

**Københavns Kommune**  
**Økonomiforvaltningen**

***August 2000***



# VEJLEDNING I UDBUD OG UDLICITERING

# Vejledning i udbud og udlicitering

<b>INDLEDNING</b> .....	4
<b>1. 1 Sammenhæng mellem udbudspolitik og vejledning</b> .....	4
<b>1.2 Definitioner</b> .....	4
<b>1.3 Formålet med at sende i udbud</b> .....	5
<b>1.4 Udlicitering og ansvarsområder</b> .....	5
<b>2. VURDERINGSFASEN</b> .....	6
<b>2.1 Vurdering af opgaven; kan den løses bedre på anden vis</b> .....	6
<b>2.2 Vurdering af opgavens egnethed til at sende i udbud</b> .....	6
2.2.1 Strategiske hensyn .....	7
2.2.2 Afklare konkurrenceforholdene og forsyningssikkerhed på markedet .....	7
2.2.3 Myndighedsopgaver .....	8
2.2.4 Bagatelgrænse .....	9
<b>3. PLANLÆGNINGSFASEN</b> .....	9
<b>3.1 Personaleinddragelse</b> .....	9
3.1.1 Faglige kompetencer .....	11
<b>3.2 Personaleoverførsel</b> .....	11
3.2.1 Overenskomstansatte .....	11
3.2.2 Tjenestemænd .....	13
3.2.3 Øvrige medarbejdere der ikke er omfattet af VOL .....	13
<b>3.3 Kontrolbud</b> .....	13
3.3.1 Habilitetsregler .....	14
3.3.2 Kalkulationsregler .....	14
3.3.3 Omkostningskalkyle .....	14
<b>3.4 Regelgrundlag for udbud</b> .....	15
3.4.1 EU's udbudsdirektiver .....	15
3.4.2 Danske Udbudsregler .....	16
3.4.3 Udbudsformer .....	16
<b>4. UDARBEJDELSES- UDSENDELSESFASEN</b> .....	19
<b>4.1 Udbudsmaterialet - form og indhold</b> .....	19
<b>4.2 Udbudsmaterialet – retningslinier for afgivelse og bedømmelse af tilbud</b> .....	20
4.2.1 Retningslinier for afgivelse af tilbud .....	20
4.2.2 Krav om dokumentation fra leverandøren .....	20
4.2.3 Arbejdssprog .....	20
4.2.4 Tildelingskriterier .....	20
4.2.5 Forbehold for at kunne annullere udbuddet .....	21

# Vejledning i udbud og udlicitering

<b>4.3 Udbudsmaterialet – angivelse af kontraktvilkår</b> .....	<b>21</b>
4.3.1 Beskrivelse af kvalitet og omfang.....	22
4.3.2 Ansvarsfordeling mellem ordregiver og leverandør.....	23
4.3.3 Ordregiverens oplysningspligt.....	23
4.3.4 Krav til kontrol.....	23
4.3.5 Tidspunktet for overdragelsen.....	24
4.3.6 Kontraktperiodens længde.....	24
4.3.7 Oplysninger angående personaleforhold.....	24
4.3.8 Krav til personaleforhold.....	24
4.3.9 Krav til virksomhedens sociale ansvar.....	25
4.3.10 Miljøkrav.....	25
<b>4.4 Offentliggørelsen - udarbejdelse af udbudsbekendtgørelsen</b> .....	<b>26</b>
4.4.1 Udvælgelseskriterier.....	26
4.4.2 Tidsfrister.....	27
<b>4.5 Udsendelse af udbudsmaterialet</b> .....	<b>27</b>
4.5.1 Informationsmøder.....	27
<b>5. UDBUDS-/INDKØBSFASEN</b> .....	<b>27</b>
<b>5.1 Valg af leverandør</b> .....	<b>27</b>
5.1.1 Kriterier for at annullere et udbud.....	28
<b>5.2 Udarbejdelse af selve kontrakten/kontraktindgåelse</b> .....	<b>28</b>
5.2.1 Dynamiske elementer i kontrakten.....	29
<b>5.3 Rapport over udbudssagen</b> .....	<b>30</b>
<b>5.4 Overdragelse af opgaven</b> .....	<b>30</b>
5.4.1 Offentliggørelsen af udbuddets afslutning.....	30
<b>6. KONTROL- OG OPFØLGNINGSFASEN</b> .....	<b>31</b>
<b>6.1 Kontrol og opfølgning</b> .....	<b>31</b>
<b>6.2 Offentlighed og andre offentligretlige hensyn</b> .....	<b>31</b>
6.2.1 Oplysninger hos den offentlige myndighed.....	31
6.2.2 Oplysninger hos leverandøren.....	32
<b>6.3 Revision af kontrakten</b> .....	<b>33</b>
6.3.1 Kommende erhververs ret til oplysninger om overførte medarbejdere.....	33
<b>6.4 Bod og bonus</b> .....	<b>33</b>
6.4.1 Anvendelse af bodsbestemmelser i kontrakten.....	33
6.4.2 Anvendelse af bonusbestemmelser i kontrakten.....	33
6.4.3 Muligheden for at hæve kontrakten.....	34
<b>7. STANDARDFORMULERINGER</b> .....	<b>34</b>
<b>8. PROCESSEN I STIKORD</b> .....	<b>35</b>

# Vejledning i udbud og udlicitering

---

9. BILAG.....	38
<b>Bilag 1: Statens retningslinier for kalkulation af kontrolbud.....</b>	<b>38</b>
<b>Bilag 2: tærskelværdier og tidsfrister.....</b>	<b>44</b>
<b>Bilag 4: Checklister.....</b>	<b>49</b>
A. Den typiske udbudsannonces indhold:.....	49
B. Checkliste til kontraktens indhold:.....	49
<b>Bilag 5: Beregningsmetode.....</b>	<b>51</b>

# Vejledning i udbud og udlicitering

## Indledning

*Formålet med denne vejledning er at give ledere og medarbejdere i kommunen en praktisk guide, der kan give gode råd om og anvisninger på, hvordan processen omkring udbud og udlicitering kan gribes an. Desuden informerer vejledningen om de valg, der skal træffes i de forskellige faser før, under og efter, at en opgave udbydes.*

*Vejledningen beskæftiger sig alene med de generelle spørgsmål og valg. Derfor vil der ofte være brug for yderligere vejledning i den specifikke situation.*

## 1.1 Sammenhæng mellem udbudspolitik og vejledning

Vejledningen er udarbejdet som en opfølgning på den udbudspolitik, som Borgerrepræsentationen vedtog den 26.8.1999. Vejledningen kan dog læses uafhængigt af udbudspolitikken, da de vigtigste politiske beslutninger går igen i begge papirer.

Hvor udbudspolitikken har som hovedformål at bringe et politisk budskab omkring udbud og udlicitering, er denne vejledning et redskab, der skal kunne give svar på de spørgsmål, der opstår i relation til såvel den politiske som den praktiske del af processen omkring udbud og udlicitering. Derfor indeholder vejledningen konkrete anvisninger på, hvordan de forskellige faser i forløbet kan gribes an, samt hvilke regler der er gældende. Endvidere kan der i afsnit 7 findes nogle standardformuleringer, der sikrer, at de politiske beslutninger, som findes i Københavns Kommunes udbudspolitik, bliver respekteret, når kommunen udliciterer opgaver.

## 1.2 Definitioner

I forbindelse med udbud og udlicitering anvendes en række begreber, der ofte bruges tilfældigt i den offentlige debat. I denne vejledning bruges nedenstående forståelse af de enkelte begreber:

- Udbud: Herved forstås, at kommunen opfordrer leverandører til i konkurrence at afgive tilbud på kommunale drifts- eller anlægsopgaver.
- Udlicitering: Herved forstås, at en ekstern leverandør efter en udbudsproces får overdraget en drifts- eller anlægsopgave af kommunen.
- Outsourcing: Begrebet anvendes oftest på det private marked, og er en betegnelse for den situation, hvor en virksomhed med eller uden forudgående udbud overdrager opgaver til en ekstern leverandør. Begrebet anvendes ikke i denne vejledning.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## 1.3 Formålet med at sende i udbud

Det er et mål, at kommunens service pr. skattekrone er så høj som mulig, uanset om opgaverne varetages i kommunalt eller i privat regi. I den forbindelse kan et bevidst og konsekvent arbejde med at etablere konkurrence være med til at sætte fokus på kvaliteten af den service, kommunen yder og sikre, at opgaverne bliver afprøvet på markedet. Et samspil mellem kommunen og private virksomheder kan endvidere være med til at fremme udviklingen af nye og bedre løsninger og medvirke til at skabe valgmuligheder for borgerne.

Det er samtidig et mål, at udlicitering bliver opfattet som et positivt redskab i kommunens udvikling. Derfor skal der stilles høje krav til produktionen af ydelser, både hvor opgaverne varetages i kommunen, og hvor de udføres af private. Medarbejderne skal således sikres et udfordrende og sundt arbejdsmiljø, og opgaveløsningen skal foregå på et miljømæssigt bæredygtigt grundlag. Endvidere skal forvaltningerne forpligte eksterne leverandører til at efterleve kommunens krav om, at brugeren mødes med respekt, ligeværdighed, dialog og tillid, jf. Københavns Kommunes værdigrundlag.

Ved at sende en opgave i udbud får man specificeret de krav, der er til opgavens løsning. Hvor det bliver den interne opgavevaretagelse, der vinder udbuddet, kan der også drages fordel af de processer, som gennemgås op til og under en udbudsrunde

## 1.4 Udlicitering og ansvarsområder

Kommunen har altid det overordnede ansvar for opgavens løsning i forhold til borgerne. Ved udlicitering af en opgave overføres alene produktions- og personaleansvaret til en ekstern leverandør. Det overordnede beslutnings-, udformnings- og finansieringsansvar ligger fortsat hos kommunen som ordregiver. Ligeledes påhviler ansvaret for kontrol og opfølgning altid kommunen. Ved en udlicitering sker der således en fordeling af ansvar mellem ordregiveren og leverandøren. Den faktiske opdeling af ansvarsområder kan illustreres ved hjælp af bestiller- og udførermodellen, som er vist nedenfor.

### *Bestiller- og udførermodellen*

<b>Bestilleransvar</b>	<b>Udføreransvar</b>
Beslutningsansvar	Produktionsansvar
Udformningsansvar	Personaleansvar
Finansieringsansvar	
Kontrol- og opfølgningsansvar	

Den udbydende offentlige institution kan ikke gennem udlicitering fraskrive sig ansvaret for, at lovgivningens krav til opgavens udførelse opfyldes. Det er derfor vigtigt, at den kommunale ordregiver sikrer sig

# Vejledning i udbud og udlicitering

tilstrækkelig information i kontraktperioden, så det bliver muligt at varetage de offentligretslige forpligtigelser, der stadig påhviler den offentlige ordregiver. f.eks. oplysninger til brug for behandling af klager.

## **2. Vurderingsfasen**

*I vurderingsfasen skal ledelsen med inddragelse af det berørte personale vurdere, om produktionen er egnet til udbud. Denne proces er i forenklet form en afvejning af fordele og ulemper ved udbuddet/udliciteringen.*

### **2.1 Vurdering af opgaven; kan den løses bedre på anden vis**

Ifølge Københavns Kommunes udbudspolitik har ledelsen af de kommunale serviceydelser pligt til løbende at sikre, at opgaveløsningen, herunder de opgaver der aktuelt udføres af eksterne leverandører, foregår på den mest effektive måde såvel på kort som på lang sigt.

Overvejelser om udbud skal integreres i udvalgenes almindelige styring og planlægning af aktiviteter. I styringen inddrages kvalitet og miljømæssige forhold.

Med jævne mellemrum skal alle opgaver gennemgås med henblik på at vurdere, om de kan løses på en bedre måde. Ved opgaver forstås såvel den samlede opgave som den enkelte opgaves delkomponenter. Under forudsætning af, at det er muligt at få opgaven – eller delopgaven – løst tilfredsstillende under konkurrencemæssige vilkår, og der er tvivl om hensigtsmæssigheden og effektiviteten i den kommunale opgaveløsning, skal opgaven – eller delopgaven – sendes i udbud.

Ved overvejelser om udbud/udlicitering er det afgørende at klargøre og præcisere, hvad formålet med udlicitering er. Det må således indgå i overvejelserne, om formålet bedst kan tilgodeses gennem en udlicitering i form af opgaveoverførsel til private leverandører, eller om mellemformer lige så godt eller bedre kan tilgodeses formålet. Som eksempler på mellemformer kan nævnes mål- og rammestyring, virksomhedskontrakter med egen organisation, organisering efter bestiller- og udførermodellen (BUM) samt privatretlige selskabskonstruktioner. Udbud skal således ses i sammenhæng med andre styringsformer.

Det anbefales, at ledelsen sikrer, at overvejelser om intern eller ekstern opgaveløsning kommer til at foreligge skriftlig. Dette kan være nyttigt, når løsningen af en opgave skal genovervejes. Endvidere skal det kunne begrundes, hvorfor den konkrete opgaveløsning er valgt.

### **2.2 Vurdering af opgavens egnethed til at sende i udbud**

Særlige hensyn kan medføre, at en opgave ikke er egnet til udbud. Forhold, der kan inddrages i vurderingen, vil blive beskrevet i det følgende.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## 2.2.1 Strategiske hensyn

For det første er det nødvendigt at overveje hvilke krav, der er til opgavens løsning, samt hvorvidt det er muligt at opstille en klar kravspecifikation, der omfatter kravene til opgavens kvalitet, serviceniveau og omfang.

For det andet skal det overvejes, om det er mere hensigtsmæssigt at fastholde en opgave i kommunalt regi. Dette kan ske med henblik på at fastholde en ekspertise, så der fortsat kan foretages en kompetenceopbygning og kompetenceudvikling i kommunen. En begrundelse for at fastholde en opgave i kommunalt regi kunne være, at kommunens varetagelse af opgaven i bredere forstand kan bidrage til en optimal løsning af de øvrige kommunale opgaver. I forbindelse med udlicitering af serviceydelser er det nødvendigt at sikre, at helheden i ydelserne på de forskellige områder kan bevares. Delydelserne skal kunne støtte og supplere hinanden, selvom varerne/ydelserne leveres af forskellige parter.

Det skal endvidere overvejes, hvor stor en del af opgaven der ønskes udbudt. I nogle tilfælde kan det være en fordel, at der eksisterer såvel en intern som en ekstern varetagelse af opgaven, således at de to former kan konkurrere og sammenlignes.

Endelig skal det vurderes, hvornår tidspunktet for et udbud er det rigtige. F.eks. kan det vise sig, at udgifterne til rådighedsløn til tjenestemænd kan reduceres ved at udskyde udbuddet nogle år, så der vil være færre tjenestemænd beskæftiget på det pågældende arbejdsområde.

## 2.2.2 Afklare konkurrenceforholdene og forsyningssikkerhed på markedet

I overvejelserne om udbud skal indgå forhold som leveringssikkerhed og den fremtidige konkurrencesituation, herunder muligheden for også at sikre reel konkurrence ved et fornyet udbud efter udløb af udliciteringsperioden.

### **Konkurrenceforhold**

En væsentlig forudsætning for et vellykket udbud er, at tilstrækkeligt mange kvalificerede leverandører afgiver tilbud, således at der opstår en reel konkurrencesituation og monopoldannelse undgås. Er der ikke et marked for opgavens løsning, bør denne ikke udbydes.

En metode til at afklare, hvorvidt der findes kvalificerede bydere på markedet, er at kontakte de mulige leverandører og indlede en drøftelse med disse. I den forbindelse er det vigtigt, at drøftelserne ikke skaber konkurrenceforvriddning i forhold til andre eventuelle bydere. Denne metode er derfor mest relevant, når man forbereder sig på begrænset udbud eller udbud efter forhandling, hvor dette er muligt, jf. afsnit 3.4.3.

I de situationer, hvor der kun er en enkelt eller ganske få potentielle tilbudsgivere til en samlet opgavevaretagelse, kan forvaltningen overveje en opsplitning i delopgaver, så reel konkurrence opnås.



# Vejledning i udbud og udlicitering

Herved får mindre firmaer også mulighed for at byde, og den samlede opgave vil således kunne udføres af to eller flere leverandører tilsammen. Omvendt kan det også være nødvendigt at samle flere forskellige "back office" funktioner (sekundære funktioner) med henblik på at opnå den fornødne volumen i udbuddet.

## **Leveringssikkerhed**

I den indledende fase skal konsekvenserne af et evt. leveringssvigt vurderes, herunder at kommunen kan blive nødt til helt eller delvist at tage opgaven tilbage i kommunalt regi inden kontraktens udløb. På væsentlige områder bør kommunen opretholde muligheden for at kunne videreføre en opgave, hvis leverandøren (f.eks. på grund af konkurs) pludselig ikke er i stand til at indfri sine kontraktbetingelser. Dette kan f.eks. ske ved, at man i kontraktvilkårene præciserer, at kommunen skal kunne overtage den knowhow og styringskapacitet, leverandøren opbygger i kontraktperioden, for eksempel ved at kommunen kan overtage de medarbejdere, der har arbejdet på opgaven, og de systemer, der udvikles. I de tilfælde, hvor kommunen ikke vil være i stand til at opretholde tilstrækkelig viden, kompetence eller kapacitet til at tage opgaven tilbage, skal det sikres, at der er mulighed for effektivt at afhjælpe et evt. kontraktbrud på andre måder. F.eks. gennem 3. part, jf. afsnit 6.4.3.

