivning om alle aspekter af entrepriseret og udbudsret.

Han rådgiver bygherrer, tekniske rådgivere og entreprenører om alle juridiske spørgsmål i udførelsesfasen, herunder spørgsmål om ansvar for mangler og forsinkelser, forsikring og ekstrakrav.

Claus har omfattende erfaring med rets- og voldgiftssager, behandling af klager over udbud i Klagenævnet for Udbud og som voldgiftsdommer. Han har desuden betydelig erfaring som procedør i sager om entreprise og udbud samt inden for andre erhvervs- og offentligretlige områder.

Endelig har Claus en betragtelig foredrags- og undervisningsvirksomhed inden for sine specialer for blandt andre DJØF og Danske Advokater.

Uddannelse

- Møderet, Højesteret 1992
- Møderet, Landsret 1987
- Advokat 1986
- Cand.jur. 198

Diverse hverv og medlemskaber

- Medlem, Konkurrenceankenævnet (udpeget af Erhvervs -og Vækstministeren)
- Medlem, Det Danske Selskab for Byggeret
- Medlem, Dansk Forening for Udbudsret
- Medlem, Dansk Forening for Voldgift
- Medlem, Dansk Selskab for Forsikringsret
- Medlem, Højesteretsskranken

Udgivelser

- Udbudsret i byggeriet 1. Udgave, Jurist- og Økonomforbundets Forlag, (998 sider), 2012, Bog
- Selskabsret for praktikere 1. Udgave, Forlaget Thomsen, (547 sider), 2000, Bog
- Kommunal Systemeksport 1. Udgave, KL's Forlag, (307 sider), 1994, Bog
- Er bestyrelsesansvaret blevet skærpet? Ugeskrift for Retsvæsen, 1994, Artikel

Fra Claus Berg LinkedIn profil - <https://www.linkedin.com/in/claus-berg-8496b07>

Jeg har gennem de sidste ca. 30 år specialiseret mig i rådgivning om alle aspekter af entrepriseret og udbudsret. Jeg bistår bl.a. med tilrettelæggelse og gennemførelse af udbud, herunder udformning af konkurrencebetingelser og kvalitetssikring af udbudsbetingelser ved udbud af bygge- og anlægsprojekter, varekøb og anskaffelse af tjenesteydelser af enhver art. Jeg rådgiver herudover bygherrer, tekniske rådgivere og entreprenører om alle juridiske spørgsmål i udførelsesfasen, herunder spørgsmål om ekstrakrav, mangler og forsinkelser.

Jeg har desuden omfattende erfaring med udarbejdelse og forhandling af kommercielle og offentlige kontrakter.

En væsentlig del af mit arbejde består i gennemførelse af rets- og voldgiftssager ved bl.a. landsret og Højesteret samt i Voldgiftsretten for bygge- og anlægsvirksomhed. Jeg har betydelig erfaring som procedør i sager om entrepriseret og udbudsret samt sager inden for andre erhvervs- og offentligretlige områder. Jeg har ligeledes omfattende erfaring med behandling af klager over udbud i Klagenævnet for Udbud og som voldgiftsdommer. Jeg er af Erhvervs- og Vækstministeren udnævnt som et af de i alt fem medlemmer af Konkurrenceankenævnet. Jeg er forfatter til bogen "Udbudsret i byggeriet" (1. udg., 2012).

Claus Berg indgår i Konkurrenceankenævnet - <https://erhvervsstyrelsen.dk/konkurrenceankenaevnet>

Jeg har desuden i en lang årrække undervist i entrepriseret og udbudsret for alle væsentlige udbydere af juridiske kurser i Danmark, herunder kurserne "Entrepriseret", "Introduktion til udbudsret" og "Aktuel udbudsret", som udbydes af Danske Advokater og DJØF Efteruddannelse i fællesskab. Jeg afholder endvidere interne virksomhedskurser om entrepriseretlige og udbudsretlige emner for bl.a. offentlige myndigheder og i Bygherreforeningen.

Claus Berg afholder fortsat kurser, inden for udbudsret:

Udbudsret i byggeriet – efter den nye udbudslov - Tirsdag, 7. juni 2016 - Advokaternes HR
<http://advokaternes-hr.dk/undervisere/claus-berg>

Byggeriet - udbud og nye samarbejdsformer - 24-05-2016 - Danske Advokater & DJØF
<https://www.mitdjof.dk/simple.aspx?func=course.info&cid=8526>

Med udgangspunkt i ovenstående anses bogen *Udbudsret i byggeriet* som værende valid



3. SORTERING ARTIKLER

Inkluderet finsortering

Inkluderet grovsortering

Ekskluderet

Type	Titel	Forfatter	En del af
Artikel	Cooperative game theory approach to allocating benefits of horizontal cooperation	Lozano, S ; Moreno, P ; Adenso-Diaz, B ; Algaba, E	European Journal Of Operational Research, 2013 Sep 1, Vol.229(2), pp.444-452
Artikel	Normative versus market power Europe? The EU-India trade agreement	Orbie, Jan ; Khorana, Sangeeta	Asia Europe Journal, 2015, Vol.13(3), pp.253-264
Artikel	Cross border economic convergence and EU integration process.(Report)	Oplotnik, Zan Jan ; Vojinovic, Borut ; Acharya, Sanjay	Lex Localis-Journal of Local Self-Government, April, 2011, Vol.9(2), p.179(25)
Artikel	The Public Procurement System of Ukraine in the Context of the EU-Ukraine Association Agreement	Vesta Malolitneva	EPPPL - European Public Private Partnership Law Review, 2014, Issue 2, pp.126-137
Artikel	Reshaping the EU's FTA Policy in a Globalizing Economy: The Case of the EU-Korea FTA	Hornig, Der-Chin	Journal of World Trade, Apr 2012, Vol.46(2), pp.301-326
Artikel	A multi-attribute e-auction mechanism for procurement: Theoretical foundations	Teich, Jeffrey E. ; Wallenius, Hannele ; Wallenius, Jyrki ; Zaitsev, Alexander	European Journal of Operational Research, 2006, Vol.175(1), pp.90-100
Artikel	Corruption in delegated public procurement auctions	Dastidar, Krishnendu ; Mukherjee, Diganta Dastidar, Krishnendu (correspondence author)	European Journal of Political Economy, Sep 2014, Vol.35, pp.122-127
Artikel	Evidence of the impacts of public e-procurement: The Portuguese experience	Costa, António ; Arantes, Amílcar ; Tavares, Luís	Journal of Purchasing and Supply Management, Dec 2013, Vol.19(4), p.238
Artikel	Public procurement: What counts as negotiating?		International Financial Law Review, Oct 2006, p.1
Artikel	Government procurement: market access, transparency, and multilateral trade rules	Evenett, Simon J. ; Hoekman, Bernard M.	European Journal of Political Economy, 2005, Vol.21(1), pp.163-183
Artikel	Correcting the democratic deficit in the CETA negotiations: Civil society engagement in the provinces, municipalities, and Europe	Trew, Stuart	International Journal, 2013, Vol.68(4), pp.568-575
Artikel	Strengthening national decision-making on immunization by building capacity for economic evaluation: Implementing ProVac in Europe	Blau, Julia ; Hoestlandt, Céline ; D. Clark, Andrew ; Baxter, Louise ; Felix Garcia, Ana Gabriela ; Mounaud, Bérénice ; Mosina, Liudmila	Vaccine, 7 May 2015, Vol.33, pp.A34-A39
Artikel	EU exporter-concerns about non-tariff measures	Walkenhorst, Peter	Applied Economics Letters, 2004, Vol.11(15), p.939-944



Inkluderet finsortering

Inkluderet grovsortering

Ekskluderet

Type	Titel	Forfatter	En del af
Artikel	Public procurement of consulting services	Roodhooft, Filip ; Van Den Abbeele, Alexandra	The International Journal of Public Sector Management, 2006, Vol.19(5), pp.490-512
Artikel	Multi-attribute online reverse auctions: Recent research trends	Pham, Long ; Teich, Jeffrey ; Wallenius, Hannele ; Wallenius, Jyrki	European Journal of Operational Research, 1 April 2015, Vol.242(1), pp.1-9
Artikel	Mitigating contractual hazards in public procurement: a study of Swedish local authorities	Waara, Fredrik	Construction Management and Economics, 2008, Vol.26(2), p.137
Artikel	THE USE OF FEDERAL GRANT-MAKING POWER TO EXPAND STATE AND LOCAL PROCUREMENT COVERAGE UNDER THE TRANSATLANTIC TRADE AND INVESTMENT PARTNERSHIP	Mcniff, Kevin	Public Contract Law Journal, Winter 2015, Vol.44(2), pp.327-347
Artikel	Electronic Negotiations - A Comparison of Different Support Systems	Koeszegi, Sabine ; Srnka, Katharina ; Pesendorfer, Eva-Maria	Die Betriebswirtschaft, 2006, Vol.66(4), pp.441-463
Artikel	Emerging multiple issue e-auctions	Teich, Jeffrey E ; Wallenius, Hannele ; Wallenius, Jyrki ; Koppius, Otto R	European Journal of Operational Research, 2004, Vol.159(1), pp.1-16
Artikel	EU FTA negotiations with India: The question of liberalisation of public procurement	Khorana, Sangeeta ; Asthana, Anand	Asia Europe Journal, 2014, Vol.12(3), pp.251-263
Artikel	The impact of sustainable public procurement on supplier management - The case of French public hospitals	Oruezabala, Gwenaëlle ; Rico, Jean-Charles	Industrial Marketing Management, May 2012, Vol.41(4), p.573
Artikel	EU public procurement: Opening markets by example, and if that doesn't work...	De Gucht, Karel ; Barnier, Michel	Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer, First Quarter 2012, Issue 290/291, p.75
Artikel	"BEST VALUE FOR MONEY" IN PROCUREMENT	Dimitri, Nicola	Journal of Public Procurement, Summer 2013, Vol.13(2), pp.149-175
Artikel	The state as a "socially responsible customer"? Public procurement between market-making and market-embedding	Jaehrling, K	European Journal Of Industrial Relations, 2015 Jun, Vol.21(2), pp.149-164
Artikel	Pushing the Boundaries of the Social: Private Agri-food Standards and the Governance of Fair Trade in European Public Procurement	Fisher, Eleanor ; Sheppard, Hannah Fisher, Eleanor (correspondence author)	International Journal of Sociology of Agriculture and Food, 2013, Vol.20(1), pp.31-49
Artikel	PACS procurement planning and negotiation strategies for regional health institutions in the National Health Service of an EU country	Polonia, Df ; Costa, CMA ; Da Silva, Af ; Oliveira, JI	International Journal Of Computer Assisted Radiology And Surgery, 2007 Jun, Vol.2 Suppl 1, pp.S311-S313



Inkluderet finsortering

Inkluderet grovsortering

Ekskluderet

Type	Titel	Forfatter	En del af
Artikel	Public Procurement, Public Private Partnerships and State Aid Rules: A Symbiotic Relationship	Phedon Nicolaides ; Sarah Schoenmaekers	EPPPL - European Public Private Partnership Law Review, 2014, Issue 1, pp.50-69
Artikel	Negotiated Procedures Overrated? Evidence from France Questions the Commission's Approach in the Latest Procurement Reforms	Lisa Chever ; John Moore	EPPPL - European Public Private Partnership Law Review, 2012, Issue 4, pp.228-241
Artikel	China's government procurement negotiations in the electric energy sector with WTO members; A suggested theoretical model	Stéphane Coudé	International Journal of Emerging Markets, 2014, Vol.9(2), p.294-315
Artikel	Sharing benefits of globalisation through an EU-ASEAN FTA?	Geest, Willem van der	Asia Europe Journal, 2004, Vol.2(2), pp.201-219
Artikel	RISK TRANSFER, SELF-SELECTION AND EX POST EFFICIENCY IN PUBLIC PROCUREMENT: AN EXAMPLE FROM UK PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL CONSTRUCTION CONTRACTS	Blanc-Brude, Frédéric	Revue d'Économie Industrielle, 2013, Issue 141, pp.149-180,9-10
Artikel	Environmental value chain in green SME networks: the threat of the Abilene paradox	Rizzi, Francesco ; Frey, Marco ; Testa, Francesco ; Appolloni, Andrea	Journal of Cleaner Production, 2014, Vol.85, pp.265-275
Artikel	WTO Government Procurement Rules and the Local Dynamics of Procurement Policies: A Malaysian Case Study	Mccrudden, Christopher ; Gross, Stuart G	European Journal of International Law, 2006, Vol.17(1), pp.151-185
Artikel	Configurable offers and winner determination in multi-attribute auctions	Bichler, Martin ; Kalagnanam, Jayant	European Journal of Operational Research, 2005, Vol.160(2), pp.380-394
Artikel	"Trade creep" and implications of the Transatlantic Trade and Investment Partnership Agreement for the United Kingdom National Health Service	Koivusalo, Meri ; Tritter, Jonathan	International journal of health services : planning, administration, evaluation, 2014, Vol.44(1), pp.93-111
Artikel	Transatlantic Trade and Investment Partnership - Overview	Abboushi, Suhail	Competition Forum, 2014, Vol.12(1), pp.107-113
Artikel	8 WAYS TO... IMPROVE WORKING CAPITAL	Bartram, Peter	Financial Management, Jul/Aug 2013, pp.42-43
Artikel	BAN-ON-NEGOTIATIONS IN TENDER PROCEDURES: UNDERMINING BEST VALUE FOR MONEY?	Krüger, Kai	Journal of Public Procurement, 2004, Vol.4(3), pp.397-436
Artikel	Multi-attribute online reverse auctions: Recent research trends	Pham, Long ; Teich, Jeffrey ; Wallenius, Hannele ; Wallenius, Jyrki	European Journal of Operational Research, Apr 1, 2015, Vol.242(1), p.1
Artikel	Drive to help schools make most of resources moves up a gear	Anonymous	The British Journal of Administrative Management, Autumn 2010, p.10



Inkluderet finsortering

Inkluderet grovsortering

Ekskluderet

Type	Titel	Forfatter	En del af
Artikel	Assessing contractor selection criteria weights with fuzzy AHP method application in group decision environment	Jaskowski, P ; Biruk, S ; Bucon, R	Automation In Construction, 2010 Mar, Vol.19(2), pp.120-126
Artikel	Implementing Global Fund programs: a survey of opinions and experiences of the Principal Recipients across 69 countries	Wafula, Francis ; Marwa, Charles ; Mccoy, David	Globalization and Health, 2014, Vol.10, p.15-15
Artikel	The Doha Round's Public Health Legacy: Strategies for the Production and Diffusion of Patented Medicines under the Amended TRIPS Provisions †	Abbott, Frederick M ; Reichman, Jerome H	Journal of International Economic Law, 2007, Vol. 10(4), pp.921-987
Artikel	Looking for the cheapest way out?	Skou, Philip	Pharmaceutical Technology Europe, Feb 2006, Vol.18(2), p.66
Artikel	An empirical test of contributing factors to different forms of maverick buying	Karjalainen, K ; van Raaij, Em	Journal of Purchasing and Supply Management, Sep 2011, Vol.17(3), p.185
Artikel	The Japan-Mexico FTA: A Cross-Regional Step in the Path towards Asian Regionalism	Solís, Mireya ; Katada, Saori N.	Pacific Affairs, 1 July 2007, Vol.80(2), pp.279-301
Artikel	Application of derivatives market for controlling risks of commodity prices/Išvestinių finansinių priemonių taikymas zaliavų kainų rizikai valdyti	Drazdauskiene, Rasuole ; Stasytyte, Viktorija	Science - Future of Lithuania, 2015, Vol.7(2), p.150
Artikel	EDITORIAL: Supply chain management in an uncertain economic climate: a UK perspective	Ross, Andrew	Construction Innovation, 2011, Vol.11(1), pp.5-13
Artikel	Public Private Partnerships in the provision of health care premises in the UK	Holmes, John ; Capper, Graham ; Hudson, Gordon	International Journal of Project Management, Oct 2006, Vol.24(7), p.566
Artikel	The allocation of risk in PPP/PFI construction projects in the UK	Li, Bing ; Akintoye, A ; Edwards, P ; Hardcastle, C	International Journal of Project Management, Jan 2005, Vol.23(1), pp.25-35
Artikel	Failure of the WTO Ministerial Conference at Cancun: Reasons and Remedies	Baldwin, Robert E.	World Economy, 2006, Vol.29(6), pp.677-696
Artikel	Quality of tender documents: case studies from the UK	Laryea, Samuel	Construction Management and Economics, 2011, Vol.29(3), p.275
Artikel	The Client-Supplier E-Relationship Management: A Case Study In The European B2B Office Furniture Industry	Tagliavini, Marco ; Ghiringhelli, Elisa	International Journal of Cases on Electronic Commerce, Jan-Mar 2007, Vol.3(1), pp.1-27



Inkluderet finsortering

Inkluderet grovsortering

Ekskluderet

Type	Titel	Forfatter	En del af
Artikel	Assessing contractor selection criteria weights with fuzzy AHP method application in group decision environment	Jaskowski, Piotr ; Biruk, Slawomir ; Bucon, Robert	Automation in Construction, 2010, Vol.19(2), pp.120-126
Artikel	Negotiating contract types and contract clauses in the German construction industry during the Third Reich	Streb, Jochen	The Rand Journal of Economics, Summer 2009, Vol.40(2), pp.364-379
Artikel	Supply chain transactional barriers to design cost management	Ross, Andrew ; Goulding, Jack	Construction Innovation, 2007, Vol.7(3), pp.274-287
Artikel	MERCOSUR AND REGIONAL INTEGRATION IN SOUTH AMERICA	Vervaele, John Ae	International and Comparative Law Quarterly, 2005, Vol.54(2), pp.387-410
Artikel	Legal process outsourcing: the provider landscape	Lacity, Mary ; Willcocks, Leslie	Strategic Outsourcing: an International Journal, 2013, Vol.6(2), pp.167-183
Artikel	Employment Agencies and the Regulation of Domestic Workers in Ghana: Institutionalizing Informality?	Tsikata, Dzodzi	Canadian Journal of Women and the Law, 2011, Vol.23(1), pp.213-233
Artikel	LIFT: 21st century health care centres in the United Kingdom	Holmes, John ; Capper, Graham ; Hudson, Gordon	Journal of Facilities Management, 2006, Vol.4(2), pp.99-109
Manuskript	Contributors		2010, Vol.58(6), p.1798-1802
Artikel	O-3Assessment of the tripath focal point[trademark] slide profiler as a quality assurance tool within the cervical screening programme in wales.(Author abstract)(Report)	Rose, B. ; Nuttall, D. ; Beer, H. ; Seager, V. ; Savage, A.	Cytopathology, Sept, 2007, Vol.18(s1), p.13(2)
Artikel	Implementing Global Fund programs: a survey of opinions and experiences of the Principal Recipients across 69 countries.(Research)(Report)(Survey)	Wafula, Francis ; Marwa, Charles ; Mccoy, David	Globalization and Health, March 24, 2014, Vol.10, p.15
Artikel	The Cultural Economy of Survival: The Mi'kmaq of Cape Breton in the Mid-19th Century	Parnaby, Andrew	Labour / Le Travail, 1 April 2008, Vol.61, pp.69-98
Manuskript	Contributors		2011, Vol.59(4), p.1048-1052
Manuskript	In This Issue		2011, Vol.59(4), p.iii-vii

4. NYE FORHOLD I UDBUDSLOVEN

Ændring	Relevant*	Begrundelse for fravalg
Formål og generelle principper	Nej	Omfatter alene formålsformulering for udbudsloven, som skal skabe de bedst mulige rammer for effektiv konkurrence om de offentlige indkøb
Lovforslagets anvendelsesområde	Nej	Omfatter præciseringer af begreber og koncepter iht. EU-Domstolens retspraksis. Definitionerne er desuden samlet i én paragraf, hvor der er tilføjet definitioner der er nødvendige for forståelsen af lovforslaget.
Fleksible procedurer – udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog	Ja	<u>Behandles i hovedrapport</u>
Innovationspartnerskaber	Nej	Et nyt direktivfastlagt tiltag hvor udvikling af en løsning med efterfølgende indkøb af den udviklede løsning er tænkt sammen i ét samlet udbud. Udfordringen ved at udbyde sådanne partnerskaber er imidlertid, at det ofte ikke er muligt for ordregiveren at beskrive sine behov tilstrækkelig klart på udbudstidspunktet. Netop derfor vil et sådant partnerskab formentlig også blive et sjældent syn i bygge- og anlægsbranchen.
Fremme af elektronisk baserede offentlige indkøbsprocedurer	Nej	Indebærer at alle bud fra 18. oktober 2018 skal gennemføres elektronisk som e-udbud. Reglen er meget relevant for bygge- og anlægsbranchen men potentialet heri er begrænset, da problemstillingen ikke grunder i manglende digitalisering.
Modernisering af fremgangsmåderne for ordregivers fastsættelse af tidsfrister og muligheder for at udelukke ansøgere eller tilbudsgivere	Ja	<u>Behandles i hovedrapport</u>
Ændring af kontrakter i deres løbetid	Nej	Bestemmelsen kodificerer og præciserer retspraksis på området, og giver mulighed for imødegåelse af uforudsete omstændigheder, der nødvendiggør en tilpasning af en offentlig kontrakt under dens løbetid. Lovforslaget indebærer, at terminologien omkring ændringer af henholdsvis kontrakter og udbudsmateriale er blevet præciseret, således at begreberne anvendes ensartet på tværs af bestemmelserne.

