

# Vejledning til anvendelse af Managementkonsulentaftalen (frem til underskrift af delkontrakt)

2018

---

<b>1</b>	<b>Indledning</b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Løbetid</b> .....	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Konsulentfirmaer</b> .....	<b>3</b>
3.1	Hovedleverandører .....	3
3.2	Underleverandører .....	3
<b>4</b>	<b>Forpligtelse</b> .....	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Rammeaftalens anvendelsesområde</b> .....	<b>5</b>
5.1	Ydelseskategorier.....	6
<b>6</b>	<b>Mulighed for dialog</b> .....	<b>6</b>
6.1	Dialog før iværksættelse af miniudbud .....	6
6.2	Dialog under miniudbudsprocessen.....	7
6.3	Dialog efter tilbudsafgivelse .....	8
<b>7</b>	<b>Bestilling</b> .....	<b>8</b>
<b>8</b>	<b>Miniudbud</b> .....	<b>8</b>
8.1	Opfordringsskrivelse.....	9
8.2	Elektronisk udbudsprocedure for miniudbud .....	10
8.3	Tidsfrister .....	10
8.4	Afgivelse af tilbud .....	11
8.5	Konditionsmæssighed.....	11



8.6	Præsentationsmøder.....	11
8.7	Tilbudsevaluering .....	12
8.7.1	Underkriteriet Kvalitet (75%).....	13
8.7.2	Underkriteriet Pris (25 %) .....	14
8.7.3	Evalueringsmetode.....	15
8.8	Indhentelse af dokumentation for ESPD.....	15
8.9	Underretning om tildeling af delkontrakt .....	17
<b>9</b>	<b>Evalueringsnotater.....</b>	<b>18</b>
<b>10</b>	<b>Optioner og indløsning af optioner .....</b>	<b>18</b>
<b>11</b>	<b>Underskrift af delkontrakt .....</b>	<b>19</b>

## **1 Indledning**

Denne vejledning har til formål at lette anvendelse af den fællesstatslige rammeaftale om levering af konsulentbistand til brug for effektivisering af ressourceanvendelsen – herefter Managementkonsulentaftalen - i forbindelse med miniudbud. Denne vejledning bør læses og procedurene heri følges i forbindelse med køb på rammeaftalen. Når kunden har gennemført et miniudbud og derefter indgået en delkontrakt på denne baggrund, bør kunden orientere sig i og agere i overensstemmelse med retningslinjerne i *Vejledning til anvendelse af Managementkonsulentaftalen (efter underskrift af delkontrakt)*.

## **2 Løbetid**

Aftaleperioden løber fra den 7. marts 2018 og er gældende tre år frem. Herefter har Moderniseringsstyrelsen mulighed for at forlænge rammeaftalen med 12 måneder.

Delkontrakter, der er underskrevet inden rammeaftalens ophør, skal dog desuagtet opfyldes af konsulentfirmaet under overholdelse af rammeaftalens bestemmelser også efter rammeaftalens ophør.

## **3 Konsulentfirmaer**

### 3.1 Hovedleverandører

De følgende ni konsulentfirmaer er hovedleverandører på rammeaftalen.

- Accenture A/S
- Ernst & Young P/S
- Implement Consulting Group P/S
- McKinsey & Company Denmark P/S
- PA Consulting Group A/S
- PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab
- Quartz P/S
- Struensee & Co. Management Consulting A/S
- The Boston Consulting Group Nordic AB

Ved miniudbud **skal** alle ni konsulentfirmaer kontaktes, jf. punkt 8.

### 3.2 Underleverandører

Anvendelse af underleverandører er tilladt under rammeaftalen og kan dermed udgøre en mulighed for at inddrage specifikke kompetencer i opgaveløsningen.

Konsulentfirmer, der er parter på rammeaftalen kan ikke optræde som underleverandører i miniudbud på rammeaftalen.

Rammeaftalens punkt 12.1 indeholder bestemmelser vedrørende anvendelse af underleverandører.

De følgende hovedleverandører har angivet underleverandører:

- **Ernst & Young P/S** (underleverandører: Ernst & Young OY, Ernst & Young AB, Ernst & Young LLP, Valcon A/S, Mannaz A/S, Epinion P/S)
- **PA Consulting Group A/S** (underleverandører: PA Consulting Services BV, PA Consulting Group AS, PA Consulting Group AB, PA Consulting Services Limiteds og Spitze & Co. A/S)
- **PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab** (underleverandører: PricewaterhouseCoopers AS og Software Improvement Group Nordic ApS)
- **Qvartz P/S** (underleverandør: Rambøll Management Consulting A/S)
- **Struensee & Co. Management Consulting A/S** (underleverandører: Zangenberg & Company ApS og NINE A/S)
- **The Boston Consulting Group Nordic AB** (underleverandør: The Boston Consulting Group, Inc.)

Konsulentfirmaerne kan inddrage andre underleverandører, når blot de udbudsretlige regler overholdes. I tvivlstilfælde bør kunden søge juridisk rådgivning.

Det bemærkes dog, at det altid er det konsulentfirma (hovedleverandøren), der er indgået rammeaftale med, der har ansvaret for opgaven. Således er det dette konsulentfirma, der skal sikre, at alle bestemmelser i rammeaftalen med bilag og delkontrakten med bilag er opfyldt.