På visse områder er det nødvendigt, at kommunen i forbindelse med udliciteringen sikrer, at der sker en løbende vedligeholdelse af anlæg og materiel, som udlejes. Det vil særligt være nødvendigt, hvis kommunen senere skal kunne tage opgaven tilbage i eget regi.

## **2.2.3 Myndighedsopgaver**

Myndighedsopgaver kan ikke udliciteres medmindre, der er givet særlig hjemmel i lov.

Der er tale om myndighedsudøvelse, når forvaltningen ensidigt og bindende fastlægger den enkeltes/borgernes rettigheder og pligter på grundlag af offentlige regler. Myndighedsudøvelse angår også den situation, hvor forvaltningen virker gennem udstedelse af retsakter, der indeholder myndighedernes ensidige bestemmelse af, hvad der er eller skal være gældende ret i det enkelte tilfælde, eller hvor sådanne retsakter håndhæves gennem tvang, typisk tilsyn, kontrol, tilladelser, godkendelser samt administration af økonomiske styringsmidler. Nogle eksempler på myndighedsudøvelse kan bl.a. være: Udstedelse af tilladelser eller beslutning om sociale ydelser, støtte til erhverv, optagelse på en børneinstitution osv.

I forbindelse med udførelsen af myndighedsopgaver gennemføres imidlertid en række støttefunktioner, som f.eks. tekniske undersøgelser og konsulentundersøgelser. En del af disse vil kunne udføres eksternt. Det vil især kunne ske ved målinger og beregninger, hvor grundlaget er entydigt fastlagt enten i lovgivningen eller af forvaltningen. Generelt gælder det, at hvor det åbenbart er uden indflydelse på både forvaltningsprocessen og på forvaltningsaktens indhold, om et led i sagsforberedelsen udføres af forvaltningens ansatte eller af andre, er udlicitering af sådanne sagsforberedelsesskridt ikke udelukket.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## **2.2.4 Bagatelgrænse**

Der skal være et rimeligt forhold mellem den forventede besparelse og de omkostninger, der er forbundet med at gennemføre udbudsforretningen. Opgaver kan derfor undtages fra udbud, hvor de samlede omkostninger ved at udbyde opgaven er større end den samlede forventede gevinst eller serviceforbedring. Denne vurdering kræver en sammenligning mellem de nuværende omkostninger ved at løse opgaven internt, og de bud, som eksterne bydere efter et kvalificeret gæt må antages at komme med. Endelig skal følgeomkostninger, såsom omkostninger til ekstern konsulenthjælp, omkostninger til kontrol etc. lægges til de eksterne bud.

## **3. Planlægningsfasen**

*I planlægningsfasen skal ordregiveren udrede forholdene omkring personale og skabe sig overblik over de gældende regler og muligheder. Endvidere skal det specificeres, hvad der skal købes, og hvilke krav der er til det produkt/ den ydelse, der skal købes. Fastlæggelse af disse krav danner udgangspunkt for udarbejdelsen af udbudsmaterialet.*

### **3.1 Personaleinddragelse**

Københavns Kommune har ved aftale i 1999 mellem KTO og de (amts)kommunale arbejdsgivere fastlagt procedurer for medarbejdernes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering.

Aftalen er et supplement til de eksisterende samarbejdsudvalgs- og medindflydelsesregler. Samarbejds- og medindflydelsessystemet har en central rolle i forbindelse med omstilling af kommunens virksomhed herunder ved overvejelse om udbud af opgaver.

Ifølge protokollat om "Medarbejdernes inddragelse og medvirken ved omstilling, udbud og udlicitering" påhviler det særligt ledelsen at inddrage personalet i den institution, som berøres af et udbud, i hele processen fra de indledende overvejelser til ændringen evt. gennemføres. Udbud eller udlicitering får ofte vidtrækkende konsekvenser for berørte medarbejders arbejds- og personaleforhold. Samarbejdsudvalget skal derfor i god tid, inden der træffes beslutning, informeres om og have mulighed for at drøfte de arbejds- og personalemæssige konsekvenser, så medarbejdernes synspunkter og forslag kan indgå i beslutningsgrundlaget for, om en opgave skal udbydes.

Det er endvidere vigtigt, at samtlige medarbejdere løbende holdes orienteret om drøftelser og beslutninger i forbindelse med udbud og udlicitering. Åbenhed gennem løbende, grundig information og drøftelse vil give mulighed for at gennemføre en omstilling, hvor der tages videst muligt hensyn til medarbejdernes tryghed.

# Vejledning i udbud og udlicitering

I de tilfælde hvor opgaveløsningen er opdelt efter bestiller – og udførermodellen, skal den bestillende forvaltning informere om det påtænkte udbud og inddrage det berørte personale i såvel den udførende som den bestillende forvaltning. Det er den bestillende forvaltnings ansvar at informere den udførende forvaltning om, at den pågældende opgave påtænkes udbudt. Den udførende forvaltning må herefter tage initiativ til at inddrage samarbejdsudvalget. Den bestillende forvaltning skal medvirke i informationsprocessen i det omfang, det lader sig gøre.

Hvis det efter en foreløbig vurdering besluttes, at der skal arbejdes videre med udbuddet, er det vigtigt, at samarbejdsudvalget også inddrages i det videre arbejde. Samarbejdsudvalget kan efter behov vælge at nedsætte en arbejdsgruppe/projektgruppe med repræsentanter for ledelse og berørte medarbejdere. Kommunen vil herved tillige kunne drage nytte af de ansattes viden om opgavens udførelse. Navnlig de medlemmer af en projektgruppe, der til dagligt er beskæftiget ved den arbejdsplads, som omstillingsprojektet angår, må formodes at have en indsigt i den praktiske opgaveløsning det pågældende sted. Derfor vil disse projektgruppemedlemmer kunne fremføre synspunkter mv., der kan medvirke til at kvalificere beslutningsgrundlaget og et evt. senere udbudsmaterialet.

Følgende kan indgå i samarbejdsudvalgets drøftelser eller projektgruppens arbejde:

- Tilrettelæggelse af arbejdsopgaverne, herunder beskrivelse af den nuværende opgaveløsning og evt. fastlagte målsætninger herfor.
- Beskrivelse af eventuelle alternative opgaveløsninger, der kan træde i stedet for en udlicitering.
- Økonomi, herunder omkostninger (beregninger, prisfastsættelse, overslag) ved nuværende og fremtidig opgavevaretagelse og følgeomkostninger.
- Personalebehov, herunder personalets løn-, arbejds- og ansættelsesforhold i forbindelse med evt. overgang til anden/privat arbejdsgiver.
- Overvejelser om hvorvidt der skal afgives et kontrolbud på opgaven, jf. afsnit 3.3
- Uddannelsesbehov og -krav til berørte medarbejdere, herunder analyse og vurdering af uddannelsesmæssige krav til kommende arbejdsgiver, så dette svarer til det nuværende niveau.
- Arbejdsmiljøforhold, herunder analyse og vurdering af arbejdsmiljømæssige krav til kommende arbejdsgiver, så dette svarer til det nuværende niveau.
- Teknik, herunder behovet for at inddrage ekstern bistand.

Drøftelserne kan munde ud i, at samarbejdsudvalget konstaterer et behov for allerede i den tidlige fase at fastlægge retningslinier for hvilke personalepolitiske konsekvenser, der skal følge af de igangsatte overvejelser om udbud. Dette kan evt. ske i form af en tilpasning eller revision af allerede eksisterende retningslinier om personalemæssige konsekvenser af større ændringer i organisationen.

# Vejledning i udbud og udlicitering

---

## 3.1.1 Faglige kompetencer

Gennemførelse af en udbudsforretnings forskellige faser stiller krav til medarbejdernes kvalifikationer og kompetencer. Forvaltningerne skal sikre, at de fornødne kompetencer altid er til stede i organisationen. Dette kan f.eks. gøres ved at foretage kompetenceafklaring og udarbejde uddannelsesplaner for de medarbejdere, der skal varetage disse funktioner.

## 3.2 Personaleoverførsel

Anvendelse af udbud/udlicitering skal ske under iagttagelse af de nødvendige personalemæssige hensyn. Derfor stiller Københavns Kommune krav om, at eksterne leverandører skal kunne modsvare kommunens politikker/bestemmelser vedrørende efter- og videreuddannelse, arbejdsmiljø, socialt ansvar samt personaleforhold for de medarbejdere, der overføres, jf. afsnit 4.3.

De medarbejdere, der i forbindelse med en udlicitering overgår fra Københavns Kommune til ansættelse hos en privat leverandør, bliver tilmeldt Tryghedsbanken i Københavns Kommune, såfremt medarbejderen afskediges på grund af arbejdsmangel (budgetmæssige indskrænkninger) hos leverandøren inden for en 5 årig periode.

### 3.2.1 Overenskomstansatte

I Københavns Kommune indgår leverandøren ved overtagelse af personale i de kommunale kollektive overenskomster, indtil overenskomsten udløber eller opsiges i overensstemmelse med overenskomstens opsigelsesbestemmelse. Hvis overenskomsterne udløber eller opsiges, bortfalder de, uden at der skal iværksættes frigørende konflikt. Hovedaftaler skal gælde for samme tidsrum, hvorefter de bortfalder.

Såfremt den kommunale overenskomst bortfalder, overføres de pågældende medarbejdere til leverandørens overenskomst/ansættelsesgrundlag.

Hvis medarbejderne efter kommunens overenskomst får højere løn og pensionsbidrag end det, der er aftalt efter leverandørens overenskomst/ansættelsesgrundlag, bevarer de pågældende i kontraktperioden den løn, der var gældende på den kommunale overenskomsts sidste gyldighedsdag, som en personlig ordning.

Løngarantien omfatter såvel løn som pensionsbidrag samt regulering heraf med den lønudvikling, der i kontraktperioden er gældende for kommunalt ansatte, og som er indeholdt i reguleringsprocenten.

# Vejledning i udbud og udlicitering

Aftaler om tidsbegrænsede tillæg ophører efter deres indhold. Løngarantien er ikke til hinder for, at der kan aftales nye tillæg til den/de pågældende medarbejdere i henhold til leverandørens overenskomst/ansættelsesgrundlag.

Københavns Kommune har herudover besluttet at handle i overensstemmelse med lov om lønmodtagernes retsstilling ved virksomhedsoverdragelse (VOL) i de situationer, hvor der i forbindelse med en udlicitering overføres medarbejdere til en ekstern leverandør. De overenskomstansatte medarbejdere, som overføres, vil derfor altid være omfattet af de retsvirkninger, der følger af VOL.

Virksomhedsoverdragelsesloven er en beskyttelseslov, som skal sikre overenskomstansat personale mod ændringer i løn- og ansættelsesvilkår ved virksomhedsoverdragelse. Erhververs forpligtigelse overfor overtagne medarbejdere fremgår af lovens § 2, som fastslår, at arbejdstagerens ansættelsesforhold ikke umiddelbart kan ændres, fordi dennes arbejdsplads er blevet overdraget. Virksomhedsoverdragelsesloven er dog ikke til hinder for, at den nye indehaver af virksomheden foretager ændringer i arbejdsforholdet, såfremt sådanne i henhold til national ret også er tilladt i tilfælde, hvor der ikke sker nogen virksomhedsoverdragelse.

Ifølge § 2 indtræder erhververen umiddelbart i de rettigheder og forpligtelser, som overdrageren af virksomheden havde overfor de overtagne medarbejdere - altså også for forfaldne krav opstået, før overdragelsen fandt sted i henhold til: 1) kollektiv overenskomst og aftale, 2) bestemmelser om løn og arbejdsforhold, der er fastsat eller godkendt af offentlig myndighed og 3) individuel aftale om løn- og arbejdsforhold. Leverandøren hæfter således direkte overfor lønmodtagerne, men kan dog i nogle tilfælde kræve sine udgifter refunderet af overdrageren. Generelt gælder det, at ordregiveren skal give leverandøren tilstrækkelige oplysninger til, at denne kan forudse lønmodtagernes krav, og at uforudsete udgifter i denne forbindelse kan kræves refunderet.

Der kan ifølge VOL alene afskediges personale i forbindelse med overdragelsen, hvis det kan bevises, at økonomiske, tekniske eller organisatoriske årsager medfører beskæftigelsesmæssige ændringer, der kræver dette. En virksomhedsoverdragelse giver således ikke i sig selv nogen begrundelse for at foretage afskedigelse af overførte medarbejdere. Foreligger der i forbindelse med overdragelsen ændringer af økonomisk, teknisk eller organisatorisk art, er afskedigelser berettiget, hvis disse årsager medfører beskæftigelsesmæssige ændringer. Arbejdsgiveren må således kunne godtgøre, at det er sådanne årsager, der har begrundet opsigelsen. En opsigelse af medarbejdere hos overdrageren kombineret med, at erhververen ansætter nyt personale i tilsvarende stillinger, vil således være i strid med VOL.

Hvis en overenskomstansat medarbejder ikke ønsker at overgå til erhververen, kan pågældende anmode kommunen om at blive overflyttet til en anden stilling. Hvis kommunen ikke ser sig i stand til at imødekomme anmodningen, må medarbejderen efter de almindelige regler sige sin stilling op for at undgå overflytningen.

# Vejledning i udbud og udlicitering

Opsiges arbejdsaftalen af en lønmodtager, fordi overdragelsen medfører væsentlig ændring af arbejdsvilkårene til skade for lønmodtageren, sidestilles opsigelsen med afskedigelse i retsforholdet mellem lønmodtageren og arbejdsgiveren.

## 3.2.2 Tjenestemænd

En særlig problematik opstår, hvor (en del af) en opgave udføres af tjenestemandsansat personale. Overgang til en privat leverandør er for tjenestemænd frivillig, og det er et forhandlingsspørgsmål, hvordan sådanne situationer håndteres. Der kan nævnes følgende muligheder:

- Tjenestemænd kan tilbydes ansættelse hos erhverver på overenskomstmæssige vilkår. Hvis den tjenestemandsansatte accepterer dette, fratræder pågældende som tjenestemand i kommunen med opsat tjenestemandspension.
- Tjenestemænd kan tilbydes at forrette tjeneste i den overdragne virksomhed via en udlånsordning og dermed bevare ansættelsesforholdet til kommunen. Det skal i det enkelte tilfælde præciseres, hvordan erhververen refunderer kommunens udgifter til lønninger og pensioner.
- Ønsker tjenestemanden ikke at forrette tjeneste hos den nye erhverver, må denne overføres til anden passende stilling indenfor kommunen, eller evt. afskediges med ret til rådighedsløn og efterfølgende pension.

## 3.2.3 Øvrige medarbejdere der ikke er omfattet af VOL

I visse tilfælde kan berørte medarbejdere ikke overføres, uden at deres ansættelsesforhold ændres væsentligt. I sådanne tilfælde vil VOL ikke finde anvendelse. Dette gælder i nogle tilfælde for medarbejdere, der kun i et vist omfang har været beskæftiget med de opgaver, som overdrages. Endvidere er ledere, der har været beskæftiget med tværgående funktioner samt medarbejdere, der har udført visse tværgående funktioner i forhold til den udliciterede opgave, generelt ikke omfattet af VOL.

Når en medarbejder ikke er omfattet af VOL, er denne heller ikke forpligtet til at lade sig overføre. Arbejdsvilkårene må derfor forhandles med den enkelte og den pågældende personaleorganisation. Såfremt medarbejderen ikke ønsker at blive overført, kan denne omplaceres til anden beskæftigelse i kommunen, eller der kan evt. blive tale om at vedkommende opsiges i overensstemmelse med gældende regler.

## 3.3 Kontrolbud

Begrebet "kontrolbud" bruges ofte om flere forskellige situationer, men i denne vejledning anvendes begrebet som betegnelse for den situation, hvor den udbydende institution selv afgiver et egentligt tilbud på den udbudte opgave. Dette tilbud kan indeholde effektiviseringer og besparelser i forhold til den måde, opgaven tidligere er blevet løst på. På den baggrund kan kontrolbuddet eventuelt adskille sig fra budgettet for det pågældende område.

# Vejledning i udbud og udlicitering

Overordnet set er formålet med et kontrolbud således at sikre, at den kommunale institution fortsat kan udføre opgaven, hvis den er konkurrencedygtig. Et kontrolbud er således kun relevant i den situation, hvor den udbudte opgave i forvejen løses internt, eller hvis kommunen har kapacitet til selv at gå i gang med at løse opgaven.

Hvor en institution udbyder en opgave, den selv har udført, skal der være mulighed for, at den afdeling eller arbejdsplads, som udliciteringen vedrører, kan udarbejde kontrolbud. I de tilfælde, hvor bestiller- og udførerfunktionen er adskilt, skal udførerfunktionen have mulighed for at byde på en udbudt opgave i konkurrence med private leverandører. De direkte involverede medarbejdergrupper inddrages i arbejdet med udarbejdelse af kontrolbud (Se også afsnit 3.3.1 om habilitetsregler).

Hvis det besluttet, at der skal udarbejdes et kontrolbud, er det vigtigt, at der samtidig udpeges en person, som har ansvaret for den konkrete opgave.

Viser det sig ved sammenligning mellem de eksterne tilbud og kontrolbuddet, at kontrolbuddet er henholdsvis billigere eller økonomisk mest fordelagtig, udarbejdes en kontrakt (dvs. intern samarbejdsaftale) om udførelse af opgaven i eget regi i overensstemmelse med forvaltningens/institutionens tilbud.