Ændring	Relevant*	Begrundelse for fravalg
		Som følge heraf sondres der mellem ændringer og ændringer af grundlæggende elementer, hvor sidstnævnte ikke kan foretages uden fornyet udbud. Regelændringen giver ikke anledning til mere attraktive udbud hvorfor dette tiltag ikke vil indgå i den videre opgave.
Livscyklusomkostninger	Ja	<u>Behandles i hovedrapport</u>
Ordregivers mulighed for at stille krav om mærker, herunder miljømærker	Nej	Artikel 43 medfører dog en betydelig udvidelse af muligheden for at anvende mærker ved udarbejdelsen af de tekniske specifikationer, fordi ordregiveren i stedet for at indsætte de specifikke kriterier for opfyldelsen af et relevant mærke som i dag, fremover blot kan kræve, at det ønskede indkøb skal være forsynet med et specifikt mærke. I relation til emnet og muligheden for at skabe mere attraktive udbud, falder dette emne imidlertid langt fra.
Strategisk brug af offentlige indkøb	Nej	Direktivet rummer mulighed for at ordregiveren kan anvende deres købekraft til at f.eks. indkøbe varer og tjenesteydelser, som fremmer innovation, respekterer miljøet eller forbedrer sociale forhold (Mærkning om samfundsansvarlige indkøb om miljømæssige, sociale eller andre forhold). Det er ligeledes en mulighed med gældende regler, men med lovforslaget gøres mulighederne mere klare. Denne regel tilgodeser samfundet og dets muligheder for at anvende offentlige indkøb til at fremme innovation, respektere miljøet eller forbedre sociale forhold. Dette rykker dermed ikke ved balancen om attraktive/uattraktive udbud.
Sociale og andre specifikke tjenesteydelser	Nej	Direktivet introducerer det såkaldte light-regime, som er en særlig ordning for visse tjenesteydelser, hvis værdi overstiger 750 000 EUR eksklusive moms (5.583.000 kr.), hvor der alene stilles krav om, at principperne om ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet er overholdt. Da tjenesteydelser ligger uden for dette speciales rammer arbejdes der ikke videre med dette forhold.
Fælles europæisk udbudsdokument	Ja	<u>Behandles i hovedrapport</u>
Bedre adgang for små og mellemstore virksomheder	Nej	Baserer sig i høj grad på de omsætningskrav ordregiver må stille. Ordregiver er som altid underlagt



Ændring	Relevant*	Begrundelse for fravalg
samt nystartede virksomheder		proportionalitetsprincippet, men dette krav giver øget sikkerhed for tilbudsgiver. Dog vil ændringen ikke give mere attraktive udbud men blot sikre at disse virksomheder ikke bliver udelukket fra konkurrencerne uretmæssigt.
Rammeaftaler	Nej	Lovforslaget bibeholder adgangen til at indgå rammeaftaler, jf. forslagens § 93. Præciseringen af reglerne vedrørende rammeaftaler forventes at medføre større sikkerhed blandt brugerne af rammeaftaler, herunder rammeaftaler, der er indgået af indkøbscentraler. Loven vil dermed understøtte anvendelsen af rammeaftaler og indkøbscentraler og dermed bidrage til et mere effektivt offentligt indkøb. Da der er tale om en præcisering vil der ikke være nogen væsentlig ændring i retstilstanden og der vil således stadig være mulighed for ordregivende myndigheder for at indgå rammeaftaler.
Offentliggørelse af udbudsmaterialet samtidig med udbudsbekendtgørelsen	Ja	<u>Behandles i hovedrapport</u>
Evalueringsmetoder	Ja	<u>Behandles i hovedrapport</u>
Afvikling af annonceringspligten	Nej	Reglerne i tilbudsloven for mindre indkøb af varer og tjenesteydelser foreslås afskaffet og erstattet med et krav om, at ordregiveren skal sikre sig at købet foregår på markedsmæssige vilkår. Dermed falder annonceringspligten for varer og tjenesteydelser uden grænseoverskridende interesse i tilbudsloven væk. Da der er tale om mindre indkøb falder emnet uden for specialet rammer.

* Relevant i forhold til specialets problemformulering

5. INTERVIEW - BYGHERREFORENINGEN

INTERVIEWGUIDE

Baggrunden

Allerede nu er der begyndende tegn på kapacitetsudfordringer i dele af byggebranchen, når det gælder håndteringen af større og komplekse byggeprojekter. Tendensen forventes at blive forstærket i de kommende år blandt andet som følge af en række større planlagte offentlige bygge- og anlægsprojekter såsom nye sygehuse, udbygning af universiteter og laboratorier, Metro og Femern Bælt. Derfor opleves der svag konkurrence på de førnævnte projekter og flere udbud ender med at blive annulleret.

Med udgangspunkt i ovenstående undersøges det hvordan den stigende efterspørgsel vil påvirke branchen samt hvordan. Ligeledes betragtes den kommende udbudslov for at afdække hvorvidt den vil bidrage til en mere eller mindre rigid udbudsproces for både ordre- og tilbudsgivere, der er involverede i udbud omfattet af EU-direktivet inden for bygge- og anlægsbranchen.

Formål

Vores håb er at du vil bidrage med informationer og tolkninger, som kan afklare de centrale forskningsspørgsmål der skal besvares som et led i arbejdet med den problemstilling der er udgangspunktet for hele specialet.

Informanten

Bygherreforeningen

Connie Barfod, medlem af Udbuds- og Konkurrenceudvalget
Tlf. 2040 7236
Mail: connie.barfod@regionh.dk

Interviewer

Aalborg Universitet

Jan Kam Lauritzen, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse
Tlf. 5088 8865
Mail: jlauri14@student.aau.dk

Jens Falk Møller, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse
Tlf. 2682 5602
Mail: jmolle14@student.aau.dk

Interviewet afholdes

Herlev og Gentofte Hospital
Bygge- og Teknikafdelingen
Herlev Ringvej 75, Opgang 115
2730 Herlev



Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	Først vil jeg sige tak for, at du vil deltage i dette interview. Som sagt hedder vi Jens og Jan og kommer fra AAU. Vi er i gang med vores kandidatspeciale som har fået overskriften " <i>Det strategiske udbud</i> ". Grunden til, at vi er her i dag er, at vi ønsker repræsentanter fra branchens syn på den kommende udbudslov samt hvilke udfordringer og muligheder du ser for dine medlemmer.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Vi forventer at interviewet vil tage omkring 50 min. Derfor kan det ske, at vi bliver nødt til at afbryde dig undervejs for at sikre at vi når omkring alle spørgsmål.
	Rollefordeling	Det er min opgave at fremsætte spørgsmålene igennem interviewet. Jens vil sørge for teknikken og han vil ligeledes stille opfølgende/uddybende spørgsmål undervejs.
	Dokumentation af interview	Hvis du ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis du ønsker det. Vi vil gerne bede om din tilladelse til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde. <i>Hvis informanten tøver eller har indvendinger tilbydes fuld fortrolighed.</i>
	Samtykke	Inden vi fortsætter til selve spørgsmålene vil jeg gøre opmærksom på, at det er frivilligt at deltage og du kan til enhver tid afbryde og trække dit samtykke tilbage.
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med udbud der er omfattet af EU-direktiverne	Nu vil jeg gerne bede dig om, at præsentere dig selv. <u>Connie Barfod, cand.oecon</u> - Bygherreforeningen - Tidligere vicedirektør i bygningsstyrelsen Ja og netop din rolle i xxx er den vi gerne vil tage afsæt i.



EU vedtog nye udbudsdirektiver i februar 2014. I den forbindelse nedsatte regeringen et udbudslovsudvalg, hvis formål var at udarbejde et forslag til en dansk Udbudslov. I henhold til udvalgets kommissorium skal regelsættet i videst muligt omfang føre til: • Større klarhed • Forenkling • Større fleksibilitet • Lavest mulige transaktionsomkostninger -for såvel ordregivere som tilbudsgivere, for derved at skabe bedst mulig udnyttelse af offentlige midler gennem effektiv konkurrence. I dette interview vil vi indledningsvis betragte forslaget til den kommende udbudslov generelt set og senere hen rette fokusset på tre udvalgte områder.		
Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål	Noter
Hvordan vil den kommende udbudslov blive modtaget?	1: Hvordan oplever du stemningen i branchen forud for den kommende udbudslov? 2: Forventer du at Udbudsloven vil sikre bedre udnyttelse af offentlige midler? 3: Mener du, at forslaget til den kommende udbudslov er tilpas afstemt således den tilgodeser alle parter: bygherrer, rådgivere, entreprenører, og leverandører?	Positiv / negativ Opbakning til forslaget Hvorfor / hvorfor ikke? Hvorfor / hvorfor ikke?

I udbudsdirektivet 14/24/EU er det fastsat, at udbudsmaterialet fremover, uanset udbudsform, skal offentliggøres sammen med udbudsbekendtgørelsen. Hensigten er at skabe et bedre vurderingsgrundlag for tilbudsgivere om hvorvidt en opgave er interessant eller ej.		
Hvilke formål tjener det, at udbudsmaterialet offentliggøres samtidig med udbudsbekendtgørelsen?	4: Hvordan forholder Dansk Byggeri/Bygherreforeningen sig til denne ændring? 5: Hvordan kan ordregiver, mest hensigtsmæssigt, imødekomme dette krav? 6: Har du en formodning om at denne tilgang vil afspejle den fremadrettede udbudstendens? 7: Hvordan vil denne ændring påvirke ressource- og tidsforbruget i de indledende faser? 8: Forventer du, at ordregiver vil opnå lavere eller højere priser fra tilbudsgiver som følge af denne lovændring?	Positivt / negativt Flere funktionsudbud? Allokering flere ressourcer? Hvilke udfordringer ser du ved en sådan tendens? Vil dette så bidrage til en længerevarende udbudsproces? Ja: Er det hensigtsmæssigt? Nej: Forklar Hvorfor / hvorfor ikke? Ja: Begrund.



	9: Skaber dette tiltag en ændring i risikofordelingen mellem ordre- og tilbudsgiver? 10: Har risikofordelingen hidtil været, at den har favoriseret enten ordre- eller tilbudsgiver? 11: Hvilke udfordringer ser du i forhold til rettelser i det i forvejen offentliggjorte udbudsmateriale? 12: Medfører lovændringen højere/lavere risiko for fejl i udbudsmaterialet som følge offentliggørelse med UBK?	Nej: Er det ikke risikofyldt at udarbejde hele udbudsmaterialet så tidligt? Har du mulighed for at give et eksempel? Højere risiko: I så fald, vil dette resultere i flere klager og annullationer? Lavere risiko: Forklar
--	--	---

Der er foretaget tilføjelser i udbudsdirektiv 14/24/EU i forbindelse med artikel 43 hvilket åbner op for anvendelse af udbud med forhandling i langt højere grad. Det er specialegruppens opfattelse, at denne udbudsform vil kunne anvendes ved størstedelen af udbud i totalentreprise.		
Vil udbud med forhandling resultere i bedre/dårligere projekter?	13: Kort fortalt, hvilke muligheder / barrierer ser du i denne udbudsform? 14: Forventer du at denne mulighed vil initiere en ændring og en ny tendens i valget af udbudsform? 15: Vil ressourceforbruget i forbindelse med forhandlingerne øge/reducere transaktionsomkostningerne, set i det store perspektiv?	Kan frygten for at pådrage sig klagesager resultere i et fravalg af denne udbudsform? Øge: Tror du at entreprenører og bygherrer er villige til at bruge de ekstra ressourcer det kræver at medvirke i en sådan forhandling? Reducere: Forklar

Det er specialegruppens opfattelse at der ikke tidligere, i specielt stor udstrækning, er gjort brug af tidlig dialog med markedet. Udbudsdirektivet fastslår at der er mulighed for en dialog med markedet forud for igangsættelse af et udbud og opstiller samtidig retningslinjer for denne dialog.		
Vil præciseringen vedrørende tidlig markedsdialog fremme anvendelsen af dialog forud for udbud ved bygge- og anlægsarbejder?	16: Er det din opfattelse, at ordregiver har gjort brug af de muligheder der hidtil har eksisteret for tidlig markedsdialog?	Hvorfor / hvorfor ikke?



	17: Har usikkerhed omkring de hidtidige regler været en barriere for markedsundersøgelser af innovative løsninger og nye produkter? 18: Formoder du at de nye retningslinjer vil føre til ændret praksis hos ordregiver ift. brug af tidlig markedsdialog?	Hvorfor / hvorfor ikke? Hvilke muligheder ser du ift. øget brug af tidlig markedsdialog? Hvilke barrierer og ser du ift. øget brug af tidlig markedsdialog?
--	--	--

Nu er vi ved at være ved vejs ende med vores spørgsmål. Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.		
Debriefing	Kan du identificere kommissoriets mål omkring: • større klarhed • forenkling • større fleksibilitet • lavest mulige transaktionsomkostninger i lovforslaget til den kommende udbudslov	Mener du at et eller flere af målene er blevet forsømt eller favoriseret ved udarbejdelsen af lovforslaget?
Afslutning	Tak for din tid, det har været enormt spændende og lærerigt. Vil du have eftersendt sammendraget til godkendelse?	

REFERAT

Interview med Connie Barfod, medlem af udbuds- og konkurrenceudvalget, Bygherreforeningen.

Tid: 26-10-2015 kl. 11.30

Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	<i>Først vil jeg sige tak for, at du vil deltage i dette interview. Som sagt hedder vi Jens og Jan og kommer fra AAU. Vi er i gang med vores kandidatspeciale som har fået overskriften "Det strategiske udbud". Grunden til, at vi er her i dag er, at vi ønsker repræsentanter fra branchens syn på den kommende udbudslov samt hvilke udfordringer og muligheder du ser for dine medlemmer.</i>
Rammerne for interviewet	Tidsramme	<i>Vi forventer at interviewet vil tage omkring 50 min. Derfor kan det ske, at vi bliver nødt til at afbryde dig undervejs for at sikre at vi når omkring alle spørgsmål.</i>
	Rollefordeling	<i>Det er min opgave at fremsætte spørgsmålene igennem interviewet. Jens vil sørge for teknikken og han vil ligeledes stille opfølgende / uddybende spørgsmål undervejs.</i>
	Dokumentation af interview	<i>Hvis du ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis du ønsker det.</i> <i>Det er okay.</i> <i>CB ønsker desuden et eksemplar af rapporten tilsendt.</i> <i>Vi vil gerne bede om din tilladelse til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde.</i> <i>CB giver tilladelse til offentliggørelse</i>
	Samtykke	<i>Inden vi går til selve spørgsmålene vil jeg gøre opmærksom på, at det er frivilligt at deltage og du kan til enhver tid afbryde og trække dit samtykke tilbage.</i>
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med	<i>Nu vil jeg gerne bede dig om, at præsentere dig selv.</i> <i>Connie Barfod,</i> <i>- Projektdirektør på Herlev Hospital (supersygehus)</i>



	udbud der er omfattet af EU-direktiverne	- Medlem af Bygherreforeningens udbuds- og konkurrenceudvalg samt i Bygherreforeningens bestyrelse - cand.oecon fra Aarhus Universitet - Tidligere vicedirektør i Bygningsstyrelsen 15 års erfaring med udbud igennem ovenstående
--	--	---

EU vedtog nye udbudsdirektiver i februar 2014. I den forbindelse nedsatte regeringen et udbudslovsudvalg, hvis formål var at udarbejde et forslag til en dansk Udbudslov. I henhold til udvalgets kommissorium skal regelsættet i videst muligt omfang føre til:

- Større klarhed
- Forenkling
- Større fleksibilitet
- Lavest mulige transaktionsomkostninger

-for såvel ordregivere som tilbudsgivere, for derved at skabe bedst mulig udnyttelse af offentlige midler gennem effektiv konkurrence.

I dette interview vil vi indledningsvis betragte forslaget til den kommende udbudslov generelt set og senere hen rette fokusset på tre udvalgte områder.

1. Hvordan oplever du stemningen i branchen forud for den kommende udbudslov? (03:50)

CB oplever blandt egne medlemmer en blanding af skepsis og afventning. Bygherreforeningen har været meget kritiske over for elementer i udbudslovsforslaget, for at gøre tingene så u-bureaukratiske som muligt. Man er desuden skeptisk over for de muligheder der angiveligt opstår med den kommende udbudslov. CB giver udtryk for at man må vente og se hvordan mulighederne bliver udfoldet.

Er din generelle opfattelse positiv eller negativ?

"Jeg tror egentlig godt jeg ville have været den foruden"

2. Forventer du at Udbudsloven vil sikre bedre udnyttelse af offentlige midler? (05:00)

"Nej, det tror jeg sådan set er ligegyldigt".

CB giver udtryk for at en bedre udnyttelse af offentlige midler kommer an på potentialet i udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog. CB vil afvente og se hvilke muligheder der opstår her.

3. Mener du, at forslaget til den kommende udbudslov er tilpas afstemt således den tilgodeser alle parter: bygherrer, rådgivere, entreprenører, og leverandører? (05:40)

Bygherreforeningen har været skeptisk fordi man ikke mener den tilgodeser bygherre i tilstrækkeligt omfang. Dette handler om at udbudsmaterialet skal være klart tidligere end man har haft tradition for. Dette er dog direktivfastlagt, så det kommer man nok ikke udenom. Det handler desuden om offentliggørelsen af evalueringsmodellen, hvor CB er spændt på at se hvordan det kan håndteres og synes at man burde have hjulpet bygherrerne mere med nogle vejledninger. CB understreger at hun ikke mener at det er en afbureaukratisering, samt at det er en dansk fortolkning af EU-direktiverne. Desuden kunne man fra bygherreforeningens siden godt have tænkt sig en bedre dialog med konkurrencemyndighederne og en mindre bureaukratisk proces.

Mener du at det er en overfortolkning af direktivet?

"Ja, det mener jeg sådan set det er"

(07.40) I udbudsdirektivet 14/24/EU er det fastsat, at udbudsmaterialet fremover, uanset udbudsform, skal offentliggøres sammen med udbudsbekendtgørelsen. Hensigten er at skabe et bedre vurderingsgrundlag for tilbudsgivere om hvorvidt en opgave er interessant eller ej.

4. Hvordan forholder du dig til denne ændring? (08:00)

CB svarer at det jo er direktivbestemt samt at det jo er en vanesag at indbygge dette i sine tidsplaner. Man kan ikke længere køre en prækvalifikation samtidig med færdiggørelse af udbudsmaterialet, men dette må man således forholde sig til.

CB ser positivt på at tilbudsgivere kender omfanget af opgaven tidligere således man ikke får prækvalificeret tilbudsgivere som så ikke vælger at give tilbud.

5. Hvordan kan ordregiver, mest hensigtsmæssigt, imødekomme dette krav? (09:15)

"Jeg tror det handler om at man har sit udbudsmateriale færdigt nogle uger tidligere end sædvanligvis"

Mener du at der skal allokeres flere ressourcer til færdiggørelsen af udbudsmaterialet?

"Nej, det tror jeg ikke"

CB forventer at man tilpasser sin tidplan og således er det muligt udbudsprocessen vil blive forlænget en smule.

Tror du vi vil komme til at se flere funktionsudbud?

CB har ikke selv overvejet at det var en mulighed og giver udtryk for at det kan virke modigt at gå i funktionsudbud frem for at bruge de ekstra 5-6 uger på at færdiggøre udbudsmaterialet.

CB er dog åben over for idéen med at man med mindre projekter kan forsvare at lave et funktionsudbud.

6. Har du en formodning om at denne tilgang (red.: at projektet blot færdigprojekteres tidligere) vil afspejle den fremadrettede udbudstendens? (11:40)

Det vil givetvis afhænge af det enkelte projekts kompleksitet og størrelse om det kan betale sig enten at færdigprojektere eller at lave funktionsudbud.

CB understreger at der er positivt at tilbudsgivere ved hvilken opgave de skal byde på og tilføjer at det vil gavne konkurrencesituationen samt at det for ordregiver er et spørgsmål om at tilpasse sine administrative processer.

7. Hvordan vil denne ændring påvirke ressource- og tidsforbruget i de indledende faser? (13:00)

Der vil opstå et større ressourceforbrug tidligt i processen hvilket vil bidrage en længere udbudsproces.

Er dette hensigtsmæssigt?

Ja, hvis dette medfører at man får den rigtige tilbudsgiver er det fint nok.

8. Forventer du, at ordregiver vil opnå lavere eller højere priser fra tilbudsgiver som følge af denne lovændring? (13:35)

Man kunne håbe at man vil opleve en forbedret konkurrencesituation, ved at man får prækvalificeret de rigtige og at de således ikke springer fra i så stort et omfang.

9. Skaber dette tiltag en ændring i risikofordelingen mellem ordre- og tilbudsgiver? (14:15)

Der er en vis risiko for at ordregiver påtager sig en større del af risikoen ved at udarbejde udbudsmaterialet så tidlig for derved at lægge sig fast. Men forhåbentligt kommer det ordregiver til gode i sidste igennem bedre konkurrence.

Entreprenørerne giver udtryk for at de påtager sig for store risici. Det kunne dette tiltag måske hjælpe på?

Ja. I og med at de kender det projekt de beder om prækvalifikation på. Det er interessant om entreprenørerne slår autopiloten fra og ikke beder om prækvalifikation på alting, men om de bruger tiden og ressourcerne på at sætte sig ind i hvad det så rent faktisk er for en opgave. Er det en der passer til virksomheden og som man vil kunne bidrage positivt til. Dermed også sagt at entreprenørerne bliver selektive over for hvad de søger prækvalifikation på og ikke bare hvad de byder på.

Er det jer der bestemmer hvilke virksomheder der skal varetage de forskellige opgaver?

Når vi (Red.: Regionen) prækvalificerer går vi ind og vurderer hvorvidt dette er en opgave denne virksomhed kan løfte. Man kan så håbe at entreprenører bliver bedre til selv at vurdere dette og dermed fravælge opgaver før prækvalifikationsprocessen.

Lige nu er entreprenørerne måske nødsagede til at søge om prækvalifikation på alle projekter for at få det endelige udbudsmateriale og herefter vurdere om man vil byde?

