

Intelligente indkøb af rådgiverydelser



FORENINGEN AF RÅDGIVENDE INGENIØRER



FRI

August 2017

Forord

Formålet med ”Intelligente indkøb af rådgiverydelser” er, at bygherrer og andre indkøbere af rådgivning kan blive klogere på mulighederne for at købe rådgivning intelligent. Den ultimative rådgivningsydelse understøtter nemlig kundens succesmål og bidrager til, at det samlede projekt skaber størst mulig værdi.

Et intelligent indkøb får afklaret, hvilke risici henholdsvis bygherren, rådgiveren og de øvrige aktører i byggeriet skal tage. Det er ikke intelligent at fjerne *alle* risici fra bygherren, da det medfører, at disse indregnes i prisen på ydelsen fra de andre aktører. Men det er derimod intelligent i hvert konkret projekt at overveje, hvem der bedst bærer hvilke risici.

Brug af procenthonorar ved køb af rådgiverydelser er som regel ikke intelligent, bl.a. fordi man fjerner incitamentet for besparelser og innovation, men det kan være et redskab i de indledende faser, hvor budgettet skal fastlægges.

At bede om alt på ”smørrebrødslisten” (FRI og Danske Arkitektvirksomheders ydelsesbeskrivelser eller krav til digitalisering) er heller ikke intelligent. Bygherren får typisk bedt om mere, end hvad der er nødvendigt, og får dermed ikke prissat de ydelser, der reelt er et behov for.

Det intelligente indkøb betyder, at indkøber vælger den rigtige rådgiver til opgaven til den rigtige pris og får en proces og et projekt, der lever op til indkøbers forventninger.

Dette notat forholder sig til en række aspekter af det intelligente indkøb:

- I indkøbsfasen generelt
- Ved gennemførelsen af projektet/kontrakten
- Ved udbud
- Ved brug af rammeaftaler
- Ved valg af incitamenter

Afslutningsvis kommer FRI med fem gode råd til bygherrer/indkøbere om, hvilke overvejelser de kan gøre sig for at foretage indkøb af rådgivning intelligent.

Indhold

Indkøbsfasen	4
Anerkendelse af aftalepartens økonomiske position	4
Forventningsafstemning	4
Fordeling af ansvar og risici	4
Gennemførelse af projektet/kontrakten	5
Virkelighedsnære byggebudgetter	5
Ændringer – klarhed om aftalerne	6
Intelligent Indkøb: Ved udbud	6
Intelligent Indkøb: Ved brug af rammeaftaler	7
Intelligent Indkøb: Ved brug af incitamenter	7
Fem gode råd til indkøb af rådgivning	9
Links	10

Indkøbsfasen

Anerkendelse af aftalepartens

økonomiske position

Aftalen om indkøb af rådgivning indgås mellem to parter, hvor begge parter påtager sig en økonomisk risiko, og begge parter ser en mulighed for økonomisk gevinst. Et godt rådgiverindkøb er kendetegnet ved, at balancepunktet herimellem er fundet, så aftalen motiverer og driver begge parter. Tilsvarende dårligt er det, hvis aftalen negligerer økonomiens store betydning for hver aftalepart.

Forventningsafstemning

For begge parter er en tydelig afgrænsning og beskrivelse af ydelserne en styringsmæssig og administrativ fordel, så udvekslingen under gennemførelse af aftalen ikke baserer sig på antagelser og formodninger.

I modsat fald kan begge parter spekulere i "at vinde" på usikkerhed om opgavens omfang. I virkeligheden lægger man, ved at være upræcis om ydelsens omfang, kimen til konflikter i aftaleforløbet og et dårligt og ressourcetrænende forretningsklima parterne imellem, hvor begges tid og kræfter bruges uhensigtsmæssigt.

Den udveksling af honorar og ydelser, der foregår inden for rammerne af en rådgivningsaftale, tager udgangspunkt i, at parterne er enige om, hvilke ydelser der præcist skal leveres, og hvad det skal koste kunden. Hvis der ikke er klarhed over samtlige ydelser på aftaletidspunktet, men kun en vis del, kan ydelserne tilpasses eller nye ydelser lægges til aftalen ved et aftaletillæg (ydelsespræcisering) senere hen.

Fordeling af ansvar og risici

Umiddelbart kunne en aftale med "mindst muligt ansvar" hos den ene part i forhold til økonomi, kvalitet og tid virke attraktiv. Imidlertid giver en ubalanceret ansvarsfordeling en skævhed parterne imellem under afviklingen af opgaven.

