



UDBUD AF BYGGEPROJEKTER I ALMENT BOLIGBYGGERI

Vejledning til almene boligorganisationer
om den gode udbudsproces

NYBYGGERI



Vejledningen er en hjælp til, hvordan almene bygherrer kan opnå en bedre udbudsproces ved at udnytte de mange muligheder inden for udbudslovgivningens rammer.

Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri: Nybyggeri

Vejledning til almene boligorganisationer om den gode udbudsproces

Produceret af Rambøll for Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen og Finansministeriet.

Indhold og layout: Rambøll.

En stor tak til projektets styregruppe samt de almene boligorganisationer, der har leveret sparring og gode eksempler.

Fotokredit: Alle foto er taget af Rambøll, hvor andet ikke er nævnt.

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Edvard Thomsens Vej 14,

DK-2300 København S

Tlf.: 7221 8800

info@tbst.dk

(c) 2018: Traik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Forsidefoto: Frederikshus, Fredericia C - Visualisering: Rambøll

Bagsidefoto: Havnebo, Vejle - Visualisering: Rambøll

FORORD

Udbudslovgivningen rummer mange muligheder for at gennemføre en udbudsproces, som passer specifikt til bygherres krav og ønsker i forhold til det kommende byggeprojekt. Det er ikke nogen let opgave, især ikke for bygherrer med få projekter.

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen ønsker derfor med denne vejledning at hjælpe de almene boligorganisationer – store som små – med at opnå en bedre udbudsproces – både når der skal indgås aftale med rådgivere, samt når selve byggeprojektet udbydes.

Vejledningen har fokus på en generel optimering af udbudsprocessen og retter sig bredt og overordnet mod samtlige udbudsformer. Sigtet er i sidste ende at opnå et bedre og billigere byggeri med fokus på totaløkonomien.

Såvel denne vejledning, der er målrettet alment nybyggeri, som vejledningen målrettet renovering, bygger på dialog med en række almene boligorganisationer, der alle har efterspurgt en vejledning om udbud, der gennemgår de centrale faser i et byggeprojekt. Der er således efterlyst en vejledning, som kan hjælpe projektlederen godt i gang med selve byggeprojektet og udbudsprocessen. Vejledningen giver derfor et overblik over de indledende faser i et byggeprojekt, som er så afgørende for den efterfølgende udbudsstrategi og dermed udbudsmaterialet.

Målgruppen for vejledningen er såvel erfarne som mindre erfarne projektledere i de almene boligorganisationer. Endvidere kan vejledningen anvendes til en dialog om valg af udbudsformer med eksem-

plis eksterne rådgivere eller personer i boligorganisationens ledelse og byggeadministration, der træffer de endelige beslutninger om både byggeopgaver og udbuddet af dem. Rådgivere og projektledere, der arbejder med byggeprojekter uden for den almene sektor, fx kommunale bygherrer, vil også kunne finde hjælp i vejledningen. Det er vigtigt at få stillet de rigtige spørgsmål og drøftet rammerne for det videre samarbejde.

Når man bygger nye almene boliger, handler det om at skabe et projekt, der imødekommer bygherres forventninger til både tid, økonomi og kvalitet. Vejledningen berører derfor også emner som maksimumsbeløb og totaløkonomi. Udbudsprocessen handler om at finde den rette rådgiver til at projektere byggeprojektet og den rette entreprenør til at opføre selve byggeriet. I den forbindelse lægges der vægt på at beskrive mulighederne for markedsafklaring og markedsdialog inden den egentlige udbudsproces gennemføres.

Vejledningen behandler alle faser i et byggeprojekt. Vejledningen giver anbefaling til projektets idé- og programfase (kapitel 1 og 2), som kan synes banale for den erfarne projektleder, men som er gode at huske på, når man skal starte et projekt op. Kapitlerne 3, 4 og 5 behandler udbudsprocessen, som kan virke meget detaljerede for den projektleder, der som oftest har eksterne rådgivere til at udarbejde udbuddet.

Vejledningen dækker bredt overvejelser i forbindelse med udarbejdelse af udbud - fx håndtering af fleksible udbud. Vejledningen behandler derimod ikke anvendelse af den såkaldte delegeret bygherremodel. Her fore-

slås det, at bygherre rådfører sig med rådgivere, der har dokumenteret erfaring med denne udbudsform.

For almene bygherrer er der som nævnt udarbejdet en vejledning for nybyggeri og en for renoveringsprojekter. Da udbudsprocessen minder om hinanden, vil der naturligt være afsnit i de to vejledninger, der overlapper.

Herudover har Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen fået udarbejdet en vejledning om "Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri", der primært henvender sig til kommunale bygherrer. Vejledningen sætter fokus på brug af fleksible udbudsformer - udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog. Hvor nærværende vejledning blot introducerer disse udbudsformer, kan projektledere i det almene byggeri med fordel hente viden om og inspiration til udbudsprocessen i den kommunale vejledning.

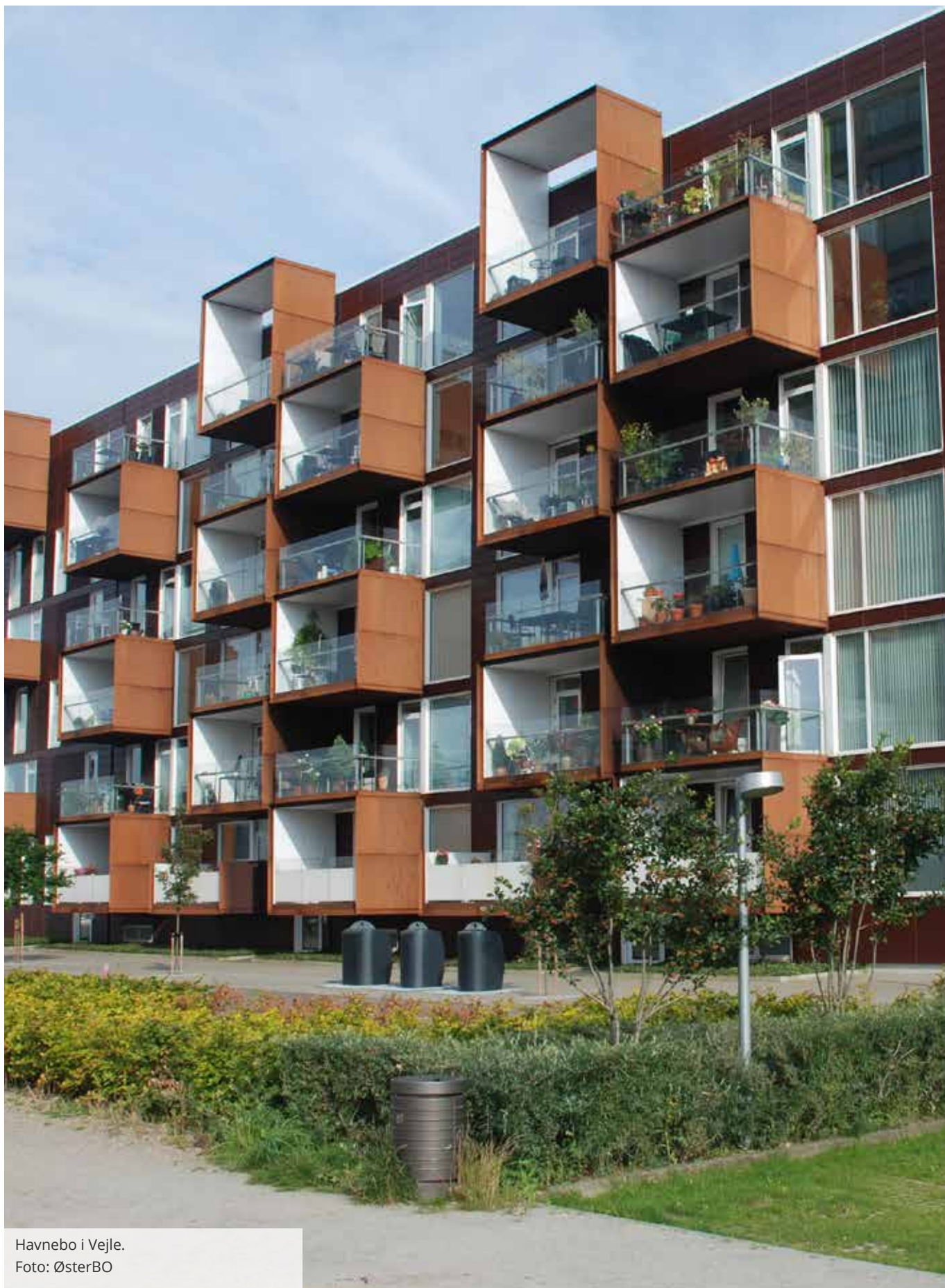
I øvrigt er der udarbejdet en særskilt eksempelsamling, der er fælles for såvel de to almene vejledninger som den kommunale.

*Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen,
Marts, 2018*



Find alle udbudsvejledninger på www.bedreudbud.dk (1)

- Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri
- Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri (nybyggeri)
- Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri (renovering)



Havnebo i Vejle.
Foto: ØsterBO

INDHOLDSFORTEGNELSE

0. FORORD	03
Læsevejledning.....	06
Vejledningens opbygning.....	07
1. INTRODUKTION: NYBYGGERI AF ALMENE BOLIGER	08
Nybyggeri af almene boliger	08
Scenarier for nybyggeri.....	10
Roller og ansvar	11
2. OPSTART OG PROJEKTAFLARING	12
Faser i projekt og udbudsproces	12
Afklaring før udbud.....	13
Tre eksempler på procesplaner	14
Idé og projektafklaring.....	16
Byggeprogram.....	17
Afklaring af kompetencer	18
CASE: PARTNERSKABER - PARTNERSKAB MELLEM KOMMUNE OG BOLIGSELSKAB	20
3. UDBUDSSTRATEGI	22
Afklaring før udbud: Udbudsstrategi.....	22
Markedsdialog.....	25
Tærskelværdi (hvilket regelsæt gælder?)	26
Udbudsprocedurer	28
Brug af fleksible udbudsprocedurer	30
FOKUS: UDBUD MED FORHANDLING	32
FOKUS: KONKURRENCEPRÆGET DIALOG	33
Tidsplan for udbudsproces.....	34
Aftaleformer	36
Rammeaftaler.....	37
CASE: RAMMEAFTALE - BRED RAMMEAFTALE SIKRER GOD VIFTE AF SAMARBEJDSPARTNERE	38
Udvælgelses- og tildelingskriterier	40
Udbudsmaterialet.....	45
CASE: KONCEPTBYGGERI - ALMEN BOLIG+	46
4. VALG AF RÅDGIVER	50
Valg af rådgiver	50
Opdeling af ydelser.....	52
Udarbejdelse af kontrakt	53
5. VALG AF ENTREPRENØR	54
Valg af entreprenør	54
Udarbejdelse af kontrakt	55
Entrepriseformer	56
6. UDFØRELSE - TJEKLISTE	58
7. AFLEVERING OG IBRUGTAGNING - TJEKLISTE	59
TIL OPSLAGSTAVLEN: GODE VEJLEDNINGER	60
LINKSAMLING: HENVISNINGER	62

LÆSEVEJLEDNING

vejledningen består af 7 kapitler

Vejledningen består af syv kapitler, som følger byggeriets faser. Den beskriver hvilke forhold, fra idé til udførelse, der skal tages stilling til i forbindelse med udbudsprocessen. Flere afsnit indeholder en tjekliste, der gør dig opmærksom på, hvilke forhold der skal tages stilling til allerede i udbudsprojektet. Kapitel 3 adresserer de udfordringer, der er, når man planlægger en udbudsproces. Derfor har dette kapitel en central vægtning og placering i vejledningen.

Gode eksempler: I kapitlerne er der projektrelaterede eksempler, og der er samlet en række cases, som beskriver særlige problemstillinger eller udbudsformer med udgangspunkt i konkrete erfaringer.

Se næste side for vejledningens opbygning.

vejledningen har fokus på

- de særlige udfordringer i almene byggeprojekter
- at skabe samspil mellem bygge- og udbudsproces, så tid, kvalitet og økonomi hænger bedre sammen
- hvordan almene boligorganisationer kan få bedre byggeri gennem en optimeret udbudsproces og en målrettet udnyttelse af udbudslovgivningens muligheder

vejledningen kan læses på 2 måder

Den grundige: Læser fra start til slut – med cases, der er en inspiration til kommende projekter.

Den hurtige: Bruger vejledningen som en guide, hvor man kan fokusere på de afsnit, der handler om den konkrete udfordring, man sidder med.

HUSK: Du altid kan hente inspiration i de mange links til andre vejledninger, der er i de enkelte afsnit.

VEJLEDNINGENS OPBYGNING

Vejledningens opbygning afspejler faserne i et byggeprojekt. Numrene nedenfor viser de enkelte kapitler i vejledningen. Kapitlerne er markeret øverst på alle sider, for at vise hvor du befinder dig i processen og vejledningen.



Tallene i faserne markerer vejledningens 7 kapitler

Vejledningens opbygning afspejler overordnet set de faser, der er for et byggeprojekt. De enkelte afsnit i vejledningen er bygget op af følgende elementer:

- For hver fase introducerer guiden en række anbefalinger til, hvad du skal være særligt opmærksom på. Vejledningen kommer endvidere med tjeklister og projektnære eksempler, som illustrerer, hvordan du kan bruge anbefalingerne i dit projekt.
- Nederst på alle sider henviser vi til en række eksisterende vejledninger, der kan være en hjælp til netop den fase eller udfordring, der beskrives.