## 3.3.1 Habilitetsregler

For at undgå inhabilitet skal der under udarbejdelsen af et kontrolbud være en organisatorisk adskillelse mellem henholdsvis de medarbejdere og ledere, der udarbejder kontrolbuddet, og de medarbejdere og ledere, der forestår selve udbudsforretningen. Den del af en institution, der udfærdiger et kontrolbud, må således ikke udfærdige det egentlige udbudsmateriale.

Muligheden for en adskillelse er således en forudsætning for, at udbudsrunderen kan annulleres, og at der i stedet kan laves en intern samarbejdskontrakt i det tilfælde, hvor det interne bud er det mest fordelagtige.

## 3.3.2 Kalkulationsregler

Udbudsforretningen skal tilrettelægges således, at den ikke indebærer en konkurrenceforvridende fortrinsstilling for et eventuelt kontrolbud. Med hensyn til kalkulation af kontrolbud følges reglerne herom i Finansministeriets cirkulære nr. 42 af 1. marts 1994 jf. bilag 1.

Det anbefales, at ordregiveren i første omgang ikke tager hensyn til følgeomkostninger ved sammenligning mellem eksterne tilbud og eventuelt kontrolbud.

## 3.3.3 Omkostningskalkyle

I den situation hvor det besluttet, at der ikke skal afgives et kontrolbud på en opgave, som udbydes, skal den udbydende institution i stedet lave en omkostningskalkyle på den eksisterende produktion. En omkostningskalkyle opgør i modsætning til et kontrolbud alene den nuværende pris for den interne

# Vejledning i udbud og udlicitering

opgavevaretagelse, og indeholder således ikke beregninger på kvalitetsforbedringer eller effektiviseringer. En sådan omkostningskalkyle kan have to formål. For det første kan den danne grundlag for beslutningen om, hvorvidt det er hensigtsmæssigt at udbyde en given opgave. For det andet kan den danne grundlag for en sammenligning mellem indkomne bud og udgifter ved den hidtidige kommunale varetagelse af opgaven. På denne baggrund kan man evt. vælge at fastlægge en maksimumpris for, hvor meget man vil betale en ekstern leverandør for at udføre opgaven. jf. afsnit 5.1.1.

## 3.4 Regelgrundlag for udbud

Regelgrundlaget for udbud er dels den danske konkurrencelov og dels EU's udbudsregler.

EU's udbudsregler er med til at sikre, at udbuddet foregår i lige og åben konkurrence, og kan derfor med fordel anvendes helt eller delvist, selv om kommunen ved udbud af den konkrete opgave ikke er forpligtet hertil.

I de følgende afsnit vil de vigtigste elementer i regelgrundlaget for udbud/udlicitering blive skitseret. Der er dog ikke tale om en fuldstændig indføring i regelgrundlaget, som alene kan findes i de relevante lovtekster. Den læser, der har brug for at kende detaljerne i lovgrundlaget, henvises derfor til Konkurrencestyrelsens hjemmeside på Internettet, hvor direktiver og love bekendtgørelser mv. er tilgængelige på ([www.ks.dk](http://www.ks.dk)) - klik udbud og derefter lovgrundlag. Reglerne kan endvidere fås ved telefonisk henvendelse til Konkurrencestyrelsen, der også tilbyder rådgivning vedrørende fortolkning af EU-udbudsreglerne.

### 3.4.1 EU's udbudsdirektiver

EU's udbudsregler består af 4 udbudsdirektiver:

*Bygge- og anlægsdirektivet* angår offentlige kontrakter om almindeligt bygge- og anlægsarbejde samt nedrivning, opførelse af bygninger, bygning af veje, broer, jernbaner m.m. installationsvirksomhed, renovering og ombygning af bygninger og anlæg, færdiggørelse af bygninger samt koncessionskontrakter om bygge- og anlægsarbejder.

*Vareindkøbsdirektivet* omfatter offentlige kontrakter om køb, leje og leasing af alle former for varer bortset fra visse former for forsvarsmateriel.

*Tjenesteydelsesdirektivet* foreskriver udbudspligt for offentlige kontrakter om en række prioriterede tjenesteydelser, f.eks. edb-tjenester, teknisk rådgivning og affaldsbehandling. Derimod er der ikke udbudspligt for de ikke-prioriterede tjenesteydelser, der bl.a. omfatter tjenester indenfor social- og sundhedsvæsen. På trods af at der ikke er udbudspligt for ikke-prioriterede tjenesteydelser, skal reglerne i tjenesteydelsesdirektivet følges, hvis man vælger at udbyde og kontraktens værdi overstiger tærskelværdien



# Vejledning i udbud og udlicitering

for tjenesteydelser. En liste over udbudspligtige og ikke-udbudspligtige ydelser kan findes som bilag til tjenesteydelsesdirektivet på konkurrencestyrelsens hjemmeside.

*Forsyningsvirksomhedsdirektivet* regulerer udbudspligten for forsyningsvirksomheders indgåelse af kontrakter om bygge- og anlægsarbejde, varekøb og køb af tjenesteydelser.

Selv om direktiverne er blevet til på forskellige tidspunkter og er disponeret forskelligt, er de grundlæggende regler ens, fordi de er baseret på de samme grundlæggende principper.

## **Tærskelværdier for EU-udbud**

Såfremt kommunen ønsker at tegne kontrakt med en ekstern leverandør, og denne kontrakt overstiger EU's tærskelværdier, skal opgaven udbydes i henhold til EU-udbudsreglerne.

EU's udbudsregler gælder derimod ikke, når anskaffelsen foretages inden for den offentlige enhed (*in-house*) - det vil sige, når anskaffelsen leveres eller produceres af ordregiverens eget personale til ordregiverens eget brug. Vurderingen af, hvornår der er tale om in-house-anskaffelser, tager udgangspunkt i afgrænsningen af ordregiveren som juridisk person.

De vigtigste kombinationer af opgavetyper og tærskelværdier kan findes i konkurrencestyrelsens "bilag til cheklister" som findes i bilag 2, og som løbende opdateres på Konkurrencestyrelsens hjemmeside.

Ved vurderingen af om en opgave, der skal udbydes, er over eller under tærskelværdien, ses der på den forventede værdi af kontrakten *eksklusiv moms*.

## **3.4.2 Danske Udbudsregler**

Ved udbud, hvor der ikke er pligt til at følge EU-udbudsreglerne, gælder den nationale lovgivning, det vil sige licitationsloven, konkurrenceloven, købeloven og aftaleloven. I mange tilfælde kan det dog som nævnt være en god ide at anvende EU-udbudsreglerne, da det således sikres, at udbuddet foregår i åben og lige konkurrence.

## **3.4.3 Udbudsformer**

Ordregiver kan vælge mellem følgende udbudsformer:

**Tabel 3: Udbudsformer**

<b>EU- udbud</b>	<b>Danske udbudsregler</b>
Offentligt udbud	Offentligt udbud
Begrænset udbud	Indbudt licitation
Udbud efter forhandling	Underhåndsbud

# Vejledning i udbud og udlicitering

Ordregiveren skal vælge den udbudsform, som er mest hensigtsmæssig ved udbud af den konkrete opgave. Hvilken udbudsform, der er mest hensigtsmæssig i de enkelte tilfælde, afhænger blandt andet af opgavens økonomiske størrelse i forhold til de administrative omkostninger forbundet med en offentlig licitation. Her tænkes på omkostninger i forbindelse med trykning af udbudsmateriale samt efterfølgende forbrug af personale og/eller konsulentressourcer til vurdering og udvælgelse af indkomne tilbud. Valg af udbudsform kan også afhænge af kendskabet til relevante leverandører.

## **EU-udbudsformer**

Generelt kan EU-udbud udformes som *offentligt*, *begrænset* eller som *udbud efter forhandling*. Desuden er der enkelte mere specielle udbudsformer.

Ved offentligt udbud inviteres alle interesserede virksomheder til at afgive tilbud. Invitationen sker gennem annoncering i EF-tidende. Fordelen ved offentligt udbud er, at der bliver tale om størst mulig konkurrence. Ulempen er, at det kan være bekosteligt og vanskeligt at vurdere et større antal tilbud især på de teknisk prægede områder. Endvidere giver udbudsformen heller ikke mulighed for at frasortere de firmaer, som ikke er egnede, på forhånd. Denne frasortering kan dog i nogen grad ske gennem et godt og grundigt udarbejdet udbudsmateriale.

Når udbudsformen er begrænset udbud (prækvalifikation), skal interesserede virksomheder i første omgang indsende oplysninger, som beviser deres egnethed i forhold til de krav (udvælgelseskriterier), som ordregiveren har offentliggjort i udbudsbekendtgørelsen. På denne måde anmoder firmaerne om at få lov til at give et egentlig tilbud på opgaven. Ordregiveren skal derefter udvælge et antal kvalificerede bydere blandt de virksomheder, der har tilkendegivet interesse og indsendt de nødvendige oplysninger. Hvis de stillede krav ikke er opfyldt, skal tilbudsgiveren afvises. Omvendt kan en tilbudsgiver, der opfylder kravene, ikke afvises med mindre, der er for mange tilbudsgivere, som opfylder kravene set i forhold til et på forhånd fastsat antal af tilbudsgivere, der skal have lov til at byde på opgaven.

Ved et udbud med en prækvalifikationsfase kan ordregiveren på forhånd i udbudsbekendtgørelsen fastsætte, hvor mange der vil blive opfordret til at byde. Der skal være mindst 5 og højst 20 tilbudsgivere, således at der kan skabes en reel konkurrencesituation. Hvis der er for mange ansøgere i forhold til det antal, man ønsker at prækvalificere, skal der foretages et valg mellem ansøgerne. I den forbindelse kan ordregiveren vælge at basere udvælgelsen på, at sammensætningen skal skabe en konkurrence, der fører til bedre bud. Dette kan f.eks. være tilfældet, hvor man prækvalificerer leverandører, der er specialister på hver deres område, for derved at få den største bredde i tilbuddene. Udvalgelsen behøver således ikke at bygge på, hvem der "bedst" er i stand til at opfylde de tekniske mindstekrav. I øvrigt er der i EU-direktiverne

# Vejledning i udbud og udlicitering

fastlagt yderligere kriterier for, hvordan ordregiver kan afvise en virksomhed, der ansøger om at blive prækvalificeret. Der henvises derfor hertil.

Det begrænsede udbud kan være hensigtsmæssigt i en række tilfælde. Det kan eksempelvis være i tilfælde, hvor det er forbundet med store omkostninger at gennemgå hvert enkelt tilbud, hvor der er uklarhed omkring markedssituationen, hvor der eksisterer behov for at begrænse kredsen af tilbudsgivere, der får adgang til det endelige udbudsmateriale, eller hvor udarbejdelsen af tilbud er meget bekostelig. Begrænset udbud forlænger dog udbudsprocessen tidsmæssigt.

Den tredje form for udbud benævnes "udbud efter forhandling". Ved denne udbudsform henvender ordregiveren sig direkte til mulige leverandører efter eget valg og forhandler kontraktvilkårene med en eller flere af disse. Denne udbudsform kan anvendes frit indenfor forsyningsvirksomhed, men på andre områder er den en undtagelse, som kun kan anvendes, når der på grund af ydelsens særlige karakter ikke kan anvendes offentligt eller begrænset udbud. Det kan f.eks. være tilfældet, hvis en ydelse ikke kan specificeres tilstrækkeligt nøjagtigt til, at der kan vælges det bedste tilbud på grundlag af de to øvrige udbudsformer, eller hvor offentligt og begrænset udbud ikke sikrer, at man får egnede bud.

Desuden skal nævnes en række udbudsformer, som kun anvendes under særlige forhold. Herunder udbudsformerne begrænset udbud efter hasteprocedure se afsnit 6.4.3, udbud ved kvalifikationsordning, der kun kan anvendes efter Forsyningsvirksomhedsdirektivet, samt projektkonkurrencer, der f.eks. kan anvendes i forbindelse med bygge- og anlægsopgaver. Der henvises til EU-direktivteksterne for de nærmere beskrivelser af udbudsprocedurerne i disse udbudsformer.

## **Danske udbudsformer**

Den danske licitationslov anvendes på arbejder og leverancer inden for bygge- og anlægsvirksomhed. Loven indeholder 6 elementer som udgør lovens definition på en licitation:

1. Flere tilbudsgivere skal opfordres til at afgive et tilbud
2. Tilbudene skal modtages inden samme bestemte tidspunkt
3. Tilbudene skal afgives på samme udbudsgrundlag
4. Tilbudene skal være skriftlige
5. Tilbudene skal være bindende
6. Det skal ved opfordringen til de enkelte budsgivere være tilkendegivet, at også andre er opfordret til at byde.

Inden for denne definition på licitationsbegrebet findes følgende 3 udbudsformer:

*Offentlig licitation:* En ubestemt kreds opfordres til at byde. Bestilleren kan herefter vælge mellem samtlige indkomne bud eller forkaste dem alle.

# Vejledning i udbud og udlicitering

*Bunden licitation:* Opfordringen til at byde rettes direkte og alene til dem, fra hvem bud ønskes. Bestilleren er forpligtet til at antage det billigste bud eller forkaste dem alle ved meddelelse til de bydende. Dette gælder dog ikke, hvis andet udtrykkeligt fastsættes ved opfordringen til at byde. Typisk vil 3-6 leverandører blive opfordret til at afgive tilbud.

*Licitation med prækvalifikation:* Bestiller afholder først en offentlig licitation, hvori han indkalder tilbudsgivere til prækvalifikation. Blandt de indkomne henvendelser udvælger bestiller et antal virksomheder til at deltage i en bunden licitation.

Udover de ovennævnte udbudsformer indeholder licitationsloven også muligheden for at foretage underhåndsbud. Ordregiveren kan modtage ét eller maksimalt 2 underhåndsbud. Underhåndsbud er et tilbud, der ikke er afgivet på en licitation (Jf. ovenstående definition). Det vil sige, at alle tilbud, der afgives direkte fra en håndværker til kunden enten uopfordret eller efter kundens anmodning, er underhåndsbud. Der er således ikke det samme konkurrenceelement som ved de øvrige udbudsformer, og denne udbudsform anvendes derfor typisk ved mindre projekter, hvor ordregiver har et godt kendskab til prisniveauet for den udbudte ydelse.

## 4. Udarbejds- udsendelsesfasen

*I denne fase udarbejdes udbudsmateriale - udbudet offentliggøres og udbudsmaterialet udsendes til mulige bydere. Da en stor del af udbudsmaterialet danner grundlag for den senere kontrakt mellem ordregiver og leverandør, er det også i denne fase, at forarbejdet til kontrakten gennemføres.*

### **4.1 Udbudsmaterialet - form og indhold**

Udbudsmaterialet har til formål at give de potentielle bydere så mange oplysninger som muligt om de krav, der stilles til og omkring den opgave, som udbydes. På denne måde kan det sikres, at de tilbud, som gives, er seriøse, og at de opfylder kvalitetskravene til den udbudte opgave. Udbudsmaterialet er endvidere grundlaget for at sammenligne de indkomne bud. Det vil sige, at det skal være med til at standardisere tilbudene, samt de kriterier, byderne bedømmes efter. Derfor skal der så vidt muligt anvendes standardiserede krav, normer og specifikationer. Kravene må ikke udformes således, at en enkelt eller flere bydere får en fortrinsstilling.

De krav, som ikke er beskrevet i udbudsmaterialet, kan eventuelle bydere ikke tage hensyn til ved beregning af tilbud. Derfor kan ordregiveren risikere at skulle betale ekstra, hvis manglende oplysninger i udbudsmaterialet og kontrakten medfører, at leverandøren får uforudsete udgifter. Udbudsmaterialet bør derfor så vidt muligt indeholde alle de krav, der stilles til den fremtidige leverandør.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## **4.2 Udbudsmaterialet – retningslinier for afgivelse og bedømmelse af tilbud**

Udbudsmaterialet skal indeholde oplysninger om de overordnede rammer, der er for afgivelse og bedømmelse af tilbud. Hvilke oplysninger, der konkret skal indarbejdes i udbudsmaterialet for at opfylde dette krav, vil blive beskrevet i de følgende afsnit.

### **4.2.1 Retningslinier for afgivelse af tilbud**

Udbudsmaterialet skal indeholde en beskrivelse af de generelle krav til tilbuddets indhold og opbygning. Endvidere skal udbudsmaterialet indeholde nogle grundlæggende retningslinier om fristen for afgivelse af tilbud, tilbudenes gyldighedsperiode, og eventuelle datoer til kontraktforhandlinger ved udbud efter forhandling. Endelig skal det angives, hvad der kan bydes på, dvs., om det er muligt at afgive tilbud på dele af opgaven, eller om budet skal omfatte hele opgaven.

### **4.2.2 Krav om dokumentation fra leverandøren**

Ifølge ”LBK nr. 336 af 13/05/1997 om begrænsning af skyldneres mulighed for at deltage i offentlige udbudsforretninger og om ændring af visse andre love”, skal kommunen i alle udbudsforretninger stille krav om, at tilbudsgiverne skal afgive skriftlig erklæring på tro og love om, i hvilket omfang tilbudsgiveren har ubetalt forfalden gæld til det offentlige. Endvidere kan ordregiveren vælge at stille krav om dokumentation af leverandørens soliditet, eventuel garantistillelse eller dokumentation af at personalets arbejdsvilkår ikke forringes.

Disse dokumentationskrav har således en vis lighed med de udvælgelseskriterier, der anvendes ved udbud efter prækvalifikation (afsnit 4.4.1), og bør således også angå oplysninger, der er nødvendige for vurdering af tilbudsgivernes egnethed i relation til den konkrete anskaffelse.