#### **4 Forpligtelse**

**Rammeaftalen er forpligtende for samtlige ministerier og samtlige statsinstitutioner.**

Rammeaftalen kan ikke anvendes af selvejende institutioner eller eksempelvis SOV'er.

Forpligtelsen gælder ikke for statslige institutioner, der er lokaliseret i udlandet samt på Færøerne og i Grønland. Partsstatussen for disse statslige institutioner medfører således alene en ret, men ikke en pligt til at anvende rammeaftalen.

Såfremt en kunde inden den 5. oktober 2017 har indgået en rammeaftale eller en aftale, der helt eller delvist omfatter ydelser, der er omfattet af Managementkonsu-

lentaftalen, jf. punkt 5, har kunden – i kundens rammeaftales/aftales løbetid - ret men ikke pligt til at anvende Managementkonsulentaftalen for så vidt angår de ydelser, der måtte være omfattet af begge aftaler.

Kunden har en ret - men ikke pligt - til at købe ydelser under denne rammeaftale, når opgavens samlede værdi er under tærskelværdien for EU-udbud (i 2018 og 2019: DKK 1.072.094), jf. udbudsloven § 9.

Kunderne skal sikre sig, kontraktens værdi er beregnet korrekt. Dette betyder blandt andet, at opgaver ikke må opdeles med henblik på at undgå udbudspligt. Der henvises til Konkurrencens og Forbrugerstyrelsens [vejledning om udbudsreglerne](#), afsnit 4.5.1 om beregning af kontraktværdi.

I tilfælde af, at en opgave har en værdi, der ikke overstiger tærskelværdien, og Kunden har valgt at indkøbe opgaven uden for Managementkonsulentaftalen i stedet for at gennemføre et miniudbud på Managementkonsulentaftalen, kan rammeaftalens bestemmelser og rammeaftalens priser *ikke* kræves overholdt af konsulentfirmaerne – selv om de er leverandører på Managementkonsulentaftalen. I disse tilfælde er det nødvendigt, at myndigheden selv udarbejder en selvstændig kontrakt til formålet.

Der er ikke mulighed for at anvende Managementkonsulentaftalen i de tilfælde, hvor opgaven ikke vedrører effektivisering, jf. rammeaftalens punkt 5. Managementkonsulentbistand kan i disse tilfælde i stedet købes på andre rammeaftaler, fx SKI's rammeaftaler om managementkonsulentydelse (17.11 og 17.13), der dækker følgende hovedydelsesområder:

- Strategi- og organisationsudvikling
- Analyser/evalueringer
- Systemer/styring
- Human Resources

Find rammeaftalerne [her](#).

Såfremt kundens behov heller ikke dækkes af SKI's rammeaftaler, kan kunden udbyde sin opgave ved et EU-udbud.

Der henvises til cirkulære om indkøb i staten (nr. 9453 af 10/05/2017).

## **5 Rammeaftalens anvendelsesområde**

Managementkonsulentaftalen omfatter konsulentbistand til brug for effektivisering af ressourceanvendelsen. Bistanden, som rammeaftalen omfatter, er de ydelser, der er beskrevet i punkt 5.1.

Konsulentbistanden kan anvendes til at identificere muligheder for bedre ressourceanvendelse samt pege på alternative og mere effektive løsninger, herunder implementere eller understøtte implementeringen af disse.

Samtlige nævnte ydelser kan indgå i både hovedopgaven og optioner i en delkontrakt under rammeaftalen.

Kunden gøres opmærksom på, at de ni konsulentfirmaer, der er tildelt en rammeaftale, har ret men ikke pligt til at byde på samtlige miniudbud – kunden har dog altid pligt til at sende miniudbudsmaterialet til alle ni konsulentfirmaer.

### 5.1 Ydelseskategorier

Rammeaftalen vedrører levering af konsulentbistand til brug for effektivisering af ressourceanvendelsen.

Overordnet er der tale om fire ydelseskategorier:

- Ydelseskategori 1 - Analyser til brug for effektivisering af ressourceanvendelsen,
- Ydelseskategori 2 - Effektivisering af ressourceanvendelsen gennem it/automatisering,
- Ydelseskategori 3 - Opstilling af strategier og koncepter med henblik på at effektivisere ressourceanvendelsen og
- Ydelseskategori 4 - Implementering og understøttelse af ydelserne i kategori 1-3.

Ydelserne er nærmere beskrevet i Bilag 1 – *Ydelser og Metoder*, til rammeaftalen.

## 6 Mulighed for dialog

Det er i det følgende beskrevet, hvilke retningslinjer en kunde, der skal anvende Managementkonsulentaftalen, bør følge i forbindelse med dialog med konsulentfirmaerne på aftalen.

Dialogen – i alle udbuddets faser – skal ske inden for rammerne af de grundlæggende principper om ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet.<sup>1</sup>

### 6.1 Dialog før iværksættelse af miniudbud

Dialog kan afholdes med ét konsulentfirma ad gangen eller som et fælles møde, hvor alle ni konsulentfirmaer inviteres til at deltage. Uanset om der vælges dialog med ét konsulentfirma ad gangen eller et fælles møde, skal alle konsulentfirmaer på rammeaftalen tilbydes muligheden for at deltage.