For at skabe overblik for læseren, er der indsat en række informationsbokse med tjeklister, gode tips, eksempler samt information om lovgivning. Bokse er markeret med følgende ikoner:



Tjekliste



Et godt tip
(anbefalinger)



Et godt eksempel



Info om lovgivning



Vigtig information



Link til eksisterende
vejledninger
Tal i () henviser
til linksamling på
side 62 og 63.



Entreprenør



Rådgiver



Aftale /kontrakt



Bygge & anlægsarbejde

VEJLEDNINGEN INDEHOLDER EN RÆKKE CASES der viser, hvordan boligorganisationer har brugt udbudsformer eller håndteret konkrete udfordringer. Artiklerne har anbefalinger, så både store og små boligorganisationer kan se, hvordan de kan bruge erfaringerne i deres projekter. Cases er markeret med dette ikon:





INTRODUKTION:

NYBYGGERI AF ALMENE BOLIGER

Når man bygger nye almene boliger, er der særlige lovmæssige krav til byggeriet. Det har stor betydning for udbudsprocessen, at man kender den ramme, der bygges inden for. Få et kort overblik her.

DE ALMENE BOLIGER dækker over 21 % af Danmarks boligmasse. Der er næsten 1 mio. danskere, der bor i en almen bolig. Boligafdelingerne er drevet af en almen boligorganisation, hvor den enkelte bolig/afdeling er opført med offentlig støtte, og drives uden fortjeneste.

De almene boliger bliver reguleret af reglerne i "Lov om Almene Boliger m.v.". Loven sætter rammerne for driften af den almene boligsektor, og det er inden for den ramme, boligorganisationerne skal sikre en forsvarlig og effektiv drift af boligorganisationerne og afdelingerne. Det samme gælder rammen for, hvor meget der kan bygges for - kaldet "maksimumbeløbet" (se næste side).

Denne økonomiske ramme har betydning for, hvor meget der kan bygges for - og efterfølgende vedligeholdes eller renoveres for. Derfor er det vigtigt, at totaløkonomi og fremtidig drift indtænkes, inden man beslutter sig for, hvordan udbudsprocessen skal planlægges. Når man bygger nye boliger, kan det være et krav til rådgiver/totalentreprenør at medtænke totaløkonomi i udbudsmaterialet/ udførelsen, og udarbejde en redegørelse for, hvordan de valgte løsninger kan driftes i fremtiden, så man fra starten sikrer en sund økonomi for det nye byggeri.

Boligorganisationen er bygherre for projektet, med mindre det er en kommune, der bygger almene ældreboliger.

Det betyder, at boligorganisationen (eller kommunen) som bygherre har det juridiske og økonomiske ansvar. Organisationsbestyrelsen (og generalforsamlingen eller repræsentantskabet) skal altid godkende nye projekter. Når et byggeprojekt opstartes, sætter administrationen (boligselskabet eller kommunen) en projektleder på sagen, og undervejs tilknyttes rådgivere (og evt. bygherrerådgiver). Før projektleder gør sig overvejelser om udbuds- og entreprisform, er det vigtigt at overveje, hvilke muligheder det giver i resten af bygge- og udbudsprocessen.

Den almene sektor skal sikre gode og trygge boliger til en rimelig husleje, og den skal være konkurrencedygtig på kvaliteten af boligen, boligmiljøet og de driftsmæssige "services", som følger med det at bo alment. Det kan være fælles faciliteter såsom vaskeri, beboerhus, mv. samt den daglige renholdelse og drift af afdelingen.



INTRODUKTION TIL ALMENE BOLIGER (KOM GODT FRA START)

BL Danmarks Almene boliger har udgivet en god guide om nybyggeri & finansiering. [Hent guiden her](#) (2)
Find flere gode råd på www.bl.dk (3)

Læs mere om [love og regler for Almene Boliger på BL's hjemmeside her](#). (4)

MAKSIMUMSBELØB FOR NYBYGGERI

MAKSIMUMSBELØBET er den ramme, de samlede anskaffelsesudgifter for et byggeprojekt skal holdes sig inden for.

Rammen skal dække:

- Anskaffelse af grund (inkl. byggemodning)
- Håndværkerudgifter (entreprise- eller totalentrepriseudbud)
- Rådgiver- og administrationsomkostninger mv.
- Gebyrer og låneomkostninger (byggetilladelse, gebyrer til stat, kommune mv.)

Maksimumsbeløbet er differentieret efter byggeriets geografiske beliggenhed. En mindre del af maksimumsbeløbet udgøres af et såkaldt energitillæg, som følge af skærpede energikrav, der er differentieret efter byggeriets type og ikke efter geografi. Energitillæg er dermed en integreret del af det samlede maksimumsbeløb for byggeprojektet.

HUSK at ekstra investeringer i energibesparende foranstaltninger, der gør, at byggeriet lever op til den frivillige bygningsklasse 2020, og som er totaløkonomisk rentable for beboerne, kan afholdes uden for maksimumsbeløbet. Der kan ydes realkreditlån med en højere beboerbetalning til finansiering af denne merinvestering svarende til energibesparelsen.

Maksimumsbeløbet gælder for støttet boligbyggeri og angives normalt i kr. pr. m² boligareal.

Se de gældende maksimumsbeløb på Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsens hjemmeside her. (5)

FINANSIERING AF NYBYGGERI

Byggeri af nye almene boliger finansieres pt. på følgende måde:

- 10 % finansieres af kommunen som en grundkapital
- 2 % dækkes af beboerindskud
- 88 % dækkes af statsgaranterede realkreditlån (30 år), hvortil staten yder ydelsesstøtte.

Når kommunen giver tilsagn om byggeri af nye almene boliger, skal kommunen yde kommunal grundkapital, og samtidig skal kommunen stille garanti for en del af belåningen. Derfor er det vigtigt, at kommunen tidligt inddrages i projektet. Samtidig er det vigtigt, at boligorganisationen (eller organisationens rådgivere) kender til finansieringsmuligheder, da det har stor betydning for rammerne for byggeriet og for tidsplanen. Bygherre bør indlede dialogen i god tid, da det også kan have stor betydning for udbudsprocessen, hvis generelle myndighedsforhold ikke er blevet afklaret tidligt.

HVAD KAN DER BYGGES FOR?

Almene boliger har en ramme for, hvor dyrt byggeriet må være. Det er et loft, der overordnet set sætter grænsen for huslejen. Dette loft kaldes også maksimumsbeløbet. Maksimumsbeløbet varierer afhængigt af boligtype og beliggenhed i landet. Derudover gives der et tillæg til energitiltag.

I budgettet for byggeriet skal flere ting medregnes. Det er vigtigt at huske, at maksimumsbeløbet skal dække andet end selve byggeriet, herunder blandt andet: Anskaffelse af grund, omkostninger til rådgivning, sagsadministration, finansiering mv., samt diverse gebyrer (se infoboks øverst på denne side).

Disse poster skal udfyldes i en skema A-ansøgning. Bygherre får her det første overslag over den forventede kvadratmeterpris. Det skaber den økonomiske ramme for det kommende udbud. Med en velplanlagt udbudsproces kan man sikre konkurrence på både pris, kvalitet og totaløkonomi. Det kan have stor betydning for, hvordan man vil udbyde byggearbejdet, og det er derfor vigtigt, at alle poster er medtaget i et indledende budget.

FIND REGLER OG MAKSIMUMSBELØB PÅ WWW.TRAFIKSTYRELSEN.DK

Se oversigten over gældende maksimumsbeløb for dit område på Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsens hjemmeside her. (6)



Husk at indledende skitser og det indledende forarbejde skal finansieres af byggesagen, hvilket kan kræve et udlæg fra organisationens dispositionsfond. Inddrag derfor altid organisationsbestyrelsen i god tid.

LÆS MERE om involvering af byggeriets parter på de næste sider.

FØR DU HAR EN BYGGEGRUND: SCENARIER FOR NYBYGGERI

Muligheden for at bygge almene boliger kan opstå på flere måder. Her er et overblik over de forskellige scenarier:

AT BYGGE NYE ALMENE BOLIGER

Når man skal bygge nye almene boliger, skal man finde en grund, der kan bygges på. Det kan være en grund, der udbydes af en privat ejer, eller det kan være en kommunalt ejet grund, der udbydes til flere almene boligorganisationer. Derfor er der forskel på, hvad der skal være klar, når den almene boligorganisation byder på en grund. I de tidlige faser er det vigtigt, at det grundlag, der søges på, ikke begrænser mulighederne i det kommende projekt og udbudsmateriale. Samtidig bør bygherre tidligt overveje, om der er behov for at tilkøbe rådgivning, og om det kræver et udbud.

Grunden kan erhverves på følgende måder:

SCENARIO 1

Kommunen ejer en grund, og ønsker selv at opføre almene ældreboliger; men udbyder driften til en almen boligorganisation. Kommunen må principielt kun eje almene ældreboliger, derfor er det som regel her, denne mulighed anvendes.

SCENARIO 2

Kommunen ejer en grund, men sælger grunden til en boligorganisation. Det kan foregå i åben konkurrence, hvor boligorganisationen byder ind med et team (rådgivere, mm.). Her vil kommunen typisk stille krav til, hvad der skal bygges - evt. i form af en projektkonkurrence. Der er stor

TJEKLISTE:

Det skal afklares når, grunden udbydes:

- Hvor mange boliger ønsker kommunen at bygge?
- Hvilke typer boliger skal der bygges?
(Start en dialog med kommunen før lokalplan godkendes)
- Afklar krav fra kommunen:
Fortætning, tilbygning, mv.
- Hvor planlægges byggeriet (kontekst)?
- Hvem ejer grundene, der skal bygges på?
- Hvordan udbydes byggemuligheden/grunden?

Disse punkter bør indgå i udgangspunktet for byggeprogrammet, som skal danne grundlag for et udbud. Læs mere på side 17.

forskel på, hvordan kommunerne vælger at udbyde nye byggemuligheder. Sørg derfor altid for at have en løbende dialog med den kommune, bygherre samarbejder med /ønsker at bygge i.

SCENARIO 3

Den almene boligorganisation ejer eller har adgang til en grund (byggemulighed) og laver et projektudbud. Husk at lave en forhånds aftale med kommunen, når der skal købes en grund.

SCENARIO 4

En privat developer/ejer har en grund, som ønskes solgt til en almen boligorganisation. Byggemuligheden kan sælges helt eller delvist - da kommunen kan stille krav om, at en del af boligerne (op til 25 %) skal opføres som almene boliger. Grundejer kan sælge grunden til en almen boligorganisation (se scenarie 3), eller der kan indgås aftale med ejeren (delegerede bygherre), som bygger på vegne af den almene boligorganisation. Det vil altid være boligorganisationen, som sidder med det fulde ansvar og risiko ift. projektet. For *Den delegerede bygherremodel* gælder særlige regler, da almene boligorganisationer ikke må købe "nøglefærdigt byggeri". Derfor skal projektet udvikles specifikt til (og i samarbejde med) den pågældende almene boligorganisation. Det betyder også, at alle byggearbejder skal udbydes i henhold til regler, der gælder for den almene boligorganisation.



KOMMUNENS VALG AF BYGHERRE

Læs mere i vejledningen "valg af bygherre til nyt alment byggeri" (juni 2003) fra Kommunernes Landsforening (KL).
[Hent vejledningen her \(7\)](#)

I vejledningen kan du læse, hvilke krav om konkurrence, der er til kommunen, og hvilke muligheder kommunen har for at udsætte byggegrunden i konkurrence.

PARTERNE I ET BYGGEPROJEKT:

ROLLER OG ANSVAR

HVEM SKAL INVOLVERES?

Der er vigtigt at kende de forskellige interessenter i et byggeprojekt. Bygherre bør altid inddrage egen organisationsbestyrelse tidligt i forløbet. Derudover er det vigtigt, at kommunen inddrages tidligt - både når kommunen udbyder grunden, eller når en almen boligorganisation køber en grund af en privat ejer. Kommunen skal godkende byggeriet. Samtidig kan kommunen have særlige ønsker eller krav til de nye boliger, som det kan være dyrt at inddrage for sent i projekteringsfasen.

Hvem er hvem - roller:

- **BOLIGORGANISATIONEN:** Bygherre, og dermed juridisk ansvarlig for projektet
Bør gå i dialog med kommune om boligbehov (og mulige grunde). Udarbejder indledende program og skema A - ansøgning
- **KOMMUNEN:** Er tilsynsførende for boligorganisationen. Ofte er det kommunen, der har en grund, som udbydes helt eller delvist til almene boliger.
Stiller garanti for lån. Udarbejder lokalplan.

Det er en god idé at etablere en styregruppe, der er gennemgående i hele byggeprojektet. Styregruppen kan bestå af medlemmer fra organisationsbestyrelsen, administrationen (ofte gennemgående projektleder for boligselskabet) og repræsentanter for kommunen. Inden projektstart og udbud bør der laves en plan for, hvem der skal inddrages i samarbejdet.

KOMMUNENS ROLLE

Planloven beskriver, at "alsidighed i boligsammensætningen fremmes gennem mulighed for planlægning for almene boliger i byerne". (<https://danskelove.dk/planloven>)



HJÆLP TIL SAMARBEJDET MED KOMMUNE OG MYNDIGHEDER

Hent [AlmenNets vejledning om myndighedssamarbejde her](#) (8)

Læs mere om [almen styringsdialogmøder her](#) (9)

Den enkelte kommune kan dermed give tilladelse til byggeri af nye almene boliger - og hvilke boligtyper, der skal opføres. Kommunen har ofte en boligpolitik, der er retningsgivende for kommunens ønsker. Planloven sikrer også, at kommunen har mulighed for at stille krav om, at op til 25 % af en ny boligbebyggelse skal være almen.