### **4.2.3 Arbejdssprog**

Såfremt der er tale om EU-udbud bør udbudsmaterialet indeholde en angivelse af, hvilket arbejdssprog der anvendes. Udbudsmaterialet kan udformes på dansk, uanset om det foretages efter de danske eller de europæiske regler for udbud. Ligeledes kan der stilles krav om, at tilbudene afgives på dansk, og at arbejdssproget i forholdet mellem ordregiveren og tilbudsgiveren er dansk.

### **4.2.4 Tildelingskriterier**

Begrebet tildelingskriterier angår de konkurrenceparametre, der anvendes til at afgøre hvilket bud, der er det bedste, og som derfor vinder opgaven. Ved begrænset udbud skal det fremgå af udbudsmaterialet og/eller af udbudsbekendtgørelsen, hvilke tildelingskriterier ordregiveren vil anvende ved valget mellem de indkomne

# Vejledning i udbud og udlicitering

tilbud. Ved offentligt udbud skal tildelingskriterierne fremgå af udbudsbekendtgørelsen. Overordnet skal der vælges mellem to former for tildelingskriterier henholdsvis "økonomisk mest fordelagtigt" eller "laveste pris".

## **Laveste pris**

Ved anvendelse af "laveste pris" i offentlige EU-udbud konkurreres der alene på pris, og der er ikke mulighed for at indlægge yderligere kriterier som f.eks. kvalitative krav i relation til miljø. Ordregiveren skal ud fra dette tildelingskriterium vælge den billigste byder (*som i øvrigt opfylder kravene i udbudsmaterialet*) og kan ikke afvise et tilsyneladende urealistisk lavt bud, før byderen har haft mulighed for at påvise, at prisen er realistisk. En måde at afgøre dette på er f.eks. at anmode byderen om yderligere oplysninger. Kriteriet "laveste pris" er primært anvendeligt, hvor den udbudte opgave er meget simpel.

## **Økonomisk mest fordelagtigt**

Oftest vil det være hensigtsmæssigt at anvende kriteriet "økonomisk mest fordelagtigt". Her kan der lægges op til konkurrence på en række elementer ud over prisen, eksempelvis, leverings- og udførelsesfrister, kvalitet, æstetisk, funktionsmæssig og teknisk værdi.

I forbindelse med anvendelse af "økonomisk mest fordelagtige bud" er det vigtigt at præcisere de specifikke tildelingskriterier mest muligt, så tilbudsgiverne får et klart overblik over, hvad tilbudene bliver vurderet på. Herunder overvejes antallet af kriterier. I det tilfælde, hvor der gives mulighed for konkurrence på mange områder frem for at opstille faste ufravigelige krav, vil man få mere variation i tilbudene. Der skal dog samtidig tages hensyn til, at det i sidste ende skal være muligt at vurdere byderne på et sammenligneligt grundlag.

Tildelingskriterierne skal for at kunne anses for lovlige have en økonomisk tilknytning til den efterspurgte ydelse. På denne baggrund er det eksempelvis ikke muligt at benytte leverandørens lokale beliggenhed eller ansættelse af lokal arbejdskraft som vurderingskriterium, ligesom det ikke er lovligt at konkurrere om sociale aspekter.

## **4.2.5 Forbehold for at kunne annullere udbuddet**

Såfremt ordregiveren har planlagt at udarbejde et kontrolbud skal dette oplyses i udbudsmaterialet som forudsætning for, at udbuddet senere kan annulleres, hvis kontrolbuddet viser sig at være det bedste bud.

Modsætningsvis er der ikke noget lovkrav om, at en evt. eksisterende maksimumpris skal offentliggøres.

## **4.3 Udbudsmaterialet – angivelse af kontraktvilkår**

Foruden de ovennævnte oplysninger skal udbudsmaterialet indeholde oplysninger om vilkår som leverandøren skal leve op til, og som senere skal indgå i kontrakten. Disse vilkår er således grundlaget for

# Vejledning i udbud og udlicitering

den kontrakt, der skal udarbejdes mellem ordregiver og leverandør. På denne baggrund kan det være en god ide, at man allerede i udbudsmaterialet udformer kravene i kontraktform/som et kontraktudkast.

I det følgende vil det blive beskrevet, hvilke kontraktvilkår udbudsmaterialet som et minimum skal oplyse om. Disse kontraktvilkår skal således indgå i både udbudsmaterialet og senere i kontrakten mellem ordregiver og leverandør.

## 4.3.1 Beskrivelse af kvalitet og omfang

Ydelsesbeskrivelsen, dvs. de krav der stilles til opgavens omfang og kvalitet, er den vigtigste bestanddel af udbudsmaterialet og den senere kontrakt. Samtidig er arbejdet med at udforme denne ofte den sværeste del af en udbudsproces.

Det er af afgørende betydning, at de krav, der opstilles i udbudsmaterialet og senere i kontrakten, er beskrevet på sådan en måde, at det efterfølgende kan dokumenteres, hvorvidt det beskrevne niveau overholdes. Det stiller krav til præcision og entydighed. Ved upræcise kvalitetskrav kan det blive vanskeligt at placere ansvaret, hvis kvaliteten ikke lever op til ordregiverens forventninger.

Når opgavens omfang og kvalitet skal beskrives, skal der så vidt muligt anvendes standardiserede krav, normer og specifikationer. Det er en fordel, at udbudsbeskrivelsen indeholder såvel objektive som subjektive kvalitetsnormer. Objektive kvalitetsnormer er indiskutable værdier såsom vægt, mængde, osv. Subjektive kvalitetsnormer tillægger oplevelsen af kvalitet en værdi, f.eks. at 80% af brugerne oplever, at maden er god, rengøringen er tilfredsstillende osv.

Endvidere kan muligheden for at kontrollere opgavevaretagelsen fremmes ved så vidt muligt at stille krav til resultatet frem for processen. I forbindelse med udbud af serviceydelser er det dog typisk ikke muligt at adskille proces og resultat, og derfor er det nødvendigt at stille krav til begge dele. Til enkle og entydige driftsopgaver kan der således opstilles mere præcise krav end til opgaver af mere kompleks karakter.

I udarbejdelsen af kravspecifikationen skal ordregiveren undgå at tilgodese potentielle tilbudsgivere på bekostning af andre. For at minimere risikoen er der i EU's udbudsdirektiver forbud mod, at der i udbudsmaterialet anvendes tekniske specifikationer, der nævner varer af et bestemt fabrikat, varer som fremstilles af en bestemt leverandør eller varer, der er fremstillet efter en bestemt proces, og som derved begunstiger eller udelukker bestemte leverandører. Sådanne specifikationer kan kun tillades, såfremt kontraktens genstand gør det berettiget. Selv i den situation, hvor det kan være nødvendigt at angive oprindelsen til den påtænkte leverance, må ordregiveren dog tilføje et "eller lignende" for at holde muligheden for konkurrence åben.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## 4.3.2 Ansvarsfordeling mellem ordregiver og leverandør

Udbudsmaterialet skal indeholde en overordnet beskrivelse af henholdsvis leverandørens og ordregiverens ansvarsområder.

## 4.3.3 Ordregiverens oplysningspligt

Hvis ordregiveren er bekendt med særlige forhold vedrørende ydelsen f.eks. særlige lovkrav til arbejdets udførelse, skal ordregiveren gennem udbudsmaterialet sikre, at de mulige bydere får kendskab til dette, så der kan tages højde herfor ved beregning af tilbud. Med andre ord skal ordregiver sikre, at disse forhold er oplyst i udbudsmaterialet.

## 4.3.4 Krav til kontrol

Den udbydende forvaltning/institution skal allerede ved udarbejdelsen af udbudsmaterialet gøre sig overvejelser om, hvilken form for kontrol der skal iværksættes i relation til leverandøren. Brugere skal i videst muligt omfang inddrages i denne kontrol f.eks. via regelmæssige brugerundersøgelser.

Udbudsmaterialet skal så vidt muligt angive, hvilke former for kontrol ordregiveren har til hensigt at anvende. Den endelige præcisering af hyppighed og metode kan dog aftales mellem ordregiver og leverandør i forbindelse med kontraktindgåelsen. Som inspiration til at sammensætte en fornuftig kontrol af opgaveløsningen kan nævnes følgende metoder:

1. En oplagt mulighed er, at ordregiver sikrer sig adgang til de opgørelser, som leverandøren udformer på baggrund af sin egen interne kontrol af produktionen. På denne baggrund kan det være en god ide at stille krav til tilbudsgiverne om at redegøre for deres kvalitetssikringssystemer. Disse oplysninger kan indgå ved det endelige valg af leverandør og danne grundlag for tilrettelæggelsen af den løbende kontrol af leverandøren.
2. Ordregiver har mulighed for at kræve, at leverandøren skal foretage yderligere kontrol og afrapportering af produktets kvalitet og serviceniveau. I alle tilfælde skal der stilles krav til, at leverandøren etablerer en form for selvkontrol.
3. Det er ikke nok at lade leverandøren alene stå for den løbende kontrol, og derfor bør der aftales procedurer for, at ordregiveren kan foretage kontrolbesøg og stikprøver hos såvel producenten som hos de borgere, der modtager ydelsen.
4. Periodiske dialogmøder mellem ordregiver og leverandør kan være med til at sikre, at opgavevaretagelsen forløber planmæssigt.
5. En mulighed for kontrol er at foretage målinger på borgernes/brugernes tilfredshed med ydelsen. Med samme formål kan man ligeledes anvende de klager over ydelserne, som brugere evt. indgiver som en indikator for, hvorvidt ydelsen lever op til det forventede. Brugere skal så vidt mulig inddrages, men der skal gøres opmærksom på, at klager eller antallet af klager ikke i alle tilfælde er et entydigt parameter for kvaliteten i den leverede ydelse.



# Vejledning i udbud og udlicitering

I forbindelse med fastlæggelsen af kontrolformer bør der tages hensyn til, at kriterierne for kontrol står i rimeligt forhold til udgifterne forbundet med at løse opgaven. Det er nødvendigt, at der foregår en løbende kontrol i hele kontraktperioden.

## 4.3.5 Tidspunktet for overdragelsen

Udbudsmaterialet skal indeholde oplysninger om, hvornår opgaven overdrages. Tidspunktet for overdragelsen bør så vidt muligt ikke falde sammen med en periode, hvor den udbudte opgave traditionelt er sæsonmæssigt belastet.

## 4.3.6 Kontraktperiodens længde

Det skal klart fremgå, hvor lang tid kontraktperioden skal løbe over. Endvidere skal det oplyses, hvorvidt der er mulighed for forlængelse af kontrakten (jf. afsnit 5.2), samt hvilke frister for opsigelse der er gældende. Af hensyn til personalet kan det være en god ide at fastlægge lange kontraktperioder, da dette skaber stabilitet. Omvendt skal kontraktperioden være overskuelig, forstået på den måde, at de kontraktvilkår, som aftales, kun kan forventes at være relevante i en begrænset periode, og kontraktperiodens længde bør derfor begrænses.

## 4.3.7 Oplysninger angående personaleforhold

Udbudsmaterialet skal indeholde oplysninger om hvor stort et antal af personalet, der forventes at blive overført i forbindelse med udliciteringen.

I forbindelse med overdragelse af personale ved udlicitering skal der udarbejdes et datablad eller lignende for hver ansat samt en oversigt over, hvilke overenskomster og væsentlige aftaler, der i øvrigt er gældende på virksomheden. Disse oplysninger giver kommende leverandører mulighed for at danne sig et overblik over de forpligtelser og rettigheder, der er gældende. Desuden får leverandøren et overblik over hvor mange organisationer, der har en aftalerektion til virksomheden, og som der kan blive tale om at samarbejde med.

## 4.3.8 Krav til personaleforhold

Såfremt der overføres personale i forbindelse med udliciteringen, skal dette personale tages med på råd, når der skal formuleres krav angående personaleforhold.

Det er vigtigt, at der tages stilling til, hvilke personalepolitiske krav der skal stilles til leverandøren. Opmærksomheden skal dog i denne sammenhæng henledes på, at der, i relation til de konkurrencemæssige hensyn i EU-udbudsdirektiverne, er nogle begrænsninger for, hvilke krav der kan stilles. Ved henvendelse til konkurrencestyrelsen kan der hentes vejledning i rækkevidden af disse begrænsninger.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## **Krav til personalepolitik**

Der skal i udbudsmaterialet og den efterfølgende kontrakt stilles krav om, at eksterne leverandører skal efterleve eller kunne dokumentere, at de efter en samlet vurdering kan modsvare Københavns Kommunes personalepolitikker, herunder det psykiske og fysiske arbejdsmiljø. Niveaueet for den udbudte opgave skal derfor beskrives og udmeldes i udbudsmaterialet.

## **Krav til uddannelsesforhold**

I udbudsmaterialet og den efterfølgende kontrakt skal der stilles krav om, at leverandøren forestår efter- og videreuddannelse af overtaget personale, elevuddannelse mv. svarende til kommunens ansvar. Niveaueet for den udbudte opgave skal derfor beskrives.

## **4.3.9 Krav til virksomhedens sociale ansvar**

Når Københavns Kommune udliciterer opgaver, er det nødvendigt, at den kommende leverandør pålægges et socialt ansvar, der stemmer overens med opgavens karakter og mængde. Ansvaret skal modsvare Københavns Kommunes tilsvarende opgaver i relation til skånejobs, fleksjobs, revalidering, jobtræning mv. Det betyder, at omfanget i givet fald skal præciseres i udbudsmaterialet. Eksempelvis skal en medarbejder ansat på særlige vilkår (fleksjob, skånejob) tilbydes ansættelse på samme vilkår hos erhverver.

For yderligere vejledning i brugen af sociale klausuler i forbindelse med udlicitering kan der henvises til rapport om "*Juridisk og praktisk vejledning om anvendelse af sociale aftalevilkår ved offentlige institutioners udbud*", som fra efteråret år 2000 kan findes på Kommunernes Landsforenings hjemmeside.

## **4.3.10 Miljøkrav**

Københavns Kommune ønsker at fremme miljørigtige og bæredygtige løsninger under hensynstagen til de økonomiske rammer, som er vedtaget for de enkelte områder. Ved udformning af kravsspecifikation skal udvalgene således drage omsorg for, at de miljømæssige forhold er tilgodeset såvel i relation til produktionsforhold som i relation til materialevalg og drivmidler. På denne baggrund skal alle krav til miljø beskrives i udbudsmaterialet. Som mulige kravsområder kan nævnes grønne regnskaber, miljøledelses- og certificeringssystemer, miljø- og energibevidste indkøb mv.

## **Krav til miljø efter EU's udbudsregler**

Der er regler for, hvilke relevante miljømæssige krav der kan stilles i udbudsmaterialet, når udbuddet foretages efter EU-udbudsreglerne. Generelt gælder det, at kravene skal have "*relevans*" for den opgave, som skal udføres. I den forbindelse kan der findes henvisninger til relevant materiale på Konkurrencestyrelsens hjemmeside, herunder f.eks. "*notat om adgangen til at stille miljøkrav efter EU's udbudsregler*" fra 2. marts 1995, der er indeholdt i håndbogen "*Bedre miljø gennem indkøb*" fra Miljøstyrelsens forlag.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## 4.4 Offentliggørelsen - udarbejdelse af udbudsbekendtgørelsen

Efter at ordregiveren har valgt udbudsform og færdigbearbejdet udbudsmaterialet, er næste skridt for ordregiveren at iværksætte den egentlige udbudsforretning. Det første, ordregiveren skal gøre, er at udarbejde en udbudsbekendtgørelse. Offentliggørelse skal ske ved annoncering i landsdækkende medie(r) f.eks. udsnit af landsdækkende og lokale aviser og fagblade eller gennem udbudsavisen ([www.udbudsavisen.dk](http://www.udbudsavisen.dk))

Finansministeriet har bestemt, at en annonce i Udbudsavisen løfter forpligtelsen til at annoncere i "en landsdækkende avis". Er der tale om et EU-udbud, giver udbudsavisen yderligere den service, at annoncen faxes ned til EF-Tidende. Der foretages check af, at annoncen er modtaget i Luxemborg, og annoncøren får besked.

Såfremt der er tale om et udbud efter EU-udbudsreglerne, skal udbuddet offentliggøres i EU- tidende. I bilag til EU-direktiverne er der angivet faste modeller for udbudsbekendtgørelser til de forskellige udbudsformer. Udbudsbekendtgørelsen skal følge retningslinierne i disse modeller og må ikke fylde mere end en side i EF-tidende, dvs. ca. 650 ord.

En checkliste for den typiske udbudsannonce kan findes i bilag 3.

### 4.4.1 Udvalgelseskriterier

I udbudsbekendtgørelsen skal der bl.a. oplyses om eventuelle udvælgelseskriterier, hvilket er de parametre, der anvendes til at prækvalificere interesserede bydere.

Formålet med udvælgelseskriterierne er at fastsætte, hvilke referencer eller bevismidler byderne må fremlægge som dokumentation for deres egnethed. Disse krav kan omhandle oplysninger om juridiske og økonomiske forhold samt krav til tilbudsgivernes kapacitet og sagkundskab. Desuden skal offentlige ordregivere stille som krav, at tilbudsgiverne skal afgive skriftlig erklæring på tro og love om, i hvilket omfang tilbudsgiveren har ubetalt forfalden gæld til det offentlige, jf. LBK nr. 336 af 13/05/1997 om begrænsning af skyldneres mulighed for at deltage i offentlige udbudsforretninger og om ændring af visse andre love.