For den part, der har fået pålagt ansvar og risici i et for stort omfang, vil, ud over at tage sig betalt for ansvaret, have en naturlig tilskyndelse og forsvarsmekanisme til at bruge kræfter på at søge at undgå netop at kunne blive ramt heraf. På den måde risikerer kræfter og fokus at blive brugt til at "dække sig selv af" risikomæssigt i stedet for at bidrage til et produktivt samarbejde med aftaleparten. Tid, ressourcer og kompetencer bliver brugt kontraproduktivt.

Den gode løsning er ikke at lægge ansvaret for styringen af svære og udfordrende dele af sagen hos én part. Ansvarsfordelingen bør i stedet løses ved, at man taler sammen og får udført de nødvendige forundersøgelser, fx om jordbundsforhold/asbest, bæreevne og andre eksisterende forhold. Så er grundlaget belyst fornuftigt, og fokus bør herefter være på at løse opgaven optimalt. Begge parter styrkes professionelt af at udvikle en evne til sammen med en forretningspart at kunne løse indviklede problemstillinger og udfordringer.

Gennemførelse af projektet/kontrakten

Aftaleindgåelsen er slutningen på tilbudsfasen. Samtidig markerer det også starten på samarbejdet og den tilblivelsesproces, projektet skal gennemløbe. Her gælder, at lige så vigtigt det er med gennearbejdede og balancerede aftaler mellem parterne, lige så meget gælder det, at alt, hvad der er på spil i denne proces, ikke bliver aftalereguleret ned til de mindste detaljer. Aftalen er først og fremmest en platform for udveksling af ydelser og betaling m.m. Der kan ofte være nedfældede bestemmelser om samarbejde, kommunikative forhold og organisering m.m. ud fra et ønske om at få det bedst mulige samspil mellem parterne etableret.

Det gode samarbejde og ikke mindst kommunikationen undervejs har begge parter et ansvar for at skabe. Derfor er det en god idé løbende at videreføre og vedligeholde den forventningsafstemning, der fandt sted forud for aftaleindgåelsen, når samarbejdet går over i leverancefasen. Det kan være i form af formulering af fælles samarbejdsværdier, løbende tilfredshedsmålinger vedrørende samarbejde og leverancer, faste emnepunkter på projektmøder eller på anden måde fokus på, hvordan kontakten og samarbejdet er parterne imellem. Frem for alt er det vigtigt med reaktioner, før det går skævt. Vær proaktiv! Det må ikke kun blive en skrivebordsøvelse – afgørende er, at der handles i forhold til det, der er aftalt.

Konfliktskyhed er en stor trussel for samarbejdet og kommunikationen. Det er bedre at adressere et konflikt punkt sagligt i ”god ro og orden”, inden uenigheden bliver så stor, at det er svært at komme i dialog. Parter, der mestrer konflikthåndtering, er ofte gode problemløser og oplever, at et blik for ”bløde værdier” og en professionel tilgang til at arbejde med dem giver god bundlinje.

Virkelighedsnære byggebudgetter

For en indkøber kan det være besnærende at søge at presse byggeriet igennem til et byggebudget, som er så lavt som muligt. I enhver indkøbssituation ligger en trang til optimering. Men hvis budgettet ikke er til en Mercedes, må bilkøberen overveje et andet bilmærke.

Det gælder i første omgang ved indkøb af rådgivning. Indkøbers eventuelt begrænsede økonomi i forhold til rådgivningsindkøbet bør afspejles i, at denne behovsafdækker hvilke nødvendige rådgivningsydelser, der skal leveres, så udbudsmaterialet i sin økonomiske ramme ikke er ude af trit med den forretningsvirkelighed, som gælder for rådgiverne. Rådgiverne kan ikke bidrage til indkøbers manglende økonomi eller budgetvolumen ved at donere deres ydelser uden at få honorar tilsvarende: Derfor bør der være balance mellem budgettet og den ydelse, der indkøbes.

Tilsvarende gælder det ved indkøb af leverancer og entreprisearbejder. Er indkøber meget bundet op på et byggebudget, bør parterne i fællesskab allerede i projektforslagsfasen udarbejde til- og fravalgslistor: Bygherren kan på forhånd beslutte, hvad der skal skæres væk, hvis byggebudgettet ikke holder – eller hvad der kan tilføjes, hvis man ”har penge i overskud”.

