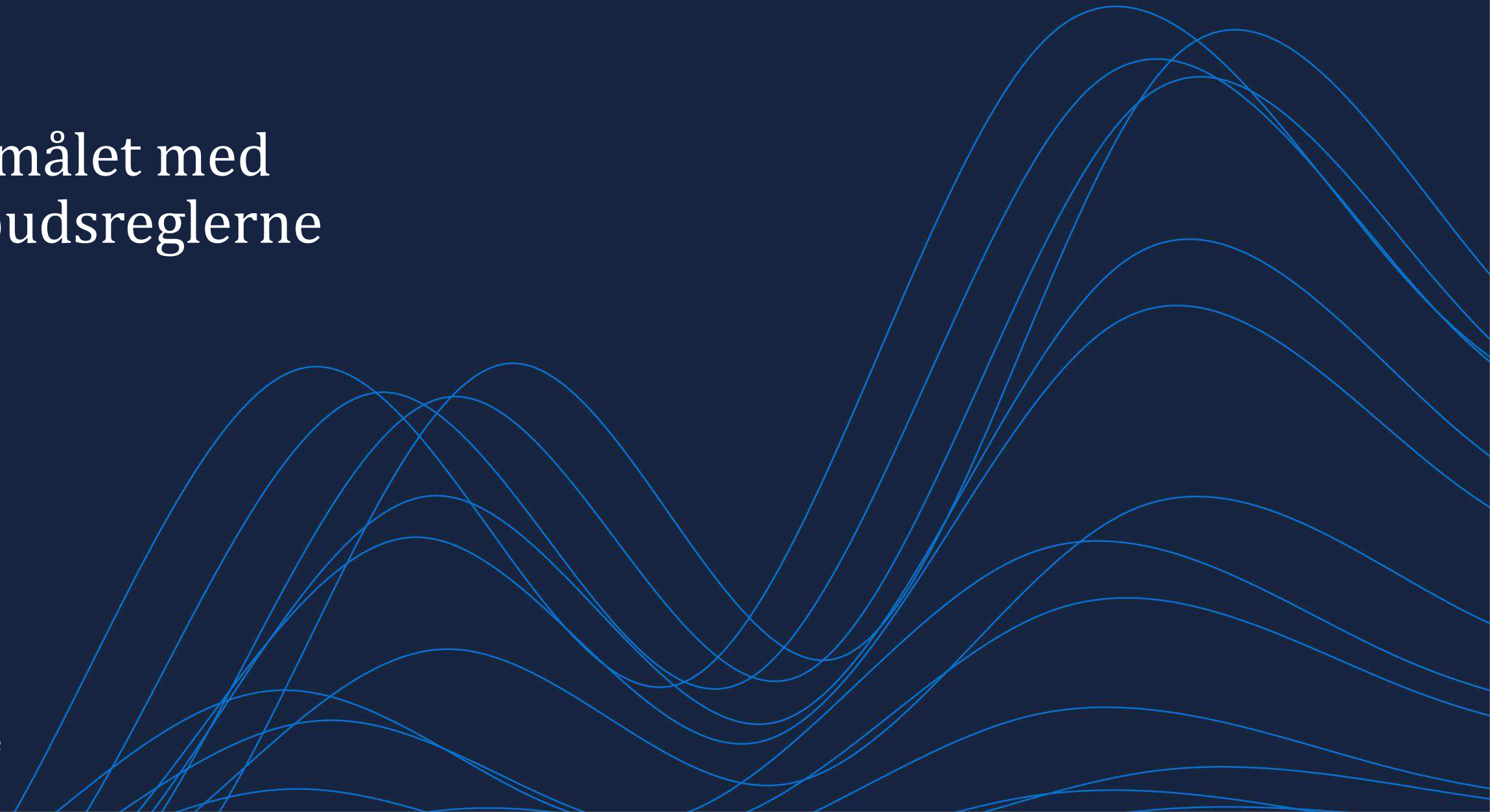


Introduktion til udbudsreglerne

9. november 2026

Mikala Berg Dueholm

Formålet med udbudsreglerne



Formål

Udbudslovens § 1

”*Formålet med loven er at fastlægge procedurerne for offentlige indkøb, så der gennem en effektiv konkurrence opnås den bedst mulige udnyttelse af de offentlige midler.*”