---

<sup>1</sup> Jf. udbudslovens § 2.

Det er ikke en forudsætning, at alle konsulentfirmaerne takker ja til at deltage i dialogen, for at kunne gennemføre dialogen. Det er dog en forudsætning at samtlige konsulentfirmaer tilbydes den samme form for møde. Således kan der fx ikke afholdes møde med ét eller to konsulentfirmaer og så fælles møde med resten. Dette vil være i strid med ligebehandlingsprincippet.

Når dialogen gennemføres med ét konsulentfirma ad gangen, anbefales det, at dette sker meget struktureret, og at der udarbejdes en spørgeramme, som sendes til alle konsulentfirmaer på forhånd. Efter hvert møde bør der skrives et referat. Efter dialogen med alle interesserede konsulentfirmaer er afsluttet samles de vigtigste pointer i ét referat, som evt. kan vedlægges udbudsmaterialet, og som minimum journaliseres på udbudssagen.

Afholdes et fælles møde, bør eventuelle slides fra mødet samt referat med vigtige pointer og spørgsmål samt besvarelser heraf udsendes til samtlige konsulentfirmaer i forbindelse med udsendelse af miniudbudsmaterialet.

## 6.2 Dialog under miniudbudsprocessen

Det anbefales ikke at afholde dialog med konsulentfirmaerne enkeltvis efter miniudbudsmaterialet er udsendt, idet kunden kan blive beskyldt for ikke at overholde ligebehandlingsprincippet. Det er muligt – og ofte hensigtsmæssigt - at afholde et orienteringsmøde efter udsendelse af udbudsmaterialet, hvor kunden orienterer om udbuddet.

Vær opmærksom på, at der bør skrives referat af orienteringsmødet, og at referatet bør sendes til alle konsulentfirmaerne til orientering. Dette er særligt vigtigt, hvis ét eller flere konsulentfirmaer er udeblevet til orienteringsmødet. Spørgsmål kan stilles på orienteringsmødet, men det vil oftest være mest hensigtsmæssigt at svare på spørgsmålene skriftligt, således at alle konsulentfirmaer orienteres samtidigt og således, at svarene, der afgives, er velovervejede.

Det anbefales, at konsulentfirmaerne får mulighed for at stille skriftlige spørgsmål i forbindelse med udbuddet. Spørgsmålene og besvarelserne heraf sendes til alle tilbudsgivere samtidig i anonymiseret form. Såfremt der anvendes et elektronisk udbudssystem, bør spørgsmål/svar ske igennem udbudssystemet, jf. punkt 8.2.

Såfremt der gives mulighed for, at tilbudsgiverne kan stille spørgsmål, skal kunden give tilbudsgiverne rimelig tid op til tilbudsfristen, hvor der ikke besvares spørgsmål, således at tilbudsgiverne får arbejdsro i den sidste tid indtil tilbudsfristen. Det skal angives i miniudbudsbetingelserne, hvornår spørgsmålsfristen er.

### 6.3 Dialog efter tilbudsafgivelse

Kunden *kan*, som nævnt i punkt 8.6, vælge at afholde præsentationsmøder med konsulentfirmaerne, såfremt kunden allerede i opfordringsskrivelsen har anført, at præsentationsmøder vil være en del af evalueringsgrundlaget.

Præsentationsmøder har alene til formål at give konsulentfirmaet mulighed for at præcisere indholdet af det afgivne tilbud, herunder uddybe løsningsforslaget. Der kan ikke forhandles om elementer i tilbuddet, og tilbuddet kan ikke ændres. Konsulentfirmaerne må således ikke præsentere nye elementer, der ikke allerede er beskrevet i tilbuddet. Mødet må ikke få karakter af at være en forhandling. Mødet har alene et opklarende formål. Kunden udarbejder et referat af præsentationsmødet, som de tilstedeværende fra konsulentfirmaet godkender, inden de forlader mødet. Mødereferatet med godkendelsen udgør dokumentation for, hvad der er foregået på mødet og indgår i tilbudsevalueringen. Mødereferatet er med til at dokumentere, at der ikke er sket en forhandling på mødet. Kunden skal i denne type af dialog sikre sig, at de grundlæggende principper om ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet<sup>2</sup> overholdes.

Al øvrig dialog mellem tilbudsgiver og kunden bør undgås i perioden mellem tilbudsfristen og indhentelse af dokumentation for ESPD/tildeling.

## 7 Bestilling

Bestilling af konsulentbistand sker ved gennemførelse af miniudbud i henhold til proceduren i Bilag 4 – *Procedure for miniudbud*, til rammeaftalen – jf. tillige punkt 8 i nærværende vejledning.

Ved miniudbud konkurrenceudsættes opgaven (inkl. eventuelle optioner) blandt rammeaftalens ni konsulentfirmaer.

Aftaler om levering af ydelser under Managementkonsulentkontrakten indgås som delkontrakter.

## 8 Miniudbud

Processen for gennemførelse af et miniudbud gennemføres på følgende vis:

1. Opfordringsskrivelse og opgavebeskrivelse
2. Afgivelse af tilbud
3. (evt. Præsentationsmøder)
4. Tilbudsevaluering

---

<sup>2</sup> Jf. udbudslovens § 2.