Ordregiveren kan kun stille krav om oplysninger, der er nødvendige for vurdering af tilbudsgivernes egnethed i relation til den konkrete anskaffelse. Kravene, der skal være ens for alle tilbudsgivere, er nærmere præciseret i EU-direktiverne, hvortil der henvises, såfremt der er tale om et udbud efter EU-udbudsreglerne.

Udvælgelseskriterierne kan kun anvendes til udvælgelsen af tilbudsgivere. Disse kriterier kan ikke indgå i forbindelse med den endelige vurdering og valg af tilbud på den konkrete anskaffelse, hvor alene de valgte tildelingskriterier kan benyttes.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## 4.4.2 Tidsfrister

Når der skal sættes tidsfrister for afgivelse af tilbud, bør der generelt tages hensyn til, at byderne skal have mulighed for at udarbejde et gennemtænkt og velbearbejdet bud på opgaven. Offentliggørelsen skal således ske i rimelig tid, inden fristen for afgivelse af tilbud indtræder.

EU-direktiverne indeholder mere konkrete retningslinier for tidsfrister i forhold til de forskellige udbudsformer. Disse kan findes i bilag 2.

## 4.5 Udsendelse af udbudsmaterialet

Ved begrænset udbud skal udbudsmaterialet kun sendes til de virksomheder, der er blevet prækvalificerede jf. afsnit 3.4.3. Ved offentligt udbud er det derimod alle interesserede, der kan anmode om at få tilsendt udbudsmaterialet, og ordregiveren skal efterkomme alle ønsker herom. Ved EU-udbud er der faste regler for tidsfrister ved udsendelse af udbudsmaterialet jf. bilag 2.

### 4.5.1 Informationsmøder

Det er muligt at afholde informationsmøder forud for tilbudsafgivelsen, så interesserede tilbudsgivere får mulighed for at få præciseret og afklaret spørgsmål omkring udbudsmaterialet. Det er vigtigt, at der ikke foregår nogen form for forhandling af udbudsmaterialet på disse møder, og samtlige tilbudsgivere skal efterfølgende informeres om eventuelle præciseringer. Rettelsesblade til udbudsmaterialet skal ifølge EU-udbudsreglerne fremsendes til samtlige tilbudsgivere senest 6 dage før fristen for modtagelse af tilbudene.

## 5. Udbuds-/indkøbsfasen

*I denne fase gennemføres selve købet. Efter offentliggørelsen af udbudsmaterialet kommer tilbudene ind, og den kommende leverandør vælges efter de kriterier, som er fastsat. Der indgås kontrakt med leverandøren.*

### 5.1 Valg af leverandør

Indkomne bud må ikke åbnes, før fristen for aflevering er overskredet, og byderne kan ikke ændre deres tilbud efter tilbudsfristens udløb med mindre, der er tale om udbud efter forhandling.

Valg af leverandør skal alene afgøres mellem de tilbudsgivere, der opfylder minimumsbetingelserne i udbudsmaterialet. Herudover skal ordregiveren overholde *ligebehandlingsprincippet*. Det betyder, at alle tilbudsgivere skal behandles ens, og alle skal vurderes efter de tildelingskriterier, der er opstillet i udbudsbekendtgørelsen (eller udbudsmaterialet ved begrænset udbud). Andre kriterier kan ikke indgå i vurderingen.

# Vejledning i udbud og udlicitering

Såfremt der er uklarheder i de indkomne tilbud, kan ordregiveren stille afklarende spørgsmål af teknisk karakter, forudsat at dette ikke giver anledning til forskelsbehandling af tilbudsgiverne. Ordregiveren har desuden ret til at bese udstyr mv. hos producenten eller referencebrugere.

Ofte vil det være en fordel at adskille vurderingen af, hvilken byder der har det prismæssigt bedste tilbud, og hvilken byder der på andre mere "bløde" vurderingskriterier klarer sig bedst. En metode til at beregne og vurdere, hvilket af de indkomne bud, der er det mest fordelagtige kan findes i bilag 4.

## 5.1.1 Kriterier for at annullere et udbud

De virksomheder, som har indgivet tilbud på en opgave i udbud, har ofte brugt mange ressourcer på dette. Derfor skal en annullation hvile på et sagligt grundlag og må ikke bruges som undskyldning for at beholde opgavevaretagelsen i kommunen. Derfor må ordregiveren heller ikke opstille vurderingskriterier eller prislofter, som en intern varetagelse ikke har mulighed for at leve op til.

Kriterierne for at vinde en udbudt opgave er først og fremmest, at afleveringsfristerne er overholdt, og at byderen lever op til de krav, der er beskrevet i udbudsmaterialet. Disse krav er ufravigelige. Hvis ingen af tilbudsgiverne lever op til ordregiverens krav, skal udbuddet annulleres.

Endelig kan udbuddet annulleres, hvis alle tilbud ligger over en sagligt fastsat maksimalpris, eller hvis et internt kontrolbud viser sig at være det mest fordelagtige. Det er vigtigt, at det interne bud vurderes efter samme kriterier som tilbud fra eksterne leverandører, idet det vil være i strid med EU-udbudsdirektiverne at anvende andre vurderingskriterier for interne bud. Med hensyn til kalkulation af kontrolbud henvises til statens kalkulationsregler (bilag 1).

Såfremt der er grundlag for at annullere et udbud, og denne løsning vælges, skal ordregiveren ifølge EU-udbudsdirektiverne indrykke en meddelelse om annullationen i EF-Tidende.

## 5.2 Udarbejdelse af selve kontrakten/kontraktindgåelse

Indgåelse af kontrakt med den udvalgte tilbudsgiver følger almindelige nationale og internationale kontraktretlige regler og er ikke reguleret via EU-direktiverne.

Udgangspunktet for kontrakten skal findes i udbudsmaterialet, hvor alle de vigtigste krav til opgavens løsning er fastlagt. Endvidere kan formuleringer fra den valgte leverandørs tilbud indgå.

Kontrakten er et bevis for aftalen, og den har til formål at imødegå potentielle konflikter mellem leverandøren og kommunen. Derfor skal kontrakten indeholde præcise krav til opgaveløsningen, opgavefordelingen samt

# Vejledning i udbud og udlicitering

procedurer for kontrol og evaluering herunder en klar fordeling af, hvornår henholdsvis ordregiver og udfører står for kontrol og opfølgning.

Alene i det tilfælde, hvor der er foretaget udbud efter forhandling, har parterne mulighed for at forhandle såvel kontraktvilkår som pris. I alle andre udbudsformer, er det ulovligt at forhandle prisen eller at ændre indholdet i udbudsmaterialet/kontraktgrundlaget. Kun mindre detaljer og praktiske forhold kan diskuteres.

I forbindelse med kontraktindgåelsen kan det være en god ide, at ordregiver og tilbudsgiver gennemgår kontrakten for på denne måde at sikre en fælles forståelse af kontraktbetingelserne. Ligeledes kan det være en god ide at anvende konsulentbistand/juridisk bistand i forbindelse med kontraktindgåelsen.

Et udvalg under Erhvervsministeriet er i øjeblikket i færd med at udarbejde en såkaldt ABS. ABS'en udgør et sammenhængende regelsæt som kan bruges ved udlicitering af serviceydelser. ABS'en indeholder generelle kontraktbestemmelser om ordregiverens og leverandørens overordnede pligter og rettigheder i og efter kontraktperioden. Dermed kan ABS'en anvendes som udgangspunkt ved udfærdigelse af kontrakter, der omhandler udlicitering af serviceydelser. ABS'en vil så snart den bliver færdig kunne findes som bilag til den elektroniske udgave af denne vejledning på kommunens hjemmeside.

## 5.2.1 Dynamiske elementer i kontrakten

Det er vigtigt, at kontrakten giver ordregiveren mulighed for i fornødent omfang at ændre i ydelserne. Dette kan dels sikres ved, at kontrakten kommer til at indeholde bestemmelser om, at ordregiveren kan forlange ændringer i den aftalte opgaveudførelse. Herunder evt. hvordan/hvorvidt der skal betales for sådanne ændringer.

Samarbejdet med den eksterne leverandør kan også gøres mere dynamisk ved at indbygge *optioner* i kontrakten. Når en kontrakt indeholder optioner betyder det, at ordregiveren giver leverandøren nogle muligheder (optioner) for at udvide dels opgaveområde og dels kontaktperiode. Et eksempel kan være en kontrakt, der som udgangspunkt løber over 2 år, men som indeholder optioner på, at kontrakten kan forlænges i yderligere 2 perioder af 1 år, såfremt opgaven bliver udført tilfredsstillende. Det vil sige, at ordregiveren hvert år evaluerer leverandørens arbejde og beslutter, hvorvidt kontrakten skal fortsætte i endnu 1 år, eller om opgaven igen skal udbydes. Der er forskellige maksimum-perioder for optioner. Hvor lang tid en option må strække sig over er forskellig fra område til område, og ordregiveren må derfor søge information om mulighederne i det enkelte tilfælde. Der kan også indbygges optioner på udvidede opgaveområder i kontrakten. Det vil f.eks. sige, at såfremt der er lavet kontrakt på rengøring af en fjerdedel af kommunens skoler, kan der laves optioner på yderligere tre fjerdedele af kommunens skoler. Igen kan ordregiveren vurdere leverandørens præstationer og på denne baggrund beslutte, om denne skal tildeles de aftalte optioner, eller om disse skal udbydes i fri konkurrence.

# Vejledning i udbud og udlicitering

---

Hvis en kontrakt indeholder optioner skal kontraktsummen – i relation til tærskelværdien - beregnes som den samlede kontraktsum incl. alle optioner.

Ideen med at indlægge optioner i en kontrakt er at få leverandøren til at være mere modtagelig overfor ordregiverens løbende krav og behov til ændringer af ydelse. Guleroden er her muligheden for at få lov til at udnytte de optioner, som findes i kontrakten.

## 5.3 Rapport over udbudssagen

Hvis udbuddet ligger over EU's tærskelværdier, og der således er foretaget udbud efter EU-udbudsreglerne, skal ordregiver efter at have indgået kontrakt udarbejde en rapport over udbudssagens forløb. I rapporten skal som minimum angives oplysninger om ordregiveren, aftalens genstand og værdi (eller prismargin), navne på de valgte og forbigåede tilbudsgivere og begrundelser for valget/tilsidesættelsen af disse samt oplysninger om underentrepriser mv.

EU-kommissionen kan forlange at se denne rapport eller at få oplyst hovedpunkterne heri. Endvidere kan klagenævnet for udbud forlange, at rapporten bliver udleveret i forbindelse med behandling af en klage.

## 5.4 Overdragelse af opgaven

I forbindelse med overdragelsen af opgaven bør kommunen og leverandøren afklare forhold vedrørende refusion af udgifter, der udspringer af tiden før overdragelsen.

Endvidere skal overdrageren træffe nærmere aftale med den eksterne leverandør vedrørende:

- Information af hvordan det overførte personale skal instrueres
- Materialer og udstyr herunder anvendelse, instruktioner, forsikringer og betalinger. Såfremt kommunen igen skal overtage materialet efter kontraktens udløb, skal det tillige aftales i hvilken stand, det skal afleveres
- Igangsætning af kontrolsystemer i forhold til leverandøren

### 5.4.1 Offentliggørelsen af udbuddets afslutning

Efter at kontrakten er færdiggjort og underskrevet har ordregiveren pligt til at informere de øvrige tilbudsgivere om, at der er truffet en beslutning, samt hvem der fik opgaven. Hvis en tilbudsgiver udtrykker et ønske om at få en begrundelse på afslaget, er ordregiveren forpligtet til at imødekomme dette ønske.

Hvis der er tale om EU-udbud, skal udbudes afslutning annonceres i EF-tidende senest 48 dage efter kontraktindgåelsen. Der skal oplyses om, hvem der vandt budet, samt oplysning om det antagne buds

# Vejledning i udbud og udlicitering

egenskaber, antal modtagne bud, prisen eller prismarginen. For yderligere vejledning henvises til EU-direktiverne.

## **6. Kontrol- og opfølgningsfasen**

*I denne fase af udliciteringen leveres produktet/ydelsen, og ordregiveren skal løbende sikre, at det der er bestilt leveres. Det er kontrakten mellem udføreren og ordregiveren, der danner grundlag herfor.*

### **6.1 Kontrol og opfølgning**

Det er den udbydende institutions ansvar, at de krav, som er opstillet i kontrakten, overholdes. Denne kontrol skal tage udgangspunkt i de kriterier for kontrol, som er fastlagt i kontrakten. jf. afsnit 4.3. Det er vigtigt, at den kommunale ordregiver sikrer sig, at han får tilstrækkelig information i kontraktperioden, så det bliver muligt at kontrollere, at opgaven udføres forsvarligt. Kontrollen skal foretages i relation til leverandøren, uanset om denne er ekstern eller intern.

Det skal tilstræbes, at kontrollen foregår i et samarbejde og i en konstruktiv dialog med leverandøren.

### **6.2 Offentlighed og andre offentligretlige hensyn**

#### **6.2.1 Oplysninger hos den offentlige myndighed**

Enhver udbudsforretning er uanset form som udgangspunkt omfattet af gældende forvaltningsret, herunder sagsbehandlingsregler m.v. i forvaltningsloven og offentlighedsloven.

Spørgsmålet om hvorvidt en borger, privat virksomhed eller anden myndighed kan få adgang til aktindsigt afgøres efter forvaltningslovens regler, hvis et ønske om aktindsigt fremsættes af en "ikke part". Hvis begæringen fremsættes af en part i sagen afgøres spørgsmålet om aktindsigt efter forvaltningslovens regler. Begæring om aktindsigt i dokumenter, der ikke indgår i afgørelsessager, afgøres af den myndighed der har dokumentet i sin besiddelse.

Det er vigtigt, at borgernes mulighed for aktindsigt i relevant materiale sikres med mindre væsentlige hensyn gør sig gældende.

Med væsentlige hensyn menes hovedsagelig beskyttelse af de bydende virksomheders interesser, som bl.a. er reguleret gennem Indenrigsministeriets bekendtgørelse nr. 32 af 20. januar 1999 "*Bekendtgørelse om undtagelse af dokumenter om kommunale myndigheders indkøbsaftaler fra aktindsigt efter lov om offentlighed i forvaltningen*".



# Vejledning i udbud og udlicitering

Endvidere kan ”enkeltpersoners private, herunder økonomiske forhold” og ”oplysninger om tekniske indretninger eller fremgangsmåder eller om drifts- og forretningshold eller lignende, for så vidt det er af væsentlig økonomisk betydning for den person eller virksomhed, oplysningen angår” efter en konkret vurdering undtages fra aktindsigt efter offentlighedslovens § 12, stk. 1 og stk. 2. Endelig kan der i henhold til offentlighedslovens §13, stk. 5 og 6 nægtes aktindsigt i dokumenter for så vidt, de angår ”det offentliges økonomiske interesser herunder udførelsen af det offentliges forretningsvirksomhed” og ”private og offentlige interesser, hvor hemmeligholdelse efter forholdets særlige karakter er påkrævet”.

I de situationer, hvor den offentlige myndighed mener, at der ikke umiddelbart er noget til hinder for at give aktindsigt, bør institutionen indhente en udtalelse fra den virksomhed, som forholdet angår, og hvis interesser kan være til hinder for at give aktindsigt. Det vil typisk vil være en virksomhed, som har afgivet tilbud, eller som kommunen har kontrakt med. Hvis virksomheden ikke ønsker, at der gives aktindsigt, må ordregiveren nøje overveje, hvorvidt dette er berettiget. I tilfælde af en klagesag er det ordregiveren, der bærer bevisbyrden for, at afvisningen har været berettiget, og praksis har vist, at der er meget snævre grænser for at afvise et ønske om aktindsigt.

## 6.2.2 Oplysninger hos leverandøren

Når en opgave udliciteres bringes varetagelsen af opgaver uden for de almindelige forvaltningsretlige regler. Det betyder bl.a., at borgerne som udgangspunkt ikke har krav på aktindsigt i dokumenter, der alene befinder sig hos leverandøren.

For at sikre borgernes rettigheder skal ordregiveren i det enkelte tilfælde foretage en konkret vurdering af, hvorvidt det i udbudsmaterialet er nødvendigt at stille særlige krav om leverandørens oplysningspligt eller opfyldelse af offentligretlige krav i øvrigt.

Dette krav kan allerede være stillet i medfør af særlig lovhjemmel, jfr. f.eks. ”Lov om retssikkerhed og administration på det sociale område” § 43, stk. 2, hvoraf det fremgår, at, såfremt en offentlig myndighed overlader opgaver efter ”Lov om aktiv socialpolitik” og ”Lov om social service til andre end offentlige myndigheder”, er disse omfattet af reglerne i forvaltningsloven og offentlighedsloven i forhold til den opgave, som udføres.

Ordregiveren bør afsøge sit område for en sådan lovhjemmel, og såfremt den er gældende for den udbudte opgave, skal potentielle leverandører gøres opmærksom herpå i udbudsmaterialet.

Endelig bør ordregiveren afsøge området for særlige hensyn og/eller politiske beslutninger på området, som kræver, at der stilles krav om leverandørens oplysningspligt. Dette kunne eksempelvis være relevant i forhold til at inddrage brugerbestyrelser eller traditionelle høringsgrupper etc.