Ja, og derfor er vi også nødt til at se på om virksomhederne har en størrelse og en profil der gør at vi tror de kan løfte denne opgave. Denne opgave flytter man så delvist ud til entreprenørerne nu.

Dette må med stor sandsynlighed være positivt at det er dem der træffer valget. Vil du uddybe hvordan i prækvalificerer?

Vi ser på om virksomheden er stor nok, har de lavet lignende opgaver.

Men det bliver spændende at se om de bliver mere selektive og laver nogle strategier.

Tror du man kunne gøre andet end at tilskynde at de gør det?

Øget brug af dialog med entreprenørerne, frem for en envejskommunikation. Det er svært at forpligte entreprenørerne mere, da de jo er nødsagede til at søge prækvalifikation til flere opgaver end de har kapacitet til. Derfor oplever vi også at virksomheder springer fra fordi de har for meget at lave.

Det er bemærkelsesværdigt at der nu er gang i de økonomiske hjul og det er nu man står over for så store offentlige investeringer, som måske vil resultere i en overophedning, kunne man frygte?

CB giver udtryk for at man oplever tegn på en overophedning igennem højere priser på opgaverne. Dertil oplever man problemer med at underleverandørerne ikke kan følge med.

10. Har risikofordelingen mellem ordre- og tilbudsgiver hidtil været uhensigtsmæssig? (22:50)

Man må gå ud fra at det er derfor entreprenørerne har ønsket dette tiltag samt at man har brugt for mange ressourcer på at søge om prækvalifikation.

Ud fra Bygherreforeningens synspunkt, hvordan har den hidtidige risikofordeling været?

Ja, lige på dette område. CB understreger dog at bygherre altid står med størst risiko, men at det dog ikke skyldes denne del af loven, men at det ligger et helt andet sted.

Vil du give et eksempel?

Der er retspraksis for at det altid er bygherren der kommer til at betale til syvende og sidst. Dette har dog ikke så meget med udbudsreglerne at gøre men mere med den øvrige lovgivning, herunder AB-reglerne som pålægger bygherren en stor del af risikoen.

I rapporten "Store byggeprojekter i et vanskelig dansk marked" er der et afsnit der handler om at man skal arbejde mere aktivt med risikofordelingen og som ordregiver sørge for at placere risici der hvor man har mulighed for at gøre noget ved dem.

Det handler om at AB92 bliver revideret og den her risikofordeling genovervejes.

11. Hvilke udfordringer ser du i forhold til rettelser i det i forvejen offentliggjorte udbudsmateriale? (26:50)

Det bliver en stor udfordring. I dag foregår det ved at man for en række spørgsmål som giver anledning til nogle rettelser, og hvordan får man så disse spørgsmål afklaret? Der bliver nogle processer der som man er nødt til at gennemtænke.

12. Medfører lovændringen højere/lavere risiko for fejl i udbudsmaterialet som følge af offentliggørelse med UBK? (28:40)

"Højere tror jeg. Fordi man skal offentliggøre det noget før og dermed har mindre tid til at lave det"

Nu siger du højere risiko. Tror du så det vil resultere i flere klagesager og i flere annullationer af udbud?

Måske ikke klagesager og annullationer men fejl i udbudsmaterialet giver ofte ekstraregninger.

I dag bliver hver sjette udbud annulleret. Vil dette bidrage til yderligere annullationer?

Der kan også være noget der trækker i den anden retning, som f.eks. forbedret konkurrence og dermed priser. Umiddelbart kan det gå begge veje.

(30:35) Der er foretaget tilføjelser i udbudsdirektiv 14/24/EU i forbindelse med artikel 43 hvilket åbner op for anvendelse af udbud med forhandling i langt højere grad. Det er specialegruppens opfattelse, at denne udbudsform vil kunne anvendes ved størstedelen af udbud i totalentreprise.

13. Kort fortalt, hvilke muligheder / barrierer ser du i denne udbudsform? (31:05)

Jeg ser store muligheder i dialogen. Det er på nuværende tidspunkt et stort problem at man skal foretage et så stort indkøb uden at have en dialog omkring varen. Man får muligheden for at afklare en masse spørgsmål som man ikke ville have mulighed for ved en envejskommunikation. Man får desuden mulighed for at vurdere hvorvidt den enkelte tilbudsgiver vil fungere i teamet. Det kan her blive en udfordring hvis udvælgelseskriterierne bliver for matematiske fordi man så ikke har den mere psykologiske del af muligheden for at fravælge folk.

Udfordringen er at det stiller nogle krav til bygherren, da udbudsprocessen bliver sejere. Men det burde give noget positivt til produktet og processen hen imod selve byggeriet.

Ser du nogle barrierer i det?

"Ja, barrieren er at det stiller krav til bygherrens ressourcer og kompetencer"

Er der et behov for at få nogle bedre kompetencer ind i bygherreorganisationerne?

"Der er allerede stillet større krav til bygherrens kompetencer, igennem de sidste år"

Der er en forståelse i branchen for nødvendigheden af at bygge nogle større bygherreorganisationer op. Man skal i højere grad end for 5-6 år siden kende produktet og kunne tage dialogen med rådgivere og entreprenører, så man både kan levere modspil og agere som professionel kravstiller. Denne tendens må givetvis forstærkes hvis man vil bruge mulighederne for forhandling og konkurrencepræget dialog. Forhåbentligt vil dette medføre at man får valgt den rigtige tilbudsgiver og dermed får en mere gnidningsfri byggeproces, og dermed et bedre produkt.

14. Forventer du at denne mulighed vil initiere en ændring og en ny tendens i valget af udbudsform? (35:25)

Der lå jo allerede nogle muligheder i den gamle udbudslov, som aldrig rigtig blev benyttet. CB håber dog at der er nogen der fremadrettet kan se nogle perspektiver i at prøve de kommende muligheder af. Man har i Bygherreforeningen forsøget at gøre sine medlemmer opmærksomme på disse muligheder, og på den måde opfordre til brug af disse.

Tror du frygten for klagesager kan resultere i et fravalg af denne udbudsform?

"Ja det tror jeg sagtens det kan. Det synes jeg man har set med den nuværende udbudslov som også havde nogle muligheder, dog ikke helt så åbenbare. Men der har man været meget stereotype i sine valg af metoder fordi man havde noget der virkede og man i virkeligheden var bange for juraen i det"

Så I gør meget for at jeres medlemmer de skal vide at de har disse muligheder?

"Ja, og så er vores vejledning jo alligevel at begrænse, fordi vi har ikke noget retspraksis på det, for vi ved ikke hvor vide mulighederne er"

Men hvem skulle ellers finde ud af det?

Det er fuldstændig rigtigt, men der skal være nogen der tør løbe en risiko på at gå ud til kanten med fare for at der kommer en klagesag, hvor man ikke får medhold.

15. Vil ressourceforbruget i forbindelse med forhandlingerne øge/reducere transaktionsomkostningerne? (38:20)

"Hvad mener du med transaktionsomkostninger? "

De ressourcer man bruger i forbindelse med udbud samt hvis man ser i det store perspektiv når man gør bundlinjen op.

"Så skulle det gerne blive mindre vil jeg sige"

I og med man bør være bedre forberedt bør det udmønte sig i at de totale omkostninger bliver lavere.

Tror du at entreprenører og ordregivere er indstillede på at investere de ressourcer som det kræver?

"Hvis man ser bort fra risikoen for klagesager tror jeg rigtig gerne ordregiver vil i dialog. Jeg tror sådan set også at mange entreprenører gerne vil i dialog"

Det kan vel være ret ressourcetungt at forhandle med 3 entreprenører for hvert udbud?

Man kan forestille sig at man vil starte med at teste det på mindre byggerier, i totalentrepriser eller enkelte udvalgte entrepriser, som nogle af de entrepriser man ellers ville byde ud på funktionskrav.

Man bør gå mere kvalitativt til værks og så skal man være gearret til at bruge ressourcerne på det.

(40:50) Det er specialegruppens opfattelse at der ikke tidligere, i specielt stor udstrækning, er gjort brug af tidlig dialog med markedet. Udbudsdirektivet fastslår at der er mulighed for en dialog med markedet forud for igangsættelse af et udbud og opstiller samtidig retningslinjer for denne dialog.

16. Er det din opfattelse, at ordregiver har gjort brug af de muligheder der hidtil har eksisteret for tidlig markedsdialog? (41:15)

Ja. Især teknologiske løsninger. Mindre på byggetekniske løsninger.

Det er specialegruppens opfattelse at man går meget forsigtigt til værks når man søger ny viden for ikke at overtræde ligebehandlingsprincippet.

CB kan ikke nikke genkendende til denne problematik da man er meget bevidst om at man må have denne markedssondering inden udbud. Berøringsangsten, ift. at have en dialog, indtræffer først når man har lavet udbuddet.

17. Har usikkerhed omkring de hidtidige regler været en barriere for markedsundersøgelser af innovative løsninger og nye produkter? (44:05)

"Ja. Det tror jeg bestemt. Folk er dødsensangste at få en klagesag, derfor finder man en model for at gennemføre et udbud og den bruger man så hver gang. Man vurderer derfor ikke hvilken vare man skal købe ind, og tilpasser således ikke sin udbudsform. Det kunne man godt ønske sig noget mere. "

18. Formoder du at de nye retningslinjer vil føre til ændret praksis hos ordregiver ift. brug af tidlig markedsdialog? (45:30)

Det kunne man da håbe på. Et af de krav der stilles til bygherre er at man er mere opmærksom på hvilken udbudsform der passer til den her vare man skal købe ind. Dette stiller både krav til markedssondering men også til de bygherres juridiske kompetencer.

I bygherreforeningen arbejdes der med at gøre sine medlemmer opmærksomme på de muligheder der er og her har man en god vidensdeling bygherrer imellem, det være sig kommunale, regionale, statslige og private bygherrer.

"De private bygherrer påstår at de kan finde 12-15 % i sådan en dialog med entreprenørerne bagefter(Red.: forhandling)"

(49:40) Nu er vi ved at være ved vejs ende med vores spørgsmål. Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.



*"Jeg synes det er forbandet svært at købe ind på den her måde. Det siger jo næsten sig selv, at skal man købe noget der er så kompliceret er sgu meget godt og tale med den der skal sælge en varen"
Dette kan forhåbentligt medvirke til at sænke konfliktniveau der er tårnhøjt i byggerier i dag.*

Kan du identificere kommissoriets mål omkring:

- større klarhed
- forenkling
- større fleksibilitet
- lavest mulige transaktionsomkostninger

i lovforslaget til den kommende udbudslov og er der et eller flere af målene der er blevet forsømt ved udarbejdelsen af lovforslaget?

Det med forenkling er jo spændende og det der bekymrer mig mest er i virkeligheden det omkring offentliggørelse af udvælgelseskriterierne. Men da dette er et spørgsmål om gennemsigtighed og entreprenøren vil selvfølgelig vide hvorfor han er blevet fravalgt til fordel for nogle andre. Men det giver nogle begrænsninger og gør at bygherren skal tænke sig meget om når man laver sine udvælgelseskriterier.

Er det så bygherreforeningens største bekymring?

Vi er bekymrede for hvordan man fortolker det der i forhold til hvad man må ligge i prosadelen og hvad må man ikke.

Bygherreforeningen har efterspurgt retningslinjer for dette, uden at få det. "nogle gange er det måske en fordel ikke at have nogle retningslinjer". Der er en bekymring ift. om der ligger en for bureaukratisk proces i forbindelse med offentliggørelse af denne ændring og "stiger antallet af klagesager pga. det, så er det jo bureaukrati"

CB har svært ved at se at dette er en forenkling.

6. INTERVIEW - DANSK BYGGERI

INTERVIEWGUIDE

Baggrunden

Allerede nu er der begyndende tegn på kapacitetsudfordringer i dele af byggebranchen, når det gælder håndteringen af større og komplekse byggeprojekter. Tendensen forventes at blive forstærket i de kommende år blandt andet som følge af en række større planlagte offentlige bygge- og anlægsprojekter såsom nye sygehuse, udbygning af universiteter og laboratorier, Metro og Femern Bælt. Derfor opleves der svag konkurrence på de førnævnte projekter og flere udbud ender med at blive annulleret.

Med udgangspunkt i ovenstående undersøges det hvordan den stigende efterspørgsel vil påvirke branchen samt hvordan. Ligeledes betragtes den kommende udbudslov for at afdække hvorvidt den vil bidrage til en mere eller mindre rigid udbudsproces for både ordre- og tilbudsgivere, der er involverede i udbud omfattet af EU-direktivet inden for bygge- og anlægsbranchen.

Formål

Vores håb er at du vil bidrage med informationer og tolkninger, som kan afklare de centrale forskningsspørgsmål der skal besvares som et led i arbejdet med den problemstilling der er udgangspunktet for hele specialet.

Informanten:

Dansk Byggeri

Henrik Fausing, Projektdirektør

Tlf. 4093 9747

Mail: hfa@danskbyggeri.dk

Interviewer:

Aalborg Universitet

Jan Kam Lauritzen, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse

Tlf. 5088 8865

Mail: jlauri14@student.aau.dk

Jens Falk Møller, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse

Tlf. 2682 5602

Mail: jmolle14@student.aau.dk

Interviewet afholdes:

Dansk Byggeris hovedkontor

Nørre Voldgade 106

1358 København K



Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	Først vil jeg sige tak for, at du vil deltage i dette interview. Som sagt hedder vi Jens og Jan og kommer fra AAU. Vi er i gang med vores kandidatspeciale som har fået overskriften " <i>Det strategiske udbud</i> ". Grunden til, at vi er her i dag er, at vi ønsker repræsentanter fra branchens syn på den kommende udbudslov samt hvilke udfordringer og muligheder du ser for dine medlemmer.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Vi forventer at interviewet vil tage omkring 50 min. Derfor kan det ske, at vi bliver nødt til at afbryde dig undervejs for at sikre at vi når omkring alle spørgsmål.
	Rollefordeling	Det er min opgave at fremsætte spørgsmålene igennem interviewet. Jens vil sørge for teknikken og han vil ligeledes stille opfølgende/uddybende spørgsmål undervejs.
	Dokumentation af interview	Hvis du ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis du ønsker det. Vi vil gerne bede om din tilladelse til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde. <i>Hvis informanten tøver eller har indvendinger tilbydes fuld fortrolighed.</i>
	Samtykke	Inden vi fortsætter til selve spørgsmålene vil jeg gøre opmærksom på, at det er frivilligt at deltage og du kan til enhver tid afbryde og trække dit samtykke tilbage.
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med udbud der er omfattet af EU-direktiverne	Nu vil jeg gerne bede dig om, at præsentere dig selv. Henrik Fausing, Akademiingeniør og advokat - Dansk Byggeri - Voldgiftsnævnet



EU vedtog nye udbudsdirektiver i februar 2014. I den forbindelse nedsatte regeringen et udbudslovsudvalg, hvis formål var at udarbejde et forslag til en dansk Udbudslov. I henhold til udvalgets kommissorium skal regelsættet i videst muligt omfang føre til:

- Større klarhed
- Forenkling
- Større fleksibilitet
- Lavest mulige transaktionsomkostninger

-for såvel ordregivere som tilbudsgivere, for derved at skabe bedst mulig udnyttelse af offentlige midler gennem effektiv konkurrence.

I dette interview vil vi indledningsvis betragte forslaget til den kommende udbudslov generelt set og senere hen rette fokusset på tre udvalgte områder.

Forskningsspørgsmål	Interviewspørgsmål	Noter
Hvordan vil den kommende udbudslov blive modtaget?	1: Hvordan oplever du stemningen i branchen forud for den kommende udbudslov? 2: Forventer du at Udbudsloven vil sikre bedre udnyttelse af offentlige midler? 3: Mener du, at forslaget til den kommende udbudslov er tilpas afstemt således den tilgodeser alle parter: bygherrer, rådgivere, entreprenører, og leverandører?	Positiv / negativ Opbakning til forslaget Hvorfor / hvorfor ikke? Hvorfor / hvorfor ikke?

I udbudsdirektivet 14/24/EU er det fastsat, at udbudsmaterialet fremover, uanset udbudsform, skal offentliggøres sammen med udbudsbekendtgørelsen. Hensigten er at skabe et bedre vurderingsgrundlag for tilbudsgivere om hvorvidt en opgave er interessant eller ej.

Hvilke formål tjener det, at udbudsmaterialet offentliggøres samtidig med udbudsbekendtgørelsen?	4: Hvordan forholder Dansk Byggeri/Bygherreforeningen sig til denne ændring? 5: Hvordan kan ordregiver, mest hensigtsmæssigt, imødekomme dette krav? 6: Har du en formodning om at denne tilgang vil afspejle den fremadrettede udbudstendens? 7: Hvordan vil denne ændring påvirke ressource- og tidsforbruget i de indledende faser?	Positivt / negativt Flere funktionsudbud? Allokerer flere ressourcer? Hvilke udfordringer ser du ved en sådan tendens? Vil dette så bidrage til en længerevarende udbudsproces? Ja: Er det hensigtsmæssigt? Nej: Forklar
--	---	--



	8: Forventer du, at ordregiver vil opnå lavere eller højre priser fra tilbudsgiver som følge af denne lovændring? 9: Skaber dette tiltag en ændring i risikofordelingen mellem ordre- og tilbudsgiver? 10: Har risikofordelingen hidtil været, at den har favoriseret enten ordre- eller tilbudsgiver? 11: Hvilke udfordringer ser du i forhold til rettelser i det i forvejen offentliggjorte udbudsmateriale? 12: Medfører lovændringen højere/lavere risiko for fejl i udbudsmaterialet som følge offentliggørelse med UBK?	Hvorfor / hvorfor ikke? Ja: Begrund. Nej: Er det ikke risikofyldt at udarbejde hele udbudsmaterialet så tidligt? Har du mulighed for at give et eksempel? Højere risiko: I så fald, vil dette resultere i flere klager og annullationer? Lavere risiko: Forklar
--	---	---

Der er foretaget tilføjelser i udbudsdirektiv 14/24/EU i forbindelse med artikel 43 hvilket åbner op for anvendelse af udbud med forhandling i langt højere grad. Det er specialegruppens opfattelse, at denne udbudsform vil kunne anvendes ved størstedelen af udbud i totalentreprise.		
Vil udbud med forhandling resultere i bedre/dårligere projekter?	13: Kort fortalt, hvilke muligheder / barrierer ser du i denne udbudsform? 14: Forventer du at denne mulighed vil initiere en ændring og en ny tendens i valget af udbudsform? 15: Vil ressourceforbruget i forbindelse med forhandlingerne øge/reducere transaktionsomkostningerne, set i det store perspektiv?	Kan frykten for at pådrage sig klagesager resultere i et fravalg af denne udbudsform? Øge: Tror du at entreprenører og bygherrer er villige til at bruge de ekstra ressourcer det kræver at medvirke i en sådan forhandling? Reducere: Forklar

Det er specialegruppens opfattelse at der ikke tidligere, i specielt stor udstrækning, er gjort brug af tidlig dialog med markedet. Udbudsdirektivet fastslår at der er mulighed for en dialog med markedet forud for igangsættelse af et udbud og opstiller samtidig retningslinjer for denne dialog.		
Vil præciseringen vedrørende tidlig markedsdialog fremme anvendelsen af dialog	16: Er det din opfattelse, at ordregiver har gjort brug af de muligheder der hidtil har eksisteret for tidlig	Hvorfor / hvorfor ikke?



forud for udbud ved bygge- og anlægsarbejder?	markedsdialog? 17: Har usikkerhed omkring de hidtidige regler været en barriere for markedsundersøgelser af innovative løsninger og nye produkter? 18: Formoder du at de nye retningslinjer vil føre til ændret praksis hos ordregiver ift. brug af tidlig markedsdialog?	Hvorfor / hvorfor ikke? Hvilke muligheder ser du ift. øget brug af tidlig markedsdialog? Hvilke barrierer og ser du ift. øget brug af tidlig markedsdialog?
---	--	--

Nu er vi ved at være ved vejs ende med vores spørgsmål. Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.		
Debriefing	Kan du identificere kommissoriets mål omkring: • større klarhed • forenkling • større fleksibilitet • lavest mulige transaktionsomkostninger i lovforslaget til den kommende udbudslov	Mener du at et eller flere af målene er blevet forsømt eller favoriseret ved udarbejdelsen af lovforslaget?
Afslutning	Tak for din tid, det har været enormt spændende og lærerigt. Vil du have eftersendt sammendraget til godkendelse?	



REFERAT

Interview med Henrik Fausing, Dansk Byggeri. Tid: 26-10-2015 kl. 14.30

Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	<i>Først vil jeg sige tak for, at du vil deltage i dette interview. Som sagt hedder vi Jens og Jan og kommer fra AAU. Vi er i gang med vores kandidatspeciale som har fået overskriften "Det strategiske udbud". Grunden til, at vi er her i dag er, at vi ønsker repræsentanter fra branchens syn på den kommende udbudslov samt hvilke udfordringer og muligheder du ser for dine medlemmer.</i>
Rammerne for interviewet	Tidsramme	<i>Vi forventer at interviewet vil tage omkring 50 min. Derfor kan det ske, at vi bliver nødt til at afbryde dig undervejs for at sikre at vi når omkring alle spørgsmål.</i>
	Rollefordeling	<i>Det er min opgave at fremsætte spørgsmålene igennem interviewet. Jens vil sørge for teknikken og han vil ligeledes stille opfølgende / uddybende spørgsmål undervejs.</i>
	Dokumentation af interview	<i>Hvis du ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis du ønsker det.</i> <i>Ja.</i> <i>Vi vil gerne bede om din tilladelse til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde.</i> <i>Hvis HFA citeres skal han kontaktes for samtykke.</i>
	Samtykke	<i>Inden vi går til selve spørgsmålene vil jeg gøre opmærksom på, at det er frivilligt at deltage og du kan til enhver tid afbryde og trække dit samtykke tilbage.</i>
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med udbud der er omfattet af EU-direktiverne	<i>Nu vil jeg gerne bede dig om, at præsentere dig selv.</i> <i>Henrik Fausing</i> - <i>Ansæt i Dansk Byggeri (Arbejdsgiverorganisation der repræsenterer håndværkere, entreprenører. Primære opgave er overenskomststifter)</i> - <i>Akademiingeniør og advokat</i> <i>40 års erfaring med udbud igennem ovenstående</i>

(05:10) EU vedtog nye udbudsdirektiver i februar 2014. I den forbindelse nedsatte regeringen et udbudslovsudvalg, hvis formål var at udarbejde et forslag til en dansk Udbudslov. I henhold til udvalgets kommissorium skal regelsættet i videst muligt omfang føre til:

- Større klarhed
- Forenkling
- Større fleksibilitet
- Lavest mulige transaktionsomkostninger

-for såvel ordregivere som tilbudsgivere, for derved at skabe bedst mulig udnyttelse af offentlige midler gennem effektiv konkurrence.