At forudsige et licitationsresultat er ikke en eksakt videnskab, og mange faktorer spiller ind – også uforudsigelige! Med på forhånd kendte fravalgslister undgås de negative konsekvenser, der er for både indkøber og rådgiver ved at skulle ud i en omprojektering efter licitationen.

Husk også, at rådgiverydelsen kun udgør en begrænset del af det samlede byggebudget, og at det derfor kan være dyrt i den sidste ende at spare på den kvalificerede rådgivning, der skal bidrage til at optimere byggeriet – også økonomisk.

Ændringer – klarhed om aftalerne

Undervejs i projektet kan der opstå behov for indkøb af andre og flere ydelser end de ydelser, der oprindeligt er medtaget i rådgivningsaftalen. Hvis behovet for udvidelse af ydelsesomfanget er erkendt, og der er enighed herom, bør parterne handle på det og i et aftaletillæg præcisere vilkårene for de supplerende ydelser.

Tilsvarende gælder, at det er hensigtsmæssigt at justere indholdet af aftalte ydelser, så de bedre svarer til indkøbers behov i takt med, at projektet udvikler sig, og behovet måske ændrer sig.

Intelligent Indkøb: Ved udbud

I mange situationer sker indkøb af rådgivning i form af udbud. Det gør det mere komplekst at foretage et intelligent indkøb, men udbud giver også mange muligheder for at få den helt rigtige rådgiver til det specifikke projekt og til den rigtige pris.

Der findes allerede meget materiale om, hvilke overvejelser indkøber bør gøre sig i forbindelse med udbud. FRI og DANSKE ARK har sammen med repræsentanter fra bygherrerne udgivet ”*Gode Råd om Udbud*”, der på en overskuelig måde beskriver reglerne for udbud af rådgivning og entrepriser samt giver gode råd om, hvordan udbuddene tilrettelægges mest hensigtsmæssigt. DI Videnrådgiverne har sammen med IKA udgivet ”*Indkøb af videnrådgivning med sund fornuft*” og ”*Offentligt indkøb af videnrådgivning*”. Sidstnævnte belyser, hvordan man kan mindske transaktionsomkostninger til fælles bedste. Det kan bl.a. ske ved at undlade udbud, når det ikke er nødvendigt.

Samme tankegang ligger til grund for DANVA og FRI’s vejledning ”*Simple udbud*”. Denne vejledning retter sig mod vandselskabernes udbud af rådgivningsydelser under tærskelværdien – og har bl.a. fokus på, hvordan kunden undgår klager. Denne vejledning er også udgivet af FRI i en pixiversion af mere generel karakter, der kort giver anbefalinger om, hvordan kunden kan udbyde små opgaver simplest muligt, samtidig med at klagesager undgås.

Grundlæggende skal det intelligente indkøb (ved udbud) sikre, at indkøber i udbudssituationen ikke blot forholder sig til, om juraen er korrekt, men at indkøber også forholder sig til værdien og betydningen af det tekniske design samt selve forløbet af indkøbsprocessen. Med andre ord, at udbudsprocessen bringer ny viden til indkøber, og at indkøber får

svar på nogle af de spørgsmål, indkøber har stillet sig i forhold til sit byggeprojekt. Dvs. at et udbud rummer en fornuftig sondering mellem juridiske betingelser, design og teknik. Indkøber skal ikke blot vælge rådgiveren rigtigt. Indkøber skal også vælge den rigtige rådgiver til opgaven.

Intelligent Indkøb: Ved brug af rammeaftaler

Rammeaftaler er ikke en udbudsform, men en kontraktform, hvor der indgås en aftale mellem en eller flere rådgivervirksomheder og indkøbere om at udføre opgaver af endnu ukendt omfang i en periode på mellem et og fire år. Fordelen ved rammeaftaler er, at når først rammeaftalen er udbudt efter udbudsreglerne, er udbudspligten afløftet, når de konkrete indkøb foretages.

Rammeaftalen indeholder et stående tilbud fra rådgiverfirmaet(erne) om at ville udføre den af rammeaftalen omfattede type opgaver på de i rammeaftalen foreskrevne aftalevilkår. Indkøber er ikke forpligtet til at benytte rammeaftalen, men så skal udbudsreglerne følges – og så er idéen væk!