Udbudsreglerne er med til at sikre:

- At der skabes gennemsigtighed om offentlige indkøb
- Effektiv udnyttelse af offentlige midler for at sikre bedst mulige resultater af indkøb
- Forebyggelse af magtfordrejning
- Økonomisk forsvarlig forvaltning

Grundlæggende principper



1. Ligebehandlingsprincippet
2. Gennemsigtighedsprincippet
3. Proportionalitetsprincippet
4. Forbud mod forskelsbehandling på baggrund af nationalitet

Light-regimet

Udbudslovens afsnit III, §§ 186-190

- Gælder for sociale og andre specifikke tjenesteydelser (bilag XIV til udbudsdirektivet), herunder beskæftigelses-, integrations- og danskuddannelsesindsatser.
- Tærskelværdi: 5.595.000 kr. i 2026-27. Værdien opgøres for hele aftaleperioden inkl. optioner og forlængelser (§ 30).
- Forvaltningen fastlægger selv proceduren og tildelingskriterierne (§ 186, stk. 1).
- Den bindende ramme er § 2: ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet.
- Forhandling og dialog kan altid indbygges.
- Ingen faste minimumsfrister.
- Udbuddet offentliggøres i EU-Tidende.

§ 186, stk. 2

Ordregiveren kan i forbindelse med indkøb af sociale og andre specifikke tjenesteydelser tage hensyn til behovet for at sikre kvalitet, kontinuitet, adgangsmuligheder, overkommelige priser, tilgængelighed og omfang, når det gælder forskellige brugergrupper, herunder dårligt stillede og sårbare grupper, inddragelse og bemyndigelse af brugere og innovation.

Det ligger fast

Reglerne styrer processen

- Offentliggørelse i EU-Tidende, før udbuddet går i gang
- Procedure og tildelingskriterier beskrives på forhånd og følges
- Ligebehandling: samme oplysninger og samme vilkår for alle tilbudsgivere Grundlæggende elementer kan ikke ændres undervejs - så skal der nyt udbud til
- Underretning, standstill og klageadgang til Klagenævnet for Udbud

Det er frit

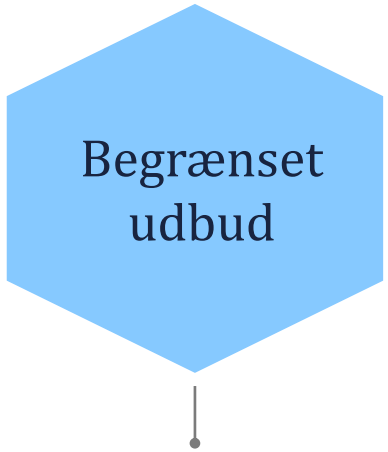
Indholdet er kommunens valg

- Udbudsformen – herunder mulig prækvalifikation og forhandling
- Opdeling i delaftaler, antal leverandører og geografisk afgrænsning
- Tildelingskriterier og vægtning - herunder fast pris (omvendt licitation)
- Klausuler og krav til leverandørerne, hvis forbundet med kontraktens genstand
- Aftalens længde og indhold, herunder samarbejdsmodeller

Offentligt udbud, begrænset udbud og udbud med forhandling



- Alle interesserede kan afgive tilbud
- Kan gennemføres på kortere tid end andre udbudsprocedurer
- Mest simple og mindst tidskrævende udbudsform



- Kun prækvalificerede kan afgive tilbud
- Tidsmæssigt længere proces end ved offentligt udbud og kortere end ved udbud med forhandling