I dette interview vil vi indledningsvis betragte forslaget til den kommende udbudslov generelt set og senere hen rette fokusset på tre udvalgte områder.

1. Hvordan oplever du stemningen i branchen forud for den kommende udbudslov? (05:55)

HFA lægger vægt på at man har ikke har et valg, da landende skal implementere direktivet samt at lovsforslaget er implementeret tekst fra direktivet. Udfærdigelsen af lovforslaget er derfor en meget bunden opgave.

To områder er ikke direktivfastlagte men er lagt op til medlemslandene om de vil implementere eller ej: Offentliggørelse af evalueringsmodel samt ændringen vedr. sideordnede udbud.

Hvis der kommer tvivl er det dommerne fra klagenævnets opgave at fortolke iht. traktatens regler.

Man har vel nogle forventninger til hvad det skal bringe at der kommer en ny udbudslov?

Højere adgang til fleksibilitet men derimod højere tilbudsomkostninger.

2. Forventer du at Udbudsloven vil sikre bedre udnyttelse af offentlige midler? (07:50)

Det afhænger af om det offentlige er i stand til at skrive udbudsvilkårene således at man udnytter de konkurrencemomenter som er hensigten fra kommissionens side.

Der fremkommer en generel kritik fra Dansk Byggeris medlemmer af kvaliteten af udbudsmaterialet. Mere specifikt er der for mange fejl disse hvilket giver anledning til for store risici og dermed for mange retssager.

Men så er det vel ikke i udbudsloven problemet ligger, så er det jo et helt andet sted?

Både og, da udbudsmaterialet jo også håndterer de tekniske specifikationer som ikke er tilstrækkelige.

3. Mener du, at forslaget til den kommende udbudslov er tilpas afstemt således den tilgodeser alle parter: bygherrer, rådgivere, entreprenører, og leverandører? (09:05)

"Ja, det gør jeg sådan set. Vi har jo siddet omkring et bord og er blevet enige om det"

Fra Dansk Byggeris side udviser man stor tilfredshed med at evalueringsmodellen skal offentliggøres, da dette skaber større gennemsigtighed.

Men der er vel nogen der har været imod denne offentliggørelse?

"Det kan jeg godt afsløre, at det var hele udvalget, undtaget undertegnede"

Hvilke argumenter fremførte resten af udvalget?

At det ikke står i udbudsdirektivet.

Men hvis man følger gennemsigtighedsprincippet i traktaten, som man gør mange af store europæiske lande, bør man offentliggøre modellen.

Da man undersøgte det hos Europa-kommissionen sagde de at det havde man pligt til, så det har vi gjort.

Og det er ikke en overimplementering af direktiverne?

"Nej, ikke efter vores opfattelse. Det er en overholdelse af traktatens vilkår om ligebehandling og gennemsigtighed"

(10.50) I udbudsdirektivet 14/24/EU er det fastsat, at udbudsmaterialet fremover, uanset udbudsform, skal offentliggøres sammen med udbudsbekendtgørelsen. Hensigten er at skabe et bedre vurderingsgrundlag for tilbudsgivere om hvorvidt en opgave er interessant eller ej.

4. Hvordan forholder du dig til denne ændring? (11:05)

Det synes Dansk Byggeri er alletiders. Det betyder at risikoprofilen er fuldt gennemsigtig på det tidspunkt man beslutter sig for om man vil byde ind eller ej.

Det har desuden stor betydning for hvilke rettelser der kan sendes ud. Ændringer i form af specifikationer der ikke er ubetydelige, udsendt via et rettelsesblad, vil normalt betyde at man skal starte forfra.

5. Hvordan kan ordregiver, mest hensigtsmæssigt, imødekomme dette krav? (11:55)

Ved at lave udbudsmaterialet færdigt inden han udbyder det.

Kommissionen ser det på følgende måde. Udbyder skal undersøge hvad markedet kan tilbyde, hvilket gøres mest optimalt ved at udbyde på ydeevnespecifikationer, altså funktionskrav.

En anden måde er at lave et udbudsmateriale hvor alt er tegnet og beskrevet, hvorved der kun vil være en løsning og andre bud vil derfor være alternativer. Derved vil man afskære sig muligheden for at forhandle, da meningen med forhandling er en forbedring af tilbuddet ift. de funktionskrav der er stillet.

Kommer der således flere funktionsudbud?

"Det vil være min umiddelbare opfattelse, da det giver størst mulig adgang til at forhandle"

6. Har du en formodning om at denne tilgang vil afspejle den fremadrettede udbudstendens? (13:50)

"Ja, det tror jeg"

Du tror ikke at ordregiver vil bruge flere ressourcer på at udfærdige udbudsmaterialet tidligere?

"Nej, det tror jeg ikke på, jeg tror at i mange tilfælde så vil ordregiver lave et udbudsmateriale der er baseret på funktionskrav og så vil de få en række løsninger præsenteret fra tilbudsgiverne og ud fra dem så vil de tilpasse de tilbud således det passer bedst muligt til deres behov"

HFA bemærker at det vil være den mest optimale måde at gøre det på men at det dog vil blive ret dyrt for tilbudsgiverne og for udbyderne.

7. Hvordan vil denne ændring påvirke ressource- og tidsforbruget i de indledende faser? (14:45)

Det vil give et voldsomt større forbrug af ressourcer ift. tid og økonomi at deltage i en sådan forhandling.

Dette vil føre til at man vil se på om udbyder er seriøs samt hvor mange tilbudsgiver der er i konkurrencen.

8. Forventer du, at ordregiver vil opnå lavere eller højere priser fra tilbudsgiver som følge af denne lovændring? (15:30)

Hvis ordregiver misbruger denne mulighed til at invitere mange vil tilbudsomkostningerne stige hvilket vil have en afsmittende effekt på tilbudspriserne.

Tror du at den højere gennemsigtighed vil give sig til udtryk igennem et mindre risikotillæg ved entreprenørerne?

"Nej, det tror jeg ikke på"

9. Skaber dette tiltag en ændring i risikofordelingen mellem ordre- og tilbudsgiver? (17:40)

Nej. Risikofordelingen afhænger af standarddokumenter som AB og har som sådan ikke noget med udbudsproceduren at gøre.

10. Har risikofordelingen mellem ordre- og tilbudsgiver hidtil været uhensigtsmæssig? (18:30)

"Jamen det har sådan set ikke noget med udbudsreglerne at gøre, overhovedet, hvem der har risikoen, det ligger i AB-systemet"

Det har været uhensigtsmæssigt at risikoprofilen først er blevet kendt efter prækvalifikation.

"Bygherre bør lave et udbudsmateriale som sikrer at entreprenøren kan tjene penge"

11. Hvilke udfordringer ser du i forhold til rettelser i det i forvejen offentliggjorte udbudsmateriale? (21:40)

Max Havelaar præmis 55:

En væsentlig ændring der kræver fornyet udbud: Hvis potentielle tilbudsgivere havde haft kendskab til ændringen og dette havde medført interesse for prækvalifikation, eller modsat, hvis man kendte denne ændring på ansøgningstidspunktet og ikke ville have ansøgt.

Nordecon-sagen:

Man må ikke tage en tilbudsgivers alternativ og bringe det til forhandling for andre tilbudsgivere. I dette tilfælde var alternativet dog ikke tilladt, da det stred mod de grundlæggende elementer i udbudsmaterialet og der i øvrigt ikke var givet mulighed for at tilbyde alternative løsninger.

Sammenholdes de to ovenstående betyder det at hvis man laver et specifikationsudbud hvor man efterfølgende ændrer på en væsentlig specifikation, hvis andre ville have interesseret sig for opgaven, kræver det fornyet udbud.

Derfor vil det være svært at lave ændringer i et specifikationsudbud.

Hvad så hvis der er ændringer i funktionskrav, evt. ændret anvendelsesformål eller øget luftskifte?

Funktionskrav er minimumskrav. Således kan man forhandle om alt det der er mere end det og modsat kan man ikke forhandle om noget der er i strid med mindstekravene.

12. Medfører lovændringen højere/lavere risiko for fejl i udbudsmaterialet som følge af offentliggørelse med UBK? (26:00)

Ikke umiddelbart. Det handler om planlægning fra ordregivers side men det kræver selvfølgelig at bygherren skal tænke anderledes.

(27:45) Der er foretaget tilføjelser i udbudsdirektiv 14/24/EU i forbindelse med artikel 43 hvilket åbner op for anvendelse af udbud med forhandling i langt højere grad. Det er specialegruppens opfattelse, at denne udbudsform vil kunne anvendes ved størstedelen af udbud i totalentreprise.

13. Kort fortalt, hvilke muligheder / barrierer ser du i denne udbudsform? (28:05)

Udfordringen er at finde ud af hvilket grundlag man vil udbyde på. Hvis man udbyder på byggeprogram er der meget at forhandle om, men udbyder man med mange specifikationer er der meget lidt at forhandle om. Og så kan man ligge alle steder ind imellem.

14. Forventer du at denne mulighed vil initiere en ændring og en ny tendens i valget af udbudsform? (29:15)

"Ja, jeg tror at i mange tilfælde vil man vælge udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog"

Tror du frygten for klagesager kan resultere i et fravalg af denne udbudsform?

Ikke umiddelbart. Forsyningsvirksomhederne har brugt denne udbudsform i mange år og det er deres foretrukne udbudsform.

Udbudsformen vil give mulighed for at bygherren kan få tilpassede løsninger. Men man skal være opmærksom på at det koster ressourcer hos både bygherre og tilbudsgiver.

15. Vil ressourceforbruget i forbindelse med forhandlingerne øge/reducere transaktionsomkostningerne? (31:10)

Det hænger også sammen med hvor stor en del hhv. entreprenøren og rådgiveren skal projektere. "Der er ingen tvivl om at generelomkostningerne ved at bruge udbud med forhandling vil stige" – Dette ved man fra implementeringen af tilbudsloven hvor omkostningerne steg da man fik muligheden for at forhandle. Dette medførte en ændring i loven således man kun måtte forhandle med de tre økonomisk mest fordelagtige tilbud, samt at man på forhånd skulle angive hvor mange bydende man ville indbyde i begrænset udbud.

Dette skal så medføre at vi får nogle tilsvarende bedre projekter for de øgede omkostninger?

I dag er det sådan at hvis man udbyder i totalentreprise efter tildelingskriteriet økonomisk mest fordelagtig vil man få en række vidt forskellige bud hvoraf man er tvunget til at vælge det økonomisk mest fordelagtige uden mulighed for at forbedre det igennem forhandling.

De kommende regler giver mulighed for at forhandle således det bliver mere optimalt i forhold til bygherres ønsker, hvorved man vil få et produkt som svarer bedre til bygherres ønsker.

Men for de 4 som ikke vinder vil det blive væsentligt dyrere.

Tror du at entreprenører og ordregivere er indstillede på at investere de ressourcer som det kræver? (35:25)

"Ja, det er jeg ikke i tvivl om"

Entreprenøren skal vurdere om risikoprofilen og indtjeningsmuligheden er interessant samt hvor mange man er i konkurrence med.

(36:00) Det er specialegruppens opfattelse at der ikke tidligere, i specielt stor udstrækning, er gjort brug af tidlig dialog med markedet. Udbudsdirektivet fastslår at der er mulighed for en dialog med markedet forud for igangsættelse af et udbud og opstiller samtidig retningslinjer for denne dialog.

16. Er det din opfattelse, at ordregiver har gjort brug af de muligheder der hidtil har eksisteret for tidlig markedsdialog? (36:20)

"I virkeligheden mener jeg ikke at der er nogle ændringer i retstilstanden"

Det afgørende er overholdelse af ligestillingsprincippet. Hvis der har været en forudgående dialog, må disse ikke være stillet bedre end andre tilbudsgivere.

Der findes en klagenævnsafgørelse herom der omhandler vikingeskibsmuseet i Roskilde, hvor COWI havde udført geotekniske undersøgelser. Her mente andre rådgivere at COWI var inhabile, men dette afviste klagenævnet da alle oplysninger var frit tilgængelige.

Det er specialegruppens opfattelse at man går meget forsigtigt til værks når man søger ny viden for ikke at overtræde ligebehandlingsprincippet.

Det er korrekt. Folk er skrækslagne for at overtræde spørgsmålet om inhabilitet.

17. Har usikkerhed omkring de hidtidige regler været en barriere for markedsundersøgelser af innovative løsninger og nye produkter? (38:25)

Man har været bange for at havne i klagenævnet pga. inhabilitet.

"En markedsundersøgelse er ikke nødvendigvis driveren for innovative produkter, innovation bør komme fra de bydende selv"

Det er HFA's opfattelse at en entreprenør der har en rigtig god idé ikke vil afgive denne i en markedsdialog, således andre får mulighed for at gøre brug af den.

18. Formoder du at de nye retningslinjer vil føre til ændret praksis hos ordregiver ift. brug af tidlig markedsdialog? (42:00)

Ja. HFA tror at der vil blive øget markedsdialog idet man ikke vil være så nervøs for det efter regelpræciseringen.

Mulighederne, ifølge HFA, er dog ikke så store som specialegruppen havde forventet. Hvis man udbyder på funktionskrav skal de bydende nok selv finde nogle smarte løsninger

Men så får denne tidlige markedsdialog også svært ved at vinde indpas?

Bygherre kan forespørge og få at vide hvad der er på markedet, hvis man ikke er bekendt med det. Men man vil ikke blive bekendt med en løsning som en af de bydende vil kunne udnytte til sin fordel. Dette er desuden nøglen i udbud med forhandling. Hvis en tilbudsgiver byder ind med en god idé må man ikke tage den idé med ind til de andre tilbudsgivere og bede dem om at prissætte idéen. Det er lodret ulovligt. Dette vil desuden medføre at ingen vil komme med innovative løsninger.

(46:25) Nu er vi ved at være ved vejs ende med vores spørgsmål. Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.

Kan du identificere kommissoriets mål omkring:

- større klarhed
- forenkling
- større fleksibilitet
- lavest mulige transaktionsomkostninger

i lovforslaget til den kommende udbudslov?

HFA fremsætter en undring vedr. kommissionens hidtidige holdning om at udbud med forhandling ville tilgodese nationale interesser.

Nu har kommissionen imidlertid ændret holdning til dette.

HFA tror at denne holdningsændring sker på baggrund af finanskrisen og den arbejdsløshed denne har medført i eksempelvis Sydeuropa. Der har med andre ord øget chancer for at nationale virksomheder vinder i disse dele af Europa. "Det er kun pæne og ordenlige nationer som Danmark der er så regelrette"

Er der nogle af målene der er blevet forsømt eller favoriserede?

Man kunne godt have gjort mere ud af at beskrive evalueringskriterierne i direktivet. Dette burde have været præciseret.

Forstår du ordregivers bekymring ved at offentliggøre modellen?

"Det er da ikke nogen let opgave jeg har givet dem"

Det bliver den ene parameter som de bydende går ind og ser på for at få tildelt opgaven.

Hvor det hidtil at været let for ordregiver at vælge?

I virkeligheden har der været frit valg afhængigt af hvordan man udfærdiger modellen efterfølgende.

Herefter opstår en længere dialog om evalueringsmodeller samt om ordregivers muligheder før og efter den kommende udbudslov. Desuden diskuteres forskellen på organisation som udvælgelses- eller tildelingskriterie.

I det nye direktiv har man præciseret dette: Med mindre at de personer man byder ind med vil være i stand til væsentlig at løfte opgavens kvalitative værdi, så er det ikke et tildelingskriterie.

7. INTERVIEW - AARHUS VAND A/S

INTERVIEWGUIDE

Baggrunden

Allerede nu er der begyndende tegn på kapacitetsudfordringer i dele af byggebranchen, når det gælder håndteringen af større og komplekse byggeprojekter. Tendensen forventes at blive forstærket i de kommende år blandt andet som følge af en række større planlagte offentlige bygge- og anlægsprojekter såsom nye sygehuse, udbygning af universiteter og laboratorier, Metro og Femern Bælt. Derfor opleves der svag konkurrence på de førnævnte projekter og flere udbud ender med at blive annulleret.

Med udgangspunkt i ovenstående undersøges det hvordan den stigende efterspørgsel vil påvirke branchen samt hvordan. Ligeledes betragtes den kommende udbudslov for at afdække hvorvidt den vil bidrage til en mere eller mindre rigid udbudsproces for både ordre- og tilbudsgivere, der er involverede i udbud omfattet af EU-direktivet inden for bygge- og anlægsbranchen.

I den kommende udbudslov bliver der mulighed for at anvende udbudsformen *udbud med forhandling*. Denne har det imidlertid længe været mulig at anvende under forsyningsvirksomhedsdirektivet, hvor den desuden har været den foretrukne udbudsform.

Formål

Vores håb er at du vil bidrage med informationer og tolkninger, som kan afklare de centrale forskningsspørgsmål der skal besvares som et led i arbejdet med den problemstilling der er udgangspunktet for hele specialet.

Informanten:

Aarhus Vand A/S

Karina Topp, Souschef

Tlf. 8947 1121

Mail: kto@aarhusvand.dk

Interviewer:

Aalborg Universitet

Jan Kam Lauritzen, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse

Tlf. 5088 8865

Mail: jlauri14@student.aau.dk

Jens Falk Møller, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse

Tlf. 2682 5602

Mail: jmolle14@student.aau.dk

Interviewet afholdes:

Aarhus Vand A/S hovedkontor

Bautavej 1

8210 Aarhus



Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	Først vil jeg sige tak for, at du vil deltage i dette interview. Som sagt hedder vi Jens og Jan og kommer fra AAU. Vi er i gang med vores kandidatspeciale som har fået overskriften " <i>Det strategiske udbud</i> ". Grunden til, at vi er her i dag er, at vi ønsker en bygherres syn på og erfaringer inden for udbudsformen <i>udbud med forhandling</i> samt hvordan denne anvendes mest optimalt ved udbud underlagt forsyningsvirksomhedsdirektivet. For derved at afdække om denne udbudsform med fordel vil kunne finde anvendelse inden for byggeri og anlæg, under den kommende udbudslov.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Vi forventer at interviewet vil tage omkring 45 min. Derfor kan det ske, at vi bliver nødt til at afbryde dig undervejs for at sikre at vi når omkring alle spørgsmål.
	Rollefordeling	Det er min opgave at fremsætte spørgsmålene igennem interviewet. Jan vil sørge for teknikken og han vil ligeledes stille opfølgende / uddybende spørgsmål undervejs.
	Dokumentation af interview	Hvis du ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis du ønsker det. Vi vil gerne bede om din tilladelse til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde. <i>Hvis informanten tøver eller har indvendinger tilbydes fuld fortrolighed.</i>
	Samtykke	Inden vi fortsætter til selve spørgsmålene vil jeg gøre opmærksom på, at det er frivilligt at deltage og du kan til enhver tid afbryde og trække dit samtykke tilbage.
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med udbud der er omfattet af forsyningsvirksomhedsdirektivet	Nu vil jeg gerne bede dig om, at præsentere dig selv. Karina Topp, Souschef - Bygningsingeniør



Ved udbud inden for forsyningsvirksomhedsdirektivets anvendelsesområde kan ordregiver frit mellem tre forskellige udbudsformer. Offentligt udbud, begrænset udbud eller udbud med forhandling.		
På hvilket grundlag fastlægges udbudsproceduren?	1: Vil du beskrive hvordan Aarhus Vand indleder en udbudsproces med hensyn til valg af udbudsform? 2: Findes der særlige præferencer i forhold til de førnævnte tre udbudsformer hvor en udbudsform foretrækkes frem for en anden? 3: Foregår valget af udbudsform i relation til det enkelte projekt? 4: Hvilke overvejelser gør I jer ifm. fastsættelse af udvælgelseskriterierne i en prækvalifikation? 5: Benytter i ekstern byggherrerådgivning i forbindelse med et udbud?	Hvorfor bruger I ikke offentligt udbud? Udbud med forhandling = 32 Begrænsede udbud = 7 Tildeling af kontrakt uden forudgående offentliggørelse = 2 Eller er XXX standard udbudsform? Differentierer I disse afhængigt af projekt, udbudsform eller andet? (udbud m. forhandling vs. begrænset) Hvad består de typisk af? Udbudsform, forhandlinger, evaluering af tilbud?