# Vejledning i udbud og udlicitering

---

## 6.3 Revision af kontrakten

Når en kontrakt er indgået, kan der undervejs i kontraktperioden opstå behov for revision som følge af ny viden, ny teknologi, ændrede forudsætninger m.m.

Muligheden for at genforhandle og revidere en indgået kontrakt afhænger af, at der i kontrakten er fastlagt nøjagtige beskrivelser af de situationer, hvor ordregiver eller leverandør kan gøre krav herpå.

Det bør f.eks. fremgå af kontrakten, at ordregiveren eller leverandøren kan opsige aftalen, hvis det viser sig, at nye krav ikke kan gøres til en del af aftalen via genforhandling.

Der er dog grænser for hvor store ændringer, det er muligt at foretage indenfor kontraktens rammer uden, at der ifølge udbudsreglerne opstår et påbud om genudbud af kontrakten. Da genudbud som regel er forbundet med omkostninger, bør der så vidt muligt indbygges dynamiske elementer i kontrakten.

### 6.3.1 Kommende erhververs ret til oplysninger om overførte medarbejdere

Når en opgave skal genudbydes er det vigtigt, at ordregiver har adgang til den hidtidige leverandørs oplysninger omkring personale. Disse oplysninger skal indarbejdes i udbudsmaterialet. For at sikre at oplysningerne omkring personale er tilgængelige, kan det indgå som vilkår i overdragelsesaftalen, at leverandøren forpligtes til at videregive disse, når et nyt udbud skal igangsættes.

## 6.4 Bod og bonus

### 6.4.1 Anvendelse af bodsbestemmelser i kontrakten

Såfremt leverandøren ikke leverer ydelsen i overensstemmelse med aftalen, kan ordregiveren pålægge leverandøren en bod i det omfang, der er truffet aftale herom. En bodsbestemmelse kan f.eks. knyttes til de mellemfrister, delfrister og/eller kontrolundersøgelser, som er aftalt.

Hvis parterne aftaler en bod, skal der samtidig tages stilling til, om boden skal udløses i ethvert tilfælde, eller om den skal bruges i begrænset omfang f.eks. kun ved forsinket levering af serviceydelsen.

Bod bør kun relateres til objektivt konstaterbare forhold.

### 6.4.2 Anvendelse af bonusbestemmelser i kontrakten

Som et supplement til muligheden for at anvende bodsbestemmelser kan der tilsvarende opereres med bonusordninger. Bonusordninger er særligt velegnede, hvor der er indgået kontrakt med flere forskellige leverandører på det samme område. Her kan bonusordningen anvendes til at motivere leverandørerne til løbende at udvikle opgaven.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## 6.4.3 Muligheden for at hæve kontrakten

Ordregiveren bør i kontraktbetingelserne sikre, at det på bestemte betingelser er muligt at ophæve kontrakten, hvis der forekommer misligholdelse fra leverandørens side.

Som eksempler på sådanne situationer, der vil berettige en ophævelse af kontrakten, kan nævnes: At leverandøren går konkurs, at der foregår "væsentlig" misligholdelse af / brud på kontrakten, større ændringer i løsningen af en opgave og større ændringer i omfanget af en opgave, der nødvendiggør en ny udbudsrunde.

I tilfælde af leverandørens konkurs bør det i kontrakten fastslås, at opgaven fortsat kan løses eksempelvis ved at overtage den konkursramte virksomheds materiel og personale, indtil opgaven igen kan sendes i udbud. Kurator er dog ikke bundet af sådanne aftaler, idet konkurslovens bestemmelser har forrang. I mange tilfælde vil kurator dog kunne drage fordel af et sådant arrangement, da det betyder, at konkursboet aflastes økonomisk, medens boet er under afvikling.

Hvis en kontrakt bringes til ophør i utide f.eks. på grund af kontraktbrud fra en af parterne, er det tilladt for en offentlig institution at henvende sig direkte til en relevant leverandør og aftale en midlertidig løsning, så opgaven sikres, indtil den igen kan udbydes. Denne nødløsning må kun fungere over en kort periode.

## 7. Standardformuleringer

*Følgende bestemmelser **skal** indgå som en del af kontrakten om udlicitering i alle situationer, hvor Københavns Kommune udliciterer opgaver til private.*

- Leverandøren skal ved overtagelse af personale indgå i de kommunale kollektive overenskomster, indtil overenskomsten udløber eller opsiges i overensstemmelse med overenskomstens opsigelsesbestemmelse. Hvis overenskomsterne udløber eller opsiges, bortfalder de, uden at der skal iværksættes friggørende konflikt. Hovedaftaler skal gælde for samme tidsrum, hvorefter de bortfalder.

Såfremt den kommunale overenskomst bortfalder, overføres de pågældende medarbejdere til leverandørens overenskomst/ansættelsesgrundlag.

Hvis medarbejderne efter kommunens overenskomst får højere løn og pensionsbidrag end det, der er aftalt efter leverandørens overenskomst/ansættelsesgrundlag, bevarer de pågældende i kontraktperioden den løn, der var gældende på den kommunale overenskomsts sidste gyldighedsdag, som en personlig ordning.

# Vejledning i udbud og udlicitering

Løngarantien omfatter såvel løn som pensionsbidrag samt regulering heraf med den lønudvikling, der i kontraktperioden er gældende for kommunalt ansatte, og som er indeholdt i reguleringsprocenten.

Aftaler om tidsbegrænsede tillæg ophører efter deres indhold. Løngarantien er ikke til hinder for, at der kan aftales nye tillæg til den/de pågældende medarbejdere i henhold til leverandørens overenskomst/ansættelsesgrundlag.

- Uanset om forudsætningerne for at anvende VOL er opfyldt, aftaler parterne at handle i overensstemmelse med VOL og de retsvirkninger, der følger heraf. De overenskomst-ansatte medarbejdere, som overføres, vil derfor altid være omfattet af de retsvirkninger, der følger af VOL.
- Leverandøren skal forestå efter- og videreuddannelse af overtaget personale, elevuddannelse mv. svarende til kommunens ansvar.
- Leverandøren skal påtage sig et socialt ansvar, hvis udstrækning er afstemt med opgavernes karakter og mængde. Ansvarer skal modsvare kommunens tilsvarende opgaver i relation til skånejobs, fleksjobs, revalidering, jobtræning mv.
- Leverandøren skal efterleve eller kunne dokumentere, at leverandøren efter en samlet vurdering kan modsvare Københavns Kommunes personalepolitikker herunder det psykiske og fysiske arbejdsmiljø.

## 8. Processen i stikord

### Inden der træffes politisk beslutning om eventuelt udbud

---

#### **Foreløbig bestemmelse af opgavens omfang**

- Afgrænsning i relation til bl.a. økonomi
- Afgrænsning af normer og standarder for opgavens udførelse.

#### **Afklare om opgaven egner sig til udbud**

- Afklare om opgaven må udbydes (er der tale om en myndighedsopgave)
- Afdækning af markedsforholdene
- Strategiske overvejelser
- Vurdering for risiko og konsekvenser af forsyningssvigt efter udliciteringen
- Vurdering af hvorvidt det er økonomisk fordelagtigt at udbyde

#### **Medarbejderforhold**

- Information til og inddragelse af de berørte medarbejdere og samarbejdsudvalg
- Overvejelser omkring hvor stort et antal personale, der forventes at blive berørt
- Hvilke ansættelsesvilkår har det nuværende personale
- Er det muligt at omplacere de medarbejdere, hvis arbejde bortfalder i forbindelse med udliciteringen, eller som ikke ønsker at lade sig overføre i forbindelse med en udlicitering af deres jobområde

#### **Beslutning om hvorvidt der skal foretages et udbud af opgaven**

# Vejledning i udbud og udlicitering

## Forberedelse og planlægning af udbuddet

### **Information og inddragelse af personalet**

- Evt. nedsættelse af projektgruppe

### **Afklare regler for udbuddet**

- Afklare om der er pligt til at foretage udbud efter EU-udbudsreglerne
- Valg af udbudsform

### **Beslutning om, hvorvidt der skal udarbejdes kontrolbud eller omkostningskalkyle**

- Organisering af det interne arbejde
- Hensyntagen til habilitetsregler

### **Afklare behovet for ressourcer og ekspertise**

- Afklare egne ressourcer
- Tage beslutning om brug af ekstern konsulent

## Udarbejdelse af udbudsmaterialet

### **Beskrivelse af generelle vilkår for afgivelse af tilbud**

- beskrivelse af frister for afgivelse af tilbud
- beskrivelse af evt. relevant lovgivning
- Evt. indbydelse til formøde
- Oplysning om hvorvidt der er mulighed for at byde på den samlede opgave eller dele heraf

### **Udarbejdelse af opgavebeskrivelse**

- krav til opgavens kvalitet/serviceniveau
- krav til opgavens omfang
- Krav til processen f.eks. miljøkrav

### **Beskrivelse af personalemæssige forhold**

- Løn og ansættelsesvilkår for overførte medarbejdere
- virksomhedens uddannelsesforpligtelser i forhold til det overførte personale
- Beskrivelse af virksomhedens sociale ansvar.
- Beskrivelse af krav til virksomhedens arbejdsmiljø

### **Beskrivelse af kriterier for valg mellem (potentielle) bydere**

- Beskrivelse af udvælgelseskriterier
- Beskrivelse af tildelingskriterier
- Minimumskrav til alternative tilbud, hvis sådanne accepteres

### **Krav til kontrol**

- Fastlæggelse af metoder for kontrol og opfølgning

### **Oplysning om forhold der kan føre til annullering af udbuddet**

- Evt. oplysning om maksimumspris
- Oplysning om hvorvidt der arbejdes med kontrolbud

### **Fastlæggelse og oplysning af kontraktperiodens længde**

- Fastlæggelse af kontraktperiode herunder tidspunkt for evt. genudbud

# Vejledning i udbud og udlicitering

## **Ved prækvalifikationsfase**

- Evt. fastsættelse af max antal der skal prækvalificeres.

## **Gennemførelse af selve udbuddet**

### **Offentliggørelse af udbudsmaterialet**

- Valg af medie(r) og efterfølgende offentliggørelse

### **Udvælgelse af kommende leverandør**

- Afvisning af ikke rettidige anmodninger om at afgive tilbud
- Modtagelse og åbning af tilbud
- Gennemgang og vurdering af tilbud
- Anvendelse af kalkulationsregler ved sammenligning mellem internt og eksterne bud
- Accept af tilbud eller annullering af udbuddet
- Orientering af det berørte personale og det relevante SU/MED-udvalg

### **Offentliggørelse af udbuddets afslutning**

- Besked mv. til ikke udvalgte tilbudsgivere
- Indsendelse af udbudsmaterialet og evt. kontrakt til økonomiforvaltningen

## **Kontraktindgåelse**

## **Samarbejde, kontrol og opfølgning efter udlicitering**

## **Genudbud eller hjemtagning af opgaven**

# Vejledning i udbud og udlicitering

## 9. Bilag

### Bilag 1: Statens retningslinier for kalkulation af kontrolbud

#### 1. Indledning

I vurdering af om en udbudt opgave løses bedst og billigst i eget eller i eksternt regi, er det afgørende, at institutionens omkostninger ved udførelse af opgaven i eget regi kan sammenlignes med institutionens omkostninger ved at få opgaven løst af en ekstern leverandør. Gennemførelse af en kalkulation kan bidrage til, at dette mål opnås. Denne kalkulation kan opdeles i to.

1. Inden de eksterne tilbud modtages, opgør institutionen omkostningerne ved selv at udføre en given opgave. Kalkulationen skal omfatte samtlige omkostninger både vedrørende drifts- og anlægsaktiviteter (full-cost omkostningskalkulation) jf. afsnit 3. Denne beregning er dog ikke fyldestgørende til vurdering af, hvorvidt det vil være billigere/mere økonomisk fordelagtigt at udlicitere opgaven.
2. Efter de eksterne tilbud er modtaget, inddrages omkostninger for den statslige institution, såfremt opgaven udføres i eksternt regi (følgekostninger) jf. afsnit 4. Disse omkostninger skal tillægges den eksterne leverandørs tilbud, før en sammenligning kan foretages (afsnit 5). I afsnit 6 er vist et eksempel på, hvordan en omkostningskalkule kan gennemføres. De begreber og opgørelsesmetoder, der omtales i nærværende bilag vedrørende omkostningskalkulation, fremgår af »Budgetvejledning 1992, bilag 1« og af SØS-publikation nr. 15 om »Priskalkulation«, hvortil der henvises.

#### 2. Kalkulens tidshorisont

Den tidshorisont, der lægges til grund for kalkulationen må afhænge af, om der er tale om en enkeltstående opgave (f.eks. en anlægsopgave) eller en permanent opgave.

For en permanent opgave er det væsentligt, at kalkulationen er så langsigtet, at nødvendige reinvesteringer og evt. nyinvesteringer inddrages i kalkulen.

Desuden vil der ved en langsigtet betragtning kunne tages hensyn til, at nogle omkostninger, som ikke umiddelbart vil falde bort ved en udlicitering, i givet fald vil kunne falde bort på længere sigt.

Ved udbudsforretningen vil det skulle fastlægges, hvilken periode tilbuddet og en evt. kontrakt skal dække.

For lange tilbudsperioder taler, at der derved er en vis sikring mod, at tilbudsgivere ikke medtager alle omkostninger.

For at sikre konkurrence på markedet bør tilbudsperiode og kontraktperiode dog heller ikke være for lange.

Kalkulationsperioden bør som minimum have samme længde, som den tilbudsperiode der ønskes.

#### 3. Omkostningskalkulation

Dette afsnit om omkostningskalkulation er en vejledning i, hvordan en institution kan foretage de beregninger, der er nødvendige for at gennemføre en kalkule som omfatter samtlige omkostninger (full-cost), der er forbundet med en given opgave.

##### 3.1 For- og efterkalkulation

En omkostningskalkulation gennemføres i forbindelse med et udbud som en forkalkulation.

En efterkalkulation bør udarbejdes af kontrollenssyn (f.eks. for at kunne rapportere til ledelsen om rentabiliteten af den foretagne disposition) og som erfaringsgrundlag for fremtidige beslutninger herunder fremtidige forkalkulationer.

Af hensyn til den økonomiske styring vil det ofte være formålstjenligt at arbejde med egentlige opgaveregnskaber/sagsregnskaber/projektregnskaber/ aktivitetsregnskaber, således at regnskaberne til enhver tid kan levere oplysninger (tal) til brug for overvejelser/kalkuler i forbindelse med udbrud.

##### 3.2 Udgifter og omkostninger

Omkostningskalkulationen bygger på begrebet » de gennemsnitlige langsigtede omkostninger » og ikke på udgifterne.

# Vejledning i udbud og udlicitering

Bevillingslovene og dermed også statsregnskabet (jf. Grundloven) omfatter de i en periode (finansår) afholdte udgifter og indtægter.

De udgifter, der i det enkelte år optræder på budgettet/regnskabet, afspejler køb af varer og tjenester i det enkelte år (eller anden pådragen økonomisk forpligtelse). Udgifterne kan dække over køb af varer, der bruges fuldt ud i det enkelte år, f.eks. køb af materialer. Udgifterne kan imidlertid også dække over køb af varer, der kan bruges i institutionen i flere år, f.eks. køb af bygninger og maskiner. Udgifterne vil således svinge fra år til år, og de vil ikke nødvendigvis afspejle den brug, der i de enkelte år gøres af produktionsfaktorerne, dvs. arbejdskraften, maskinerne, bygningerne m.v.

Omkostningerne afspejler værdien af det forbrug af produktionsfaktorer, der i det enkelte år indgår i udførelsen af den enkelte opgave.

Kalkulationen og udliciteringsovervejelser foretages på basis af de omkostninger, der er i forbindelse med udførelse af den enkelte opgave.

Ved omkostningskalkulationen skal man være opmærksom på to forhold:

For det første er der forskel på omkostningerne og udgifterne i det enkelte år. Der kan derfor ikke direkte udarbejdes en kalkule for en opgave ud fra de tal, der figurerer i regnskabet/budgettet. For det andet er omkostningerne en beregnet og ikke en konstaterbar størrelse. Omkostningsberegningen bygger på, at man i det enkelte år opgør værdien af forbruget af de produktionsfaktorer, der indgår i opgaveudførelsen.

### 3.3 Direkte og indirekte omkostninger

De omkostninger, der er forbundet med en given opgave, kan klassificeres i forskellige typer:

- direkte omkostninger
- indirekte omkostninger

De omkostninger, der kan relateres direkte til opgaven, kaldes direkte omkostninger.

Eksempler på direkte omkostninger:

- løn
- overarbejde
- køb af varer
- tjenesteydelser
- tjenesterejser og befording
- reparations- og vedligeholdelsesudgifter
- omkostningsdækkende ydelser

De indirekte omkostninger eller fællesomkostninger er omkostninger, der ikke direkte kan henføres til den enkelte opgave.

Eksempler på indirekte omkostninger:

- kontorudgifter
- edb-udgifter
- udviklingsomkostninger
- ledelse, administration
- beregnede skadesomkostninger (selvforsikring)
- beregnede produktionsomkostninger ved produktionsfaktorer, som stilles gratis til rådighed
- beregnede omkostninger til tjenestemandspension
- forrentning af driftskapital
- forrentning af anlægskapital
- afskrivning på anlægsaktiver

Ovenstående eksempler på indirekte omkostninger kan i nogle tilfælde være direkte omkostninger, idet omkostningerne vil kunne relateres direkte til opgaven, som kalkulen beregnes for. Dette vil typisk være tilfældet, hvis der er tale om et helt opgaveområde.