5. Indhentelse af ESPD
6. Underretning af Konsulentfirmaer

I det omfang man som kunde kan varsle konsulentfirmaerne om at der er miniudbud på vej, er det meget hensigtsmæssigt at gøre. Det gør at konsulentfirmaerne kan forberede sig bedre og planlægge bedre, hvilket i sidste ende giver kunderne bedre tilbud.

### 8.1 Opfordringsskrivelse

Opfordringsskrivelsen er det dokument, der anvendes til at opfordre konsulentfirmaerne til at afgive tilbud på et miniudbud. Opfordringsskrivelsen udsendes sammen med miniudbudsmaterialet, som består af miniudbudsbetingelserne (hvor kunden skal udfylde enkelte oplysninger om blandt andet tidsfrister), en opgavebeskrivelse og evt. nogle bilag til baggrund. Bilagene kan fx være et kommissorium eller data-sæt.

Opfordringsskrivelsen udfyldes og udsendes til samtlige ni konsulentfirmaer, jf. punkt 3. Kontaktinfo findes på Moderniseringsstyrelsens hjemmeside (bag login) og opdateres løbende.

I opgaveskrivelsen skal kunden beskrive den opgave, der ønskes løst, og som konsulentfirmaerne skal afgive tilbud på. Ved beskrivelsen af den udbudte opgave kan kunden alene udbyde opgaver, som består af de ydelser, der er omfattet af rammeaftalen, jf. Bilag 1 – *Ydelser og Metoder*. Opgavebeskrivelsen bør som udgangspunkt indeholde følgende:

- Formål og succeskriterier
- Baggrund og kontekst (bør ikke være for langt, eventuelle data, notater, kommissorium mv. kan vedlægges som bilag )
- Opgavebeskrivelse
- Kundens allokering af medarbejdere til projektet
- Forankring af viden om projektet hos kunden
- Vejledende tidsplan
- Pris evt. beløbsramme
- Optioner

Inden for rammerne af delkriterierne til underkriteriet Kvalitet (Løsning og Konsulentteam) kan der arbejdes med projektspecifikke parametre, dvs. krav og ønsker som specificeres i opgavebeskrivelsen.

Et eksempel på projektspecifikke krav og ønsker kunne være følgende: Kunden ønsker som en del af en analyse, at konsulenterne foretager en række interviews med en bestemt gruppe af personer. Projektspecifikke krav kunne så være:

- At personerne skal være mellemledere
- At personerne skal have akademisk baggrund
- At der skal foretages mindst 25 interviews

Projektspecifikke ønsker kunne eksempelvis være:

- At personerne i vides muligt omfang har 10 års anciennitet
- At personerne har kendskab til sundhedssektoren

Læs mere herom i rammeaftalens Bilag 4 – *Procedure for miniudbud*, punkt 3, *opgavebeskrivelse*.

### 8.2 Elektronisk udbudsprocedure for miniudbud

Der gøres opmærksom på, at kunden fra den 1. juli 2018<sup>3</sup>, bliver forpligtet til at anvende elektroniske kommunikationsmidler til gennemførelse af miniudbud. Pligten til at anvende et elektronisk kommunikationsmiddel vil omfatte hele udbudsprocessen, dvs. at kunden skal offentliggøre miniudbudsmaterialet, gennemføre spørgsmål og svar og modtage tilbud elektronisk.

Efter den 1. juli 2018 vil kunden ikke kunne nøjes med at anvende eksempelvis e-mail eller telefax, da disse kommunikationsmidler ikke i sig selv lever op til kravene til elektronisk kommunikation<sup>4</sup>.

Kunden kan til og med den 30. juni 2018 gennemføre miniudbud på sædvanligvis (herunder i fysisk form) uden anvendelse af elektroniske kommunikationsmidler.

### 8.3 Tidsfrister

For at sikre fleksibilitet og smidig anvendelse rammeaftalen er der ikke fastsat frister for de forskellige trin i et miniudbud.

Tilbudsfristen bør afspejle opgavens kompleksitet. Tilbudsfristen bør dog sættes således, at der er tilstrækkelig tid til, at de bydende konsulentfirmaer kan nå at udforme et godt tilbud.

Det anbefales, at tilbudsfristen, hvor det er muligt, sættes til minimum 3 uger. En kortere tidsfrist skal være rimelig i forhold til opgavens konkrete omfang, jf. proportionalitetsprincippet. Det anbefales ikke at sætte en frist, der er kortere end 7 kalenderdage.

Det foreslås, at tilbudsevalueringstiden for så vidt muligt er proportional med tilbudsfristen. Hvis kunden eksempelvis har givet konsulentfirmaerne en kort frist

---

<sup>3</sup> BEK. nr. 1572 af 30/11/2016, Bek. om anvendelse af elektronisk kommunikation i udbud

<sup>4</sup> BEK. nr. 1572 af 30/11/2016, Bek. om anvendelse af elektronisk kommunikation i udbud

på 1 uge til at udforme et tilbud, bør kunden ligeledes tilstræbe at foretage en meget hurtig tilbudsevaluering.