KOMMUNEN SKAL GODKENDE

Det er altid kommunen, der godkender opførelse af nye almene boliger. Derfor skal kommunen inddrages tidligt. Hvis en almen bygherre køber en grund privat, kan det være spildte penge, hvis ikke byggeplanerne stemmer overens med kommunens fremtidige planer eller byggepolitik.

Brug almen styringsdialogmøder til en løbende forventningsafstemning med kommunen.

Almene boligorganisationer bør have en løbende dialog med kommunen, så boligorganisationerne ved, hvad kommunen efterspørger - også på den lange bane. Det skaber bedre samarbejde om mulige grunde og fremtidsplaner. For at understøtte den løbende dialog mellem kommuner og almene boligorganisationer, er det ved lov besluttet, at der årligt skal holdes dialogmøder mellem kommunen og de lokale boligorganisationer - også kaldet almen styringsdialog.

På styringsdialogmøder kan det være en idé at tale om:

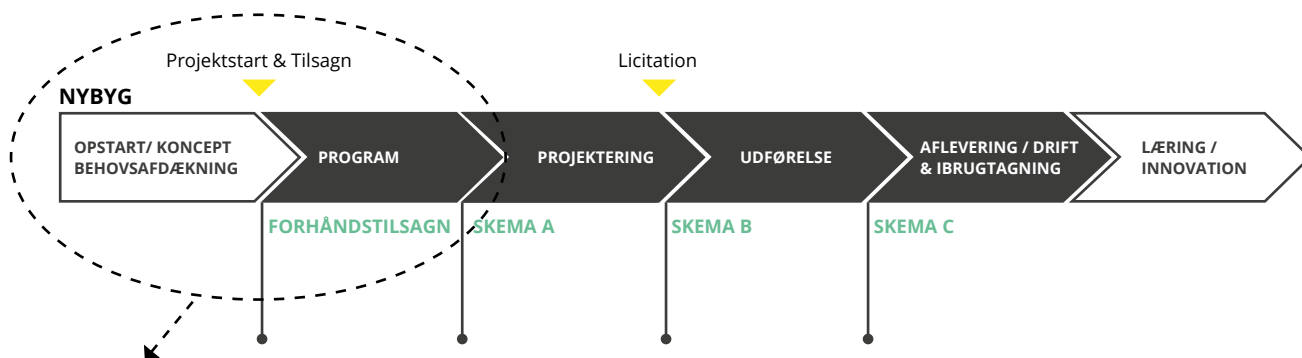
- Vidensdeling om kommunens boligpolitik
- Fremtidige byggeplaner (både kommune og almen boligorganisation)
- Udveksling af erfaringer om udbudsformer
- Nøgletal for kommune og de almene afdelinger (Er der tomme boliger? Hvilke boliger efterspørges? etc.)
- Muligheder for samarbejde på tværs:
Almen Bolig+ er et godt eksempel på en samarbejdsform på tværs af kommuner.
Læs mere i case: konceptbyggeri - Almen Bolig+.



OPSTART OG PROJEKTAFKLARING:

FASER I PROJEKT OG UDBUDSPROCES

Når der skal tilrettelægges en god proces for et byggeprojekt, er projektets faser et godt sted at starte. Projektfaserne kan samtidig bruges til at få lagt en overordnet tidsplan samt et overblik over, hvornår og hvordan de enkelte arbejder skal udbydes. For et typisk byggeprojekt vil faserne se sådan her ud:



Afklaring forud for et udbud foregår typisk i de to første faser af et projekt, hvor der udarbejdes en udbudsstrategi. Se mere på side 13.

Der er forskel på, hvornår de forskellige arbejder og ydelser skal sendes i udbud, alt afhængigt af hvilken samarbejdsform, der vælges. Med et klassisk byggeprojekt, der udbydes til en totalrådgiver, kan nogle boligorganisationer have behov for at indgå samarbejde med bygherrerådgiver gennem hele forløbet. Det kan kræve ressourcer at udarbejde et udbud for bygherrerådgivning, og det kan derfor være en mulighed at tildele opgaven indenfor en rammeaftale for en række kommende projekter. *Læs mere om rammeaftaler på side 37.*

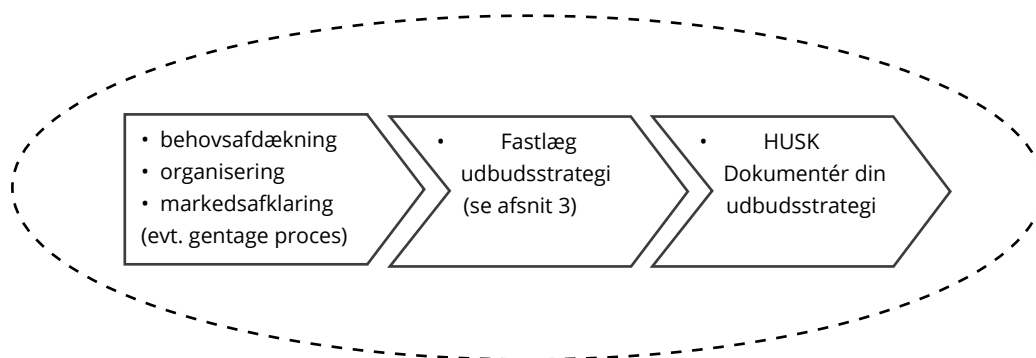
Som det fremgår af eksemplerne på de efterfølgende sider, er der forskel på, hvornår byggearbejdet udbydes. Husk også at en god markedsdialog kan skabe rammen for et godt udbud. En sådan proces kan hjælpe med at tilpasse løsninger og sikre, at projektet er byggbart indenfor den økonomiske ramme, der er til rådighed. Ofte vil en markedsdialog foregå, inden projekteringsfasen opstartes. *Læs mere i afsnittet Markedsdialog i kapitel 3, side 25.*

I et byggeprojekt er faserne:

1. **Opstart /koncept /behovsafdækning**
Afkllaring & behovsafdækning af både arbejder og de kompetencer, der er behov for til at udføre projektet (Evt. udbud af bygherrerådgivning)
2. **Program (Evt. projektforslag)**
Projektet tager form.
(Rådgiver- eller totalentrepriseudbud)
3. **Projektering**
Udbudsprojekt udsendes til entreprenører.
4. **Udførelse**
5. **Aflevering /drift /ibrugtagning**
6. **Evaluering**
Sørg for at evaluere projektet, så erfaringer fra projekt- og udbudsproces bliver delt med resten af boligorganisationen.

AFKLARING FØR UDBUD

Før man udarbejder udbudsprojektet, er der en række beslutninger, der skal afklares. En afklaringsproces forud for et udbud vil typisk foregå i følgende faser:



Første del af afklaringen handler om at få identificeret egne krav til byggeriet. Her er det en god idé at få afklaret, hvilke forventninger kommunen har til det kommende byggeri (*Se mere på side 11*). Herefter skal organiseringen af udbudsprojektet afklares. Her skal det bla. afklares, om der er behov for fagspecifikke kompetencer til at beskrive særlige krav i udbudsmaterialet. Det skal samtidig afklares, om boligorganisationen har tilstrækkelige udbudsfaglige kompetencer til selv at gennemføre udbudsprocessen. En vigtig del af den indledende afklaring er en markedsafklaring. Den skal sikre, at udbuddet udformes bedst muligt for at opnå de bedste tilbud, hvad angår både tid, økonomi og kvalitet.

En markedsafklaring kan bla. indeholde:

- Erfaringer fra lignende projekter
- Tilgængeligt materiale om løsninger fra eksempelvis entreprenører

- Input fra bygherrerådgivere
- Input fra entreprenører via en markedsdialog
- Screening af byggesituationen i lokalområdet, hvilket kan have betydning for, hvem der kan løse opgaven. *Se endvidere side 25 om markedsafklaring.*

Processen kan eventuelt gentages, da bygherres valg løbende skal tilpasses. Herefter skal der udarbejdes en udbudsstrategi. Den skal svare på:

- Valg af entreprise /samarbejdsform
- Valg af udbudsform (og procedure)
- Bygherres prioritering (egen rolle og forventninger til både rådgiver og slutprodukt)

Der bør udarbejdes en dokumentation for den udbudsstrategi, der er valgt. Dokumentet er bygherres rettesnor for den kommende udbudsproces, og det kan med fordel præsenteres på et opstartsmøde med rådgiver.



GODE VEJLEDNINGER OM UDBUDSSTRATEGI

Læs mere om afklaring før udbud i vejledningen *Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri* (særligt kapitel 2, side 10ff). Find vejledningen på www.bedreudbud.dk (10)



TRE EKSEMPLER PÅ PROCESPLANER

Tids- og procesplan kan variere afhængigt af samarbejds- og entrepriseform. Her er tre eksempler på, hvordan et nybyggeri kan organiseres og hvilken betydning, det har for udbudsprocessen.

EKSEMPEL 1: TOTALRÅDGIVNING MED TRADITIONELT ENTREPRISEUDBUD



EKSEMPEL 1: Der udvælges en rådgiver, som skal varetage projekterings-, entreprenørudbuds- og udførelsesfasen for bygherre. Rådgiver kan selv varetage alle ydelserne. Alternativt kan totalrådgiver indgå aftale med underrådgivere, der varetager udvalgte ydelser.

Det er vigtigt, at bygherre i rådgiveruddudet klart definerer, hvilke ydelser totalrådgiveren skal varetage. Totalrådgiver-uddudet kan udarbejdes af en bygherrerådgiver eller et advokatfirma, som hjælper bygherre. Ønsker man, at den rådgiver, der har stået for

de indledende (tekniske) undersøgelser mv. skal have mulighed for at byde ind på totalrådgiverudbud, skal der i udbuddet sikres lige behandling, så alle bydende har adgang til samme oplysning og tid til at sætte sig ind i dem.

Overvej om bygherrerådgiver skal være tilknyttet under projekteringsfasen og udførelsesfasen for at varetage bygherre interesse overfor totalrådgiveren. Det kan kræve et udbud, afhængigt af det samlede omfang af bygherrerådgivningen.

EKSEMPEL 2: TOTALRÅDGIVNING MED TIDLIGT ENTREPRISEUDBUD



EKSEMPEL 2: Valg af totalrådgiver sker som ovenfor. Tidligt entreprisudbud bør afklares inden valg af totalrådgiver og derved være beskrevet som en del af opgaven. Det kan også være en beslutning, der træffes sammen med totalrådgiveren.

Tidligt udbud kan vælges for at udnytte entreprenørernes viden og erfaring, inden projektet færdigprojekteres. Det er forsat totalrådgiver, der har projekteringsansvaret.

Der udarbejdes udbudsmateriale for entreprenørarbejderne, som danner grundlag for et tilbud. Det skal afklares tydeligt, hvilke forudsætninger entreprenørerne skal give pris ud fra. Derefter indledes en dialog med den vindende entreprenør om løsninger indenfor de udbudte rammer. Med denne løsning får alle parter ejerskab til projektet, allerede inden byggearbejderne starter. Det er også en måde, der kan optimere totaløkonomien i projektet.



HUSK AT

- Alle rådgivningsydelser skal vurderes samlet, når du skal afklare, hvilket regelsæt rådgivningen skal udbydes efter. Læs mere om tærskelværdi på side 26-27.
- Rådgivning kan deles op i faser, ligesom entrepriseudbud kan udføres i hoved-, stor-, eller fagentrepriser. Læs mere om entrepriseformer på side 56-57.
- Ønsker til entrepriseform har betydning for ydelserne i rådgivningsaftalen.
- Et godt byggeprogram skal sikre, at byggeri og proces lever op til bygherres ønsker.
- Fristen fra godkendelse af skema A til indsendelse af skema B er 15 måneder. Det har betydning for tidsplanen. Afstem tidsplan med kommune og myndigheder, så du kan indarbejde det i tidsplan for udbudsprocessen.

EKSEMPEL 3: TOTALENTREPRISE



EKSEMPEL 3: Ved totalentreprise udføres færdigprojektering og udførelsen af en totalentreprenør, som evt. i samarbejde med tekniske rådgivere står for gennemførelsen af den resterende del af byggesagen. Det er vigtigt, at bygherre i totalentreprenør-udbud klart beskriver, hvornår og hvor meget bygherre ønsker at være involveret, samt hvordan bygherre skal godkende projektmateriale. Det bør tydeligt være beskrevet, hvilke krav der er til f.eks. materialer, tid, omfang, arkitektur, kommunikation, gennemførelse mv.

Der bør derfor udarbejdes et detaljeret program, der tydeligt beskriver vilkårene for tilbuddet, og hvilke forventninger bygherre har til samarbejde og produkt. Byggeprogrammet danner grundlaget for totalentrepriseudbud.

Som regel tilknytter bygherre en bygherrerådgiver/rådgiver som står for totalentrepriseuddet, opfølgning over for entreprenøren og de udførte arbejder. Rådgiver kan samtidig sikre, at det endelige projekt opfylder bygherres krav.



Inden projektstart bør der udarbejdes en udbudsstrategi - en samlet plan for, hvordan alle arbejder skal udbydes:

- Læs mere om
 - **Udbudsstrategi** i kapitel 3
 - **Valg af rådgiver** i kapitel 4
 - **Valg af entreprenør** i kapitel 5



IDÉ OG PROJEKTAFKLARING

Ved projektstart er det vigtigt at få afklaret omfanget af opgaven, at få udarbejdet en overordnet plan samt at få afdækket behov tidligt. Få gode råd til projektopstart her:

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

VED PROJEKTSTART

Inden udbudsprocessen planlægges, skal projektet sikres en god start. Den indledende fase bør afdække:

1. Projektafklaring /forventningsafstemning
Omfang og ønsker til byggeriet skal afklares
Egne forventninger og kommunens forventninger afklares
2. Byggeprogram udarbejdes
3. Overordnet procesplan (tidsplan) udarbejdes
4. Afklaring af kompetencer
Organisationens egne kompetencer, og behov for tilkøb af eksterne kompetencer
5. Valg af bygherrerådgiver (typer af rådgivning)

Når et projekt starter op, er den første udfordring at få afdækket omfanget. Detaljeringen kan variere meget, alt afhængigt af omfanget af projektet.