Udbud med forhandling efter forudgående offentliggørelse af en udbudsbekendtgørelse i EU-tidende virker som en særdeles attraktiv udbudsform for udbydere, eftersom de er fritaget for det principielle forbud mod forhandling med tilbudsgivere som er gældende ved offentlig udbud og begrænset udbud. Ifølge TED (Tenders Electronic Daily) udgør 78% af Aarhus Vands A/S udbud efter udbudsformen: Udbud med forhandling.		
Hvilke fordele / ulemper er der forbundet med brug af udbud med forhandling?	6: Hvilke fordele/ulempeser du som de mest iøjnefaldende? 7: Hvordan vurderer du resultaterne ved brug af denne udbudsform? 8: Vurderer du at ressourceforbruget i forbindelse med udbud med forhandling er øget/reduceret i forhold til eksempelvis begrænset udbud? 9: Oplever i udfordringer i forbindelse med forhandlingerne i forhold til de prækvalificerede tilbudsgivere?	Positivt: er det i forhold til prisen eller de rent byggetekniske løsninger eller en mere gnidningsfri anlægsfase. Hvis øget: Står det forbedrede produkt mål med de ekstraomkostninger der er forbundet med forhandling



I forsyningsvirksomhedsdirektivet foreligger der ingen eksplicit regulering af forhandlingsforløbet. På trods af dette skal ordregiver sikre sig at ligebehandlings- og gennemsigtighedsprincipperne overholdes. Ligeledes fastslår klagenævnet at sjakren ikke er tilladt.		
Hvordan organiseres et forhandlingsforløb ved udbud med forhandling?	10: Hvilke overvejelser gør I jer ifm. strukturering af forhandlingsforløbet? 11: Hvor mange ansøgere udvælger i normalvist til at afgive tilbud? 12: Hvilke elementer i tilbuddet forhandles der typisk om? 13: Forhandles der i flere omgange hvor tilbudsgiver først afgiver "adjustet bid" og efter endnu en forhandling det "final bid" 14: Oplyser I tilbudsgiveren om dennes >>strong and weak points<<, i relation til de aspekter der indgår i tilbudsbedømmelsen? 15: Er det samme elementer der bliver forhandlet om med alle tilbudsgivere i en forhandlingsrunde?	Differentierer I afhængigt af projekttype, entrepriseform eller andet? (Skal offentliggøres i UBK) Er der elementer i ligger særlig vægt på: Innovation, samarbejde, Tekniske løsninger eller pris? Gøres der brug af paradigmer? Hvem afgør at forhandlingerne afsluttes og på hvilken baggrund? Hvis nej: Vil du forklare hvordan I så gør? Hvis ja: Hvordan, rent forhandlingsteknisk, bruger I disse oplysninger? "Vi skal have en god forklaring"
I byggebranchen eksisterer der imidlertid en frygt for pådragelse af klagesager. Dette medfører at bygherrerne holder sig til udbudsformer der erfaringsmæssigt giver få klagesager. Derfor stiller specialegruppen spørgsmålstegn ved om offentlige bygherre tør anvende denne udbudsform i byggebranchen.		
Er udbud med forhandling forbundet med større risiko for klagesager?	16: Oplever I mange klager? 17: Hvordan sikrer I at ligebehandlings- og gennemsigtighedsprincippet bliver overholdt eftersom der ikke findes nogen regulering af forhandlingsforløbet i forsyningsvirksomhedsdirektivet?	Hvad klages der over? Vurderer du at dette er repræsentativt for branchen?



	18: En repræsentant fra Bygherreforeningen tilkendegav over for os, at en mulig barriere for anvendelsen af udbud med forhandling var at pådrage sig klagesager. Oplever i, at der hold i denne bekymring?	Vil du således anbefale offentlige bygherrer inden for bygge og anlæg at anvende denne udbudsform hvor dette er muligt?
Nu er vi ved at være ved vejs ende med vores spørgsmål. Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.		
Debriefing	Vil du opsummere med de vigtigste overvejelser offentlige bygherrer skal gøre sig før de iværksætter udbud med forhandling?	
Afslutning	Tak for din tid, det har været enormt spændende og lærerigt. Vil du have eftersendt sammendraget til godkendelse? Now, we will move on to the supplemental questions regarding partnering, in English.	

REFERAT

Interview med Karina Topp, souschef Aarhus Vand A/S

Tid: 13-11-2015 kl. 14.15

Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	
Rammerne for interviewet	Tidsramme	
	Rollefordeling	
	Dokumentation af interview	<i>Hvis du ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet.</i> <i>Det er helt i orden</i> <i>Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis du ønsker det.</i> <i>Vi vil gerne bede om din tilladelse til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde.</i> <i>Ja - ingen problemer i det</i>
	Samtykke	
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med udbud der er omfattet af forsyningsvirksomhedsdirektivet	<i>Nu vil jeg gerne bede dig om, at præsentere dig selv.</i> <i>Karina Topp, ansat i projektafdelingen hos Aarhus Vand. Denne afdeling gennemfører bla.. udbud af alle projekter indenfor Aarhus vand.</i> <i>Uddannet bygningsingeniør</i> <i>- Tidligere ansat som projektmedarbejder hos COWI</i> <i>- 5 år som projektleder i AV</i> <i>- 6 år som afdelingsleder</i>

Ved udbud inden for forsyningsvirksomhedsdirektivets anvendelsesområde kan ordregiver frit mellem tre forskellige udbudsformer. Offentligt udbud, begrænset udbud eller udbud med forhandling.

3:03 - 1: Vil du beskrive hvordan Aarhus Vand indleder en udbudsproces med hensyn til valg af udbudsform?

Vi anvender altid udbud med forhandling ved EU-udbud. Dette er ikke alene på baggrund af økonomien men også entreprenørens organisation og hvordan deres evne til samarbejde, arbejde med process og innovere når man betragter disse parametre mener AV at det er vigtigt også at have forhandlingsdelen med hvor entreprenøren også får lov at præsentere deres tilbud. Dette er en vigtig del for at se om det er de rigtige samarbejdspartnere.

Vil det være svært at gennemskue de indkommende tilbud i papirform?

Det ville være svært at gennemskue tilbud ved de andre to udbudsformer eftersom AV selv skal beskrive alting ned i mindste detalje. Dette er muligt hvis der er tale om anlægsarbejde men det vanskeligt når man arbejder med innovation. Under forhandlingerne skaber vi en fælles forståelse af projektet således de kan gå hjem og rette tilbuddet til.

Selvfølgelig er det muligt at opstille del kriterier, ifm. innovation ved et begrænset udbud men AV vil nødigt undvære forhandlingsdelen. Derfor vælger AV bevidst udbud med forhandling.

Generelt set anvender AV udbud med forhandling. I enkelte tilfælde eksempelvis ved udbud af kemikalier anvendes der muligvis begrænset udbud hvis det udelukkende er pris der konkurreres på.

6:15 - Hvilke overvejelser gør I jer ifm. fastsættelse af udvælgelseskriterierne i en prækvalifikation?

Indledningsvist er det meget overordnede på virksomhedsniveau så som økonomisk kapacitet, mandskab, referencer hvilket er det AV bruger til at prækvalificere.

Differentierer i disse udvælgelseskriterier?

Alle rådgivningsopgaver udbydes i en prækvalifikation. Her betragtes typen af medarbejdere (volumenmæssigt) men Langt hen af vejen er de ens - der er ikke meget variation i dem. Der bliver differenceret mellem rådgiver og entreprenør udbud eftersom det ikke er findes en maskinpark hos en rådgivervirksomhed.

8:15 - Benytter i ekstern bygherrerådgivning i forbindelse med et udbud?

De bistår under hele udbudsprocessen med indkaldelse af møder, juridisk bistand og samling af hele udbudsmaterialet, opfølgning af rettelsesblade, referater fra forhandlingsmøder.

Det er ligeledes bygherrerådgiver der administrere projektweb.

AV har slev ikke mandskab og ressourcer til disse ting

Udbud med forhandling efter forudgående offentliggørelse af en udbudsbekendtgørelse i EU-tidende virker som en særdeles attraktiv udbudsform for udbyder, eftersom de er fritaget for det principielle forbud mod forhandling med tilbudsgivere som er gældende ved offentligt udbud og begrænset udbud.

10:28 - Hvilke fordele/ulempeser du som de mest iøjnefaldende?

Fordele: Præsentation af materialet og gennem forhandling hvor man indgår i en dialog således, at vi hjælper tilbudsgivere hvor de med fordel kunne supplere deres tilbud for at opnå bedst chance for at vinde - Det siger vi til alle bydende. Et eksempel kunne være " hvordan laver i innovations processer? " eller " hvordan laver i projektledelse på tværs af tre bygherre? " Dette kan tilbudsgiver så gå hjem og beskrive det bedre. Det er en mulighed for at forstå denne komplekse opgaveportefølje.

Ulemper: Der er som sådan ikke nogle ulemper, ud over det tager lidt mere tid og udbudsprocessen bliver længere.

Karina tror også at tilbudsgiverne ser fordele i udbudsformen eftersom de får to muligheder for at afgive tilbud, således de har lavet en fejl eller misforstået noget kan denne rettes. "Jeg har svært ved at se nogle ulemper" "hvis man har en opgave til 200.000 skal man ikke anvende udbud med forhandling, processen er alt for tung - der skal noget volumen bag".

12:46 Hvordan vurderer du resultaterne ved brug af denne udbudsform?

"Resultaterne er ganske fremragende, så tror jeg ikke at jeg kan sige det mere mildt. " I forbindelse med et udbud sættes der en vision og nogle mål op bla. har AV sat et mål op:

"Vi ønsker at reducerer projektets omkostninger med 10% i løbet af en kontrakt periode. Og det bliver entreprenørerne målt på, - OG DE FORMÅR AT GØR DET! "Over de seneste 10 år har AV reduceret deres projektomkostninger med 35%. AV har en årlig portefølje på 150 millioner så det er mange penge der er i spil.

Er det på grund af udbudsformen eller er det rammeaftalerne?

Det er vigtig at understrege at, dette ikke udelukkende er et resultat af udbudsformen men skyldes nærmere partering aftalens elementer. Men - "Det er afgørende at finde de rigtige parter til en partnerringaftale og der er her udbud med forhandling bliver relevant". Det kan være svært hvis man anvender offentlig udbud, eller begrænset udbud.

I den partnerring aftale der udbydes nu er der fem mål, der måles på:

- økonomi
- kvalitet - Fejlraten skal falde år for år - og det gør den!
- kundetilfredshed - Der udsendes kundespørgeskemaer og målet er 80% kundetilfredshed efter de 6 år aftalen løber.
- Samarbejde - Spørgeskemaundersøgelse internt omkring; teknisk kapacitet, troværdighed, samarbejdsevne, projektledelse og forandringsparathed.
- Co2 og miljø

17:30 -: Vurderer du at ressourceforbruget i forbindelse med udbud med forhandling er øget/reduceret i forhold til eksempelvis begrænset udbud?

"Ved at udbyde på denne måde slipper man for at udbyde 100 små projekter og man vil slet ikke opnå samme positive resultater pga. skiftende aktører fra projekt til projekt." "Så transaktionsomkostningerne ved udbud med forhandling kommer mangfoldigt ind i form af gode projekter over 6 år."

Således vurderer Karina ikke at der er øgede transaktionsomkostninger ved udbud med forhandling af rammeaftaler.

18:58 - Oplever i udfordringer i forbindelse med forhandlingerne i forhold til de prækvalificerede tilbudsgivere?

Det koster tilbudsgiver mange hundred tusinde at afgive tilbud og de tilbudsgivere der søger prækvalifikation team'er ofte op med andre firmaer for at kunne løfte opgaven både mandskabsmæssigt og kompetencemæssigt. "Hvis man vinder aftalen sikrer man en grund produktion i 6 år med kerneopgaver + udviklingsopgaver"

Der opleves ingen problemer med forhandlingerne. "forhandlingerne er kun 1,5 times møde hvor tilbudet præsenteres, efterfølgende snakker vi om deres tilbud, hvor vi giver feedback"

I forsyningsvirksomhedsdirektivet foreligger der ingen eksplicit regulering af forhandlingsforløbet. På trods af dette skal ordregiver sikre sig at ligebehandlings- og gennemsigtighedsprincipperne overholdes. Ligeledes fastslår klagenævnet at sjakren ikke er tilladt.

22:07 - Hvilke overvejelser gør I jer ifm. strukturering af forhandlingsforløbet?



Entreprenørerne uploader deres tilbud med enhedspriser til en portal, derefter sammenlignes det med priserne fra den sidste årsproduktion, og inden forhandlingerne starter oplyser vi summen fra de andre tilbudsgivere således de kan se hvilke niveau de ligger på. Det er alene sumprisen på en årsproduktion så de kan ikke se hvilke enhedspriser de er høje/lave på. Vi oplever entreprenører der afgiver en ekstrem høj pris, for ikke at afsløre hvilke niveau de rent faktisk ligger på, når de fremsender det revideret tilbud.

Hvordan fastsætter i selve strukturen for forhandlingsforløbet?

Det kører efter en "næsten" fast model. Vi har tænkt meget over, hvad vi får mest ud af, samtidig med vi hjælper tilbudsgiverne bedst.

ifm. det seneste udbud, indkaldte vi til et infomøde i branchen, hvor vi fortalte om hvilke udbud der ville og komme og hvordan AV havde tænkt sig det skulle foregå og de fremmødte fik mulighed for at stille spørgsmål. Alt dette inden selve udbuddet. Det er i øvrigt nogle sindssygt attraktive aftaler, fordi de er så langvarig samtidig med vi lægger så meget udvikling ind i aftalerne. "hvem vil ikke gerne udvikle sin portefølje i samarbejde med en kunde - det vil alle selvfølgelig"

"Den gang vi afholdte infomødet kom der 160 personer fra 50 forskellige virksomheder"

Infomøde november.

Annoncering i EU-tidene

prækval

udbudsmateriale udsendes

infomøde på det konkrete udbud

afl tilbud

1. forhandling

revideret tilbud

pointgivning efter tildelingskriterierne

28:22 - Hvor mange ansøgere udvælger i normalvist til at afgive tilbud?

5 tilbud pr. aftale. Men det kommer også lidt an på aftalens omfang og hvor mange der er i markedet.

29:00 - Hvilke elementer i tilbuddet forhandles der typisk om?

Vi forhandler om det hele - økonomi, organisation, proces og innovation. Det er ret massivt, vi går alle tildelingskriterierne igennem med vores kommentarer.

"Vi anvendes paradigmer - det er for at sikre, at vi stiller tilbudsgiverne ens - det holder ikke hvis vi kun snakker pris med den ene og innovation med den anden. Har vi så i virkeligheden være en fair bygherre - og det er vi meget opmærksomme på at være"

Disse paradigmer er dynamiske, spørger en entreprenør om forhold vi ikke har beskrevet bliver det skrevet i referatet til alle entreprenørerne. Derfor beder vi dem også om at læse hele referatet fordi noget er specifik og noget er generelt.

31:30 - Forhandles der i flere omgange hvor tilbudsgiver først afgiver "adjustet bid" og efter endnu en forhandling det "final bid"

I udbudsgrundlaget er der indskrevet, at der med sikkerhed vil være en forhandlingsrunde eventuelt to. Og hvor vidt den anden skal effektueres vurderer vi efter første forhandlingsrunde og de reviderede tilbud. Hvis vi efter første forhandling kan sammenligne priser og der ikke forekommer misforståelser, så er vi faktisk klar til at afgøre hvem der skal have kontrakten.



Vi giver jo point på baggrund af det revideret tilbud, kan vi se der uoverensstemmelse og der er entreprenører der har misforstået noget og derved kommer anden forhandlingsrunde i spil. "Få gang har vi haft to forhandlingsrunder men ofte kan vi nøjes med en"

Inden for økonomien i partneringaftalerne arbejder vi med over- underskudsdeling, derfor læser man enhedspriser og et budget ud fra et projekttarget og så går man i gang med sit projekt og man afregner ikke enhedspriser med det faktiske forbrug. - hvor mange timer, rør, etc. og så kommer der selvfølgelig et dækningsbidrag - entreprenørerne skal selvfølgelig have en indtjening ellers er de der ikke mere og det er vi ikke interesseret i - "det skal være en god forretning for begge parter."

Fokus bliver derfor også at reducere spild, når man får del i gevinsten.

35:11 - Oplyser I tilbudsgiveren om dennes >>strong and weak points<<, i relation til de aspekter der indgår i tilbudsbedømmelsen?

Vi er bund ærlige, vi ligger ikke fingere imellem noget. Det har vi ingen interesse i. Vi tænker virkelig i at hjælpe parterne i at skrive det bedste tilbud. Derfor oplyses deres weak points også for at de kan revidere disse, vis de vil vinde og vil de ikke det, er det også helt ok. Partnering er, for os en ny branchekultur, det er hele vores mind-set. Vi vil skabe en ny kultur i branchen.

Her tegnes grafen der blev diskuteret

AV skærer hele tiden af enhedspriserne. Dvs. at det er sværere at tjene penge år 6 hvor priserne er reduceret med 10% i forhold til år 1. Derfor skal man ikke kun løbe hurtigere med tænke smartere, hvor processerne optimeres eller bliver det svært år 6. Dette koncept har vi også gjort ved de seneste forhandlinger.

Over de sidste 10 år, er omkostningerne reduceret 35%. Hvis man vil ind på dette marked skal entreprenørerne være skarpe, men det er ikke udelukkende laveste pris eftersom den kun tæller 35%.

I byggebranchen eksisterer der imidlertid en frygt for pådragelse af klagesager. Dette medfører at bygherrerne holder sig til udbudsformer der erfaringsmæssigt giver få klagesager. Derfor stiller specialegruppen spørgsmålstegn ved om offentlige bygherre tør anvende denne udbudsform i byggebranchen.

41:20 - Oplever I mange klager?

Nej i de her udbud vi har kørt, har vi ikke haft en eneste klage i forhold til udbudsprocessen. Men det kan tilskrives, at processen er så åben og gennemsigtig.

"Det her er anden måde at udbyde på, og der er ikke mange der gør det, vi gør det på kontinuerlige projekter og det kan man også gøre hvis man skal bygge 20 rækkehuse 5 år i træk - jeg forstår slet ikke, at der ikke er flere der gør det"

"Hvis man skal inviterer i en procesforbedring skal man jo også have en periode hvor man kan få fortjeneste af det"

I Aalborg skal der bygges et nyt Universitetshospital, kunne det være en mulighed?

Vi fortæller om vores projekter til : FRI og KL, der forsøger at motiverer hele bygherredelen til nye udbudsformer. Vi underviser blandt andet oppe på AAU og Navitas i Aarhus - "Vi gør alt hvad vi kan for at udbrede denne udbudsform - men det er en branche der er svær at skubbe på"

43:56 - Hvordan sikrer i at ligebehandlings- og gennemsigtighedsprincippet bliver overholdt eftersom der ikke findes nogen regulering af forhandlingsforløbet i forsyningsvirksomhedsdirektivet?



"Vi beskriver hele udbudsforløbet og så kan de jo vælge om de vil være med eller ej" Aarhus vand A/S fremsender endvidere dagsorden frem til entreprenørerne inden forhandlingerne. Efter forhandlingerne og der er fundet en vinder udarbejder Aarhus Vand A/S efterfølgende et evalueringsnotat, hvor vi oplyser hvad de forskellige entreprenører har fået af point inden for de fire grupper af tildelingskriterier. Der tilføjes også i notatet hvilke positive elementer de gjorde og hvad der kan forbedres. Derved kan det også udledes hvad vinderen har gjort godt.

Vi står også til rådighed for et evalueringsmøde, i forhold til at opnå læring hos entreprenøren.

Kan du forstå den frygt de offentlige bygherre har for at pådrage sig klagesager?

Når man arbejder på denne måde skal man som bygherre skifte rolle. Før sloges vi med rådgivere og entreprenører op prisen og projektet og den rolle har vi ikke mere. Nu er vi sparringspartner i projektet, og det er projektet der er omdrejningspunktet. Det er en udfordring at foretage det mindset skifte som bygherre - det handler også om de folk der varetager bygherrerollen er dygtig nok og om de vil være en del af den samarbejdsform.

"Vi kompetenceløfter i Aarhus Vand, hvis man ikke har det som et af sine mål og ønsker den traditionelle bygherrerolle skal man bare fortsætte med det man plejer - Det kræver man ændre mindset hvis det skal lykkes"

Bygherre skal kunne tænke strategisk, visionært, processer og kunne facilitere ikke kun i din egen virksomhed men på en portefølje af ti virksomheder - det kræver høje ledelseskompetencer"

8. INTERVIEW - VAM A/S

INTERVIEWGUIDE

Baggrunden

Allerede nu er der begyndende tegn på kapacitetsudfordringer i dele af bygge- og anlægsbranchen, når det gælder håndteringen af større og komplekse byggeprojekter. Tendensen forventes at blive forstærket i de kommende år blandt andet som følge af en række større planlagte offentlige bygge- og anlægsprojekter såsom nye sygehuse, udbygning af universiteter og laboratorier, Metro og Femern Bælt. Derfor opleves der svag konkurrence på de førnævnte projekter og flere udbud ender med at blive annulleret.

Med udgangspunkt i ovenstående undersøges det hvordan den stigende efterspørgsel vil påvirke branchen samt hvordan. Ligeledes betragtes den kommende udbudslov for at afdække hvorvidt den vil bidrage til en mere eller mindre rigid udbudsproces for både ordre- og tilbudsgivere, der er involverede i udbud omfattet af EU-direktivet inden for bygge- og anlægsbranchen.

I den kommende udbudslov bliver der mulighed for at anvende udbudsformen *udbud med forhandling*. Denne procedure har imidlertid længe været tilgængelig ved udbud indenfor forsyningsvirksomhedsdirektivet, hvor den desuden har været den foretrukne udbudsform.

Formål

Vores håb er at du vil bidrage med informationer og tolkninger, som kan afklare de centrale forskningsspørgsmål der skal besvares som et led i arbejdet med den problemstilling der er udgangspunktet for hele specialet.