- Adgang til forhandling og løbende optimering af tilbud (fleksibilitet)
- Tids- og omkostningstung proces

Indenfor light-regimet kan der anvendes andre udbudsformer og "blandes", f.eks. anvendes forhandling uden prækvalifikation

To måder at sætte sit præg - og hvor grænserne går

Generelt i principperne eller konkret ved det enkelte udbud

Generelt - i principperne

- Generel vægtning af kriterier
- Tommelfingerregler for antal leverandører og opdeling
- Standardklausuler
- Krav til partnerskaber
- Fastlæggelse af hvad der udbydes, og hvad kommunen løser selv

Konkret - ved det enkelte udbud

- Udbudsform
- Tildelingskriterier og vægtning
- Klausuler
- Antal leverandører og opdeling
- Fast pris ved omvendt licitation
- Vilkår for opgavens udførelse

Efter offentliggørelsen

Rammerne kan ikke ændres uden nyt udbud. Udbuddet kan aflyses på et sagligt grundlag, men ikke justeres.

Evalueringen er forvaltningens. Bedømmelseskomiteen anvender de offentliggjorte kriterier - hverken flere eller færre.

Udvalget kan ikke vælge leverandør eller lade kendskab til og erfaringer med bestemte leverandører indgå.

Tildeling og evaluering



Tildelingskriterier

Kriterierne skal knytte sig til opgaven og adskille tilbuddene

Modeller og vægtning

- Tre modeller: pris, omkostninger eller bedste forhold mellem pris og kvalitet Principperne: Kvalitet og pris er væsentlige
- Fast pris giver konkurrence alene på kvalitetsparametre
- Gennemsigtighed om, hvad der vægtes, er et krav. Oftest udarbejdes en evaleuringsmodel, der offentliggøres på forhånd.
- Kriterier og vægtning er grundlæggende elementer: de kan ikke ændres, når udbuddet er offentliggjort

Omvendt licitation



Omvendt licitation

Prisen er fastsat på forhånd - konkurrencen står alene om kvalitet

- Kommunen fastsætter prisen (fx pr. forløb eller pr. uge). Tilbudsgiverne konkurrerer om kvalitet, metoder, bemanding og resultater.
- Hjemmel i light-regimet: § 186, stk. 1 (frit valg af tildelingskriterier). I det klassiske regime § 162, jf. udbudsdirektivets art. 67, stk. 2, om fast pris.
- Prisen skal fastsættes sagligt og på et oplyst grundlag - typisk prisindikatorer fra markedsdialogen og erfaringer fra tidligere aftaler.

En supplerende model er anvendelse af omvendt licitation, dvs. hvor prisen for en opgave er fastsat på forhånd. I givet fald skal udvalget også træffe beslutning om priserne i udbuddet. Tilbudsgiverne konkurrerer hermed alene på kvalitet.

Udkast til aftale- og udbudsprincipper, princip 3, c) Tildelingskriterier.

Omvendt licitation - fordele og ulemper

Modellen flytter ansvaret for prisen fra markedet til kommunen

Fordele

- Kvaliteten afgør. Ingen risiko for, at en lav pris skjuler en tynd indsats
- Intet kapløb mod bunden på løn, normering og arbejdsvilkår
- Budgetsikkerhed: prisen kendes, før udbuddet sendes ud
- Enkel og robust evaluering uden prismodel, der kan anfægtes
- Lige vilkår for små leverandører og socialøkonomiske virksomheder over for store aktører
- Passer til de mest udsatte borgere, hvor relation og kontinuitet betyder mere end pris
- Det er en oplagt model, når kommunen har flere kvalitative ønsker end økonomien rækker til, og har indsigt i priserne.

