



# Udviklingsseminar om samspillet mellem offentlige udbudsgivere og tilbudsgivere

Dansk EvalueringsSelskabs  
Årskonference 2009

Direktør Jens Hornemann, COK

10. september 2009



**COK**

CENTER FOR OFFENTLIG  
KOMPETENCEUDVIKLING

# Om mig selv

- Direktør i COK - Center for Offentlig Kompetenceudvikling
- Tidligere jobs:
  - Managing Partner i Capacent
  - Direktør Unisys Nordic
  - Senior Partner Deloitte Consulting
  - Konsulent og direktør i Rambøll Management Consulting (PLS Consult)
- Mindst 1000 tilbud
- Evalueringer/analyser, projektkonkurrencer, proces- og organisationsoptimering, systemudvikling og it-leverancer, EU forskningsprogrammer og uddannelsesopgaver
- Fra 50.000 kr. til 2,3 mia. kr.





# Agenda

- Go/no-go beslutningen – tilbudsgivers tjekliste
- Faldgruber i samspillet
- Det gode udbud

Generel indfaldsvinkel på udbud/tilbud, men naturligvis variationer. Også for evalueringer



## Go/no-go beslutningen – tilbudsgivers tjekliste

- Tilbuddets ”business case”:  
Ressourcebelastning vs. sandsynlighed for at vinde opgaven
- Opportunity assessment:
  - Strategisk interesse
  - Vinderchancer (konkurrenter)
  - Økonomi
  - Risici
  - Tilbudskapacitet



# Strategisk interesse: On strategy?

- Indledende screening: Søgemaskinens filter og første visitationsrunde
- Ligger udbuddet indenfor virksomhedens mission og primære aktivitetsområde?
- Understøttes virksomhedens strategi?
- Virksomhedens aktuelle ordresituation?



# Vinderchancer

- Formelle evalueringskriterier:
  - Referencer – har vi relevante erfaringer
  - Ekspertter – har vi adgang til den rigtige viden
  - Metode/redskaber – kan vi designe en holdbar faglig løsning
  - Institutionel kapacitet – har vi kapacitet/legitimitet
- Konkurrentanalyse
- Relationelle kompetencer
  - Kender vi opdragsgiver og opdragsgivers ”branche”
  - Kender vi nøglemedarbejdere/beslutningstagere
  - Kender vi andre interessenter omkring opdraget eller aktører, der kan påvirke beslutningen



## Økonomiske overvejelser

- Svarer forventningen om den økonomiske ramme til den løsning, der præsenteres
- Vil der være hård konkurrence på pris – eventuelt konkurrenter med prissubsidiering
- Kan virksomheden tjene penge – med den løsning og det team, der er valgt til opgaven



## Risici og faldgruber

- Løsningen/metoden er teknisk kompliceret
- Processen er usikker – svag opdragsgiver eller svag styringsorganisationen
- Store chancer for dårlig omtale/imagetab – nogle bliver kritiseret
- Eventuelle interessekonflikter til eksisterende projekter eller kunderelationer
- Dårlig økonomi



## Tilbudskapacitet: Tilgængelighed til ressourcer

- Estimat af arbejdsindsats – findes der ledige hænder tilbudsskrivning
- Er der adgang til de rigtige nøglepersoner:
  - Tilbudshåndværkere
  - Ekspertter – udvalgte afsnit
  - Kvalitetssikring/prissætning – ledelsesressourcer
- Mulighed for/adgang til konsortier og samarbejdspartnere
- Balance mellem input og output



## Faldgruber i samspillet (typeafhængige)

- Scope creep – opgaven udvikler sig undervejs på grund af for upræcis afgrænsning
- Tidsplanen overskrides – for presset og ambitiøs
- Behov for justering i opgaveløsning hæmmes af rigid aftale – manglende forventningsafstemning
- Styringsorganisation er svag – der bliver ikke truffet beslutninger undervejs og de nødvendige afklaringsfora mangler
- Der går politik i sagen – tilbudsgiver blames
- anbefalinger – hvem ejer dem



# Det gode udbud 1 - udbudsmaterialet

- Velstruktureret og præcist – kvalitet frem for kvantitet, men gerne med mulighed for at læse mere
- Afgræns og definer rammerne for projektet – klare indikationer på scope så prissætning bliver gennemskuelig
- Beskriv opgavens politiske afsæt og kontekst – så vidt muligt
- Giv mulighed for tilbudsgivers selvstændige fortolkning og kreativitet på den tekniske løsning – men vær præcis på outputkrav
- Klare og gennemskuelige evalueringskriterier
- Tænk projekt- og styringsorganisationen igennem – og beskrive den
- Beskriv den videre proces – hvad sker der nu



## Det gode udbud 2 - udbudsprocessen

- Hav grundlaget på plads før tilbudsgivere ”ulejliges”
- Giv rimelig tid – tid er en faktor i forhold til at sikre lige vilkår for tilbudsgiverne. Ikke bare til informationssøgning og skrivning, men også i forhold til at opbygge konsortier og partnerskaber
- Giv plads til dialog og kommunikation – spørgsmål, præsentation af tilbud m.v..
- Gennemskuelig evalueringsproces – læg kortene på bordet. Både vedrørende scoringskriterier og procesflow
- Gør noget ud af feed-back til tilbudsgivere – åbner op for dialog og læring
- Hjælp tilbudsgiver med at begrænse arbejdsindsatsen – prækvalifikationer, begræns antal tilbud, max. sideantal