Informanten:

VAM A/S

Benny Kristensen, Adm. direktør

Tlf. 4116 6647

Mail: bkr@vam.dk

Interviewer:

Aalborg Universitet

Jan Kam Lauritzen, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse

Tlf. 5088 8865

Mail: jlauri14@student.aau.dk

Jens Falk Møller, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse

Tlf. 2682 5602

Mail: jmolle14@student.aau.dk

Interviewet afholdes:

VAM A/S

Limevej 5, Vester Alling

8963 Auning



Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	Først vil jeg sige tak for, at du vil deltage i dette interview. Som sagt hedder vi Jens og Jan og kommer fra AAU. Vi er i gang med vores kandidatspeciale som har fået overskriften " <i>Det strategiske udbud</i> ". Grunden til, at vi er her i dag er, at vi ønsker en entrepreneurs syn på og erfaringer med udbudsformen <i>udbud med forhandling</i> samt hvordan denne forhandling struktureres mest hensigtsmæssigt ved udbud indenfor forsyningsvirksomhedsdirektivets anvendelsesområde. For derved at afdække om denne udbudsform med fordel vil kunne anvendes inden for byggeri og anlæg, under den kommende udbudslov.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Vi forventer at interviewet vil tage omkring 45 min. Derfor kan det ske, at vi bliver nødt til at afbryde dig undervejs for at sikre at vi når omkring alle spørgsmål.
	Rollefordeling	Det er min opgave at fremsætte spørgsmålene igennem interviewet. Jan vil sørge for teknikken og han vil ligeledes stille opfølgende / uddybende spørgsmål undervejs.
	Dokumentation af interview	Hvis du ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis du ønsker det. Vi vil gerne bede om din tilladelse til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde. <i>Hvis informanten tøver eller har indvendinger tilbydes fuld fortrolighed.</i>
	Samtykke	Inden vi fortsætter til selve spørgsmålene vil jeg gøre opmærksom på, at det er frivilligt at deltage og du kan til enhver tid afbryde og trække dit samtykke tilbage.
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med udbud der er omfattet af EU-Direktiverne	Nu vil jeg gerne bede dig om, at præsentere dig selv. Benny Kristensen, Adm. Direktør Tidligere: Afdelingschef Arkil.



Efter en gennemgang af VAM's referenceliste ses det, at VAM både samarbejder med private og offentlige bygherrer.		
Hvilke præferencer har entreprenøren til typen af bygherre og udbudsform?	1: Har VAM præferencer i forhold til, hvorvidt bygherre er offentlig eller privat? 2: Hvordan fordeler omsætningen sig i forhold til opgaver indenfor henholdsvis forsyningsvirksomhedsdirektivet, udbudsdirektivet eller tilbudsloven? 3: Vil du beskrive hvordan VAM indleder en tilbudsproces? 4: Hvilke kriterier indgår i vurderingen om hvorvidt i ønsker at ansøge om prækvalifikation? 5: Byder i også på offentlige udbud?	Hvor stor en procentdel af VAM's omsætning skabes gennem offentlige projekter? Hvad skyldes denne fordeling? (VAM's spidskompetencer?) (Udbudsform, bygherre, direktiv, tilbudsloven?) Hvordan udvælges projekter? Har udbudsformen betydning for hvorvidt VAM vurderer et udbud attraktivt Er det samme kriterier der indgår ved en tilbudsafgivelse i offentligt udbud?

Ved udbud inden for forsyningsvirksomhedsdirektivet kan ordregiver frit mellem tre forskellige udbudsformer. Offentligt udbud, begrænset udbud eller udbud med forhandling. I 60% af udbuddene anvendes udbud med forhandling. Udbud med forhandling udgør 60%, begrænset 17% og offentligt 11% af de samlede udbud under FSVD.		
Hvilket incitament har entreprenøren for at indgå i en forhandling?	6: Hvad ser du som de mest iøjnefaldende fordele og ulemper ved udbud med forhandling? 7: Deltager VAM alene i "udbud med forhandling" under FSVD? 8: Hvad er incitamentet for VAM til at deltage i et udbud med forhandling? 9: Er VAM's transaktionsomkostninger højere/lavere ved denne udbudsprocedure?	Er der elementer i udbudsformen der giver udfordringer? Ja = Hvorfor Nej = Hvilke positive/negative elementer er der i andre udbudsformer (Sammenlign udbudsformerne) Større klarhed omkring opgavens omfang? Udvikling af virksomhedens kompetenceniveau?



	10: Hvad forhandles der typisk om? 11: Hvordan sammensætter I et projektteam for at sikre at de rigtige kompetencer er til stede under en forhandling?	Pris, innovation, kvalitet? Indgår i, i konsortier?
--	---	--

VAM A/S har vundet flere kontrakter for bygherren, Aarhus Vand - som udbyder rammeaftaler med partering efter udbudsformen: udbud med forhandling.		
Hvilke erfaringer har VAM A/S med denne udbudsprocedure?	12: Hvad ligger til grund for, at i fortsætter med at byde på de opgaver Aarhus Vand udbyder? 13: Oplever i udfordringer i forhold til bygherres måde at strukturere og gennemføre forhandlingsprocessen på? 14: Vil du prøve at evaluere den rammeaftale der udløber ved årsskiftet? 15: Ville VAM indgå i et udbud med forhandling hvis kontrakten ikke omhandlede en 6 årig rammeaftale	Rammeaftale, partering, udbud med forhandling? Aarhus Vand - hvad med andre? Er der ting i har gjort anderledes ifm. det seneste udbud or Aarhus Vand? (forhandling, tildelingskriterierne er der ting man har gået på kompromis med - acceptere en lavere dækningsgrad?)

I den kommende udbudslov, som træder i kraft 1. januar 2016 er der foretaget ændringer således at der bliver udvidet adgang til udbud med forhandling.		
Hvilke perspektiver har den udvidede adgang til udbud med forhandling?	16: Hvilke perspektiver ser du i denne ændring for udbud med forhandling? 17: Tror du, at denne udvidede adgang til udbud med forhandling vil slå igennem under udbudsloven? 18: Hvilke udfordringer tror du byggebranchen vil opleve når udbudsformen anvendes af bygherre der ikke tidligere har stiftet bekendtskab med udbud med	Hvilke tanker har VAM gjort omkring disse mulige udbud? Sammen niveau som FSVD? Vil I som udførende tage nogle former for forbehold / initiativer hvis der er tale om en bygherre der ikke tidligere har gjort brug af denne udbudsform?



	forhandling? 19: Mener du at de offentlige bygherrer er parate til at udbyde med forhandling? 20: En repræsentant fra Bygherreforeningen tilkendegav over for os, at en mulig barriere for anvendelsen af udbud med forhandling var at pådrage sig klagesager. Vurderer du, at der er grund til sådanne bekymringer?	Bygherren skal altid sikre at ligebehandlings- og gennemsigtighedsprincippet er opfyldt ved en forhandling.
--	---	--

Nu er vi ved at være ved vejs ende med vores spørgsmål. Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.		
Debriefing	Her på falderebet, står de ekstra transaktionsomkostninger mål med projektet overordnet set?	Får bygherre et bedre / dårligere projekt?
Afslutning	Tak for din tid, det har været enormt spændende og lærerigt. Vil du have eftersendt sammendraget til godkendelse?	

REFERAT

Interview med Benny Kristensen, Adm. Dir. Entreprenørselskabet VAM A/S.

Tid: 25-11-2015 kl. 09.00

Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	
Rammerne for interviewet	Tidsramme	
	Rollefordeling	
	Dokumentation af interview	Hvis du ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis du ønsker det. <i>Det er okay. BK noterer at det vil være fint at få tilsendt sammendraget.</i> <i>Vi vil gerne bede om din tilladelse til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde.</i> <i>BK giver tilladelse til offentliggørelse</i>
	Samtykke	
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med udbud der er omfattet af EU-direktiverne	<i>Benny Kristensen</i> <i>Administrerende direktør i VAM siden 2007</i> <i>Tidligere afdelingschef ved Arkil, Randers</i> <i>Lederuddannelse ved Arkil</i> <i>Uddannet tømrer og byggetekniker</i> <i>Erfaring med udbud siden start i Arkil 1999.</i>

(04:25) Efter en gennemgang af VAM's referenceliste ses det, at VAM både samarbejder med private og offentlige bygherrer. 1: Har VAM præferencer i forhold til, hvorvidt bygherre er offentlig eller privat?

Vi har en klar præference for offentlige bygherrer.

VAM A/S har dog præferencer ift. tildelingskriterier. "Lige så snart vi kommer ind i udbudsformer hvor

tildelingskriteriet ikke er billigste pris, så synes jeg det bliver spændende for tingene blive mere nuancerede." Denne type tildeling vinder større indpas hvilket VAM bifalder.

Hvor stor en procentdel af jeres kunder er offentlige?

80%

Hvordan fordeler opgaver sig inden for UBD og FSVD?

Rammeaftalerne med Aarhus Vand fylder ret meget omsætningsmæssigt (FSVD). Kommunerne udbyder som oftest i offentlig eller begrænset licitation med tildeling efter laveste pris. Det er begrænset med opgaver der er underlagt udbudsdirektivet.

(07:50) Vil du beskrive hvordan VAM indleder en tilbudsproces, fra udbudsbekendtgørelsen bliver tilgængelig?

Hvordan udvælges projekter?

Der er mange kriterier. Kendskab til kunden, passer opgaven til virksomheden, vægtning af tildelingskriterier (bløde værdier eller pris).

Hvis vi prøver at forestille os at ordrebogen ikke er fuld. Der må være én type opgaver man foretrækker frem for andre. Er det ledningsarbejde eller jord og beton, eller?

Vores spidskompetencer er ledningsarbejder. Fra terræn og ned, inkl. jord- og betonarbejder.

Så I har ikke nogen præference til type af opgaver?

"Ikke opgaver, det vil jeg ikke sige. Vi er entreprenør med stort E!"

Fordelen ved rammeaftalerne er kontinuiteten som også skaber ro.

(12:15) Byder i også på offentlige udbud?

Ja, det gør vi også

Hvilke erfaringer har i med det?

Ofte laveste pris der er afgørende. Hvis BK skulle sætte sig i bygherres sted vil det være vigtigt at få en samarbejdspartner der ikke kun konkurrerer på prisen.

Ved disse offentlige udbud, hvor det ofte er laveste pris. Er det de samme kriterier i vælger projekterne ud fra? Vælges projekter ud fra spidskompetencer?

Ja. Selvfølgelig udnytter vi vores spidskompetencer til at komme med en skarp pris.

Byder i også på offentlige opgaver hvor I ikke har nogen "konkurrencemæssig fordel"?

Ja. Men entreprenørverdenen er jo sådan at, det er jo ikke den der har sprunget innovationen igennem de sidste 10-15 år og jeg vil sige at vi skal virkelig gøre tingene smartere og innovation er en meget vigtig del af vores hverdag.

Man har derfor ansat en strategi- og innovationskoordinator.

(16:20) Ved udbud inden for forsyningsvirksomhedsdirektivet kan ordregiver frit mellem tre forskellige udbudsformer. Offentligt udbud, begrænset udbud eller udbud med forhandling. I 60% af udbuddene anvendes udbud med forhandling.

Hvad ser du som de mest iøjnefaldende fordele og ulemper ved udbud med forhandling?

Den helt klare fordel er at som bydende får man lov til at nuancere dit bud og lægge nogle ord bag den skrevne tekst. Derudover er det vigtigt at have en dialog med kunden.

Er der nogle ulemper?

Hvis tildelingskriterierne udformes så prisen vægter for meget, kommer de andre delkriterier reelt ikke i spil. Der skal være andet end pris at forhandle om.

Som bygherre er det vigtigt at få lagt ord på de andre parametre ud over prisen.

Disse andre kriterier har vel også en afsmittende effekt på prisen?

Ja det er klart. Tingene hænger sammen.

Især innovationsdelen er vigtig for at det kan lykkes med den prisreduktion.

Partnering bidrager desuden med arbejdsglæde. Det er en helt anden kultur og derfor er det også vigtigt fremadrettet at vinde disse rammeaftaler, da det vil være svært at omstille medarbejderne til at arbejde i konfliktfyldte fagudbud.

Deltager VAM alene i "udbud med forhandling" under FSVD?

VAM A/S deltager også i offentlige og begrænsede udbud. Det drejer sig dog om opgavens indhold og om kunden. Der bydes eksempelvis på statslige opgaver for vejdirektoratet, hvor de mindre opgaver er offentligt udbudt og tildelt på laveste pris.

(21:55) Er der positive elementer i offentligt og begrænset udbud i forhold til udbud med forhandling?

Når tildelingen er økonomisk mest fordelagtig, skal kriterierne være oprigtige. Prisen på ikke vægte for højt. "Prisen må ikke fylde mere end at de andre parametre kommer i spil"

Er der andre incitament for VAM til at deltage i et udbud med forhandling?

Den nævnte opgave har bidraget til udvikling af virksomheden ift. samarbejde med kunden samt tværfagligt med de andre samarbejdspartnere. Det bidrager til et kompetenceløft for hele virksomheden, hvilket igen kan udnyttes i andre opgaver

(24:20) Giver det større klarhed omkring opgaven?

Ja. En sådan forhandling går begge veje. Eventuelle tvivlsspørgsmål vil blive afklaret i løbet af forhandlingen. Derudover er der mulighed for at revidere sit tilbud, og komme med det rigtige tilbud.

Er VAM's transaktionsomkostninger højere/lavere ved denne udbudsprocedure?

De er klart højere.

Har det været et problem for jer?

Nej. Men er i kraft af organisationens størrelse er vi nødt til at være selektive. Der bliver bundet ekstremt mange ressourcer til at udarbejde disse tilbud.

(26:05) Det er både hjemme på kontoret og ude til forhandlingerne?

Selve tilbuddet er den primære omkostning. Det kan desuden være nødvendigt at supplere med ressourcer udefra.

(26:40) Hvordan sammensætter I et projektteam? - indgår I i konsortier eller hyrer I ekstern konsulentbistand eller hvordan forbereder for at sikre at de rigtige kompetencer er til stede under en forhandling?

Oftest skal der en rådgiver med i et eller andet omfang. Der er det vigtigt at være på forkant med udviklingen fordi de gode rådgivere hurtigt er optagede. De kompetencer er det vigtigt man får med fra start.

(27:20) Bistår rådgiverne jer under forhandlingerne?

Det er forskelligt. Nogle gange er det et krav at rådgiverne bliver præsenteret.

Det er en fælles opgave at give en skarp præsentation.

(27:50) Hvad forhandles der typisk om?

Forudsætningen for at "de øvrige" parametre kommer i spil er at økonomien er på plads.

Men der forhandles desuden i høj grad om organisation og innovation, især i forhandlingerne med Aarhus Vand.

Det er især en positiv oplevelse hvor detaljerede spørgsmålne bliver også på andre parametre end prisen som innovation og proces. Dette skaber desuden en tryghed for tilbudsgiver om at man kommer tilbudsmaterialet igennem, men også at man får belyst de ting man kunne være usikker omkring.

Så du synes i høj grad at vægtningen af tildelingskriterierne svarer til omfanget under forhandlingerne?

Ja. Som bygherre er man først forpligtet til at sikre at økonomien kommer på plads. Derefter kan hele paletten komme i spil.

(30:25) VAM A/S har vundet flere kontrakter for bygherren, Aarhus Vand - som udbyder rammeaftaler med partering efter udbudsformen: udbud med forhandling.

Hvad ligger til grund for, at i fortsætter med at byde på de opgaver Aarhus Vand udbyder?

Første gang var VAM A/S meget spændte på den type af opgave. Men en rammeaftale på 6 år skaber kontinuitet, Der bliver arbejdet med udviklingsmål i hverdagen hvilket er med til at understøtte virksomheden ud over normal drift. "Det vil sige at vi kan godt arbejde med andre ting selvom vi drifter. Det kan godt være svært, det erkender jeg blankt"

"Jeg vil sige at jo mere vi giver, jo mere får vi og vores deltagelse ved Aarhus Vand har været med til at løfte vores virksomhed væsentligt"

Rammeaftalen har skabt kontinuitet og i og med at man har et rimeligt marked ud over dette, har det været med til at løfte virksomheden også organisatorisk og på materielsiden. Den kontinuerlige omsætning gør det lettere at lave investeringer på materielsiden.

(32:50) Er det synergien mellem rammeaftale, partering, udbud med forhandling?

"Partnering er det der gør udbuddet unikt, sammen med rammeaftalens længde"

Det kan sagtens lade sig gøre uden partnering som samarbejdsform, men det er partnering der gør at vi evner at have fokus på produktet frem for at vi skal diskutere økonomi på byggemøderne.

(32:55) Karina Topp, Aarhus Vand, nævnte at nøglen til at få de rigtige aktører i spil var udbud med forhandling.

I forhold til bygherres rolle til forhandlingerne er det utroligt vigtigt at man får spurgt ind til entreprenørerne i forhold til de ressourcer og kompetencer de nu kommer med og om det reelt er det de skriver i sine tilbud. For det er jo en tillidssag.

Derfor er det også vigtigt i forhold til kemi og ordentlighed, at vi lykkes fordi hvis vi dumper igennem og fejler, så bliver vi bare udelukket næste gang.

(34:25) Oplever i udfordringer i forhold til bygherres måde at strukturere og gennemføre forhandlingerne på?

Aarhus Vand - hvad med andre? er de ligeså professionelle?

Man bliver selvfølgelig altid skuffet hvis man ikke får en opgave. Evalueringsrapporterne fra Aarhus Vand (Bascon) er meget nuanceret og professionelt samt af høj kvalitet og brugbarhed sammenlignet med andre bygherrer.

Det er vigtigt som bydende at man kan lære af processen.

(35:50) Hvad har det betydet med et sparsomt evalueringsmateriale?

Det har betydet at man ikke føler at evalueringskriterierne er blevet honoreret.

Det er ligeledes ordregivers ansvar at sikre at ligebehandlings- og gennemsigtighedsprincippet bliver overholdt. Føler man sig ind i mellem forbigået?

Jo. Det er sket.

(36:35) For det kræver at man som bygherre holder tungen lige i munden

Det er meget forskelligt hvordan det offentlige anvender evalueringsmetoderne. Parametrene vurderes forskelligt fra bygherre til bygherre.

Det største minus er at man ikke offentliggør evalueringsmodellen.

Vil du prøve at evaluere den rammeaftale der udløber ved årsskiftet?

Er der ting i har gjort anderledes ifm. det seneste udbud or Aarhus Vand? (forhandling, tildelingskriterierne er der ting man har gået på kompromis med - acceptere en lavere dækningsgrad?)

Præsentationen af tilbuddet har været væsentlig anderledes, hvilket man har vurderet der har været behov for.

Har det været en fordel at man kender bygherre og proceduren?

"Det kan godt være en ulempe tror jeg"

VAM A/S har været meget ydmyge omkring tilgangen til opgaven og lagt mange ressourcer i processen.

(40:25) Er der forhold I er gået på kompromis med?

Der er en 2% reduktion på prisen. Det er en del af udbuddet, det ved jeg godt, men jeg synes det er presset. "Men omvendt er det jo med til at vi skal lægge os i selen, tænke innovativt og gøre en forskel." Det er utroligt positivt at en forsyningsvirksomhed som udspringer af det offentlige vil flyttes. Det vil vi også gerne.

Ville VAM indgå i et udbud med forhandling hvis kontrakten ikke omhandlede en 6 årig rammeaftale og partnering?

Det kommer an på størrelsen af det. Det skal have noget volumen.

Snakker vi 100 mio.?

"Nej det gør vi ikke! Men vi er nødt til at se på hvilke ressourcer der skal sendes efter sådan et tilbud, og være kritiske i forhold til hvilke muligheder der er for at få opgaven. "

Kompleksiteten afspejler vel også hvor forhandlingstung sådan en opgave er?

Når først man har afgivet sit tilbud syne jeg egentlig forhandlingerne er en meget sekundær del af det.

(43:05) I den kommende udbudslov, som træder i kraft 1. januar 2016 er der foretaget ændringer således at der bliver udvidet adgang til udbud med forhandling.

Hvilke perspektiver ser du i denne ændring for udbud med forhandling?

"Jeg tror at over åre er der flere der vil benytte sig af den og jeg ser den som kærkommen fordi den er med til at gøre nogle ting mere gennemskuelige i forhold til evalueringsparametre og det synes jeg det er en meget vigtig del"

Vil det nå samme niveau som under FSVD?

På sigt, ja.

Tror du der er nogle specifikke udfordringer der relaterer sig til byggeri, hvis man vælger at bruge denne udbudsform. I kraft af at det er bygherrer uden erfaringer inden for denne?

Den største udfordring er hvis bygherrerne ikke har de reelle hensigter og ordentligheden i det, og sjakrer om priserne.

Vil I som udførende tage nogle former for forbehold / initiativer hvis der er tale om en bygherre der ikke tidligere har gjort brug af denne udbudsform?

Det kommer an på hvem bygherren er.

"Jeg tror det er noget vores arbejdsgiverorganisation (red. Dansk Byggeri) har meget fokus på."

I vil ikke være betænkelige ved at deltage i et sådant udbud ved en grøn bygherre?

Vi har meget fokus på hvem bygherren er.

Mener du at de offentlige bygherrer er parate til at udbyde med forhandling?

Ikke på nuværende tidspunkt. Der bliver jo holdt mange seminarer i øjeblikket.

(47:35) En repræsentant fra Bygherreforeningen tilkendegav over for os, at en mulig barriere for anvendelsen af udbud med forhandling var at pådrage sig klagesager. Vurderer du, at der er grund til sådanne bekymringer?

Ja. Det tror jeg helt afgjort. Der er nogle procedurer der skal efterleves og det vil jo afføde nogle klagesager, da det er nyt for nogen.