Ulemper

- Prisen skal rammes: for høj = overbetaling, for lav = få eller ingen tilbud
- Ansvaret for prisen flytter fra markedet til udvalget
- Intet prissignal: kommunen får ikke at vide, hvad opgaven kunne købes for
- Alt afhænger af kvalitative beskrivelser, som AI gør lette at producere. Kræver skarpe kriterier, præsentationer og cases

Hensyn, der kan tilgodeses gennem udbud



Politiske hensyn

Eksempler på hvordan udbuddets tilrettelæggelse kan fremme politiske hensyn



- Krav til, hvordan opgaven udføres: løn og arbejdsvilkår, ansættelse af ledige, uddannelse, ESG
- Skal være forbundet med opgaven, proportionale og offentliggjort på forhånd



- Opdeling i delaftaler og opgaver i en størrelse, små leverandører kan løfte
- Egnethedskrav (f.eks. få og relevante reference)
- Enkel procedure



- Reserverede kontrakter efter § 190 - snævre betingelser og maksimal varighed
- SØV-status kan ikke i sig selv være et tildelingskriterium
- Krav og kriterier om lokalt kendskab, borgerinddragelse og ansættelse af ledige er lovlige, når de knytter sig til opgaven

Klausuler - kommunens katalog

Klausul	Sikrer
Arbejdsklausul	At leverandøren tilbyder løn og arbejdsvilkår, der svarer til danske overenskomster m.v.
Beskæftigelse af personer med handicap	At leverandøren tager socialt ansvar
Beskæftigelse af ledige personer	At leverandøren tager socialt ansvar
ESG	At leverandøren overholder internationale standarder for arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorruption og modvirker finansiel kriminalitet i hele værdikæden
ID-kortklausul	At leverandøren ikke foretager social dumping. Omfatter p.t. kommunalt anlæg/byggeri og rengøring
Køretøjer	At leverandøren bruger grønne køretøjer og undgår tomgang
Uddannelsesklausul	At leverandøren uddanner elever og lærlinge

Betingelser

1. Saglig - relevant for den udbudte opgave
2. Proportional - rimelig i forhold til opgaven
3. Ikke-diskriminerende - ingen favorisering
4. Offentliggjort på forhånd i udbudsmaterialet

Små og mellemstore virksomheder

Hvad forvaltningen kan gøre - og hvor grænserne går

Redskaber

- Opdel opgaven i delaftaler efter målgruppe eller metode, og lad tilbudsgivere byde på enkelte dele
- Stil kun de egnethedskrav, opgaven kræver: omsætningskrav højst 2 x kontraktværdien, få og relevante referencer
- Vælg en enkel procedure med rimelige frister og lidt dokumentation
- Lad prisen vægte lavere, fastsæt en minimumspris eller en fast pris
- Ved prækvalifikation: lad forskellige virksomhedsprofiler indgå i udvælgelsen, fx mindst én mikro- eller lille virksomhed
- Tillad konsortier og støtte fra andre virksomheders kapacitet

Grænser

- SMV-status kan ikke i sig selv være et tildelingskriterium, men kan anvendes ved prækvalifikation
- Lokale eller kendte leverandører må ikke favoriseres
- Certifikater og dokumentationskrav rammer ofte mindre virksomheder hårdest
- Store aftaler uden omsætningsgaranti er ikke attraktive for leverandører
- Meget små delaftaler giver mere administration

SMV efter Kommissionens henstilling 2003/361/EF: mikro under 10 ansatte, små under 50, mellemstore under 250 ansatte (omsætning højst 2, 10 og 50 mio. euro).