#### 8.4 Afgivelse af tilbud

Konsulentfirmaet afgiver et konkret tilbud i form af en løsningsbeskrivelse, der forholder sig til den udsendte opgavebeskrivelse. Konsulentfirmaerne opfordres til at inddrage elementerne, der fremgår af rammeaftalens Bilag 4 – *Procedure for miniudbud*, punkt 4.1, til beskrivelse af delkriterierne til underkriteriet Kvalitet: Løsningen og Konsulentteam samt underkriteriet Pris, da kunden evaluerer tilbuddet ud fra de nævnte elementer.

Konsulentfirmaet er hverken berettiget til at afgive alternative tilbud eller at tage forbehold over for kundens opgavebeskrivelse eller til at tage forbehold over for delkontrakten eller rammeaftalen.

Tilbud, der modtages efter den i miniudbudsbetingelserne angivne tilbudsfrist, må ikke blive taget i betragtning. I relation til elektronisk tilbudsafgivelse er servertiden i det elektroniske udbudssystem, det der er gældende for rettidigt modtaget tilbud.

#### 8.5 Konditionsmæssighed

Kunden skal som det første gennemgå tilbuddene for konditionsmæssighed.

Konditionsmæssighed betyder, at tilbuddene skal overholde både de materielle og formelle mindstekrav.

Tilbuddene skal overholde mindstekravene til konsulentkategorierne i Bilag 2 – *mindstekrav til konsulentkategorier*.

Tilbuddet skal for hver af de tilbudte konsulenter indeholde en angivelse af konsulentkategori, uddannelsesniveau, og hvor længe konsulenten har arbejdet som konsulent på projekter. Kunden kan med disse oplysninger undersøge om konsulenterne opfylder mindstekravene i Bilag 2 – *mindstekrav til konsulentkategorier*.

Såfremt kunden eksempelvis har stillet mindstekrav til opgaveløsningen, metoder, inddragelse af viden fra bestemte sektorer eller internationale erfaringer, et bestemt antal interviews i en undersøgelse etc., og tilbuddet ikke imødekommer disse krav, er tilbuddet ligeledes ukonditionsmæssigt. Det samme vil være gældende, hvis kunden har stillet krav til, at tilbuddet holdes inden for et bestemt budget, og der tilbydes en pris uden for dette budget, jf. punkt 8.7.

#### 8.6 Præsentationsmøder

Kunden *kan* afholde præsentationsmøder med konsulentfirmaerne, såfremt kunden allerede i opfordringsskrivelsen/miniudbudsbetingelserne har anført, at præ-

sentationsmøder vil være en del af det grundlag, som evalueringen af tilbud vil basere sig på. Præsentationsmøderne tager udgangspunkt i de skriftlige tilbud, som konsulentfirmaet har indsendt før tilbudsfristen. Kunden skal holde sig for øje, at der ved præsentationsmøderne ikke kan forhandles om elementer i tilbuddet, og tilbuddet kan ikke ændres. Præsentationsmøder har alene til formål at give konsulentfirmaet mulighed for at præcisere indholdet af det afgivne tilbud, herunder uddybe sit løsningsforslag.

Alle de konsulentfirmaer, der har afgivet konditionsmæssige tilbud, jf. punkt 8.5, skal indkaldes til at præsentere deres tilbud, såfremt kunden i opfordringskrivelsen har anført, at der vil blive afholdt præsentationsmøder.

Kunden udarbejder et referat af præsentationsmødet, som de tilstedeværende fra konsulentfirmaet godkender, inden de forlader mødet. Mødereferatet med godkendelsen udgør dokumentation for, hvad der er foregået på mødet, herunder at der ikke er sket en forhandling, og indgår i tilbudsevalueringen.

#### 8.7 Tilbudsevaluering

Afholdes der ikke præsentationsmøder, evaluerer kunden alene de konditionsmæssige tilbud på baggrund af det skriftlige materiale (tilbuddet), der er indsendt før tilbudsfristen.

Hvis der er afholdt præsentationsmøder evaluerer kunden de konditionsmæssige tilbud på baggrund af det skriftlige materiale (tilbud), der er indsendt før tilbudsfristen, og på baggrund af mødereferatet for de tilbud, der er blevet præsenteret i det omfang præsentationen understøtter oplysninger, der allerede indgår i tilbuddet. Kunden må ikke lægge vægt på nye forhold, der måtte være kommet frem på præsentationsmødet, som ikke allerede var indeholdt i tilbuddet, da dette vil have karakter af at der er sket en forhandling.

Kunden skal også i forbindelse med tilbudsevalueringen være særdeles opmærksom på og kunne dokumentere (ved evalueringsnotatet), at de udbudsretlige principper er blevet overholdt (gennemsigtighed, ligebehandling og proportionalitet).

Kunden skal evaluere hele tilbuddet – dvs. også eventuelle optioner.

Underkriterier		Relativ vægt
1.	Kvalitet	75 %
2.	Pris	25 %
Sum		100 %

Underkriterierne er uddybende beskrevet i det følgende.

### 8.7.1 Underkriteriet Kvalitet (75%)

Kvaliteten af de tilbudte ydelser vil blive vurderet på baggrund af konsulentfirmaets løsningsbeskrivelse i forhold til de to nedenstående beskrevne delkriterier.