Oplever i mange klagesager under FSVD?

Nej.

Men med din erfaring indenfor FSVD. Mener du så man skal springe ud i det?

Man skal have respekt for det. Man skal have respekt for bygherren og rådgiverne. Hvis man udelukkende går efter laveste pris så er det noget vi skal være opmærksomme på som bydende.

(49:50) Nu er vi ved at være ved vejs ende med vores spørgsmål. Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.

"Vi har været bredt omkring og I er i øvrigt godt forberedt"

I bund og grund er det parternes hensigt der afgør om det her bliver en succes. Prisen fylder meget men bare vejen til den rigtige pris er ordentlig.

Her på falderebet, står de ekstra transaktionsomkostninger mål med projektet overordnet set?

"Jo større kompleksitet et tilbud har, jo mere retfærdiggør det en forhandling"

Får bygherre også et bedre projekt i sidste ende?



Det kan være med til at sikre at han får den rigtige entreprenør og det skulle gerne betyde et bedre projekt.

Tak for din tid, det har været enormt spændende og lærerigt.

Vil du have eftersendt sammendraget til godkendelse?

Ja tak.

Herefter følger en længere snak om opgavens omfang og indhold. Der diskuteres desuden mulighederne for at benytte udbud med forhandling på supersygehusene og især tidligt udbud og entreprenørinddragelse

VAM A/S mærker en kæmpe forskel når de kommer i spil allerede i detailprojekteringen. "Vi kan ikke undvære rådgivernes viden, men de kan heller ikke undvære vores. " "Jo før vi laver tingene rigtigt, jo billigere bliver det"

9. INTERVIEW - REGION NORDJYLLAND

INTERVIEWGUIDE

Baggrunden

Allerede nu er der begyndende tegn på kapacitetsudfordringer i dele af byggebranchen, når det gælder håndteringen af større og komplekse byggeprojekter. Tendensen forventes at blive forstærket i de kommende år blandt andet som følge af en række større planlagte offentlige bygge- og anlægsprojekter såsom nye sygehuse, udbygning af universiteter og laboratorier, Metro og Femern Bælt. Derfor opleves der svag konkurrence på de førnævnte projekter og flere udbud ender med at blive annulleret.

Med udgangspunkt i ovenstående undersøges det hvordan den stigende efterspørgsel vil påvirke branchen samt hvordan. Ligeledes betragtes den kommende udbudslov for at afdække hvorvidt den vil bidrage til en mere eller mindre rigid udbudsproces for både ordre- og tilbudsgivere, der er involverede i udbud omfattet af EU-direktivet inden for bygge- og anlægsbranchen. I den kommende udbudslov bliver der udvidet adgang til udbudsformen *udbud med forhandling*, det har imidlertid været muligt, at anvende denne udbudsform under forsyningsvirksomhedsdirektivet, hvor den desuden har været den foretrukne udbudsform.

Formål

Vores håb er at I vil bidrage med informationer og tolkninger, som kan afklare de centrale forskningsspørgsmål der skal besvares som et led i arbejdet med den problemstilling der er udgangspunktet for hele specialet.

Informanterne:

Region Nordjylland

Niels Sloth, Kontorchef

Tlf. 4094 7996

Mail: ncs@rn.dk

Poul Møller, Kontorchef

Tlf. 5092 5565

Mail: pomo@rn.dk

Interviewer:

Aalborg Universitet

Jan Kam Lauritzen, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse

Tlf. 5088 8865

Mail: jlauri14@student.aau.dk

Jens Falk Møller, stud.cand.scient.tech. i byggeledelse

Tlf. 2682 5602

Mail: jmolle14@student.aau.dk

Interviewet afholdes:

Aalborg Universitet
Pontopiddanstræde 100
9220 Aalborg Øst

Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	Først vil jeg sige tak for, at I vil deltage i dette interview. Som sagt hedder vi Jens og Jan og kommer her fra AAU. Vi er i gang med vores kandidatspeciale som har fået overskriften " <i>Det strategiske udbud</i> ". Grunden til, at vi er her i dag er, at vi ønsker en bygherres syn på den kommende udbudslov og i særdeleshed på udbudsformen <i>udbud med forhandling</i> . For derved at afdække om denne udbudsform med fordel vil kunne finde anvendelse i regionen inden for byggeri og anlæg.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	Vi forventer at interviewet vil tage omkring 50 min. Derfor kan det ske, at vi bliver nødt til at afbryde jer undervejs for at sikre at vi når omkring alle spørgsmål.
	Rollefordeling	Det er min opgave at fremsætte spørgsmålene igennem interviewet. Jens vil sørge for teknikken og han vil ligeledes stille opfølgende / uddybende spørgsmål undervejs.
	Dokumentation af interview	Hvis I ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis I ønsker det. Vi vil gerne bede om jeres tilladelser til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde. <i>Hvis informanterne tøver eller har indvendinger tilbydes fuld fortrolighed.</i>
	Samtykke	Inden vi fortsætter til selve spørgsmålene vil jeg gøre opmærksom på, at det er frivilligt at deltage og I kan til enhver tid afbryde og trække jeres samtykke tilbage.
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med regionale udbud.	Nu vil jeg gerne bede jer om, at præsentere jer selv. Vi starter med dig Niels: Niels Sloth, Kontorchef Bygninger og Anlæg Arkitekt Poul Møller, Kontorchef NAU Jurist



Ved udbud indenfor udbudsdirektivet anvendelsesområde, kan ordregiver frit mellem to forskellige udbudsformer. Offentligt udbud eller begrænset udbud.		
På hvilket grundlag fastlægges udbudsproceduren?	2: Findes der særlige præferencer i forhold til de førnævnte to udbudsformer hvor en udbudsform foretrækkes frem for en anden? 3: Hvilken udbudsform mener I, resulterer i de bedste projekter? 4: Foregår valget af udbudsform i relation til den enkelte opgave? 5: Hvilken sammenhæng er der mellem valg af udbuds- og entrepriseform? 6: Når begrænset udbud anvendes, hvilke overvejelser gør I jer ifm. fastsættelse af udvælgelseskriterierne i en prækvalifikation? 7: Anvender I funktionsudbud? 8: Har I tidligere stiftet bekendtskab med udbudsformen: <i>udbud med forhandling</i>? 9: Benytter I ekstern konsulentbistand i forbindelse med et udbud?	Forholder det sig på samme vis på NAU? Hvad er årsagen til disse præferencer? (Har I dårlige erfaringer med en af dem - svag konkurrence) Hvad forstår I ved "de bedste projekter"? Oplever I på noget tidspunkt svag konkurrence på de opgaver I udbyder? Hvordan definerer I svag konkurrence? Eller er XXX standard udbudsform? Differentierer I disse afhængigt af projekt - andet? Ja: På hvilke typer projekter? Nej: Hvorfor ikke? (Inddragelse af entreprenørkompetencer) Ja = Under hvilket direktiv (FSVD/UBD?) Nej= Hvad kender I til denne udbudsprocedure Nej: Hvorfor ikke? Ja: Hvad består de typisk med? Valg af udbudsform, evaluering af tilbud, adm. opgaver?



Udbudsloven blev vedtaget d. 19/11-2015 og træder i kraft d. 1/1-2016. Dette medfører umiddelbart en række ændringer i udbudsprocessen i forhold til gældende lovgivning.		
Hvilke muligheder / udfordringer er der forbundet med den kommende udbudslov?	10: Hvordan forholder Regionen / NAU sig til udbudsloven? 11: Hvilke muligheder / udfordringer ser i som de mest iøjnefaldende? 12: Hvilke kompetencer er afgørende for at kunne varetage den professionelle bygherrerolle? 13: Hvordan sikrer RN at de råder over de nødvendige kompetencer til dels at håndtere den nye udbudsproces men samtidig med at udnytte nye muligheder? 14: Forventer I, at de nye muligheder udbudsloven åbner op for, vil ændre udbudsproceduren fremadrettet? 15: Hvilke perspektiver ser I, i en potentiel forhandling med tilbudsgivere? 16: Hvilke muligheder åbner denne udbudsform op for? 17: Hvilke udfordringer medfører en sådan udbudsform? 18: På hvilken type opgaver tror I det vil være hensigtsmæssigt at anvende denne udbudsform?	- Offentliggørelse af udbudsmaterialet sammen med udbudsbekendtgørelsen - Offentliggørelse af evalueringsmodellen - Præcisering omkring brugen af tidlig markedsdialog - Udbud med forhandling Evaluerer i jeres projekter for at sikre at I har de nødvendige kompetencer? Kurser, ekstern konsulentbistand? Ja: På hvilke områder? Nej: Hvorfor ikke? Hvilke elementer ser i som de mest hensigtsmæssige at forhandle om? Bedre projekter, kvalitet, samarbejde Øget ressourceforbrug?

I byggebranchen eksisterer der imidlertid en frygt for pådragelse af klagesager. Dette medfører at bygherrerne holder sig til udbudsformer der erfaringsmæssigt giver få klagesager. Derfor stiller specialegruppen spørgsmålstegn ved om offentlige bygherre tør anvende denne udbudsform i byggebranchen.		
Er udbud med forhandling forbundet med større risiko for klagesager?	19: Oplever I mange klager?	Hvad klages der over? Vurderer du at dette er repræsentativt for branchen?



	20: En repræsentant fra Bygherreforeningen tilkendegav over for os, at en mulig barriere for anvendelsen af udbud med forhandling var at pådrage sig klagesager. Oplever I, at der hold i denne bekymring?	Vil I således anbefale offentlige bygherrer inden for bygge og anlæg at anvende denne udbudsform hvor dette er muligt?
--	--	--

Nu er vi ved at være ved vejs ende med vores spørgsmål. Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.		
Debriefing	I forbindelse med afslutningen af dette interview, har i da samme holdning til udbudsformen udbud med forhandling som inden?	
Afslutning	Tak for din tid, det har været enormt spændende og lærerigt. Vil I have eftersendt sammendraget til godkendelse?	



REFERAT

Briefing	Præsentation af interviewerne og projektets formål	.
Rammerne for interviewet	Tidsramme	
	Rollefordeling	.
	Dokumentation af interview	Hvis I ikke har nogle indvendinger vil vi gerne optage interviewet. Lydoptagelsen skal udelukkende bruges til at supplere vores noter, og det efterfølgende sammendrag vi udarbejder. Uddraget kan eftersendes til godkendelse hvis I ønsker det. Sammendraget af interviewet ønskes eftersendt Vi vil gerne bede om jeres tilladelser til at offentliggøre vores sammendrag eftersom det udgør det empiriske udgangspunkt i vores fremadrettede arbejde. Har i nogle betænkeligheder ved det? Nej Nej, men det kan være jeg nedtoner nogle af mine synspunkter omkring den nye udbudslov!
	Samtykke	
Præsentation af informanten	Hvilken organisation repræsenterer du? Din uddannelsesmæssige baggrund, position i organisationen (varighed) samt dit daglige virke. Venligst beskriv dine erfaringer med regionale udbud.	Nu vil jeg gerne bede jer om, at præsentere jer selv. Vi starter med dig Niels: Niels Sloth, Kontorchef Bygninger og Anlæg Uddannet Arkitekt fra Aarhus i 1982. Ansvarsområde: Sygehus Vendsyssel, Sygehus Thy-Mors, alle sociale institutioner samt strategisk arbejde i hele Regionen Poul Møller, Kontorchef i Regionens projektafdeling (NAU) Ansvarsområde: Leder af sekretariatet omkring økonomistyring, jura samt betjeningen af regionens direktion i forbindelse med NAU Uddannet Jurist fra Aarhus Universitet i 1999 Tidligere ansat i Nordjyllands Amt derefter flere kommuner og siden 2009 i Region Nordjylland Beskæftiget sig med offentlige udbud siden 1999 og med særlig fokus på byggeri og anlæg siden 2003

4:30 - Ved udbud inden for udbudsdirektivets anvendelsesområde, kan ordregiver frit mellem to forskellige udbudsformer. Offentligt udbud eller begrænset udbud.

Det er en undtagelse, at vi anvender offentligt udbud, grunder hertil skyldes markedet synes det er en stor belastning at afgive tilbud i forbindelse med et offentligt tilbud eftersom konkurrencesituationen er anderledes i forhold til begrænset udbud hvorfor vi hovedsageligt benytter muligheden for prækvalifikation.

I hvilke tilfælde kunne i finde på at bruge et offentligt udbud?

Vi har lige gjort det i samarbejde med Vesthimmerlands Kommune, på en boligsag hvor stort set alle kan byde ind og på den måde valgte vi at prøve.

Foretog i en markedsundersøgelse?

Nej, vi laver ikke markedsundersøgelser medmindre der er tale om OPP, eftersom vi har opfattelsen af, at vi kender markedet.

Så årsagen til prækval skyldes muligheden for at begrænse antallet af tilbudsgivere?

JA - det er attraktivt for både rådgivere, entreprenører samtidig med at vi får selekteret nogle fra som ikke har de nødvendige kvalifikationer.

Forholder det sig på samme vis på NAU?

Nej - vi har tradition for at udbyde rådgiverydelsen som begrænset udbud, eftersom det er vigtigt med dokumenteret erfaring inden for sygehusbyggeri samtidig med de har tekniske kompetencer og økonomiske soliditet.

Ved udbud af entrepriserne har vi tradition for, at, udbyde dem i offentligt udbud hvilket også er strategien fremadrettet eftersom erfaringerne viser, at det er den udbudsform der skaber den bedste konkurrencesituation. Vi har kun i få tilfælde fået tildelt en opgave til en "træls" entreprenør, hvilket kunne være begrundelsen for at vælge begrænset udbud.

Niels - du nævnte tidligere at i lyttede til markedet, hvorfor i hovedsageligt anvendte begrænset udbud. Har i nogle dårlige erfaringer med offentligt udbud?

"Ved offentligt udbud, får man altid laveste fællesnævner og det er vi ikke interesseret i" Man sorterer visse aktører fra ved at anvende offentligt udbud imens man sorterer andre aktører fra ved et begrænset udbud - "man rammer ikke markedet med hverken den ene eller anden udbudsform men dele af markedet"

I skal være opmærksomme på, at skalaen også har stor betydning. Der er tale om to forskellige vinkler hvis en opgave er på 20 millioner kontra en på 200 millioner.

Ude på NAU fortsætter vi med fagentrepriser selvom de kommende udbud er betydelige lavere end det sidste

"Man vælger i forhold til projektets kompleksitet" - der er mange overvejelser

Som jeg forstår det, så er det kontekst afhængigt og i vælger udbudsform i relation til den enkelte opgave?

Ja

Ja, men vi har en udbuds strategi der skal tilgodese små og mellemstore virksomheder hvor administrationen suverænt vælger udbudsformen i forhold til vores kompetenceplan.

Ja men - "hovedreglen er, at vi anvender offentligt udbud i fagentreprise"

13:05 - Hvilken udbudsform mener I, resulterer i de bedste projekter?

Det har jeg ikke belæg for at udtale mig om! På entreprenørudbuddene har vi ikke testet om begrænset udbud vil resultere i en mere smidig proces og en bedre kvalitet i sidste ende!

Vi har bygget to fælles akut modtagelser i Thisted og Hjørring i fagentreprise - "Det er dybt problematisk at bygge i fagentreprise" ved måden man udbyder på i dag forskyder rådgiverne således projekteringen ud til fagentreprenørerne og de har ingen indbyrdes relation. De skal ikke lave den koordinering dvs. at rådgiverene skal lave entreprenørens koordinering - og det sker ikke, derfor er der et stort spild forbundet med denne udbudsform.

Kan udbudsformen have indflydelse og hvordan?

Ved at anvende begrænset udbud er vi sikker på hvem der kommer ind og der kan vi stille nogle krav der hæver barren, vi har lige gjort det i Hjørring hvor vi brugte begrænset udbud i fagentreprise hvor vi lavede denne sortering og tildelingskriteriet var laveste pris. "Jeg ville i princippet hellere anvende tildelingskriteriet: økonomisk mest fordelagtige men det var der nogle der syntes det var lidt for avanceret i en fagentreprise"

15:30 - Hvilken sammenhæng er der mellem valg af udbuds- og entrepriseform?

Kompleksiteten er afgørende, eksempelvis hvis der skal opføres en tilbygning til et sygehus der samtidig skal være i drift - det kan jo tale for at et begrænset udbud, hvor man får tilbudsgivere på banen som har dokumenteret erfaring.

Er der sammenhæng mellem begrænset udbud og valget af entrepriseform?

Nu har jeg ikke gennemført så mange udbud (red. begrænset udbud) men det kunne der teoretisk set godt være. Vælger man begrænset udbud pga. kompleksiteten så kan vel også have interesse i at lave en hovedentreprise? "Man kan tænke sig et hav af kombinationsmuligheder mellem udbudsform og entrepriseform"

17:20 - Hvilke overvejelser gør i jer i forbindelse med udvælgelseskriterierne i en prækval ved begrænset udbud?

Ved rådgiverudbuddene handler det om den økonomiske formåen, referencer og teknisk formåen i forbindelse med prækvalifikation hvor det væsentligste kriterie er referencer.

"Vi har haft et kriterie omkring de bydende skulle have haft opgaver af en bestemt honorarstørrelse - det har markedet reageret på"

"Ved at sætte barren højt, som vi gjorde i Vesthimmerland, tvinger vi rådgiverne til at lave alliancer - det mener vi, at det gavner vores rådgivere således de for lov til at komme med på større projekter og derved hæver sig og kan byde på nye store opgaver"

Var alle villige til at indgå i alliancer?

Der var nogle der valgte ikke at give pris.

Oplever i svag konkurrence på nogle af de projekter i udbyder?

Nej - der er større konkurrence end ved begrænset sidst fik vi en 6 - 8 tilbud - hvilket er fint.

Hvordan med konkurrencen på entreprenørtilbuddene på NAU?

"Det er ikke nogen hemmelighed at vi kun fik to tilbud på rådhusentreprisen. Det skyldes størrelsen, fordi der kun er meget, meget få der kan håndtere sådan en opgave. "

Er det en svag konkurrencesituation?

Nu ramte vi det forventede pris niveau - Så dette må betegnes som en normal konkurrencesituation på trods af der kun var to tilbudsgivere. Ved de kommende udbud, har vi en forventning til langt flere tilbudsgivere. Den overvejelse vi har lige nu går på entreprisernes størrelse og den garantistillelse på 15% der er forbundet ved kontraktindgåelse iht. AB92. Det koster dem en del penge og det er måske skyld i, at nogle må springe fra.

22:06 - Anvender i funktionsudbud?

Det gør vi ofte, inden for nogle bestemte områder typisk inden for teknik, ABA-anlæg, CTS styring etc.

Hvordan er jeres erfaringer med funktionsudbud?

De er OK, vi opnår nogenlunde de priser vi vil, vi er ofte bundet op på få leverandører.

Det er også traditionen at man udbyder som funktionsudbud (red. inden for teknik) så man har ikke erfaringer med det modsatte.

Bliver det også et funktionsudbud på NAU?

Hvordan foregår det ude på NAU, entreprenørerne skal vel have mulighed for at projektere de tekniske installationer?

Ja - det er lagt ind i vores udbudstidsplan!

Bliver de tekniske installationer udbudt i en stor entreprise?

Vi har ikke lagt os fast på hvilke fag, der bliver udbudt sammen - men det tror jeg ikke som udgangspunkt.

NAU er vel ret installationstungt hvor stuerne både skal forsynes med EL, gas, ventilation etc. hvilket skaber stor koordinering?

Ja - det er rigtigt, de tekniske udbud vil jo gå på tværs af hele byggeriet - i modsætning af en malerentreprise. Jeg kan godt se, at det vil være besværligt hvis man ikke laver udbuddet så stort, at det dækker hele projektet.

26:04 - Har i tidligere stiftet bekendtskab med udbudsformen: *udbud med forhandling*?

Jeg kan ikke mindes at have gennemført et udbud med forhandling - men jeg er blevet spurgt mange gange om man ikke kunne udbyde sådan.

Jeg har heller ikke været med at gennemføre sådan et udbud - det skal jo være noget særligt og vi laver ikke noget særligt.

27:02 - Benytter I ekstern konsulentbistand i forbindelse med et udbud?

Næsten altid - Konsulentbistanden består af dialog omkring markedet, tid, økonomi omkring et projekt.

Deltager de i evaluering af tilbud eksempelvis?

Ja, vi laver altid en dobbelt evaluering, vores eksterne rådgivere laver en, derudover laver projektlederen en evaluering og derefter sammenligner, om man er enig.

Hvis der ikke er enighed, hvilken evaluering vægter tungest?

Så går parterne i dialog - omkring hvorfor man ser så forskelligt på tilbuddene. Vi er jo mennesker og man opbygger jo en vis viden og erfaring og lader sig sommetider farve af det. Dialogen hjælper med at få styr på dette.

Har i eksterne bygherrerådgivere ude på NAU?

Vi har jo vores totalrådgivere som laver projektmaterialet og udbudsmaterialet og de kommer med en indstilling når der er afholdt licitation - men det er jo ikke specielt kompliceret når tildelingskriteriet er laveste pris. Har vi brug for bygherrerådgivning bliver de tilknyttet ad-hoc hvis vi skal bruge hjælp til at kvalificere vores spørgsmål til totalrådgiveren.

Apropos tildelingskriterium, er det, det rigtige i din optik?

"Det synes jeg at det er i 9 ud af 10 tilfælde, måske 99 ud af 100 faktisk når vi taler entreprenørudbud, Jeg tror det vil være ret kompliceret at bedømme et tilbud fra en entreprenør ved tildelingskriteriet økonomisk mest fordelagtigt" Det kan måske lade sig gøre ved en totalentreprise i modsætning til fagentreprise hvor det er et hovedprojekt de byder ind på - der er jo ikke ret meget at lave om på, eller parametre at bedømme på.