Socialøkonomiske virksomheder

Reserverede kontrakter efter § 190 - og andre muligheder

- Efter § 190 kan kontrakten forbeholdes organisationer, der udelukkende beskæftiger sig med de omfattede ydelser på sundheds-, social- og kulturområdet, og som opfylder betingelserne i sidebaren.
- Løbetiden er højst 3 år, og samme organisation kan ikke få en ny reserveret kontrakt fra samme ordregiver inden for 3 år. Reservationen skal fremgå af udbudsbekendtgørelsen.
- Bruges sjældent: snæver kreds, kort løbetid og intet genvalg gør modellen lidet attraktiv for både kommune og leverandør.
- Registrering som socialøkonomisk virksomhed efter lov om registrerede socialøkonomiske virksomheder er ikke det samme som at opfylde § 190.
- Uden for § 190 gælder ligebehandlingen fuldt ud: det kan ikke tillægges positiv vægt, at tilbudsgiver er en socialøkonomisk virksomhed.
- Det kan: krav og kriterier, der knytter sig til opgaven, fx lokalt kendskab, borgerinddragelse og ansættelse af ledige i selve leverancen - og delaftaler i en størrelse, SØV'er kan løfte.

§ 190 - betingelser

1. Organisationen har til formål at varetage offentlige tjenesteydelsesopgaver knyttet til den reserverede kontrakt
2. Udbytte geninvesteres for at opfylde organisationens formål
3. Ledelse eller ejerskab bygger på medarbejderejerskab eller aktiv inddragelse af medarbejdere, brugere eller interessenter
4. Organisationen har ikke fået en kontrakt efter § 190 fra samme ordregiver inden for de seneste 3 år

Løbetid højst 3 år. Reservationen skal fremgå af udbudsbekendtgørelsen.

Antal leverandører



Flere eller færre leverandører

Et valg med konsekvenser i begge retninger

Flere leverandører

Fordele

- Specialisering på delmålgrupper og metoder
- Forsyningssikkerhed ved konkurs, opsigelse eller svigt
- Borgeren kan vælge og få et nyt syn ved skift
- Løbende sammenligning - volumen kan flyttes til de bedste

Ulemper

- Mindre omsætning pr. aftale: mindre attraktivt og højere priser
- Mere partnerskab, opfølgning og administration i jobcentrene
- Større spredning i kvalitet og mindre sammenhæng i indsatsen

Færre leverandører

Fordele

- Bedre priser og stordriftsfordele
- Tættere partnerskab og fælles metodeudvikling
- Mindre administration og entydigt ansvar

Ulemper

- Afhængighed af én leverandør og svag exit-mulighed for kommunen
- Ringere benchmark
- Store aftaler kan udtynde markedet på sigt

Principperne

1. Årlig omsætning op til 10 mio. kr.: én aftale, i særlige tilfælde to
2. Op til 20 mio. kr.: to aftaler, i særlige tilfælde tre
3. Over 20 mio. kr.: tre eller flere aftaler
4. Meget specialiserede indsatser: én leverandør
5. Geografisk opdeling - evt. kun én aftale pr. område til samme tilbudsgiver

Tak for i dag



Mikala Berg Dueholm - Partner, Advokat
Mikala.berg.dueholm@dk.dlapiper.com
Mobil: +45 2129 8756