#### Delkriterium 1: Løsning 50 %

Ved vurderingen af dette delkriterium vil der blive lagt vægt på i hvilken grad den tilbudte løsning egner sig til at løse den konkrete udbudte opgave.

Kunden skal evaluere konsulentfirmaets løsningsbeskrivelse ud fra de følgende 3 parametre:

*Det vægtes positivt i jo højere grad den tilbudte løsning fremstår egnet til at påvirke kvalitetsniveauet af opgaveløsningen i positiv retning i forhold til den udbudte opgave. Det vægtes i denne forbindelse positivt:*

- I. *I jo højere grad, den tilbudte løsning i forhold til den udbudte opgave opfylder, de af Kunden i opgavebeskrivelsen beskrevne ønsker, krav og/eller behov.*
- II. *I jo højere grad, den måde, hvorpå Kunden inddrages i projektet, er værdiskabende for løsningen af den udbudte opgave.*
- III. *I jo højere grad, den/de tilbudte Metode(r) til forankring af viden om projektet er effektive og relevante i forhold til den konkrete kontekst, som opgaven skal løses i.*

De krav, kunden i sin opgavebeskrivelse har stillet til løsningen, skal evalueres på baggrund af ovenstående parametre.

#### Delkriterium 2: Konsulentteam 25 %

Ved vurderingen af dette delkriterium vil der blive lagt vægt på, hvordan konsulentfirmaet i løsningen inddrager og nyttiggør sine allokerede medarbejdere og deres kvalifikationer.

Kunden skal evaluere konsulentfirmaets konsulentteam på baggrund af de følgende 3 parametre:

*Det vægtes positivt i jo højere grad de tilbudte konsulenter fremstår egnede til at påvirke kvalitetsniveauet af opgaveløsningen i positiv retning i forhold til den udbudte opgave. Det vægtes i denne forbindelse positivt:*

- I. *I jo højere grad, de tilbudte konsulenter med deres respektive erfaring og uddannelse er optimal i forhold til den konkrete udbudte opgave og den rolle de hver især skal spille i projektet.*
- II. *I jo højere grad opbygningen af projektteamet er optimal i forhold til den konkrete udbudte opgave.*
- III. *I jo højere grad den udpegede projektleder med sine erfaringer som leder og erfaringer i forhold til at gennemføre projekter som det konkrete udbudte kan medvirke til, at kvalitetsniveauet i løsningen af den konkrete opgave forøges.*

De krav, kunden i sin opgavebeskrivelse har stillet til konsulentteamet, skal evalueres på baggrund af ovenstående parametre.

Under hvert delkriterium til underkriteriet Kvalitet kan tilbudsgiverne opnå fra 1-5 point i forhold til hvert af de tre romertal under hvert delkriterium.

Point tildeles ved brug af følgende pointskala:

- Særdeles tilfredsstillende (5 point)
- Meget tilfredsstillende (4 point)
- Tilfredsstillende (3 point)
- Mindre tilfredsstillende (2 point)
- Ikke tilfredsstillende (1 point)

Der gives en samlet vurdering for hvert romertal. Den samlede vurdering af hele delkriterium 1 er et gennemsnit af pointene fra de tre romertal under delkriteriet Løsning. Den samlede vurdering af hele delkriterium 2 er et gennemsnit af pointene fra de tre romertal under delkriteriet Konsulentteam.

Den samlede kvalitetsscore for Tilbudsgivers løsningsbeskrivelse udregnes ved at summere de tildelte vægtede point for de to delkriterier. Den maksimale samlede kvalitetsscore er derfor 5 point.

Eksempel:

Delkriterium til underkriteriet Kvalitet	Samlet point	Vægt	Vægtet point
Delkriterium 1	3,9	0,66	2,57
Delkriterium 2	4,9	0,33	1,62
<b>Samlet pointscore for Kvalitet</b>			<b>4,19</b>

Læs mere om evaluering i rammeaftalens Bilag 4 - *Procedure for miniudbud*. Se tillige matrix til brug for tilbudsevaluering, som kan hentes under skabeloner.

#### 8.7.2 Underkriteriet Pris (25 %)

Ved vurderingen af dette underkriterium lægges der vægt på det beløb, der står anført i boksen ”samlet tilbudssum”. Såfremt der er tale om en opgave, der indeholder optioner, skal kunden regne den samlede pris ud ved at lægge ”samlet tilbudssum” for den konkrete opgave og optionerne sammen.

Konsulentkategori	Pris pr. time ved miniudbud	Antal timer	Samlet pris for kategorien
Juniorkonsulent			
Konsulent			
Seniorkonsulent			
Chefkonsulent (Projektleder)			
Partner			
I alt	(ikke relevant)	(i alt)	<b>(samlet tilbudssum)</b>

Kunden kan i forbindelse med evaluering af underkriteriet pris alene lægge vægt på den samlede pris. Ved evalueringen af underkriteriet pris, kan kunden således ikke lægge vægt på, fordelingen af timer blandt de tilbudte medarbejdere eller antallet af timer/medarbejdere.

Såfremt det ønskes, at den samlede tilbudspris holdes under et bestemt beløb, bør dette anføres i opgavebeskrivelsen. Dette kan eksempelvis være tilfældet, når kunden har fået afsat et bestemt beløb til indkøb af konsulentbistand.