Hvis der er flere rådgiverfirmaer på rammeaftalen, kaldes det en ”parallel rammeaftale”. Jo færre rådgivere på rammeaftalen – jo mere attraktivt for rådgiverne og jo lettere at håndtere for indkøber. Det anbefales derfor at indgå aftale med færrest muligt antal rådgivere.

Tildelingen kan ske ved direkte tildeling eller ved miniudbud, men miniudbud medfører reelt, at udbudsprocessen skal gennemføres to gange, hvilket er en belastning for alle parter. Den direkte tildeling er den mindst transaktionstunge og kan benyttes, hvis det objektivt kan konstateres, hvilket firma der er bedst til at løse den konkrete opgave.

Intelligent Indkøb: Ved brug af incitamenter

Incitamenter kan være en del af aftalegrundlaget. Indkøber bør i forbindelse med sin annoncering tilkendegive, hvis man ønsker incitamenter. Eventuelle incitamenter i form af bod eller bonus bør aftales i fællesskab mellem indkøber og rådgiver i den enkelte aftale, i forhold til hvad parterne vil opnå/undgå, og bør ikke være dikteret eller forudformuleret af den ene part, således at den anden part ingen selvstændig indflydelse har på mekanismerne eller de mål, der sættes for incitamentsaftalen.

Incitamenter kan være ”hårde”, fx tid og penge, eller ”bløde”, fx kvalitet. Incitamenter skal altid virke begge veje, dvs. hvis der er aftalt bod, skal der også være mulighed for at opnå bonus. Fx bør begge parter opnå fordele ved projektoptimering, lige så vel som at risikodelingen også skal inkludere begge parter. Man bør derfor undgå formuleringer, der initierer en uhensigtsmæssig adfærd, hvor den ene part kun fokuserer på at undgå at komme i klemme. Det kan være en fordel at arbejde ud fra en *targetpris* med henblik på, at eventuelle besparelser kommer begge parter

til gode. Gevinster ved at opnå besparelser vil fremme innovation til fælles bedste.

Det er vigtigt, at den part, der vil kunne opnå en bonus/bod for et givent element, har indflydelse på incitamentet. Ellers savner denne type aftaleelementer mening. I bedste fald bliver aftalerne herom overflødige og ligegyldige. I grelle tilfælde kan incitamentet være urimelige for rådgiver, idet incitamentet er afhængige af hændelser, som rådgiver kun har meget begrænset eller ingen indflydelse på, fx entreprenørens mangelfri aflevering eller udefra kommende begivenheder. Samtidig gælder, at såfremt rådgiver skal "leve med" denne type risici, vil vedkommende typisk tage sig betalt herfor. For indkøber er det således en dyr løsning på håndtering af projektusikkerheder, der kunne løses på anden vis.

Endelig gælder det, at brug af procenthonorar ved køb af rådgiverydelser som regel ikke er intelligent, da det direkte modvirker incitamentet hos rådgiver til at opnå besparelser og skabe innovation.

Et godt incitament

Et eksempel på et incitament, der både vil fremme indkøbers ønske om en god og omkostningseffektiv proces og er balanceret i forhold til rådgiveren, er at anvende *targetpris* for rådgivningsydelsen. Ved at anvende en targetpris kan der skabes et incitament til, at rådgiveren, såfremt rådgivningsleverancen leveres til under targetprisen, deler differencen med indkøber, og såfremt rådgivningsleverancen bliver dyrere end targetprisen, får indkøber rabat på det timeforbrug, der ligger ud over target. Målet med denne honorarmodel vil være at skabe en fælles incitamentsstruktur til at levere et resultat, der er godt nok, på kortest mulig tid.

Fem gode råd til indkøb af rådgivning

Som opsamling på de forskellige aspekter af "det intelligente indkøb af rådgivning" har FRI følgende fem gode råd til indkøbere/bygherrer:

- Få afklaret, hvad der er af værdi for dig i dit projekt – hvilke mål skal projektet opfylde?
- Få afklaret, hvilke risici der ligger i forbindelse med projektet – hvilke økonomiske og tekniske forhold kan gå galt?
- Vælg den rigtige rådgiver til det konkrete projekt ud fra erfaring, organisation og kompetencer i forhold til projektets mål/værdier og risici.
- Aftal en incitamentsstruktur, der understøtter, at alle parter arbejder sammen mod et fælles mål
- Sørg for en god forventningsafstemning ved kontraktindgåelsen – og løbende, undervejs i processen.