VISION OG MÅLSÆTNINGER: En klar vision skal sikre, at alle er enige om, hvad man vil opnå med de nye boliger. Spørg konkret ind til, hvad vi vil opnå, sørg for at målsætningerne er målbare (kan vi måle, om vi opnår, det vi ønskede?). Afklar krav til egen organisation (Har vi ressourcer og økonomi til at opnå vores målsætning – hvis ikke, er der alternative finansieringsmuligheder)

Hvis eksempelvis en boligorganisation har et overordnet byggeprogram, hvor man ønsker at bygge bæredygtige boliger, så skal det afklares tidligt, om disse visioner kan rummes inden for det planlagte projekt. Her bør det overvejes, om de økonomiske rammer giver mulighed for at realisere denne vision. Opgavens løsninger kan tilpasses i en markedsdialog for at sikre, at pris og løsninger optimeres.

LAV EN TIDS-OG ORGANISATIONSPLAN

EN TIDSPLAN skal sikre, at bygherre og rådgiver har et overblik over opgaven. Tidsplanen er udgangspunktet for en god udbudsstrategi. Det kan overvejes at undersøge markedet ift. tidsplan. Hvis der er udbudt mange opgaver af samme type, kan det dels have betydning for, hvem der byder ind på opgaven, og dels have betydning for prisen.

EN ORGANISATIONSPLAN skal afklare, hvilke kompetencer, der er behov for til at gennemføre udbud, samt hvilke kompetencer, der er behov for i løbet af projekterings- og udførelsesfasen (Læs mere på side 18). I projektopstartsfasen skal der også udarbejdes en plan for, hvordan alle interessenter involveres - herunder organisationsbestyrelse og myndigheder.



EKSEMPEL: OPFØRELSE AF UNGDOMSBOLIGER

Hvis en boligorganisation og en kommune har en dialog om opførelse af nye ungdomsboliger, skal det afklares, hvilke forventninger og krav kommunen har. Samtidig bør erfaringer fra egen organisation - både ift. udarbejdelse af udbud og ift. drift af eksisterende ungdomsboliger inddrages. Det kan have betydning for det endelige udbud - både ift. valg af udbudsform samt særlige krav i projektet. I en tidlig fase kan det være en fordel at have dialog med andre organisationer, der har erfaringer med opførelse af ungdomsboliger.

BYGGEPROGRAM

For at sikre, at byggeri og proces lever op til bygherres ønsker, skal der udarbejdes et byggeprogram. Det er grundlaget for projekt og/eller totalentrepriseudbud.

BYGGEPROGRAMMET beskriver bygherres krav til byggeriet og de omkringliggende arealer. Et godt byggeprogram er basis for klare aftaler og et godt resultat. De udgifter, der bruges på et godt byggeprogram, er en god investering, når projektet skal bydes ud. Det gælder særligt, hvis bygherre ønsker at udbyde projektet i totalentreprise. Byggeprogrammet skal dermed sikre, at bygherres ønsker og krav til både byggeriet og processen fastholdes igennem hele projektførelsen.

Byggeprogrammet danner grundlaget for:

- Skema A ansøgning/afklaring med kommunen
- Totalrådgiver- eller totalentrepriseudbud

Der er forskel på, hvor detaljeret et byggeprogram bør være. Nogle boligorganisationer har i forvejen et "basis byggeprogram", eller generelle tekniske krav og standarder, som beskriver boligorganisationens forventninger til opførelse og drift af nyt byggeri. I så fald bør det suppleres med en beskrivelse af byggeriet i den konkrete kontekst.

Byggeprogram kan understøttes af skitser, der analyserer og detaljerer særlige forhold/ønsker. Det bør afklares i den indledende dialog med kommunen, om kommunen har særlige krav til byggeriet. Skitser i forbindelse med byggeprogrammet kan både understøtte en intern dialog



TJEKLISTE

Byggeprogrammet bør indeholde:

- Baggrund og vision for projektet.
- Beskrivelse af omfang, matrikulært areal og bebyggelsesprocent.
- Beskrivelse af antal boliger og fordeling (størrelse/type).
- Beskrivelse af andre, supplerende funktioner, f.eks. erhverv.
- Beskrivelse af grunden og særlige forhold (med henvisning til fx lokalplan, tekniske forundersøgelser, udviklingspotentialer mv.).
- Den økonomiske ramme.
- Forventet organisation og plan for samarbejde (inkl. rollebeskrivelse).
- Forventet tids- og procesplan/ beslutningsgange.
- Beskrivelse af overordnede kvalitets- og minimumskrav for det færdige byggeri/anlæg.

om projektet og bruges i udbudsmaterialet som grundlag for en detaljering og forventningsafstemning.

FRA BYGGEPROGRAM TIL UDBUD

Byggeprogrammet er grundlaget for et godt udbudsprojekt. Det kan indgå i projektet på flere måder:

- Boligorganisationen har et basisprogram, som byggeprogram skal tage udgangspunkt i.
- Boligorganisationen udarbejder selv (evt. med rådgiver) byggeprogram, der er grundlag for totalrådgiverudbud (projektkonkurrence eller totalentreprise)
- Der udarbejdes et byggeprogram, som tilpasses gennem en markedsdialog (Læs mere på side 25).

Når totalrådgiverudbud udarbejdes, skal der tydeligt beskrives, hvilke ydelser, som skal leveres af rådgiveren igennem hele forløbet. Hvis projektet udbydes i totalentreprise, bør byggeprogrammet detaljeres, så bygherres krav fastholdes i projektet. Her er det vigtigt, at få alle for økonomien afgørende krav præciseret, idet byggeprogrammet så vil danne grundlag for en aftale om den samlede projektkonkurrence - fx. bør maksimumsbeløb beskrives i byggeprogrammet og i det efterfølgende udbudsmateriale.



VEJLEDNING: RIGTIGT FRA START

Værdibyg har udgivet en god vejledning, der beskriver, hvordan bygherre og projektteam sikre den gode start og den gode byggeproces.

[Hent vejledningen *Rigtigt fra start* her](#) (11).



TILKØB AF TIDLIG RÅDGIVNING

AFKLARING AF KOMPETENCER

Bygherre bør tidligt afklare hvilke kompetencer, der er til stede i organisationen ift. den aktuelle opgave, og om der skal tilkøbes ekstern rådgivning - bygherrerådgivning

Ved projektstart bør der udarbejdes en organisationsplan for det kommende projekt. Planen skal også indeholde et overblik over, hvilke kompetencer, der er behov for til den specifikke opgave.

EN PLAN FOR KOMPETENCER BØR INDEHOLDE:

- Fagspecifikke kompetencer til at specificere krav i udbudsmaterialet (både rådgiverudbud samt entrepriseudbud)
- Udbudsfaglige kompetencer (Skal sikre en smidig udbudsproces, og at udbudsregler overholdes)
- Projektfaglige kompetencer

Bygherre skal overveje, om der skal tilknyttes en ekstern bygherrerådgiver til projektet. Ofte har større almene boligorganisationer egen byggeafdeling, der fungerer som bygherrerådgiver. Det kan dog være en fordel at tilknytte en bygherrerådgiver tidligt, som kan supplere egne kompetencer.

Sørg for at de rådgivere, der tilknyttes tidligt

- har kendskab til almene byggeprojekter (lovkrav og finansieringsmuligheder)
- har nødvendig byggeteknisk kendskab og kompetencer, der supplerer organisationens egne



GENERELT bør det sikres, at ekstern rådgiver passer til boligorganisationens behov, og at de (den) eksterne rådgivere varetager boligorganisationens interesser og dermed bliver en god sparringspartner gennem hele projektførelsen.



TJEKLISTE

NÅR BYGHERRERÅDGIVERUDBUD UDARBEJDES:

- Overvej hvordan rådgiver supplerer organisationens egne kompetencer
- Estimer opgavens omfang (For at kunne vurdere tærskelværdi /tid /kompleksitet)
- Behov for rådgivning – både i de tidlige faser og i resten af projektførelsen
- Ønsker du at fastholde samme bygherrerådgiver gennem hele projektet, skal omfang afklares ift. om der er behov for at sende opgaven i udbud. Opdeles rådgivning, skal du overveje, om rådgiver kan blive inhabil ift. den kommende udbudte opgave. Bør altid afklares i forbindelse med det konkrete udbud.
- Overvej om rådgivning skal udbydes under rammeaftale, som begrænset udbud, eller om rådgivningen kan tildeles direkte.
- Beskriv ydelser og forventninger i rådgiverudbud
- Afdæk markedet for rådgivere

PROJEKTSPECIFIKKE KOMPETENCER

Kompetencer, der kan tilføre værdi til projektet:

- Procesrådgivning
- Forundersøgelser (jordbundsforhold, miljø, forsyninger, mv.)
- Dialog om myndighedskrav ift. grund samt krav til boliger
- Bygbarhed (tidlig dialog med entreprenører)
- Skitseoplæg og hjælp til skema A-ansøgning
- Udarbejdelse af totalrådgiver- /totalentrepriseudbud
- Udarbejdelse af projektkonkurrence
- Bygherrerådgivning gennem projekteringsforløb
- Arbejds miljøkoordinator
- Granskning af projektmateriale
- IKT-kompetencer

Skal sikre, at IKT-krav indarbejdes i projekt, og at digital aflevering skaber værdi for fremtidig drift af bygningerne.

// ”Når vi ved, hvad vi vil, så skal vi kunne formidle det videre til rådgiverne. Næste step er at finde rådgivere, som forstår os, så vi kan lave aftaler, som alle er tilfredse med. Det er et godt grundlag at starte samarbejdet på.”

Projektchef Morten Strunge
Arbejdernes Andels Boligforening, AAB Aarhus



Søvej Huse i Ishøj
Foto: Rambøll



CASE: PARTNERSKABER

PARTNERSKAB MELLEM KOMMUNE OG BOLIGSELSKAB

Et partnerskab mellem kommune og en almen boligorganisation kan sikre, at både kommunen og de almene boligorganisationer er i stand til at reagere hurtigere, når der dukker en grund op til et potentielt nybyggeri. Modellen kan blandt andet bruges til at optimere tid og omkostninger inden skema A.

I hovedstadsregionen er der indgået tre partnerskabsaftaler mellem Københavns Kommune og en række boligorganisationer for at sikre bedre mulighed for at kunne reagere hurtigt, når der opstår nye muligheder for at bygge nye boliger.

BAGGRUND

Københavns Kommune har indgået tre partnerskaber: Generationernes Hus, Boliger for alle og Småt og smart. Aftalerne er indgået med henblik på at opføre 2500 nye, almene boliger i København indenfor 5-10 år. Partnerskaberne arbejder med hvert deres byggekoncept, som er forhåndsgodkendt af kommunen. Partnerskabsmodellen skal sikre en høj kvalitet og forenkle godkendelsesprocessen i kommunen, så byggerierne kan eksekveres i hurtigere tempo end den normale godkendelsesprocedure.

UDVIKLING AF BYGGEKONCEPT

Domea København og boligselskabet DFB udgør ét team. Boligselskaberne har i samarbejde med Rambøll og en privat developer udviklet et færdigt bygge- og servicekoncept for boliger med blandede ejer/lejerformer, kaldet "Boliger for Alle". Der er dermed et næsten færdigprogrammeret byggeri, hvor pris og kvalitet på byggeriet fra 1.sal og opefter er kendt. Når en byggemulighed opstår, kan de således fokusere på de særlige forhold omkring grund, fundering, bebyggelsesplan og programmering af stueetage, mv. Byggeriet udgøres af en privat ejer i stueetagen, samt almene boliger fra 1. sal og opefter.

Domea.dk har prækvalificeret fire "leveranceteams" på baggrund af konceptet. De fire teams kan byde ind på to slags miniudbud: Det ene udbud er et klassisk totalentreprise-miniudbud, hvor Domea råder over grund og har



Illustrationer:
Rambøll



FRA RAMMEAFTALE TIL TILDELING

Københavns kommune udbyder byggemuligheder i henhold til partnerskabsaftalen.

Før Domea byder ind på byggemuligheden, afholdes der minitidbud blandt fire prækvalificerede leveranceteams.

Tildelingskriterierne for udvælgelsen er bedste forhold mellem pris og kvalitet:

- pris i forhold til betingelserne i rammeaftalen og den konkrete byggemulighed (fx 40%)
- kvalitet: en beskrivelse af hvordan man lever op til partnerskabets koncept for boligtyper mv. (fx 60 %)



PROJEKTFAKTA

Sted:	Københavns Kommune
Organisation:	Boligselskabet DFB og Domea københavn
Boligtype:	Alle boligtyper inklusiv erhverv og blandede ejerformer
Antal lejemål:	Mindst 800
Opføres i:	2018-2021
Projektteam:	domea.dk, Rambøll, NT advokater
Anskaffelsespris:	Svarende til maksimumsbeløbet
Udbudsform:	Rammeudbud totalentreprise, med mulighed for developerrolle.
Entrepriseform:	Totalentreprise

Læs mere om [partnerskabet på Domeas hjemmeside her](#) (12)

udarbejdet dispositionsforslag. I det andet udbud, byder leveranceteamsene ind med grund og dispositionsforslag for en blandet bebyggelse. Boligorganisationerne kan således udvælge flere byggemuligheder og indgå i partnerskaber med private developers omkring udviklingen af grunde/byområder med blandede bebyggelser.