Kunden bør altid tjekke, om konsulentfirmaerne har budt ind med priser, der er i overensstemmelse med rammeaftalen. Dette gøres ved at holde de tilbudte timepriser op imod rammeaftalens priser på Moderniseringsstyrelsens log-in beskyttede side. Såfremt priserne overstiger de på rammeaftalen tilbudte, er tilbuddet ikke konditionsmæssigt.

Priserne reguleres, jf. Bilag 3 til rammeaftalen én gang årligt i kontraktperioden af Moderniseringsstyrelsen. De gældende priser, vil fremgå af hjemmesiden (bag login).

Da priserne er fortrolige oplysninger, må de ikke videregives.

### 8.7.3 *Evalueringsmetode*

Ved evalueringen af de indkomne tilbud og dermed fastlæggelsen af, hvilke tilbud der vurderes at have bedste forhold mellem pris og kvalitet, skal kunden anvende evalueringsmetoden beskrevet i rammeaftalens Bilag 4 – *Procedure for miniudbud*, punkt 6.3.

Moderniseringsstyrelsen har udarbejdet en skabelon for pointmodel til den beskrevne evalueringsmetode, som kunden kan finde på hjemmesiden bag login.

## 8.8 Indhentelse af dokumentation for ESPD

Det fælles europæiske udbudsdokument (ESPD) er et foreløbigt bevis for, at konsulentfirmaerne opfylder kriterierne med hensyn til udelukkelse og egnethed. Do-

kumentet indeholder oplysninger om konsulentfirmaernes finansielle status, formåen og egnethed i forbindelse med en offentlig udbudsprocedure. I forbindelse med udbuddet af rammeaftalen indsendte alle konsulentfirmaerne et ESPD. Før en delkontrakt kan tildeles, skal kunden ifølge udbudsloven sikre sig, at den vindende tilbudsgiver kan fremlægge dokumentation for, at denne også ved tidspunktet for afgivelse af tilbud på miniudbud opfylder det, som blev oplyst i ESPD'et i forbindelse med afgivelse af tilbud på rammeaftalen.

Udgangspunktet er således, at kunden før tildeling af en delkontrakt indhenter dokumentation fra den vindende tilbudsgiver og verificerer denne dokumentation.

Denne procedure vil Moderniseringsstyrelsen gerne forsøge at gøre mere enkel og effektiv.

Moderniseringsstyrelsen har derfor udarbejdet en oversigt over alle tilbudsgiverne, der angiver, hvem der har gyldig dokumentation liggende hos Moderniseringsstyrelsen, som er verificeret af Moderniseringsstyrelsen.

Kunden kan således på Moderniseringsstyrelsens log-in beskyttede hjemmeside se, hvilke konsulentfirmaer der har indsendt dokumentationen til Moderniseringsstyrelsen, og om Moderniseringsstyrelsen på baggrund af dokumentationen har kunnet verificere det i ESPD'erne oplyste.

Moderniseringsstyrelsen vil opfordre konsulentfirmaerne til at indsende ny dokumentation til Moderniseringsstyrelsen i takt med, at dokumentationens gyldighed udløber. Moderniseringsstyrelsen har dog ikke hjemmel til at pålægge konsulentfirmaerne at fremsende dokumentationen, det er således kun et tilbud til konsulentfirmaerne.

Kunderne vil således, fsva. de konsulentfirmaer, der vælger at holde deres dokumentation hos Moderniseringsstyrelsen ajour, ved få klik kunne sikre sig, at den tilbudsgiver, kunden ønsker at tildele til, også ved tidspunktet for afgivelse af tilbud på miniudbud opfylder det, som blev oplyst i ESPD'et i forbindelse med afgivelse af tilbud på rammeaftalen.

I de tilfælde, hvor konsulentfirmaet ikke vælger at indsende dokumentationen til Moderniseringsstyrelsen, er kunden nødsaget til selv at anmode om dokumentation med en frist på ikke under 18 kalenderdage.

Når kunden har sikret sig, at det vindende konsulentfirma kan dokumentere, at denne også ved tidspunktet for afgivelse af tilbud på miniudbud opfylder det,



denne har oplyst i ESPD'et i forbindelse med afgivelse af tilbud på rammeaftalen, kan delkontrakten tildeles.

Såfremt kunden finder, at det vindende konsulentfirma ikke kan fremlægge den nødvendige dokumentation, kan kunden iværksætte en selfcleaning-proces, jf. udbudsloven § 138. Når et vindende konsulentfirma ikke kan fremlægge den nødvendige dokumentation, skal kunden straks orientere Moderniseringsstyrelsen herom.

Kunden gøres opmærksom på, at kunden kan tage forbehold i opfordringsskrivelsen for at tildele til det næstbedste konsulentfirma, såfremt det bedste konsulentfirma ikke kan fremlægge nødvendig dokumentation. Kunden skal i den forbindelse være opmærksom på, at konsulentfirmaerne kun er forpligtede af de afgivne tilbud i tre måneder fra tilbudsafgivelse, hvorfor beslutningen, om at tildele til det næstbedste konsulentfirma, skal træffes før tre måneder efter tilbudsafgivelsen.