Niels, du nævnte tidligere i havde overvejet at tildele efter økonomisk mest fordelagtigt ved en fagentreprise, hvilke overvejelser gjorde I jer der?

Eksempelvis elementer om de magter at undgå påbud fra arbejdstilsynet, metoder til at fremskaffe dokumentation ved certificeret byggeri (red. DGNB). Det er jo fagentreprenøren der skaber grundlaget for en godkendelse.

"Jeg tror man vil kunne bringe sig selv i en vanskelig situation i forhold til den politiske verden, hvor budgetterne er stramme, hvis man kommer med et udbudsresultat hvor det ikke er den laveste pris der vinder"

Hvis det skal give mening at anvende økonomisk mest fordelagtigt skal der være parametre der resulterer i, at det ikke er den laveste pris i kroner og øre "Jeg tror der er nogle der vil kvie sig voldsomt ved at sige at man giver en, ikke ubetydelig merpris for at tilgodesee de andre parametre" det er i høj grad et politisk valg, hvor meget man vil give ekstra for at få tilgodeset de andre parametre.

"Vi har brugt tildelingskriteriet økonomisk mest fordelagtigt mange gange og vi har indtil nu, ikke haft modstand fra politisk hold. "

"Det har i vel ikke brugt på entreprenørudbud?"

"Jo - vi har flere eksempler på totalentrepriser og rådgiverudbud, hvor tildelingen er sket til ikke lavestbydende. "

"Det lyder interessant"

"Vi vil hellere have kvalitet" - "det er jo netop en af byggeriets svagheder, at man hele tiden går efter laveste pris, i stedet for at gå efter noget der også giver kvalitet i morgen" "man kan jo ikke sige at byggeriet er inde i en gunstig udvikling i forhold til at bygge billigt - for det gør man jo netop ikke, vi bygger vel 30% dyrere end vores nabolande, vi skal skifte spor"

"Men virkeligheden som offentlig bygherre er jo, at ønskerne er langt flere end hvad der er anlægsbudget til. Hvis man skal have pengene til at strække, så kan jeg ikke se at man ikke skal have meget, meget stort fokus på prisen". Det er jo ikke sikkert at kvaliteten er dårlig, men man opnår nok heller ikke det bedste.

Vores formål er jo, at vi ikke påfører driften permanente udgifter fordi vi laver en middelmådig kvalitet.

Hvordan fordeler vægtningen sig ift. tildelingskriterierne ved de førømtalte totalentrepriser

Pris vægter op til 35%

Hvilke andre delkriterier?

Proces, bemanning og kvalitet. Processen betyder rigtig meget for os.

36:56 - Hvordan forholder Regionen / NAU sig til udbudsloven?

Det første vi er blevet opmærksom på er den nye tro og love erklæring (red. Fælles Europæisk udbudsdokument) vi har modtaget et langt skriv omkring dette.

En anden ting er grænserne på de 500.000 bliver reduceret og det får uden tvivl stor betydning efter som det er meget brugt. Vi kan se på vores tilbud, at rådgiver ved lige nøjagtigt hvor grænsen går.

"Det er ikke noget der vil ændre vores udbudsstrategi. Den udvidede adgang omkring udbud med forhandling er ikke noget, vi ser nogle store, eller forbedrede muligheder i."

En af forbedringerne er at man har afskaffet annonceringspligten for tjenesteydelser efter den nationale tilbudslov, hvor man skulle ud at annoncere hvis man skulle have lavet en kontrakt over 500.000. Nu er vi tilbage ved udgangspunktet og det er EU-tærskelværdierne på ca. 1,5 million der gælder.

Der opstår imidlertid tvivl omkring hvorvidt denne ændring har indvirkning på Region Nordjylland, eftersom de har en intern grænse, der dikterer hvornår tjenesteydelser skal annonceres

Vi har udvalgt nogle fokuspunkter i den kommende udbudslov, som vi mener vil give ændringer i udbudsprocessen og vi gerne vil have jeres syn på.

Offentliggørelse af udbudsmaterialet samtidig med udbudsbekendtgørelsen.

Ved offentligt udbud har RN forkortet udbudsprocessen ved at offentliggøre udbudsbekendtgørelsen digitalt og man kan korte yderligere af hvis udbudsmaterialet lå klart, så det har vi vænnet os til i vores system.

Jeg tror egentligt at det er en sund nok model, at tingene skal være færdige når man sender UBK, så er man tvunget til at tænke det hele igennem.

Det kommer til at koste tid - det er det eneste.

42.09 - Ved totalentrepriser skal evalueringsmodellen fremadrettet offentliggøres samtidig med UBK. Hvordan forholder I jer til det?

"Jeg synes det er noget underligt noget, hvis der er stor spredning risikerer vi jo at give negative point, det er jo på evalueringsmodellen for økonomien man kan lave lidt matematik på men så må klagenævnet jo acceptere det"

Har i overvejet hvordan man kan konstruere de modeller?

Det kan man ikke!

Hvordan har i konstrueret modellerne tidligere?

Vi har brugt de modeller vejledningen har givet, og ved alle vores udbud regner vi alle modellerne igennem. Vi har aldrig tildelt en opgave til en entreprenør, hvor kun en model kunne bruges. Efter vores opfattelse er det os der skal dokumentere at tildelingen er korrekt uanset model.

Vi følger udviklingen men vi står ikke over for et udbud hvor dette er aktuelt.

Der er ligeledes kommet en præcisering omkring brugen af tidlig markedsdialog - er det noget i vil benytte jer af, eller har i benyttet jer af det?

Det har vi da, men det har været med stor forsigtighed dette er ikke kun fra vores side men også potentielle tilbudsgivere. I løbet af de sidste 10 år har klagenævnspraksis rykket sig gevaldigt og anerkender et vidensforspring, hvis andre kan indhente dette undervejs i en udbudsproces, så er der ingen problemer i det.

45:26 - Hvilke kompetencer er afgørende for at kunne varetage den professionelle bygherrerolle?

Juridiske, tekniske, økonomiske. Det er alle vigtige discipliner i en udbudsproces.

47:10 - Hvordan sikrer RN at de råder over de nødvendige kompetencer til dels at håndtere den nye udbudsproces men samtidig med at udnytte de nye muligheder?

"Jeg tænker ikke den nye udbudslov kræver flere eller andre kompetencer, end dem vi råder over i forvejen. Vi har tidligere oplevet udfordringer ifm. digitalt byggeri men de kompetencer har vi tilegnet os i form af unge mennesker"

"Vi oplever også vores rådgivere er noget famlende over for en digital udbudsproces - det giver nogle udfordringer"

Hvad med de nye muligheder der - eksempelvis udvidet adgang til udbud med forhandling?

"Jeg kan ikke umiddelbart få øje på i vores projekt (red. NAU) hvor det ville være oplagt og prøve det af!"

Vi har igennem vores undersøgelser fået kendskab omkring mulighederne for tidlig entreprenørinddragelse hvor de får mulighed for at præsentere deres tilbud og herefter forhandle sig tættere på bygherres ønsker.

"Jeg kan godt se, at det er en fordel forbundet med at få den knowhow som entreprenøren besidder bragt i spil på et tidligere tidspunkt inden man vælger hvem kontrakten skal gå til"

"Når vi snakker totalentreprise, kan jeg sagtens se fordelene. Det entreprenøren vil er at justere projektet ind efter deres mandskab, rutine og viden til. " "I fagentreprise tror jeg ikke på det! " Det skal jo være en større opgave man forhandler ud fra.

"Jeg vil da ikke udelukke at vi kunne have haft gavn af en dialog med potentielle tilbudsgivere omkring udførelsesmetoder på råhusentreprisen på NAU. " "Der hersker ingen tvivl om, at der findes entreprenører

der ligger inde med viden der kan optimere processer, hvor rådgiveren ikke er opmærksom på dette og stiller krav der direkte er et benspænd for entreprenøren."

51:57 - Forventer I, at de nye muligheder udbudsloven åbner op for, vil ændre udbudsproceduren fremadrettet?

"Hvis udbud med forhandling bliver en mulighed og oplever det giver nogle fordele - så er der ingen tvivl om, at vi vil gå efter det!"

52:20 - Hvilke perspektiver ser I, i en potentiel forhandling med tilbudsgivere og hvilke elementer kunne være oplagte at forhandle om?

I princippet alle elementer i et tilbud, men nok mest tekniske løsninger og udførelsesmetoder hvor entreprenøren besidder en særlig knowhow, som rådgiver ikke nødvendigvis har.

Hvilke muligheder åbner denne udbudsform op for - ville samarbejdsformen være interessant at kigge på?

Hvorfor samarbejde?

Hvad mener du med samarbejde?

Eksempelvis partnering - og hvis jeg samtidig påstår at nøglen til et succesfuldt partneringforløb er udbud med forhandling, hvad tænker i så?

Jeg ved ikke om partnering nogensinde fik fat - sådan for alvor, eller er særlig udbredt. Men scenariet omkring partering ville det selvfølgelig være en fordel med en dialog på forhånd så man i højere grad kan forventningsafstemme så der er klare præmisser. Det vil styrke fundamentet for en partneringaftale.

Hvor meget kender i til partnering?

"Jeg har tidligere gennemført ét projekt i partnering - Det var rigtig positivt" - jeg oplevede faktisk ikke noget negativt.

Vil du gøre det igen?

Det er ikke længere et issue - men i dag bruger man de fleste kræfter på at grave grøfter, der er sket et voldsomt skift.

Vi har igennem vores undersøgelse fundet en offentlig bygherre der udbyder en rammeaftaler, i partnering hvor de anvender udbud med forhandling - under forsyningsvirksomhedsdirektivet. I løbet af de sidste 10år har de reduceret anlægskostningerne med 35%

Hvis man kan overføre de erfaringer til byggeri og anlæg så er der ingen tvivl om vi vil blive bedt om at gå efter det.

I denne fulde partnering har dels været opstillet delkriterier omkring innovation, processer og samarbejde ligeledes har der været over- og underskudsdeling. I et tilfælde gik tre entreprenører sammen om at udvikle en innovativ løsning til at bore ledninger, i stedet for at grave dem ned, og det kunne de kun i kraft af deres forskellige kompetencer.

"Vi udbyder også rammeaftaler. Jeg tror bare ikke vores produkt er så struktureret, men det er måske vores fejl"

58:03 - På hvilken type opgaver tror I det vil være hensigtsmæssigt at anvende denne udbudsform? sygehuset?

"Ja det er klart, det var da et godt eksempel. Jo mere dialog man kan have med aktørerne generelt set jo bedre, og jo tidligere denne ligger jo bedre må det også være."

Nej, og i offentligt udbud med laveste pris er jo ikke meget dialog.

Nej men hvis man ser på innovation, kvalitet, udvikling og bedre samarbejde samt økonomi er problemet bare vi har et skrabt anlægsbudget hvor prisen har et ekstremt fokus.

Som Niels tidligere nævnte omkring vægtingen af pris (red. 35%) kan vi konkludere, at svaret er nøjagtig det samme blandt de personer vi tidligere har interviewet. Hvis prisen vægtede 50 eller 60%, ville de andre underkriterier ikke få tilstrækkelig fokus. Det er netop de andre underkriterier der i sidste ende bidrager til et lavere anlægsbudget.

Hvis bare prisen bliver sat til 40% behøver man ikke andet end pris - så giver det bagslag! Ved rådgiverudbud får vi direkte at vide, hvis den er over 35% vil de ikke byde eftersom der reelt kun konkurreres på pris.

Niels, du nævnte der ikke blev bygget specielt billigt, og jeg mindes heller ikke branchen generelt set bliver beskyldt for at være innovativ.

JO - det gør vi da. Vi har påvirket det nordjyske byggeri ganske voldsomt, ved at stille krav om certificeret byggeri, det vil sige, at vores håndværkere er i stand til at bygge BR2015 og BR2020 byggerier uden at ryste på hånden - og det er os der har påvirket det!"

Det styrker dem uden tvivl i konkurrencen ift. resten af landet!

Det var en generel betragtning!

Ja der har du ret, det har man hørt i årevis. "Det er som hønen og ægget, når vi som offentlig bygherre laver et udbud, skal vi tage bestik af tilbudsgiverne, vi kan jo ikke stille krav som markedet ikke kan opfylde" "Det står entreprenørbranchen frit for at udvikle og innovere lige så tosset de vil".

Kunne et incitament for potentielle tilbudsgivere være udbud hvor fokuset ikke udelukkende var pris, men hvor der er mulighed for at udvikle virksomheden? på lige fod med beretningen om certificeret byggeri.

"Der er mange håndværkere der tilkendegiver, at det er en stor barriere at lavet tilbud på baggrund af udbuddet - hvordan tror i det ville gå hvis de også skal ind og forklare om det? - det er bare et andet bånd i branchen vi får fat i"

"Der ligger et dilemma i, hvis Regionen vil tilgodese de små og mellemstore virksomheder, vil det være en barriere at udsætte dem for op til flere forhandlingsrunder, hvor de formentlig vil føle sig nødsagtige til at hive deres revisor og advokat med"

Handler det ikke bare om, at man som bygherre overholder gennemsigtighedsprincippet og spiller med åbne kort?

"Hvis du nævner sådan nogle ting overfor murmester Hansen i Sindal, så siger han: Jeg bygger bare mine typehuse!"

"De står af"

Vi har en reference - offentlig bygherre og privat entreprenør, under forsyningsvirksomheden der beretter om det modsatte!

Hvilken størrelsesorden snakker vi?

Flere hundrede millioner.

Så har entreprenøren også en organisation der kan matche bygherres - så kan det godt spille.

Vi taler om en mellemstor entreprenørvirksomhed.

"Ja, men der hægtes helt sikkert nogle af, som man også prøver at lokke til med den anden hånd - de små og mellemstore entreprenører vil finde dette bøvlet, fordyrende og risikofyldt"

"Og opleve det som magtmisbrug"

"Ja - det er jeg også sikker på - det er jo også dem der står af på digitalt byggeri"

"Vi forlanger digitalt byggeri på alle vores byggerier - også de små. Det gør vi for at tilgodese små og mellemstore virksomheder, de skal jo lære det. Det er jo også derfor politikerne accepterer at vi gør det - vi skal jo påvirke"

Vi har også iværksat et samarbejde med Dansk Byggeri og Tekniq om et uddannelsesforløb hvor man forsøger at give et kompetenceløft til de små og mellemstore entreprenører i forhold til digital udbud og udførelsesprocesser.

1:06:00 - I byggebranchen eksisterer der imidlertid en frygt for pådragelse af klagesager - Oplever I mange klager ifm. udbud?

"Der er tilløb til det ind imellem men jeg tror generelt vi er gode til at tage dem i opløbet"

Er der et mønster i de forhold entreprenørerne reagerer på?

"Typisk er det fordi vi har tolket et forbehold og dermed kasserer lavest bydende og derfor skulle vælge et tilbud, der måske var en halv million højere, så det er ikke noget vi gør for sjov"

Vi har ikke været i klagenævnet i nyere tid - det er mange år siden.

Vi har haft en for 3 år siden som indgav en klage på baggrund af evalueringen men denne bortfaldt.

Ellers har jeg kun været i Klagenævnet én gang men det var ikke i forbindelse med byggeri.

1:09:08 - En repræsentant fra Bygherreforeningen tilkendegav over for os, at en mulig barriere for anvendelsen af udbud med forhandling var frygten for at pådrage sig klagesager. Oplever I, at der hold i denne bekymring?

"Der er jo krav til at man lever op til ligebehandlingsprincippet og gennemsigtighedsprincippet og så længe der er en ordregiver og en tilbudsgiver der taler sammen bag en lukket dør vil der stå nogle udenfor og tænke: Er der nu rent mel i posen?"

Der mangler lidt værktøjerne til, hvordan denne proces skal gennemføres og indtil man bliver fortrolig med dette og man får klagenævnspraksis, så vil man som offentlig bygherre være tilbageholdende.

For der kan komme klagenævnspraksis er der nogle der skal forsøge sig med udbud med forhandling - er det jer?

Det kan godt være, hvis det giver god mening så gør vi det.

Kunne man ikke forsøge sig i det små, jo mindre komplekse udbud jo lettere bliver forhandlingerne?

Jeg vil gå ud fra det er måden vi gør det på, når vi engang vover pelsen.

Med reference til vores tidligere interview af en offentlig bygherre, berettede de, at de ikke havde oplevet nogen klagesager.

Det kan garanteret også dirigeres således det kører efter en snor, hvor dokumentationen står i ringbind - det vil jeg ikke udelukke.

Når man er en del af et politisk system bliver man bare kigget på fra alle sider og derfor er jeg som embedsmand lidt forsigtig, man får typisk skæld ud hvis man laver fejl og sjældent tak for det gode man laver.

Igennem interviewet har vi forsøgt at synliggøre potentialet ved udbud med forhandling, har i samme holdning til udbudsformen som inden mødet?

"Det skal i have - jeg vil gå hjem og dykke lidt ned" "Det kunne da godt tænkes man kunne gennemføre et hjørne af projektet efter de nye forhandlingsmuligheder" "nogen skal jo gå forrest og som stor offentlig bygherre kan man jo sige vi på et eller andet plan er forpligtet til at prøve"

Vi lover ikke at i kan reducere anlægsomkostningerne med 35% men få procent vil også betyde noget når det drejer sig om så store summer og det kunne måske også bidrage til en mere gnidningsfri proces?

Helt sikkert, det vil vi da gå efter hvis man kan lave et holdbart regnestykke. Vi får også udfordringer med koordineringen, men vi har allieret os med en dygtig byggeledelse.

Det vi gentagne gange hører, er at, nøglen til at udvælge de rigtige entreprenører, uanset om det er partnering eller ej, er udbud med forhandling og dermed sagt dialogen hvor de rigtige kompetencer sikres.

Den rigtige entreprenør, ud fra hvilke kriterier?

Tildelingskriteriet og de underkriterier der er opstillet.

Når man skal afveje hensynet til at få en skarp pris sammenholdt med kvalitet og samarbejde skal vi jo vurdere om man kan leve med et "tågehorn" hvis prisen er den rigtige, så skal byggeledelsen nok sørge for at vi kommer i mål.

Handler det ikke bare om, i hvilken kasse pengene til koordinering havner i. Bruger man ikke bare pengene til byggeledelse som konsekvens af, kontrakten med det førmtalte "tågehorn"?

I spørger om, det ikke er bedre at få entreprenøren til at levere disse ydelser som man ellers har en rådgiver til! "Det giver måske god mening at skubbe koordineringen i retning af entreprenøren og derved spiller en mere aktiv rolle, i at få tingene til at lykkedes" Det er jo lidt partnering tankegangen.

Ja og deri indgår også over- og underskuds deling!

"Det er jo ikke nyt! Det gør vi også i totalentrepriser med +/- lister alle de redskaber har vi jo"

Det må da i sig selv være incitament til at få tingene til at "glide"?

"Ja, man kan så undre sig over hvorfor det ikke er slået igennem, altså partnering"

Vi påstår ikke udbud med forhandlingen er løsningen alle branchens udfordringer, men vi ser rigtige gode elementer heri.

"Jeg tror også det vil kunne fungere på større udbud, hvor entreprenørerne har en organisation der kan matche bygherrens" "En vigtig pointe: Det besværliggør livet for de små og mellemstore entreprenører, hvor de vil opleve udbudsformen som en barriere, fordi de skal alliere sig med rådgivere"

"Jeg ved ikke lige hvordan vi definerer små og mellemstore"

Har du noget at tilføje Niels?

Jeg har det ligesom Poul. "Det kunne da være spændende og prøve, vi er ved at planlægge et projekt i Aars, det er vist den eneste mulighed der er i nyere tid, hvor vi kan gøre det"

1:19:01 - Afslutningsvis foretager vi en debriefing hvor du opfordres til at komme med relevante input i forbindelse med vores behandling af de valgte fokusområder eller synliggøre nye aktuelle perspektiver du finder væsentlige i relation til emnet som ikke er blevet berørt undervejs i interviewet.

"Jeg tror alle aktører i byggebranchen, der har med offentligt byggeri at gøre, de siger alting er blevet meget mere bureaukratiseret samtidig med der er gået juristeri i det"

"Rådgiverne løber jo hvis det lugter, bare en lille smule af jura, hvor de tidligere ikke havde nogle problemer med at udfylde en udbudsbekendtgørelse - Det er bygherrens ansvar siger de med det samme"

Du nævnte i skrev kontrakt på baggrund af AB92. Når i indskriver afvigelser, håndterer i selv dem eller bliver der foretaget 3. partskontrol?

Ja, vi har ekstern juridisk rådgivning - som gennemlæste de paradigmer vi brugte i forbindelse med råhusudbuddet.

Det er også meget fint vi får en ny udbudslov på 199 paragraffer, der skulle forenkle og samle tingene samt fastsætte regler der tidligere har, skulle udledes af klagenævnsspraksis. Det er jo et monster af et lovværk - Jeg ved ikke om det gør livet nemmere - jeg har ikke de store forventninger til denne. De hårde udbudsjurister påpeger også tvivlsomme elementer i den nye udbudslov.

Jeg synes slet ikke der er noget nyt under solen ifm. den nye udbudslov. Det her er kun detaljer i forhold til dengang vi havde fire direktiver som man skulle sætte sig ind i. Jeg har venner i det private der beskæftiger sig med samme typer af opgaver, og de ville blive fyret hvis de agerede som vi gør med afholdelse af udbud i alle sager.

Hvis i begynder at sammenligne med de private, så får de tingene til en anden pris end vi gør - det er der ingen tvivl om. Private virksomheder har måske to leverandører, og ikke som os en ny, til hver sag.

Tak for jeres tid, det har været enormt spændende - Vil I have eftersendt sammendraget til godkendelse?

Ja tak.