HVORDAN VIRKER MODELLEN?

Partnerskabsmodellen kan anvendes af kommuner overfor boligorganisationerne, når kommunen planlægger at opføre almene boliger af en større volumen. Modellen giver kommunen mulighed for at påvirke by- og boligudviklingen ved at tilbyde en hurtigere sagsbehandling af de forskellige bolig- og byggekoncepter. Partnerskabsmodellen forudsætter en forhåndsinvestering af ressourcer for både kommunen og boligorganisationen. Derfor bør det sikres, at modellen udmøntes i et tilsvarende volumen på byggeriet, så investeringen ikke er spildte ressourcer.

Udviklingen af et byggekoncept for blandede ejerformer og prækvalificeringen af leverandørerne, giver DFB og Domea København mulighed for at eksekvere byggerier forholdsvis hurtigt, når en byggemulighed opstår. Det er hensigten, at byggeproces og -kvalitet optimeres gennem det gentagne samarbejde. På samme måde ønsker totalentreprenør også at kunne gennemføre projekterne med samme mandskab, så viden og erfaring overleveres til efterfølgende projekter.

UDBUD AF GRUNDE OG BYGGEMULIGHEDER

Partnerskabsmodellen skaber endvidere mulighed, for at boligorganisationerne i en tidlig fase kan sondere markedet og "tilbyde sig" i forhold til udvikling af nye byggemuligheder og blandede ejerformer. Her lægger byggekon-

ceptet en klar forudsætning om de ønskede kvaliteter, og det kan dermed være et styringsredskab for samarbejdet. Udbudsmodellen er et alternativ til den delegerede bygherremodel, som typisk kan anvendes ved byggerier med blandede ejerformer (25% reglen). I eksemplet med Domea København har boligorganisationen overholdt udbudspligten ved at indgå rammeaftaler med fire leveranceteams. Boligorganisationen varetager selv bygherrolleren. Denne udbudsmodel giver således boligorganisationen mulighed for en mere aktiv rolle i projektudviklingen i forhold til den delegerede bygherremodel.

Om boligorganisationen kan høste værdien af partnerskabsaftalen, er ikke afprøvet endnu, da projektet er helt nyt. Domea forventer at kunne opsummere de første erfaringer i 2018. Se mere på www.domea.dk.



OPMRÆKSOMHEDSPUNKTER HVIS DU ØNSKER AT INDGÅ PARTNERSKAB

- Det kræver ressourcer indledningsvis at indgå en partnerskabsaftale.
- Sørg for at forventningsafstemme med kommunen løbende (ift. omfang, tidsplan, mm.).
- Vurder, hvor mange potentielle nye byggeprojekter, der kan blive mulighed for.
- Forventningsafstem med egen organisationsbestyrelse. De skal stille midler til rådighed fra dispositionsfonden.

Få inspiration til andre [partnerskabsmodeller på www.rebus.nu her](#) (13)



AFKLARING FØR UDBUD:

UDBUDSSTRATEGI

En god udbudsstrategi skaber overblik over, hvordan projektet skal udbydes, hvilken rolle bygherre vil spille i processen og hvilke forventninger, der er til rådgivere og entreprenører



EN UDBUDSSTRATEGI

- er en plan for, hvordan udbudsprocessen skal gennemføres
- skal give overblik over
 - hvordan den projekterende rådgiver findes
 - hvordan selve projektet udbydes (entreprisen)

EN UDBUDSSTRATEGI er en overordnet plan for, hvordan projektet skal udbydes. En udbudsstrategi skal afklare

- Hvilken rolle bygherre ønsker i projektet
 - Hvilke udbudsprocedurer der skal vælges
 - Hvordan rådgiverydelsen skal udbydes
 - Hvordan entrepriserne skal udbydes
 - Udvælgelse af rådgiver/entreprenør:
 - Økonomisk og teknisk kapacitet
 - Minimumskrav til egnethed
 - Antal entreprenører /rådgivere, der ønskes udvalgt
 - Kriterier for udvælgelse
 - Tildeling og underkriterier
 - Tildelingskriterier
 - Hvilke kvalitative underkriterier skal anvendes?
- Hvilke underkriterier lever op til bygherres forventninger til pris, tid og kvalitet

BUDGET OG KONTRAKTVÆRDI

Når det skal afklares, hvilke udbudsregler projektet er omfattet af, skal det ske på baggrund af projektets forventede kontraktværdi. Derfor skal der udarbejdes et budget for bygge- og anlægsarbejder samt et adskilt budget for forventede samlede rådgivningsydelse. Formålet er at få afklaret, hvilke udbudsregler, der skal følges. Læs mere om tærskelværdier på side 26-27.

Husk at den tid, der bruges på at udarbejde udbudsmaterialet og den samlede økonomi, skal stå i forhold til den værdi det i sidste ende skaber for det endelige projekt.

ETAPER OG SAMLET KONTRAKTVÆRDI

Projektet kan altid opdeles i etaper. Man kan eksempelvis opdele et sammenhængende byggeprojekt i tre etaper, som udbydes hver for sig. Hvis den samlede værdi af etaperne er over tærskelværdien, skal alle tre kontrakter som udgangspunkt sendes i EU-udbud (Udbudsloven, afsnit II).

Fleere afdelinger kan samarbejde på tværs. Sker det med et fælles rådgiverudbud, men med efterfølgende adskilt byggeprojekter i de enkelte afdelinger, skal rådgivningen vurderes samlet, og de enkelte projekter (udførelsen) vurderes adskilt (da afdelingerne er selvstændige juridiske enheder).

Almen Bolig+ er et eksempel på et samarbejde, der går på tværs af flere boligafdelinger. Læs mere på side 46-47.



LÆSE MERE OM DE FORSKELLIGE UDBUDSFORMER

www.udbudsportalen.dk (Fra KL).
www.bedreudbud.dk (Konkurrence og forbrugsterrelsen) (14)

Få gode råd om udbud og et overblik over de forskellige udbudsformer. *Gode råd om udbud* beskriver også de enkelte faser i et udbud. Hent vejledningen her. (15)

EN UDBUDSSTRATEGI SKAL SVARE PÅ

- Hvordan skal projektet udbydes (Offentligt, begrænset udbud eller brug af fleksible udbudsformer - se mere på side 28)
- Hvordan projektering skal udbydes (rådgivningsform)? Totalentreprise, totalrådgivning eller delt rådgivning
- Hvilken entrepriseform der skal anvendes Hoved-, stor- eller fagentreprise (hvis ikke totalentreprise)
- Muligheder for at gå i dialog
- Hvordan projektet skal forløbe? Opdelt i faser/etaper/områder/arbejder/delprojekter?
- Tidsplan for projektet? (NB: Der er 15 mdr. fra godkendelse af skema A til indsendelse af skema B)
- Hvilken rolle ønsker bygherre i projektet?

PROJEKTETS OMFANG

Inden der udarbejdes en udbudsstrategi skal bygherre afklare: Projektets kompleksitet, omfang, detaljeringsgrad overfor gentagelse (byggetekniske). Overvej også, om der er særlige byggetekniske- eller anlægsmæssige udfordringer, som har betydning for, hvordan projektet skal udbydes. Det kan have betydning for, hvem der har mulighed for at byde ind på projektet, og hvilken entrepriseform der bør vælges, så der sikres god konkurrence på de udbudte opgaver.

BYGHERRES KRAV OG ROLLE

En udbudsstrategi skal afklare, hvordan bygherre prioriterer tid/økonomi/kvalitet? Det har betydning for tidsplan og de kriterier, der skal anvendes, når der skal findes rådgiver og entreprenører.

Dette bør afklares:

- Bygherres rolle i projektet (Ønsker bygherre at være tæt på projektet, eller ønsker bygherre at tilkøbe ydelser og lade rådgiver /entreprenør løse opgaven?)
- Undersøg muligheder i projektet: Muligheder for samarbejde med andre afdelinger (fx. konceptbyggeri)
- Afklar særlige forhold ift. byggegrund (risikovurdering)

- Afklar om risiko skal være placeret hos bygherre, eller om dele af den skal placeres hos en rådgiver eller totalentreprenør? (Det har betydning for valg af entrepriseform)
- Afklar tidligt de kompetencer boligorganisationen selv råder over ift. udbudsprocessen
- Afklar omfanget af projekter inden for de kommende år (En rammeaftale kan være en idé, hvis der er mange projekter inden for en nær fremtid)

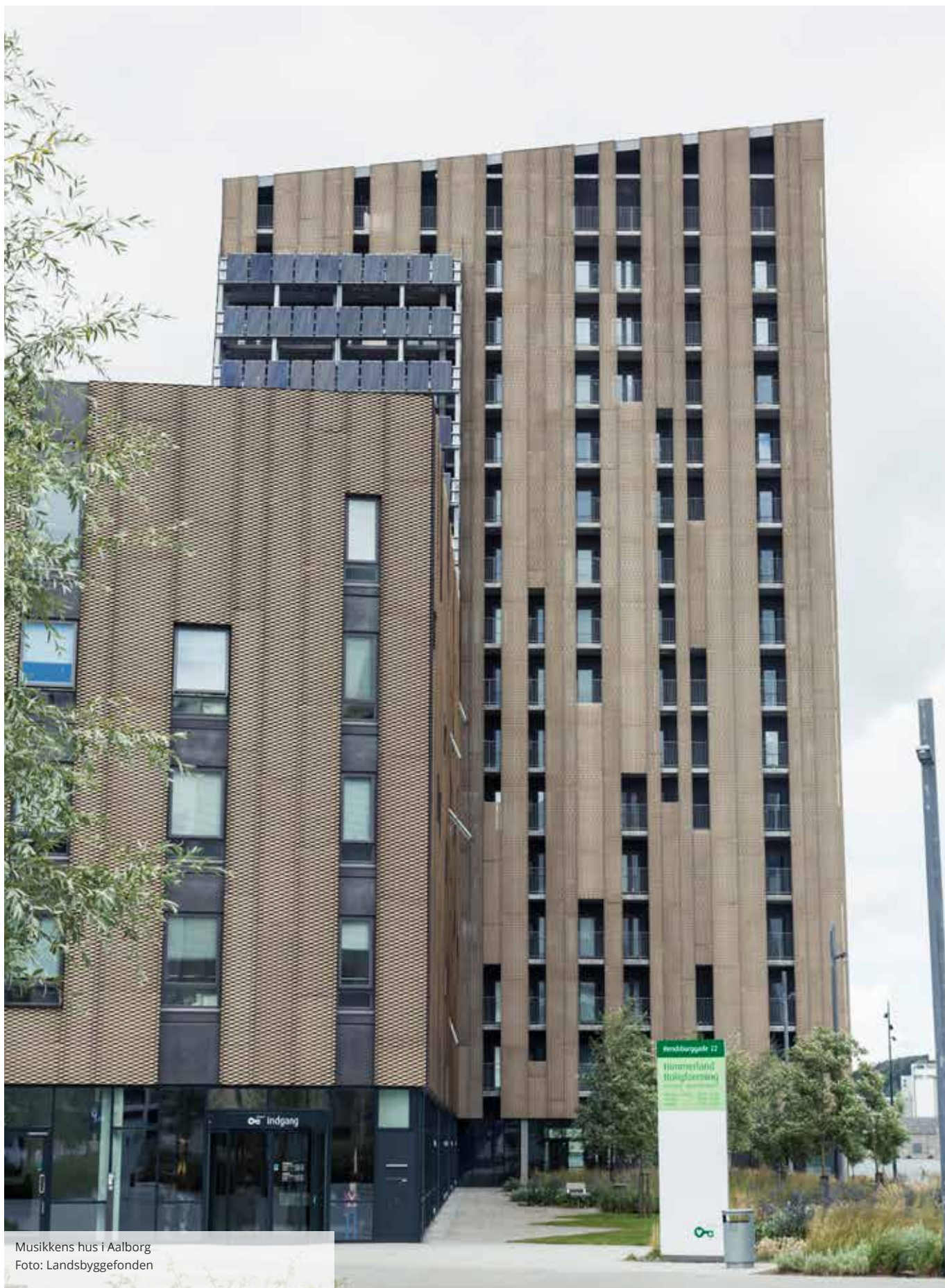
RAMMEAFTALER ELLER ENKELT UDBUD?

En udbudsstrategi skal også afklare, om arbejdet skal udbydes enkeltvis, eller om det skal udbydes indenfor en rammeaftale. Her er det vigtigt, at boligorganisationen har overblik over, hvilke projekter der ligger i den nære fremtid. Læs mere i afsnittet Aftaleformer på side 36.



INSPIRATION: KVALITET I UDBUDSPROCESSERNE

Bygherreforeningen har udgivet et inspirationskatalog til, hvordan bygherre sikrer kvalitet i udbudsprocesserne. Find [Kvalitet i udbudsprocesserne her](#). (16)



Musikkens hus i Aalborg
Foto: Landsbyggefonden



DIALOG FØR UDBUD: MARKEDSDIALOG

Markedsdialog kan afdække, hvem der er til rådighed for at udføre opgaven. Den kan også hjælpe med til at få et økonomisk overslag over renoveringsprojektet.

Som bygherre bør man tidligt overveje, om det er relevant at gennemføre en markedsdialog. En markedsdialog kan være med til at afklare hvilken udbudsform, der passer til projektet, og om det er relevant at bruge fleksible udbudsformer (se mere på side 31).