Fællesomkostninger kan forekomme, hvor udgifterne er fælles for f.eks. en afdeling, for en bygning (som rummer flere aktiviteter), for flere opgaver, for hele institutionen, eller hvor udgifter afholdes i fællesskab med andre institutioner - det kan f.eks. dreje sig om husleje og indkøb (såvel indkøb af materiale som selve indkøbsfunktionen).



# Vejledning i udbud og udlicitering

Når institutionens indirekte omkostninger skal fordeles på de enkelte opgaver, må det pga. omkostningernes udelelige karakter ske ved brug af en eller flere fordelingsnøgle(r).

For at kunne beregne omkostningerne i forbindelse med den enkelte opgave, kan det f.eks. være nødvendigt at fordele en udgift, som er fælles for hele institutionen, først på afdelinger og herefter at fordele den videre ud på den enkelte opgave.

## 3.4 Periodeopdeling

Den tidsmæssige placering af udgifter set i forhold til forbruget af produktionsfaktorerne delt på direkte og indirekte omkostninger kan opdeles på følgende måde:

- udgifter, som afholdes i eet år, og hvor forbruget sker i samme år f.eks. løn og ydelser
- udgifter, som afholdes i eet år, men hvor forbruget sker i et tidligere eller i et senere år f.eks. materialer indkøbt til lager, som først forbruges i et senere år, afskrivninger og tjenestemandspension

Som det kan ses af ovenstående, vil der i nogle tilfælde være forskel på den tidsmæssige placering af omkostninger og udgifter. Det skyldes som tidligere nævnt, at hele forbruget af produktionsfaktoren ikke finder sted i samme år, som udgiften afholdes.

## 3.5 Hvor afholdes udgiften?

Ikke alle udgifter, som skal medregnes som en omkostning i kalkulen, afholdes nødvendigvis af selve institutionen. Det kan forekomme, at en institution har omkostninger, hvor udgiften afholdes af en anden institution eller over en fællesparagraf.

## 3.6 Opgørelsesenhed

Omkostningskalkulen kan enten foretages totalt ved at opgøre alle omkostninger for en opgave for en periode eller ved at opgøre alle omkostningerne for den enkelte enhed (f.eks. pr. stk. eller pr. time) for opgaven for en periode.

## 3.7 Moms

I den kalkule, hvori omkostningerne for den berørte opgave beregnes, skal ses bort fra såvel den ikke-fradragsberettigede købsmoms, der refunderes i medfør af Finansministeriets refusionsordning for ikke-fradragsberettiget købsmoms, som den købsmoms, der modregnes som fradragsberettiget (indgående) moms i et momsregnskab i relation til Told- og Skattestyrelsen.

## 3.8 De enkelte omkostningselementer

De omkostningsbegreber, der skal indgå i en omkostningskalkulation er:

-----  
*Den samlede omkostningskalkule*  
-----

*Direkte omkostninger, som er en udgift i institutionens budget i samme år*

+ *Direkte omkostninger, som er en udgift i institutionens budget i et andet år*

+ *Indirekte omkostninger, som er en udgift i institutionens budget i samme år*

+ *Indirekte omkostninger, som er en udgift i institutionens budget i et andet år*

+ *Indirekte omkostninger, som ikke på noget tidspunkt er en udgift i institutionens budget*

-----  
= *Omkostninger i alt*  
-----

Med hensyn til hvordan de enkelte omkostningselementer kan beregnes henvises til Statens Regnskabsdirektorats SØS-publikation nr. 15 om priskalkulation.

# Vejledning i udbud og udlicitering

I denne publikation er der givet nogle praktiske anvisninger på, hvordan man kan beregne, forstå og fortolke de forskellige omkostningsselementer.

## 4. Følgeomkostninger

### 4.1 Midlertidige følgeomkostninger

Såfremt en opgave udføres af en ekstern leverandør kan der for institutionen være tale om, at den stadig vil have nogle omkostninger, som ikke falder bort, selv om opgaven ikke længere udføres i eget regi.

Som eksempler herpå kan nævnes:

- lejekontrakt på lokaler som først kan opsiges/fracflyttes efter en vis periode
- leje af maskiner, som først ophører efter en vis periode
- omskoling af personale
- afskedigelse af en tjenestemand, hvor institutionen må betale rådighedsløn i 3 år.

Endvidere vil der være situationer, hvor institutionen har haft en indtægt ved selv at udføre opgaven, således at udliciteringen vil medføre et tab af indtægt for institutionen.

I andre tilfælde vil institutionen kunne opnå en merindtægt ved f.eks. udlejning eller salg af anlæg (kapitalgenstande), som den ikke længere vil kunne anvende.

### 4.2 Permanente følgeomkostninger

Der vil desuden være situationer, hvor der vil opstå nye omkostninger i institutionen, hvis den ikke længere udfører opgaven selv, men får den udført i eksternt regi.

Som eksempler herpå kan nævnes:

- \* kontrol med den eksterne leverandør
- \* tilsyn med den eksterne leverandør
- \* forsikring

Endelig bør medtages i institutionens overvejelser, hvordan omkostninger i forbindelse med et eventuelt leverandørsvigt kan dækkes.

## 5. Udliciteringsovervejelser

Med udgangspunkt i de omkostningsselementer, der er beskrevet i afsnit 3 om omkostningskalkulation og i afsnit 4 om følgeomkostninger, har institutionen nu et grundlag for at sammenligne institutionens omkostninger ved udførelse af opgaven i eget regi med institutionens omkostninger ved at få opgaven løst hos en ekstern leverandør.

Sammenligningen foretages for hver periode (f.eks. finansår) indenfor den ønskede tidshorisont.

Dette kan illustreres i nedenstående tabel 1:

# Vejledning i udbud og udlicitering

**Tabel 1.** Sammenligning af omkostninger ved opgaveudførelse i eget regi med omkostninger ved udlicitering

omkostninger ved udførelse af opgaven i eget regi	Omkostninger ved udlicitering af opgaven
Direkte omkostninger + Indirekte omkostninger, som kan beregnes på grundlag af udgifter, som fremgår af institutionens budget samme år + Indirekte omkostninger, som kan beregnes på grundlag af udgifter, der enten fremgår af institutionens budget i et andet år, eller som fremgår et andet sted på statsbudgettet	Tilbud fra ekstern leverandør + Følgeomkostninger for institutionen ved udførelse af opgaven hos en ekstern leverandør
I alt omkostninger ved udførelse af opgaven i eget regi	I alt omkostninger ved udførelse af opgaven hos ekstern leverandør

Den udbudte opgave skal udliciteres, hvis sammenligningen viser, at institutionen indenfor en rimelig tid - i forhold til den udbudte opgaves karakter og art - kan opnå en besparelse herved. Det gælder i øvrigt, at tidspunktet for eksisterende anlægs nedslidning, nyinvesteringer og reinvesteringer, samt kortsigtede følgeomkostninger og indtægtsændringer må inddrages i vurderingen af, hvornår en udlicitering vil medføre den største økonomiske fordel for institutionen.

## 6. Kalkulationseksempel

Som eksempel på områder, inden for hvilke det kan være relevant at udbyde, kan nævnes:

anlægsopgaver	kontorforhold	forskning	konsulenttjeneste
befordring	kørsel	skovdrift	vedligeholdelse
byggeadministration	montage	fremstillingsvirksomhed	
databehandling	nybyggeri	til- og ombygninger	
dataanalyser og -udvikling	planlægning	håndværkerydelser	
design	rengøring og vask	tilsyn	
edb-programmering	reparation	informationsopgaver	
ejendomsadministration	sagsbehandling	tjenesteydelser	
entreprenøropgaver	servicering	ingeniøropgaver	
trykkeriopgaver	kantinedrift	vagtjeneste	

I det følgende er vist et konkret eksempel på, hvordan en kalkule kan gennemføres.

Eksemplet er en overskuelig kalkule af generel karakter, som har til formål at beskrive de forskellige problemstillinger, som indgår i en omkostningskalkule og i udliciteringsovervejelser. Eksemplet vedrører en hjælpefunktion.

### 6.1 Kalkulens forudsætninger

En institution har en hjælpefunktion, som har til huse i lejede lokaler i tilknytning til institutionen. Hjælpfunktionen beskæftiger 3 personer. Funktionen har 2 maskiner (maskingrupper).

Institutionen overvejer at udlicitere denne opgave, men vil også selv afgive tilbud på opgaveudførelsen. Tidshorisonten er 3 år. Tilbud indhentes på, hvad det på årsbasis vil koste at få udført opgaven. Eksemplet beregnes på årsbasis.

### 6.2 Omkostningskalkulen:

Omkostningskalkulen beregnes for 3 år, og beregningen foretages i faste priser, idet det formodes, at prisstigningerne vil være de samme for institutionen som for en ekstern leverandør. Beregningen foretages uden indregning af udgifter til købsmoms jf. afsnit 3.7).

**Tabel 2. Omkostningskalkule**

	År 1	År 2	År 3

# Vejledning i udbud og udlicitering

	-----	Kr.	-----
<i>Direkte omkostninger:</i>			
Løn til 3 personer a 200.000 kr. (i gennemsnit og alt inkl.) .....	600.000	600.000	600.000
Materialer .....	200.000	200.000	200.000
Lokaler (lejede) .....	70.000	70.000	70.000
 <i>Indirekte omkostninger, som fremgår af institutionens budget i samme år:</i>			
Ledelse og administration (en andel af institutionens samlede udgifter) .....	10.000	10.000	10.000
 <i>Indirekte omkostninger, som ikke fremgår af institutionens budget i samme år:</i>			
Maskine 1:			
Restværdi 1.000.000 kr.			
Afskrivninger 10 pct. ....	100.000	90.000	81.000
Forrentning 7 pct. ....	70.000	63.000	56.700
Maskine 2 (gammel):			
Restværdi 22.220 kr.			
Afskrivninger 20 pct. ....	4.444		
Forrentning 7 pct. ....	1.556		
Maskine 2 udskiftes herefter			
Maskine 2 (ny):			
Nyværdi 400.000 kr.			
Afskrivninger 20 pct. ....		80.000	64.000
Forrentning 7 pct. ....		28.000	22.400
-----			
Omkostninger i alt ved udførelse i eget regi .....	1.056.000	1.141.000	1.104.100
-----			

### 6.3 Følgeomkostninger

Såfremt institutionen ikke selv udfører opgaven, vil der være nogle følgeomkostninger i forbindelse med overgangen til eksterne leverandør.

Det antages, at det pågældende personale enten beskæftiges med andet arbejde i institutionen eller, jf. virksomhedsoverdragelsesloven, ansættes hos den eksterne leverandør. For lokalerne er der 6 måneders opsigelsesfrist. Institutionen står tilbage med de 2 maskiner. Maskine 2 er så gammel og nedslidt, at den må kasseres. Maskine 1 derimod forventer institutionen at kunne leje ud.

Institutionen vil få behov for at transportere materialer og personer (kørselsudgifter og tidsforbrug) mellem institutionen og den eksterne leverandør.

**Tabel 3. Følgeomkostninger**

	-----	År 1	År 2	År 3	-----
	-----				Kr.
<i>Midlertidige følgeomkostninger:</i>					
Lokaleleje i opsigelsesperioden .....	35.000				
Udlejning af maskine 1 .....	-100.000	-100.000	-100.000		

# Vejledning i udbud og udlicitering

Permanente følgeomkostninger:			
Kørsel og transport .....	20.000	20.000	20.000
<hr/>			
Følgeomkostninger i alt .....	-45.000	-80.000	-80.000
<hr/>			

## 6.4 Eksterne tilbud

Institutionen modtager en række eksterne tilbud, hvoraf det billigste er på 1.050.000 kr. årligt. Tilbuddet gælder for indtil 3 år og er excl. moms.

## 6.5 Sammenligning af omkostninger ved opgaveudførelse i eget regi med omkostninger ved udlicitering

Det vil, jf. tabel 4, være en fordel for institutionen af få opgaven løst ved brug af en ekstern leverandør i alle årene. Såfremt kalkulen giver et forskelligt resultat (skiftevis positivt og negativt) for de år, som den omfatter, kan der med fordel gennemføres en egentlig investeringskalkule, således at der dermed fås eet samlet tal til brug for vurdering af hele projektet. En investeringskalkule vil også kunne være en fordel for kalkuler, som strækker sig over en længere årrække, fordi man herigennem får tilbageført fremtidige indtægter og omkostninger til et fælles tidspunkt.

**Tabel 4. Sammenligning af omkostninger**

	År 1	År 2	År 3
<hr/>			
		Kr.	
Ekstern leverandør .....	1.050.000	1.050.000	1.050.000
Følgeomkostninger .....	-45.000	-80.000	-80.000
<hr/>			
I alt omkostninger ved udførelse hos ekstern leverandør .....	1.005.000	970.000	970.000
I alt omkostninger ved udførelse i eget regi .....	1.056.000	1.141.000	1.104.100
<hr/>			
Besparelse for institutionen .....	51.000	171.000	134.100
<hr/>			

## Bilag 2: tærskelværdier og tidsfrister

Oplysningerne i dette bilag stammer fra Konkurrencestyrelsen:

**Titel:** Bilag til checklister

**Udgiver:** Konkurrencestyrelsen

**Ansvarlig institution:** Konkurrencestyrelsen

**Copyright:** Konkurrencestyrelsen

Tallene på de følgende sider bliver løbende opdateret på konkurrencestyrelsens hjemmeside på [www.ks.dk](http://www.ks.dk). Klik: udbud, publikationer om EU's udbudsregler, og endelig Checklister for ordregiver og tilbudsgiver.

### 1. Direktivernes tærskelværdier

Modværdierne i danske kroner af tærskelbeløbene for offentlige indkøb i henhold til EU's udbudsregler er af Kommissionen fastsat som nedenfor anført for perioden 1. januar 2000 til 31. december 2001.

## Periodisk vejledende bekendtgørelse

# Vejledning i udbud og udlicitering

Gælder for alle udbudsdirektiver	Værdien af det samlede indkøb pr. år, finansår eller regnskabsår
1. Tjenesteydelser	5.610.000 kr.
2. Varekøb	5.610.000 kr.
3. Bygge og anlæg	37.400.000 kr.

## Udbud/anskaffelser efter de forskellige direktiver

Tjenesteydelsesdirektivet nr. 92/50/EØF	Statslige kontrakter	Amtskommunale og kommunale kontrakter
1. Bilag I A tjenesteydelser (undtaget de under pkt. 2 nævnte tjenesteydelser)	1.042.054 kr.	1.603.158 kr.
2. Bilag I B tjenesteydelser samt tjenesteydelser under bilag i A, kategori 5 og 8	1.496.000 kr.	1.496.000 kr.
3. Deltjenesteydelser	598.400 kr.	598.400 kr.

## Indkøbsdirektivet nr. 93/36/EØF

	Statslige kontrakter	Amtskommunale og kommunale kontrakter
Varekøb	1.042.054 kr.	1.603.158 kr.

## Bygge- og anlægsgdirektivet nr. 93/37/EØF

	Statslige kontrakter	Amtskommunale og kommunale kontrakter
1. Bygge og anlæg	40.078.984 kr.	40.078.984 kr.
2. Koncessioner, jf. art. 1d og 3	37.400.000 kr.	37.400.000 kr.
3. Delarbejder	7.480.000 kr.	7.480.000 kr.

## Forsyningsvirksomhedsdirektivet nr. 93/38/EØF

- Ordregivere omfattet af direktivet

*A Drikkevands- og elektricitetsforsyning, tilrådighedsstillelse af terminaler for transport til vands og i luften (fx havne og lufthavne) samt drift af net til bytransport (bybane, bus mv.)*

1. Tjenesteydelser omfattet af direktivets bilag XVI A (undtaget de i pkt. 2 nævnte)	3.206.324 kr.
2. Tjenesteydelser omfattet af direktivets bilag XVI B samt tjenesteydelser under bilag XVI A, kategori 5 og 8	2.992.000 kr.
3. Varekøb	3.206.324 kr.
4. Bygge og anlæg	40.078.984 kr.
5. Delarbejder (bygge og anlæg)	7.480.000 kr.
<i>B Øvrige former for virksomhed omfattet af direktivet (tilvejebringelse og drift af</i>	

# Vejledning i udbud og udlicitering

<i>forsyningsnet til gas og varme, udvinding af olie, gas, kul mv. samt drift af andre net, fx til jernbanetransport)</i>	
1. Tjenesteydelser	2.992.000 kr.
2. Varekøb	2.992.000 kr.
3. Bygge og anlæg	37.400.000 kr.
4. Delarbejder (bygge og anlæg)	7.480.000 kr.