9. november 2026

Beskæftigelses-, Integrations- og Erhvervsudvalgets



Aftale- og udbudsprincipper

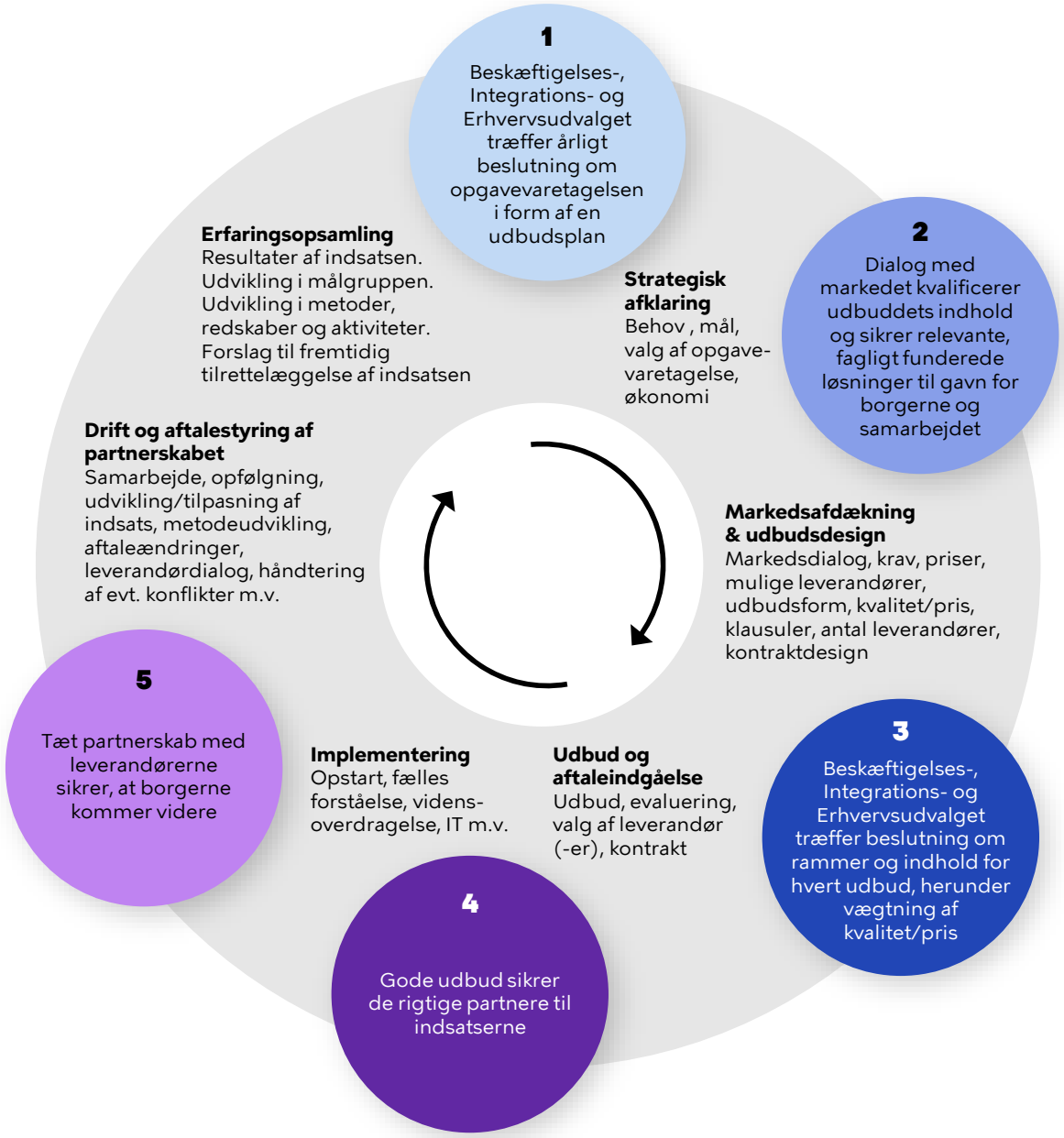
– for faglige indkøb i BIF





Indgåelse af en aftale om en opgave via udbud

Figur 1: En aftales livscyklus



Arbejdet med indgåelse af og opfølgning på en udbudspligtig aftale om en indsats for københavnere består i Beskæftigelses, - Integrations, - og Erhvervsforvaltningen (BIF) af følgende aktiviteter:

1) **Politisk beslutning** om udbudsplan
2) Markedsdialog
3) **Politisk beslutning** om rammer for og indhold i et udbud
4) Udbud
5) Partnerskab med leverandører

En aftale har typisk en længde på 4 år. Det tager typisk ca. 1½ år at gennemføre et udbud.

Afsnit og temaer i aftale- og udbuds-principperne er struktureret ud fra den viste figur. Figuren illustrerer de overordnede aktiviteter i en aftales livscyklus.