En markedsdialog kan afdække, hvem der er på markedet, som kan udføre opgaven. Det kan også hjælpe med til at skabe et økonomisk overslag over gennemførelse af en opgave af denne type. En markedsdialog kan også hjælpe bygherre med at:

- Udforme udbudsmaterialet, så det opfylder markedets forventninger – det kan optimere tilbudsprocessen, og skabe et bedre grundlag for en (eventuel) dialog om udformning af udbudsmateriale
- Skabe bedre forståelse for bygherres behov (byggeteknisk og arkitektonisk)
- Sikre at markedet kan levere det efterspurgte
- Afklare hvad markedet kan levere, så udbud kan tilpasses (uden fordyrende krav)

Det er vigtigt, at planlægge en ordentlig proces for en god markedsdialog. Du kan gennemføre en markedsdialog på følgende måde:

1. Udvælgelse af deltagere i markedsdialog
2. Udarbejdelse af spørgeguide
3. Gennemførelse af den konkrete markedsdialog



Hvis du gennemfører en markedsdialog, skal du sikre, at de deltagende virksomheder ikke får en væsentlig fordel i den efterfølgende udbudsproces.

4. Afrapportering
Sørg for at samle dokumentation i et samlet dokument

HUSK at en god markedsdialog skal give dig svar på:

- Hvilke rådgivere og entreprenører er til rådighed?
- Hvem kan håndtere en opgave af denne type?
- Hvem har erfaringer med lignende projekter?
- Hvilke større opgaver, der er i dit område?

(Det har betydning for, hvem der vil byde ind, og det kan have betydning for kvalitet og pris)

- Om den økonomiske ramme er realistisk?
- Kan virksomhederne opfylde bygherres særlige ønsker til deres ydelser?



TIP: SÅDAN SIKRER DU EN GOD MARKEDSDIALOG

- Send dagsorden ud i god tid
- Meld klart ud, hvad du ønsker at få ud af dialogen
- Test, hvordan markedet reagerer på dine krav
- Spørg ind til særlige krav og forklar baggrunden for de særlige krav
- Få en vurdering af den økonomiske ramme for projektet
- Gør det tydeligt, at materiale fra markedsdialog kan blive delt (evt. anonymiseret) eller indarbejdet i udbudsmaterialet.



GODE VEJLEDNING OM MARKEDSDIALOG

Læs mere om gennemførelse af markedsdialog i vejledningen *Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri* på www.bedreudbud.dk (17).

Vejledningen kan også anvendes af almene bygherrer.



HVILKET REGELSÆT GÆLDER?

TÆRSKELVÆRDI

Find tærskelværdien for det arbejde, der skal udbydes, ved at lave et skønnet budget. Hvis eksempelvis bygge- og anlægsarbejder har en værdi på 42 mio. kr., skal arbejdet udbydes efter udbudslovens afsnit II (EU-Udbud). Se mere i skemaet på næste side.

Når man skal vurdere, hvilken del af udbudsreglerne arbejderne skal udbydes efter, skal man lave et budget for alle rådgivningsydelser (tjenesteydelser) og et budget for alle bygge- og anlægsarbejder. Tærskelværdierne gælder for rådgivning og bygge- og anlægsarbejder adskilt. Budgettet er en anslået vurdering af den samlede kontraktværdi. Det er afgørende for, hvilken lovgivning og dermed hvilket regelsæt, man skal følge.

Når man skal vurdere, hvilke udbudsregler opgaven er omfattet af, skal man være opmærksom på:

1. at almene bygherrer sidestilles med offentlige bygherrer ift. udbudsreglerne.
2. om ydelsen er en gensidigt bebyrdende aftale mellem to parter?
3. hvilke ydelser der skal indkøbes?
Bygge- og anlægsarbejder eller rådgivning
4. hvor meget der skal købes for?

Den samlede kontraktværdi benyttes til at vurdere, om indkøbet er over eller under tærskelværdien.



VIGTIG INFORMATION

UDBUDSREGLERNE kan være en labyrint at finde rundt i. Der findes gode vejledninger, brug dem og brug en rådgiver, der har erfaring med og indsigt i udbudsregler.

UDBUDSPROCEDUREN beskriver, hvordan arbejdet skal udbydes.

TÆRSKELVÆRDIEN angiver, hvilket regelsæt, arbejderne skal udbydes efter (se skema på modsatte side). Husk, at der er forskel på byggeopgaven (entreprisen) og tjenesteydelser (rådgivning).

VED TOTALENTREPRISE vurderes alle ydelser fra totalentreprenør under et. Andre rådgivningsydelser er dermed kun den rådgivning, som ligger udenfor totalentrepriseaftalen (eksempelvis bygherrerådgivning).

TÆRSKELVÆRDIEN er den samlede (anslåede) værdi af kontrakten. For både rådgivning og byggearbejder skal kontraktværdien vurderes samlet for alle arbejder.

*TÆRSKELVÆRDIEN er angivet **EKSKLUSIV MOMS**.
Opdateres hvert andet år. Find tærskelværdier på <https://www.kfst.dk/>*



FÅ OVERBLIK OVER TÆRSKELVÆRDIER OG UDBUDSREGLER

Find tærskelværdier og vejledning på: www.bedreudbud.dk (18)

Du kan finde hjælp og vejledning om udbudsreglerne her (19)

Kammeradvokaten har udarbejdet en god udbudsoversigt, der giver overblik over tærskelværdier og gældende regler.

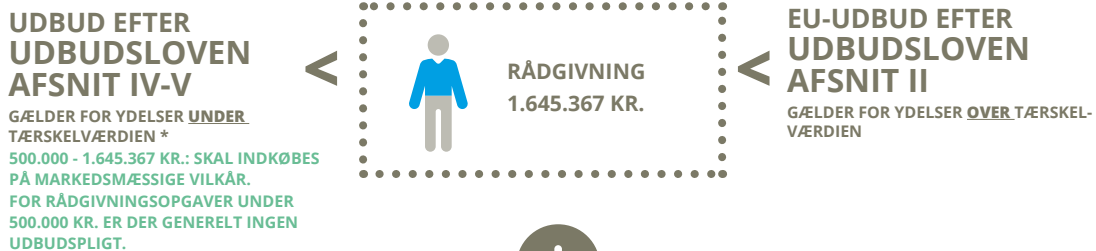
[Find den her](#). (20)

START MED ET BUDGET FOR AT FINDE

TÆRSKELVÆRDIEN

§

Tærskelværdier gælder for 2018 - 2019. Alle tærskelværdier er eksklusive moms.



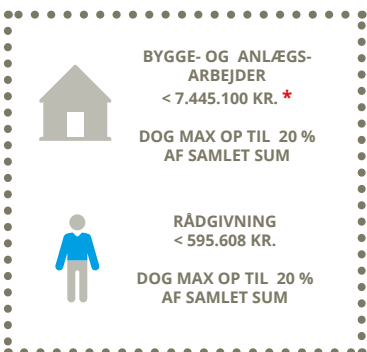
DELYDELSER

-IKKE OMFATTET AF UDBUDSPLIGT

*DELYDELSER

DER MÅ TILSAMMEN HØJST KØBES DELYDELSER UDEN EU-UDBUD FOR 20% AF DEN SAMLEDE ANLÆGSSUM. GRÆNSEN PÅ 7,4 MIO KR. GÆLDER HVER ENKELT AFTALE OM KØB AF DELYDELSER. HVIS DEN SAMLEDE ANLÆGSSUM ER 100 MIO KR. KAN MAN EKSEMPELVIS INDGÅ AFTALE OM 4 DELYDELSER AF 5 MIO. KR.

DET KAN BESLUTTES FRA START AF UDBUD, HVAD DER SKAL INDKØBES SOM DELYDELSER. REGLEN KAN DOG OGSÅ ANVENDES VED UFORUDSETE ARBEJDER. DET KAN EKSEMPELVIS VÆRE UFORUDSETE MILJØARBEJDER, SOM EKSEMPELVIS JORDFORURENING. DET VIL KUNNE TILKØBES UDEN, AT DET SKAL I UDBUD.



SÆRLIGE REGLER FOR SOCIALE- OG ANDRE SÆRLIGE YDELSER

Indkøb af sociale og andre specifikke tjenesteydelser
Tærskelværdi > 5.583.528 kr.
(udbudslovens afsnit III)

ifm. almene boliger gælder det f.eks. boligsociale indsatser, mv.

i

TÆRSKELVÆRDIER

Ovenstående tærskelværdier gælder for 2018-2019. Tærskelværdierne er eksklusive moms.
Se aktuelle tærskelværdier her. (21)



HVORDAN SKAL PROJEKTET UDBYDES?

UDBUDSPROCEDURER

Udbudformen skal vælges i forhold til projektets indhold og det regelsæt, der gælder for projektet. Få overblik over de forskellige udbudsformer her.

Det er forskellige udbudsprocedurer, der skal anvendes, alt afhængig af om projektet er over eller under tærskelværdierne. Tærskelværdien afgør, hvilke regelsæt der skal følges. Projektet kan udbydes i offentlig udbud, begrænset udbud og en række fleksible udbudsformer, hvor man indgår dialog (forhandling), inden tildeling af opgaven.

OFFENTLIGT UDBUD

(RÅDGIVNING + BYGGE- OG ANLÆGSOPGAVER)

Projektet udbydes offentligt. Kan være ressourcerkrevende, da alle interesserede har mulighed for at byde ind med tilbud. Der kan derfor modtages mange tilbud på opgaven, som alle skal evalueres. Derfor bruges et offentligt udbud sjældent i almene byggeprojekter. Kan med fordel bruges på afgrænsede opgaver med få potentielle tilbudsgivere for at sikre konkurrence.

BEGRÆNSET UDBUD (MED PRÆKVALIFIKATION)

(RÅDGIVNING SAMT BYGGE- OG ANLÆGSOPGAVER)

Udbudsproceduren foregår i to faser:

- 1) **Udvælgelsesfase:** Prækvalifikation, der er offentligt og åben for alle. Udbyder vælger ud fra klart udmeldte kriterier et antal kvalificerede (min. 5*), som kan afgive tilbud.
- 2) **Tildelingsfase:** Tilbudsfasen afsluttes med, at alle tilbud evalueres og tildeling offentliggøres. Er der tale om et rammeudbud kan flere rådgivere eller entreprenører tildeles aftale.

BEGRÆNSET UDBUD (UDEN PRÆKVALIFIKATION)

(BYGGE- OG ANLÆGSOPGAVER UNDER TÆRSKELVÆRDI)

Udbyder kan indhente tilbud fra flere bydende uden for-

udgående prækvalifikation (mindst to). Det er et krav, at minimum en af de bydende ikke er fra lokalområdet. Udbyder skal oplyse, hvor mange man inviterer til at give tilbud.

UNDERHÅNDSBUD

(KUN BYGGE/ANLÆGSOPGAVER MED SAMLET VÆRDI UNDER 3 MIO. (STØTTET BYGGERI) ELLER 41,3 MIO. KR. (IKKE STØTTET))

Almene boligorganisationer kan anvende underhåndsbud på byggearbejde op til 3 mio. (støttet byggeri). Grænsen kan dog være op til ca. 41,3 mio. kr., hvis byggeriet ikke er støttet. Det kan eksempelvis være opførelse af et nyt fælleshus, som bygges uden støtte.

Udbyder kan direkte indhente underhåndstilbud fra 2-3 entreprenører (i særlige tilfælde 4, hvis minimum én ikke er fra lokalområdet). Falder opgaven under bagatelgrænse på 300.000 kr., kan udbyder nøjes med at indhente tilbud fra én entreprenør.

TILDELING AF DELYDELSER **

(DELYDELSER OG DELOPGAVER AF EN STØRRE UDBUDT OPGAVER)

Udbyder kan direkte tildele en delydelse (delopgave) af et større projekt op til en vis ramme. Læs mere på side 27.

Udbyder kan også bruge en række fleksible udbudsformer, der giver mulighed for at gå i dialog med de bydende. Læs mere på side 30.



* UDBUDSLOVEN: Minimum 5 bydende

TILBUDSLOVEN: Intet krav om minimum af bydende

** Læs mere om delydelser, også kaldet delkontrakter, i *Vejledning om udbudsreglerne* fra konkurrence- og forbrugerstyrelsen, s. 32.

Find vejledningen [Udbudsloven - Vejledning om udbudsreglerne her](#) (22).

GENERELLE REGLER FOR UDBUD

En ordregiver skal altid overholde principperne om ligebehandling, gennemsigtighed og proportionalitet.

Ligebehandling betyder blandt andet, at alle bydende skal have lige adgang til det materiale, der ligger til grund for udbuddet. (Vær særligt opmærksom på dette i forbindelse med udbud, hvor der har været gennemført en dialog med udvalgte virksomheder.)

Gennemsigtighed betyder blandt andet, at udbyder skal offentliggøre evalueringsmodel, så alle kan se, hvordan de indkomne bud bliver vurderet.

Proportionalitetsprincippet betyder, at udbud (og procedure) skal være egnet, nødvendige og forholdsmæssige i forhold til de mål, der ønskes opnået. Ordregiver kan eksempelvis kun stille krav til de bydende, som er rimelige i forhold til den opgave, der skal bydes på.

I forbindelse med gennemførelse af et EU-udbud, skal der anvendes en af følgende procedurer:

- » Offentligt udbud
- » Begrænset udbud
- » Udbud med forhandling
- » Konkurrencepræget dialog
- » Innovationspartnerskab
- » Udbud med forhandling uden forudgående bekendtgørelse
- » Projektkonkurrence

ANDRE UDBUDSFORMER

PROJEKTKONKURRENCE

(RÅDGIVNING ELLER TOTALENTPREISE)

Idé- eller projektkonkurrence kan anvendes, hvis man ønsker at få flere bud på løsning af en opgave og ud fra dem vurdere, hvilke der er den bedste løsning for projektet. Konkurrencen kan udskrives offentligt eller med en prækvalifikation.