## 2. Direktivernes tidsfrister

Foruden de frister, der er anført i nedenstående skemaer, gælder enkelte andre frister

### Tidsfrister, der gælder alle udbudsformer:

Alle udbudsformer	Varer	Tjenesteydelser	Bygge-og anlæg	Forsyning
Periodisk vejledende bekendtgørelse om forventede udbud skal offentliggøres:	Snarest muligt efter regnskabsårets begyndelse (art. 9, stk. 1)	Snarest muligt efter regnskabsårets begyndelse (art. 15, stk. 1)	Hurtigst muligt efter godkendelse af bygge- og anlægsprogram (art. 11, stk. 7)	Mindst én gang om året (art. 22, stk. 1)
Ordregivere skal underrette deltagerne i udbudet om tildelingen af kontrakten	hurtigst muligt (gælder også annullation af udbud) (art. 7 stk. 2)	hurtigst muligt (gælder også annullation af udbud) (art. 12, stk. 2)	hurtigst muligt (gælder også annullation af udbud) (art. 8, stk.2)	hurtigst muligt (gælder kun visse ordregivere) (art. 41, stk. 3)
Ordregiver skal begrunde afslag efter skriftlig anmodning fra ansøgere/bydende:	Senest 15 dage efter modtagelse af anmodning (art. 7, stk. 1)	Senest 15 dage efter modtagelse af anmodning (art. 12, stk. 1)	Senest 15 dage efter modtagelse af anmodning (art. 8, stk. 1)	hurtigst muligt efter modtagelse af anmodning (gælder kun visse ordregivere) (art.41, stk. 4)
Ordregiver skal fremsende bekendtgørelse om indgåede aftaler til EF-Publikationskontoret:	Senest 48 dage efter indgået aftale (art. 9, stk. 5)	Senest 48 dage efter indgået aftale (art. 17, stk. 2)	Senest 48 dage efter indgået aftale (art. 11, stk. 7)	Senest 2 måneder efter indgået aftale (art. 24, stk. 1)

### Tidsfrister for de forskellige udbudsformer:

Offentligt udbud	Varer	Tjenesteydelser	Bygge-og anlæg	Forsyning
EF-publikationskontorets offentliggørelse af udbudsbekendtgørelser:	- Senest 12 dage efter afsendelse (art. 9, stk. 8)	- Senest 12 dage efter afsendelse (art. 17, stk. 5)	- Senest 12 dage efter afsendelse (art. 11, stk. 10)	- Senest 12 dage efter afsendelse (art. 25, stk. 3)
Ordregiver skal	Senest 6 dage efter	Senest 6 dage efter	Senest 6 dage efter	Normalt senest 6

## Vejledning i udbud og udlicitering

fremsende udbuds-betingelser og supplerende materiale:	modtagelse af anmodning(art. 10, stk. 2)	modtagelse af anmodning(art. 18, stk. 3)	modtagelse af anmodning(art. 12, stk. 3)	dage efter modtagelse af anmodning(art. 28, stk. 1)
Ordregiver skal meddele yderligere oplysninger om udbuds-betingelser:	Senest 6 dage før tilbudsfrist (art. 10, stk. 3)	Senest 6 dage før tilbudsfrist(art. 18, stk. 4)	Senest 6 dage før tilbudsfrist (art. 12, stk. 4)	Senest 6 dage før tilbudsfrist (art. 28, stk. 2)
Tilbudsfristen skal (i forhold til dato for afsendelse til EF-kontoret) være:	Mindst 52 dage (art. 10, stk. 1)	Mindst 52 dage (art. 18, stk. 1)	Mindst 52 dage (art. 12, stk. 1)	Mindst 52 dage (art. 26, stk. 1)
Når der er offentliggjort periodisk vejl. bekendtgørelse kan tilbudsfristen være:	Generelt mindst 36 dage. Aldrig mindre end 22 dage (art. 10, stk. 1a)	Generelt mindst 36 dage. Aldrig mindre end 22 dage (art. 18, stk. 2)	Generelt mindst 36 dage. Aldrig mindre end 22 dage(art. 12, stk. 2)	Generelt mindst 36 dage. Aldrig mindre end 22 dage(art. 26, stk. 1)

Begrænset udbud Og udbud efter forhandling*	Varer	Tjenesteydelser	Bygge-og anlæg	Forsyning
EF-publikationskontorets offentliggørelse af udbudsbekendtgørelser:	Senest 12 dage efter afsendelse (art. 9, stk. 8)	Senest 12 dage efter afsendelse (art. 17, stk. 5)	Senest 12 dage efter (art. 11, stk. 10)	Senest 12 dage efter afsendelse (art. 25, stk. 3)
Fristen for tilbudsgiveres anmodning om deltagelse skal være:	Mindst 37 dage efter afsendelse af bekendtgørelse (art. 11, stk. 1)	Mindst 37 dage efter afsendelse af bekendtgørelse (art. 19, stk. 1)	Mindst 37 dage efter afsendelse af bek. (art. 13, stk. 1)	Som hovedregel mindst 37 dage efter (art. 26, stk. 2,a)
Ordregiver skal fremsende udbuds-betingelser og supplerende materiale:	Samtidig med opfordring til at afgive tilbud (art. 11, stk. 2)	Samtidig med opfordring til at afgive tilbud (art. 19, stk. 2)	Samtidig med opfordring til at afgive tilbud (art. 13, stk. 2)	Samtidig med opfordring til at afgive tilbud (art. 28, stk. 4)
Ordregiver skal fremsende yderligere oplysninger om udbuds-betingelser:	Senest 6 dage før tilbudsfrist (art. 11, stk. 5)	Senest 6 dage før tilbudsfrist (art. 19, stk. 6)	Senest 6 dage før tilbudsfrist (art. 13, stk. 6)	Senest 6 dage før tilbudsfrist (art. 28, stk. 2)
Tilbudsfristen skal (i forhold til dato for opfordring til at afgive tilbud) være:	Mindst 40 dage (art. 11, stk. 3)**	Mindst 40 dage (art. 19, stk. 3)**	Mindst 40 dage (art. 13, stk. 3)**	Aftales i enighed. Ellers som hovedregel mindst 24 dage (art. 26, stk. 2,b-2,c)
Når der er offentliggjort periodisk vejledende bekendtgørelse kan tilbudsfristen være:	Mindst 26 dage (art. 11, stk. 3a)**	Mindst 26 dage (art. 19, stk. 4)**	Mindst 26 dage (art. 13, stk. 4)**	Aftales i enighed. Ellers som hovedregel mindst 24 dage (art. 26, stk. 2,b-2,c)

\* Efter forudgående offentliggørelse af udbudsbekendtgørelse. \*\* Gælder ikke udbud efter forhandling.



## Vejledning i udbud og udlicitering

Begrænset udbud og udbud efter forhandling* i hasteprocedure	Varer	Tjenesteydelser	Bygge-og anlæg	Forsyning**
EF-publikationskontorets offentliggørelse af udbudsbekendtgørelser:	Senest 5 dage efter afsendelse (art. 9, stk. 8)	Senest 5 dage efter afsendelse (art. 17, stk. 5)	Senest 5 dage efter afsendelse (art. 11, stk. 10)	I undtagelsestilfælde og efter anmodning: inden for 5 dage (art. 25, stk. 3)
Fristen for tilbudsgiveres anmodning om deltagelse skal være:	Mindst 15 dage efter afsendelse af bekendtgørelse (art. 12, stk. 1,a)	Mindst 15 dage efter afsendelse af bekendtgørelse (art. 20, stk. 1,a)	Mindst 15 dage efter afsendelse af bekendtgørelse (art. 14, stk. 1,a)	Mindst 15 dage efter afsendelse af bekendtgørelse (art. 26, stk. 2,a)
Ordregiver skal fremsende udbudsbetingelser og supplerende materiale:	Samtidig med opfordring til at afgive tilbud (art. 11, stk. 2)	Samtidig med opfordring til at afgive tilbud (art. 19, stk. 2)	Samtidig med opfordring til at afgive tilbud (art. 13, stk. 2)	Samtidig med opfordring til at afgive tilbud (art. 28, stk. 4)
Ordregiver skal fremsende yderligere oplysninger om udbudsbetingelser:	Senest 4 dage før tilbudsfrist (art. 12, stk. 2)	Senest 4 dage før tilbudsfrist (art. 20, stk. 2)	Senest 4 dage før tilbudsfrist (art. 14, stk. 2)	Senest 6 dage før tilbudsfrist (art. 28, stk. 2)
Tilbudsfristen skal (i forhold til dato for opfordring til at afgive tilbud) være:	Mindst 10 dage (art. 12, stk. 1,b)***	Mindst 10 dage (art. 20, stk. 1,b)***	Mindst 10 dage (art. 14, stk. 1,b)***	Aftales i enighed. Ellers mindst 10 dage. (art. 26, stk. 2,b-2,c)

\*\* Efter forudgående offentliggørelse af udbudsbekendtgørelse.

\*\* Hasteprocedure er ikke direkte omtalt i direktivet, der dog indeholder muligheder for nedsættelse af fristerne i undtagelsestilfælde. Det er disse minimumsfrister, der er anført i denne oversigt.

\*\*\* Gælder ikke udbud efter forhandlinger.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## Bilag 4: Checklister

### A. Den typiske udbudsannonces indhold:

1. Den udbydende myndigheds navn, telefon, fax
2. Angivelse af den valgte udbudsform
3. Kort beskrivelse af den udbudte opgaves karakter, omfang, kontraktperiode, udførelses- og leveringssted og relevante tidsterminer i forbindelse hermed
4. Angivelse af om der evt. kan afgives bud på dele af opgaven
5. Angivelse af valgte vurderingskriterium (herunder evt. hvilke evalueringskriterier der opereres med, hvis der anvendes begrebet økonomisk mest fordelagtigt)
6. Angivelse af hvorvidt ordregiveren afgiver kontrolbud
7. Ved prækvalifikation skal angives hvilke udvælgelseskriterier, der er gældende. Endvidere skal evt. krav om dokumentation, samt evt. antallet af tilbudsgivere, som skal prækvalificeres, oplyses
8. Hvis ordregiveren ikke vil modtage alternative bud, skal dette angives i udbudsbekendtgørelsen
9. Angivelse af navne og adresser, hvor udbudsmaterialet udleveres

### B. Checkliste til kontraktens indhold:

1. Indledningsvis skal kontrakten indeholde praktiske oplysninger omkring navn tlf. og adresse på parterne. Endvidere kan det være relevant at indskrive SE-registreringsnummer eller evt. cpr. Nr. hvis der er tale om en enkeltperson.
2. Præciseringer og definitioner af elementer i kontrakten. F.eks. definitioner på arbejdsdage, helligdage, fridage m.m.
3. Såfremt der stilles krav om generelle garantier f.eks. i form af overholdelse af branchesædvaner, kutymen, eller særlige lovgivningsmæssige krav, skal dette indgå i kontrakten.
4. Krav til kvalitet og kvantitet af den ydelse, der skal leveres, skal fremgå af kontrakten, ligesom den skal indeholde en generel beskrivelse af opgaven samt henvisninger til relevante bilag herom.
5. Kontrakten skal endvidere indeholde relevante leveringsterminer samt oplysninger om, hvor og hvornår ydelsen skal leveres. Hvis der skal leveres inden for bestemte tidsfrister skal disse ligeledes fremgå af kontrakten. I de relevante tilfælde angives også, hvordan leveringen fysisk eller juridisk set skal foregå (eks. i relation til købelovens leveringsbegreb).
6. I kontrakten bør der endvidere indgå et punkt, som beskriver de særlige forhold, der gør sig gældende, herunder evt.:
  - Særlige betingelser eller krav til leverandøren, der ikke vedrører de øvrige punkter i denne checkliste.
  - Særlige krav om, at leverandøren stiller en garanti f.eks. for, at opgaven udføres, så den får en særlig kvalitet.
  - Såfremt der sættes restriktioner for, hvorvidt leverandøren kan anvende underleverandører. I givet fald bør det præciseres, at leverandøren bærer det fulde ansvar for underleverandørernes leverancer.
  - Udforme en liste over anlæg og materiel som leverandøren får ret til at råde over i kontraktperioden samt en beskrivelse af udstyrets tilstand og krav til tilstand ved kontraktens ophør. Endvidere bør eventuelle forsikringskrav ligeledes fremgå af kontrakten.
  - Særlige krav til uddannelse af leverandørens personale. Herunder om og i givet fald hvornår kommunen skal medvirke ved instruktion af personalet.
  - Særlige krav om fortrolighed
  - Bestemmelser der angiver, hvad der skal ske, hvis leverandøren træder i betalingsstandsning eller går konkurs.
7. I tilfælde hvor der overdrages personale, skal det anføres, hvilke betingelser der gælder, herunder:
  - VOL's anvendelse og de pligter og rettigheder som følger deraf
  - Yderligere krav til løn og arbejdsvilkår

# Vejledning i udbud og udlicitering

- Oplysninger om de enkelte medarbejdere –overenskomster, lokalaftaler, efteruddannelse mv.
8. Ordregiverens adgang til kontrol af leverandør. Arten og frekvensen af kontrol skal beskrives i kontrakten. Man bør herunder beskrive eventuel anvendelse af tredjemand hertil.
9. Beskrivelse af økonomi, herunder
- Beskrivelse af vederlag mv. samt en nøje beskrivelse af vederlagets beregning. Både tidspunkter for betaling og tidsfrister herfor bør fremgå af kontrakten.
  - Det skal fremgå hvortil betalingen skal ske
  - Hvis ordregiveren stiller særlige krav om betalingsmåden, bør dette fremgå
  - Regler for prisregulering ved kontrakter der løber over længere tid
  - Krav om leverandørens sikkerhedsstillelse
10. Kontraktens krav vedrørende misligholdelse bør behandles samlet.
- Misligholdelse og beføjelser for begge parter
  - Force majeure- bestemmelser der bestemmer i hvilke situationer, der vil være tale om misligholdelse
  - Definition af kvalitetsmangler, kvantitetsmangler og forsinkelse
  - Evt. beskrivelse af øvrige former for misligholdelse
  - Bodsbestemmelser og bonus, herunder en nøje beskrivelse af hvilke situationer der udløser bod eller bonus
  - Der skal fastlægges retningslinier for erstatning. Også i de tilfælde hvor der ikke medtages bodsbestemmelser, bør der medtages bestemmelser om erstatning ved misligholdelse.
  - De misligholdelsessituationer, der giver ordregiver adgang til at hæve kontrakten, bør nøje beskrives
  - Såfremt der er behov for andre beføjelser i forbindelse med leverandørens misligholdelse, bør disse angives
11. Kontrakten bør endvidere indeholde en angivelse af hvornår denne udløber
- Såfremt kontrakten udløber på et på forhånd fastlagt tidspunkt bør dette fremgå ligesom eventuelle varsler, der skal angives ved opsigelse, bør anføres
  - Såfremt der er fordele ved at give leverandøren mulighed for at fortsætte på uændrede vilkår efter udløbsdato, bør sådanne optioner anføres.
  - Det kan være nødvendigt i en færdig kontrakt at indføje bestemmelser om annullation eller bortfald af kontrakten hvis man ikke får endelig godkendelse fra bevilligende myndigheder og/eller i tilfælde at ny lovgivning, i større eller mindre grad ændrer behovet for en opgaves løsning.
12. Tvister
- Det kan ofte være praktisk, at der vedtages voldgiftsbestemmelser, og at eventuelle tvister ikke skal afgøres ved domstolene. Hvis man ikke bruger voldgift, bør der angives værneting, og især ved kontrakter med udenlandske leverandører bestemmelser om, at dansk ret lægges til grund ved retssager.
  -
1. Der vil ofte være behov for et fyldigt bilagsmateriale. Dette skal være en integreret del af aftalen. Der bør medtages en litring af bilagsmaterialet. Typiske bilag vil være:
- Ydelsen.
  - Tidsplan.
  - Priser.
  - Materiel.
  - Medarbejdere.
  - Organisering af samarbejde, kontrol og evaluering.

# Vejledning i udbud og udlicitering

## Bilag 5: Beregningsmetode

En metode til at beregne og vurdere, hvilket af de indkomne bud, der er det mest fordelagtige, er at udarbejde et pointsystem over, hvilken vægtning de tidligere opstillede tildelingskriterier hver især har. Følgende eksempel, som anvendes indenfor bygge- og anlægsarbejder samt vedligeholdelsesarbejder inden for Miljø- og Forsyningsforvaltningen, kan illustrere ideen:

Der gives point fra 0-10 for de forskellige tildelingskriterier, eksempelvis: den mest attraktive pris, bedste dokumentations- og referencegrundlag og mest velbegrundede miljøhensyn, der overstiger de miljømæssige minimumkrav.

Jo højere ordregiver prioriterer et af tildelingskriterierne, desto mere vil dette indgå i den samlede vægtning. Nedenfor gives et beregningseksempel, hvor ekstraordinære miljøhensyn vægtes med 20%, dokumentationsevne ligeledes med 20% og mest attraktive pris med 60%. Vægtningen mellem økonomi, dokumentationsevne og miljø- og energihensyn er til syvende og sidst en politisk prioritering og kan af samme grund variere.

For hvert underpunkt (økonomi, dokumentation, miljø og energi) bør kriterierne for pointgivningen så vidt muligt beskrives. De kan variere fra opgave til opgave. Ikke mindst for så vidt angår miljø- og energiforhold, da der eksempelvis ikke er nogen grund til at lade støjforhold være et væsentlig parameter, hvis ikke støj er et relevant problem i forhold til den konkrete opgave.

<b>Pointberegning og vægtning af tilbud ved</b>				
<b>Udvælgelseskriteriet ”økonomisk mest fordelagtigt”</b>				
Leverandør nr.	1	Point (0-10)	Vægtning	Resultat
Økonomisk grundlag		10	60%	6,0
Dokumentationsevne		3	20%	0,6
Miljø- og energihensyn		5	20%	1,0
Total:				7,6

I ovenstående eksempel er leverandør nr. 1's største fordel, at han er billig, hvorved han opnår 10 point på det økonomiske grundlag. Leverandørens dokumentationsevne og miljø- og energihensyn er imidlertid ikke så gode, hvorfor hans samlede resultat er 7,6 point. Ordregiver kan således ende med at vælge et tilbud, som er lidt dyrere, men hvor de øvrige vurderingskriterier får høje point.