#### 8.9 Underretning om tildeling af delkontrakt

Når kunden på baggrund af tildelingskriteriet, jf. punkt 8.7, har besluttet, hvem delkontrakten skal indgås med, orienteres alle konsulentfirmaerne hurtigst muligt og samtidigt herom.

Meddelelserne om beslutningen skal være ledsaget af følgende begrundelser:

- 1) Til konsulentfirmaer, der afgiver et uantageligt tilbud, skal kunden angive grunden(e) til, at tilbud(ene) er afvist. Se skabelonen *afslag – uantageligt tilbud*.
- 2) Til konsulentfirmaer, som har afgivet et antageligt tilbud, skal kunden angive det vindende tilbuds karakteristika og fordele set i forhold til det afviste tilbud og navnet på det vindende konsulentfirma/konsortium. Se skabelonen *afslag – antageligt tilbud*.

Uantagelige bud kan fx foreligge når, et tilbud ikke overholder relevant national lovgivning, og dermed ikke kan accepteres af kunden, fordi kontrakten ikke lovligt vil kunne gennemføres på det foreliggende grundlag. Endvidere vil unormalt lave tilbud anses for uantagelige tilbud. Ikke-forskriftsmæssige tilbud kan fx være tilbud, som overskrider det i udbudsmaterialet angivne budget, eller tilbud der er afleveret for sent.

Antagelige bud er omvendt bud, der overholder lovgivningen og de i udbudsmaterialet stillede krav og formalia, som ikke er unormalt lave, holder sig inden for et evt. budget, og som er afleveret inden for tilbudsfristen.

Underretningen sker samtidigt til alle konsulentfirmaerne pr. e-mail eller via det elektroniske indkøbssystem.

Konsulentfirmaer på rammeaftalen, der ikke har afgivet tilbud, skal tillige orienteres. Dette kan blot ske ved en e-mail, hvori det oplyses, at miniudbuddet er afsluttet, og hvem delkontrakten er tildelt til.

Kunden kan vælge at afholde stand-still. I så fald må kunden tidligst indgå en kontrakt med den valgte tilbudsgiver efter udløbet af stand-still perioden. Perioden beregnes som kalenderdage og løber fra og med dagen efter den dag, hvor kunden har afsendt underretningen. Det vil sige, at en underretning, der er sendt via e-mail, vil perioden først udløbe 11 dage efter afsendelsestidspunktet. Kunden må gerne fastsætte en længere stand-still periode. Hvis den sidste dag af en frist falder på en helligdag eller i weekenden, vil fristen først udløbe med udgangen af den efterfølgende arbejdsdag. Det vil sige, hvis fristens sidste dag eksempelvis er en lørdag, så vil fristen udløbe med udgangen af den sidste time om mandagen.

Efter afholdelse af evt. frivillig stand-still periode underskrives delkontrakten.

Såfremt den frivillige stand-still periode afholdes, skal orienteringen om beslutningen om tildeling tillige indeholde oplysninger om, hvornår stand-still perioden udløber.

## **9 Evalueringsnotater**

Kunden skal i forbindelse med tilbudsevalueringen udarbejde et evalueringsnotat, der tjener som dokumentation for, hvordan tilbuddene er evalueret. Se skabelon for *evalueringnotat*.

Denne dokumentation bør udformes som et beslutningsnotat, der journaliseres i kundens interne journaliseringssystem sammen med det samlede udbudsmateriale og de indkomne tilbud.

## **10 Optioner og indløsning af optioner**

Rammeaftalen indeholder ikke mulighed for direkte tildeling.

Der kan i stedet indsættes op til 2 optioner i hver delkontrakt, der udbydes ved miniudbud. Optionernes samlede værdi kan ikke overstige 50 pct. af hovedopgavens værdi.

Optioner kan alene indeholde de ydelser, der er nævnt i rammeaftalens Bilag 1 – *Ydelser og Metoder*. Kunden er ikke forpligtet til at indløse optionerne.

Når en delkontrakt indeholder optioner, kan kunden vælge at indløse optionen eller optionerne i op til 1 år efter hovedopgaven er afsluttet. Dog kan en option ikke iværksættes efter rammeaftalen er udløbet.

Kunden skal i rimelig tid inden løsningen af en opgave ønskes påbegyndt varsle konsulentfirmaet om, at kunden ønsker at indløse en option.

Varsling sker ved, at kunden sender en e-mail til konsulentfirmaet. Kunden skal i denne forbindelse oplyse, hvornår opgaveløsningen ønskes påbegyndt, samt anføre kontaktoplysninger på kundens kontaktpersoner i relation til optionen.

## **11 Underskrift af delkontrakt**

Efter udløb af frivillig stand-still periode kan delkontrakten underskrives. Afhængig af delkontraktens størrelse (økonomiske værdi/ politiske betydning) anbefales det, at det er den ansvarlige kontochef, der underskriver delkontrakten som repræsentant for kunden. Såfremt der er flere parter på kundesiden, vil det oftest være hensigtsmæssigt, at alle parterne skriver delkontrakten under.

En hver kunde, der underskriver en delkontrakt under rammeaftalen bør orientere sig i og agere i overensstemmelse med retningslinjerne i *Vejledning om Management-konsulentaftalen (efter underskrift af delkontrakt)*.