Til bedømmelse af vinderen, som får tildelt projektet, ned sættes ofte en dommerkomité, som vurderer, hvem der bedst lever op til konkurrencebetingelserne.

Konkurrenceformen er ressourcetung, og der kan være forskellig detaljeringsgrad alt efter, hvad konkurrencen skal belyse. Ved konkurrence med prækvalifikation er det kutyme, at de indbudte får et vederlag for at deltage. Vederlaget medregnes i den samlede projektøkonomi.

STRATEGISKE PARTNERSKABER

(RÅDGIVNING ELLER TOTALENTPREISE)

Formålet er at udbyde en portefølje af projekter samlet i et strategisk partnerskab frem for udbud af enkelte projekter. Det sker for at opnå væsentlige stordriftsfordele, synergieffekter, gentagelsesoptimeringer og løbende innovation gennem et tæt og tillidsfuldt samarbejde med den valgte strategiske partner. Et strategisk partnerskab er også en måde at få en hurtigere gennemførelse af udbudsprocessen.

Der indgås kun aftale med én strategisk partner/team. Læs mere om strategiske partnerskaber på side 20 + 21 eller på www.rebus.nu.



LÆS MERE OM STRATEGISK PARTNERSKAB:

Læs mere på www.rebus.dk (23).

REBUS er en vejledning i, hvordan bygherre nemmere kommer igang med strategiske partnerskaber.



BRUG AF FLEKSIBLE UDBUDSPROCEDURER

OVERBLIK: Udbudsloven giver mulighed for en fleksibel udbudsprocedure. Bygherre kan gå i dialog og samarbejde med de bydende under udbudsprocessen for at finde de bedste og mest effektive løsninger. Få overblik over, hvordan fleksible udbudsprocedurer kan bruges på nybyggeri.

DEN OPTIMALE UDBUDSFORM afhænger af det konkrete projekt. Der kan være mulighed for at anvende såkaldte fleksible udbudsformer. Inden bygherre tager stilling til, hvilken udbudsprocedure, der skal benyttes bør udbyder stille følgende spørgsmål:

- 1) Er der mulighed for at anvende en fleksibel udbudsprocedure?
- 2) Er der en fordel ved at anvende en fleksibel udbudsprocedure?
- 3) Er udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog bedst egnet til projektet?

Det bør først afklares, om man kan anvende udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog (Se boks på side 31). Her skal en eller flere af disse betingelser er opfyldt:

- Bygherres behov kan ikke imødekommes uden tilpasning af løsninger (via dialog)
- Kontrakt omfatter design eller innovative løsninger
- Kontrakten kan pga. sin kompleksitet ikke tildeles uden forudgående forhandling
- Ordregiver (bygherre) kan ikke fastlægge tekniske specifikationer tilstrækkeligt, og har derfor behov for en tilpasning af løsninger gennem en dialogfase

Herefter skal bygherre undersøge, om det forventede udbytte af dialogfasen vil opveje det ekstra ressourceforbrug en forhandlingsfase kræver.

Der er fordele og ulemper, som bør opvejes ift. det konkrete projekt. En dialogfase kan sikre

- god kvalitet indenfor den konkrete økonomiske ramme
- fælles forventningsafstemning ift. kontrakt og vilkår, hvilket kan reducere misforståelser og tvister i projektfasen
- bedre dialog mellem bygherre og entreprenører /rådgiver

Der er flere muligheder for at indgå en dialog. På de næste sider gennemgås to muligheder:

UDBUD MED FORHANDLING (BYGGE- OG ANLÆGSOPGAVER)

Udbud med forhandling kan anvendes ved entrepriseudbud, hvor bygherren indhenter tilbud fra de prækvalificerede virksomheder, og efterfølgende indkalder dem til uddybning og forhandling omkring udvalgte forhold i udbuds- og tilbudsmaterialet.

KONKURRENCEPRÆGET DIALOG (BYGGE- OG ANLÆGSOPGAVER)

Udbudsloven giver mulighed for at afholde udbud, hvor man går i dialog under udbudsprocessen med de prækvalificerede virksomheder. En konkurrencepræget dialog kan typisk bruges ved større entrepriseudbud, hvor man eksempelvis ønsker input til valg af særlige tekniske løsninger, før det endelige tilbud indhentes.



LÆS MERE PÅ DE NÆSTE SIDER

På side 32 og 33 er der gode råd, hvis du vil anvende konkurrencepræget dialog eller udbud med forhandling. Husk en overordnet plan for hele processen. Bygherre skal sikre, at alle bydende har samme forudsætninger for at kunne afgive tilbud.



Processen for et fleksibelt udbud kan opdeles i fem faser. Læs mere i vejledningen *Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri* (s. 5ff.)

Faserne i en udbudsproces ved brug af fleksibelt udbud kan ses ovenfor. I boksen nedenfor kan du læse, hvilke betingelser der skal være til stede, for at udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog kan anvendes. Læs mere om de to procedurer på de efterfølgende sider.

§

HVORNÅR KAN FLEKSIBLE UDBUD ANVENDES I ALMENT BYGGERI?

Fleksible udbud kan ifølge udbudsloven anvendes i følgende tilfælde: (*)

- Når ordregivers behov forudsætter tilpasning af tilgængelige løsninger
Det kan fx. være, hvis en almen bygherre ønsker input til anvendelse af nye tekniske løsninger (fx. i forbindelse med energioptimering)
- Ved design og innovative løsninger
Det kan for eksempel være, hvis en almen bygherre ønsker at få input til nye facadeløsninger, som ikke tidligere har været udført og ønsker projektet udført i totalentreprise.
- Komplekse anskaffelser, der kræver forudgående forhandlinger
Komplekse anskaffelser kan for eksempel være opførelse af nye boliger med særlig vægt på cirkulær økonomi, hvor bygherre ønsker, at projektet opføres i totalentreprise (med særlige kontraktvilkår).
- Hvis tekniske specifikationer ikke kan fastlægges tilstrækkeligt præcist
Hvis man ønsker at opføre ungdomsboliger, som skal overholde særlige funktionskrav til eksempelvis fælles faciliteter, men hvor der kan være mange tekniske måder at løse det på. Det kan eksempelvis også være ved opførelse af fælles vaskeri med særlige funktionskrav - eksempelvis ift. genanvendelse af regnvand.

Hvis ovenstående er opfyldt, anbefales det altid at overveje, om anvendelse af en fleksibel udbudsform kan give værdi til projektet.

(*) Bygger på en forenklet beskrivelse af udbudslovens § 61 og 67. Reglerne giver også mulighed for at bruge udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog, hvis der i et forudgående udbud kun er modtaget ikkeforskriftsmæssige- eller uacceptable tilbud. (Hvis eksempelvis alle indkomne tilbud ligger langt over budget, eller hvis de indeholder uacceptable forbehold.)

Læs mere i [Vejledning om udbudsreglerne, som du finder her](#).
Se særligt afsnit 5.4 og 5.5.



FOKUS:

UDBUD MED FORHANDLING

Ved UDBUD MED FORHANDLING er udgangspunktet et udbudsmateriale, der detaljeret beskriver bygherres krav til det kommende byggeri. Det giver mulighed for gå i dialog, så der er bedre overensstemmelse mellem tilbudspris og den endelige økonomi i projektet. Hovedgenstanden for forhandlingen er tilbuddet og en optimering ift. bygherres krav og ønsker. Man kan også drøfte, om eventuelle forbedringer forudsætter mindre ændringer i udbudsmaterialet, men der må ikke laves ændringer i grundlæggende elementer i udbudsmaterialet – herunder mindstekrav og kriterier for tildeling af opgaven.

Processen for et udbud med forhandling er kort sagt:

- Udarbejdelse af udbudsmateriale
- Annoncering og udvælgelse (prækvalifikation og anmodning om indledende tilbud)
- Forhandlingsfase
- Anmodning om endeligt tilbud
- Tildeling af kontrakt

Der bør afsættes god tid til selve forhandlingsforløbet. Lovgivningen stiller særlige krav til udbudsmaterialet. Se mere om i vejledningen "Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri" *

- Udbudsbekendtgørelsen skal udformes i TEDs skabelon. Dette skal med i udbudsbekendtgørelsen:
- Kort beskrivelse af de efterspurgte ydelsers art og omfang
- Angiv hvor mange deltagere, der forventes udvalgt til udbudsproceduren (min. 3 maks. 5; medmindre man kan begrunde udvælgelse af flere end 5)
- Beskriv kort det forventede forhandlingsforløb:
 - Angiv om der foretages en reduktion af tilbud undervejs (shortlisting)
 - Angiv om der ydes vederlag
 - Angiv om du ønsker at tildele kontrakt på baggrund af det indledende tilbud – ellers skal der forhandles

Når du udarbejder udbudsmaterialet, skal du huske:

- Ved offentliggørelse af udbudsbekendtgørelse skal ansøgere have adgang til udbudsmateriale
- Overvej antallet af deltagere (jo flere deltagere, jo højere omkostninger til processen, det kan dog skabe større konkurrence)
- Overvej muligheden for at tildele kontrakt uden forhandling
- Sørg for at beskrive mindstekrav
 - dele, bygherre ikke ønsker at gå på kompromis med
 - sørg for at markedet kan leve op til krav til rimelige priser
- Test centrale dele af dine krav, så du sikrer, at markedet kan levere
- Beskriv hvilke elementer, der skal forhandles om, og hvilke der er mindstekrav

Husk at beskrive forhandlingsforløbet, samt tildelingskriterier og evalueringsmetode i udbudsmaterialet.

Udbud med forhandling skal sikre

- At du får tilpasset specifikke løsninger, som er tilpasset ordregivers behov
- At du får tilpasset konkrete løsninger, som sikrer et bygbart projekt
- At du får indarbejdet krav til byggeriet totaløkonomi i en forhandlingsfase, som ikke fordyrer projektet unødigt
- At de bydende har mulighed for at optimere deres tilbud ift. mindste krav og bygherres forventninger.

*Læs mere i vejledningen *Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri*, find den på www.bedreudbud.dk



LÆS MERE OM UDBUD MED FORHANDLING

Find bygherreforeningens vejledning om udbud med forhandling [her](#) (24).

Værdibyg har også udgivet en vejledning om **Udbud med forhandling**. [Find den her](#) (25).

Læs mere om [udbud med forhandling på konkurrence- og forbrugerstyrelsens hjemmeside her](#) (26).

FOKUS:

KONKURRENCEPRÆGET DIALOG



KONKURRENCEPRÆGET DIALOG kan tage udgangspunkt i en overordnet beskrivelse af bygherres behov, hvorefter dialogfasen bruges til at fastlægge, hvordan disse behov kan opfyldes. Det er brugbart, hvis bygherre kender de overordnede behov, men ikke ved, hvordan de bedst kan opfyldes. Det er løsningen, der er genstanden for dialogen, så tilbudsgivere har mulighed for at optimere løsningsforslag. Derfor vil både kontrakt og finansieringsvilkår være en del af løsningen. Konkurrencepræget dialog egner sig særligt til komplekse byggeprojekter, hvor eksempelvis opførelse og fremtidig drift og vedligehold skal samtænkes.

Der er derfor god mulighed for at tænke totaløkonomiske løsninger ind i en dialog omkring nye innovative løsninger; for almene boligorganisationer kan det dreje sig om opførelse af almene plejeboliger eller almene boliger, hvor energi- og bæredygtige tiltag ønskes indarbejdet.

Processen er kort fortalt:

- Udarbejdelse af udbudsmateriale
- Prækvalifikation og udvælgelse (min. 3 maks. 5; medmindre man kan begrunde udvælgelse af flere end 5)
- Dialogfase (møde, løsningsbeskrivelser (evt. shortlisting), umiddelbart tilbud)
- Endelig tilbudsafgivelse og indgåelse af kontrakt

Tjekliste til udarbejdelse af udbudsmateriale

- Ved offentliggørelse af udbudsbekendtgørelse skal ansøgere have adgang til udbudsmateriale
- Udbudsbekendtgørelsen skal udformes i TEDs skabelon (som ved udbud med forhandling).
- Udbudsmateriale kan blot bestå af
 - et beskrivende dokument
 - overordnet krav- og behovsafklarin
- Angiv særlige krav til indholdet
- Særlige krav (mindstekrav og tildelingskriterier) må ikke ændres ift. det oprindelige udbudsmateriale

Når du planlægger dialogfasen, bør dialogforløbet beskrives så konkret som muligt. Herunder antal møder, varighed af møderne samt temaer for møder. Husk at angive, at dialogfasen kan blive tilpasset det reelle behov, der opstår undervejs i forløbet.

Tjekliste til dialogmøder

- Udsend dagsorden i god tid
- Udpeg emner, der skal drøftes
- Afstem forventninger med deltagere, så alle får størst udbytte af møderne
- Sørg for at de rette personer er med (både fra bygherre og rådgiver)
- Del evt. møderne op i temaer, så man undgår unødige mødedeltagere
- Vær forberedt, og vær åben overfor tilbudsgivers input

Efter endt dialogfase, skal der udarbejdes en dokumentation. Det sikrer, at alle er enige om, hvad der er blevet sagt. Det skal være grundlag for nye tilbud, og endelig skal dokumentet sikre ligebehandling af alle tilbudsgivere.

Tildeling og evaluering af tilbud

Kontrakten skal tildeles på baggrund af "bedste forhold mellem pris og kvalitet", hvilket betyder, at ren tildeling på baggrund af pris ikke må anvendes på konkurrencepræget dialog. Underkriterierne ved dette tildelingskriterium (samt evalueringsmetode) skal offentliggøres med det oprindelige udbudsmateriale. Se i øvrigt Konkurrence- og forbrugerstyrelsens "vejledning om udbudsreglerne" – afsnit 10.3 om anvendelse af tildelingskriterier. <https://www.kfst.dk/media/47065/udbudsloven-vejledning-om-udbudsreglerne.pdf>



LÆSE MERE OM ANVENDELSE AF FLEKSIBLE UDBUD

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen har udarbejdet en vejledning om, hvordan man kan bruge fleksible udbud i kommunalt byggeri. Der er gode råd og eksempler, som også kan bruges i alment boligbyggeri.

Find vejledningen *Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri* på: www.trafikstyrelsen.dk eller www.bedreudbud.dk (27)

Du kan også finde hjælp i vejledningen "Dialog i udbudsprocessen" fra Værdibyg. [Hent den her](#) (28).



TIDSRISTER OG BEGREBER:

TIDSPLAN FOR UDBUDSPROCES

Udbudsprocessen skal planlægges i god tid, så alle tidsfrister overholdes. Her er overblik over tidsfrister og begreber ift. udbudsproceduren

FORHÅNDSMEDDELELSE

Er den første *frivillige* offentlige annoncering af, at der kommer et udbud. Den kan bruges til at varsle om et udbud. Ved større projekter bør det sikres, at eventuelt bydende har projektet med i deres planlægning. Forhåndsmeddelelse kan offentliggøres på egen hjemmeside eller annonceres på www.ubud.dk.

UDBUDSBEKENDTGØRELSE

Udbudsbekendtgørelsen annonceres i EU-tidende i hht. udbudsreglerne. Hele udbudsmaterialet, inklusive krav til ansøgnings- og udbudsmateriale, udvælgelses og tildelingskriterier skal offentliggøres samtidig med udbudsbekendtgørelsen. Alle potentielle ansøgere skal have samme grundlag for at tage stilling til, om de kan/vil søge /afgive tilbud.

ANMODNINGSFRIST/ANSØGNINGSFRIST

Frist fra udsendelse af udbudsbekendtgørelse til alle ansøgere skal have indsendt det anmodede prækvalifikationsmateriale.

TILBUDSFRIST

Fristen, som de bydende har til at indsende tilbudsmateriale - og hermed afgive tilbud.



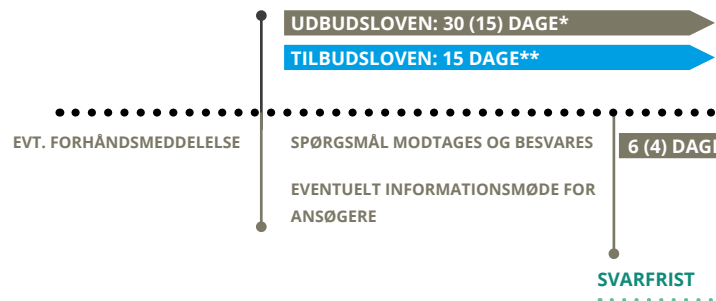
LÆSE MERE HER

Læs mere om tidsfrister
<http://www.fristberegeren.dk/> (29)

HUSK at i fristberegeren betragtes en almen bygherre som statslig bygherre (se pkt. A5 i fristberegeren).

TIDSRISTER VED BEGRÆNSET UDBUD MED P (TILBUDSLOV OG UDBUDSLOV), SOM UDSendes ELEKT

UDBUDSBEKENDTGØRELSE
 (OFFENTLIGGØRELSE AF DET FULDE UDBUDSMATERIALE)
 GÆLDER KUN UDBUDSLOVEN



UNDERRETNING OM TILDELING

De bydende underrettes samtidig om evaluering og tildeling. Bygherre skal hurtigst muligt meddele tildeling med en kort begrundelse. Man skal give tilbudsgivere besked om tildeling (med begrundelse) samt en besked om, hvornår standstill perioden udløber. Det bør ske i god tid, så kontrakt kan indgås, inden vedståelsesfrist udløber. Krav om underretning varierer ift. udbuds- eller tilbudslov. Rådfør dig med en jurist, hvis du er i tvivl.

STANDSTILL PERIODE

Perioden efter offentliggørelse om tildeling, hvor partnere afventer og ikke må indgå kontrakt. Det skal sikres, at der kan gøres indsigelse før kontraktindgåelse. Indgives der klage, har den opsættende virkning, hvilket betyder, at der ikke må indgås aftale, mens klagen behandles.

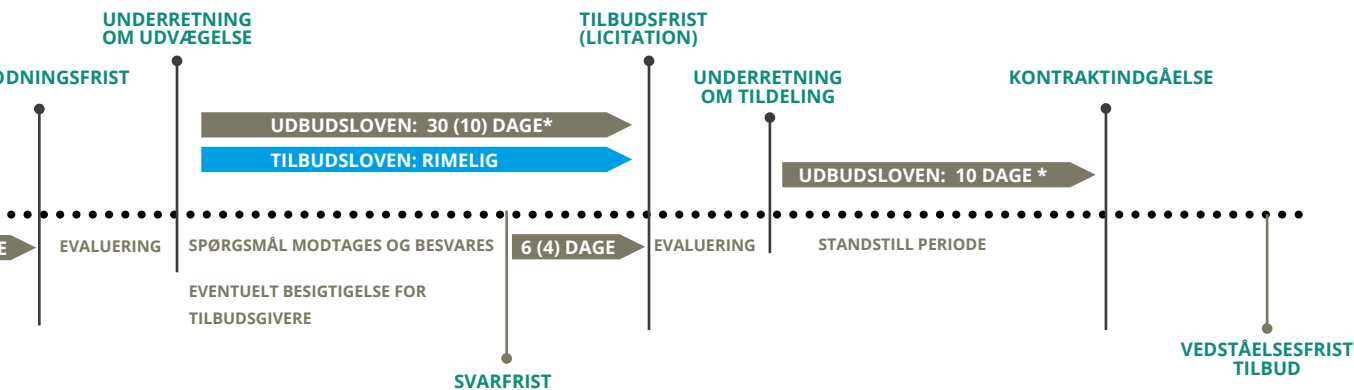
KONTRAKTINDGÅELSE

Der indgås kontrakt med den vindende tilbudsgiver efter standstill perioden er udløbet, hvis der ikke er indgivet klage. Andre bydende kan stadig indgive klage, inden klagefristen er udløbet.

VEDSTÅELSESFRIST

Er den periode, som tilbudsgiver har bundet sig til med det afgivne tilbud. Aftalen skal være indgået, inden denne frist er udløbet. I udbudsloven er der ingen vedståelsesfrist. I tilbudsloven er vedståelsesfristen 40 arbejdsdage fra licitationsdato (underretning om tildeling), med mindre der henvises til de Almindelige Betingelser (AB), hvor fristerne kan være anderledes.

RÆKVALIFIKATION RONISK



* Frister iht. udbudsloven angives i hele kalenderdage.

Frister angivet i () er ved forhåndsmeddelelse eller ved særlig hasteprocedure. Frister forudsætter elektronisk udsendelse af udbud.

** Frister iht. tilbudsloven angives i arbejdsdage.

SVARFRISTEN for at komme med supplerende oplysninger i ansøgningsfasen og tilbudsfasen er 6 dage før henholdsvis anmodningsfristen/tilbudsfristen.



NÅR DU BEREGER DINE TIDSFRISTER

Kammeradvokaten har udarbejdet en tidsfristberegner, hvor du kan beregne tidsfrister for dit udbud. Når du udfylder fristberegneren skal du huske: frister i udbudsloven (grå tidslinje) angives i hele kalenderdage. frister i tilbudsloven angives i arbejdsdage. Det betyder, at en 15 dages frist i tilbudsloven (blå tidslinje) reelt kan være det samme som 21 kalenderdage (jr. udbudsloven). Frister kan derfor variere meget. Husk generelt ikke at give for korte tidsfrister. Medregn ferier og helligdage i din planlægning. Tjek, hvad der gælder for dit projekt på fristberegneren.

FORHÅNDSMEDDELELSEN: Hvis der er udsendt forhåndsmeddelelse inden udbudsbekendtgørelsen, skal den være udsendt højst et år inden- og minimum 35 dage før udbudsbekendtgørelsen. Hvis forhåndsmeddelelse udsendes for at forkorte tidsfristen, gælder der særlige krav til indholdet.

AKUT BEHOV: Du kan forkorte fristen, hvis der er akut behov. Husk, at der er særlige regler, der gælder.

Udbudsmaterialet skal være tilgængeligt elektronisk ved offentliggørelsen.

[HTTP://WWW.FRISTBEREGNEREN.DK/](http://www.fristberegneren.dk/)



HJÆLP TIL TIDSFRISTER OG SÆRLIGE FORHOLD

På www.bedreudbud.dk finder du en vejledning om udbudsreglerne.

Vejledningens kapitel 8 (s. 163 ff) beskriver TIDSFRISTER.

I vejledningens kap. 8.3 (s. 166) kan du læse om AKUTTE BEHOV OG HASTEPROCEDURER.

Hent vejledningen [her](#) (30).



RAMMEAFTALE ELLER ENKELT UDBUD?

AFTALEFORMER



Rådgivningsydelser og entreprisopgaver kan udbydes enkeltvis eller udbydes under en rammeaftale med flere rådgivere eller entreprenører, hvor aftalen gælder for en række kommende projekter (typisk 2- 4 år). Her er et overblik over mulighederne:

Som en del af udbudsstrategien, bør bygherre tidligt overveje fordele og ulemper ved at udbyde arbejderne under en samlet rammeaftale eller ved enkeltudbud for hvert projekt.

RAMMEAFTALE:

- Kræver ressourcer indledningsvis at udbyde en rammeaftale
- Man kan lave rammeaftaler med både rådgiver og entreprenører
- Man ved hvilke rådgivere/entreprenører, der er til rådighed
- Man kan hurtigere finde en rådgiver/entreprenør, når byggeprojektet skal til at starte op.
- Det er stadigvæk muligt for bygherre at udbyde enkeltprojekter uden for aftalen (Hvis rammeaftalen ikke forhindrer det)

UDBUD AF ENKELTAFTALER:

- Det kræver løbende ressourcer at udbyde opgaverne enkeltvis.
- Sikrer større konkurrence på det konkrete projekt.
- Boligorganisationen er ikke bundet til et fast hold rådgivere eller entreprenører.
- Sikrer, at man får rådgiver/entreprenør med de kompetencer, der kræves til det specifikke projekt.



TJEKLISTE: RAMMEAFTALE

HUSK dette når du vurderer, om der skal udbydes en rammeaftale:

- Vurder om de kommende projekter er egnet til udbyd i en fælles rammeaftale
- Vurder fordele ved at udbyde projekter under en aftale
- Hvad skal aftalen dække?
- Ligner projekterne hinanden, eller er der andre fordele ved en rammeaftale?
(Gode samarbejdspartnere, vidensdeling, osv.)
- Omfanget af projekter (på vej) indenfor perioden. Det sikrer, at rammeaftale er relevant. Rammeaftalen og de ressourcer, der bruges på rammeudbudet, skal stå i forhold til, hvor mange projekter, aftalen dækker. Hvis aftalen dækker få projekter, kan gevinsten ved at lave et rammeudbud være lille ift. de ressourcer bygherre (og bygherrerådgiver) bruger på den.
- Overvej, om du ønsker en bred aftale, eller om du ønsker at lave rammeaftale på specifikke projekter/ydelser



Med en rammeaftale sikrer bygherre, at man tidligt kan udvælge en rækkende samarbejdspartnere til fremtidige opgaver. Ved den efterfølgende tildeling under rammeaftalen, kan bygherre tildele opgaven til den rådgiver/entreprenør, der passer specifikt til det enkelte projekt.

RAMMEAFTALER



VIGTIG INFO OM RAMMEAFTALER

En rammeaftale må maksimalt løbe 4 år (inkl. mulighed for forlængelse). Alle projekter, der igangsættes inden rammeaftalen udløber, kan gennemføres inden for den indgåede aftale. Du kan udbyde både rådgivning og bygge- og anlægsarbejder i en rammeaftale.

En rammeaftale udbydes på samme måde som enkeltaftaler - se afsnit om udbudsprocedure og afsnit om udvælgelses- og tildelingskriterier. En rammeaftale, som udbydes iht. til udbudsloven i begrænset udbud, indledes med en prækvalifikationsrunde, hvor der udvælges, hvem der opfordres til at afgive tilbud. Herefter tildeles aftalen (tildelingsrunde) til de vindende. Rammeaftalen skal beskrive, hvordan efterfølgende opgaver under rammeaftalen tildeles.

Aftaler under en rammeaftale kan tildeles ved miniudbud eller ved direkte tildeling.

Når udbud udsendes skal det beskrives

1. Hvad rammeaftalen omfatter
2. Hvordan de bydende udvælges (prækvalificeres)
3. Hvordan rammeaftalen tildeles
4. Hvordan opgaver under rammeaftalen tildeles (miniudbud eller direkte tildeling, herunder om man anvender kaskademodel eller objektive behov)

TILDELING AF PROJEKTER UNDER EN RAMMEAFTALE

1) MINIUDBUD (Hvor konkurrence genåbnes ifm. det konkrete projekt)

Miniudbud afholdes i forbindelse med rammeaftaler, hvor der er flere parallelle aftaleholdere. Ved miniudbud udbydes den konkrete opgave blandt dem, der er indgået rammeaftale med. Den enkelte opgave under mini-udbudet tildeles til den, der vil være bedst til at løse den konkrete opgave ud fra de opstillede tildelingskriterier.

Ved miniudbud genåbnes konkurrencen mellem de rådgivere/entreprenører, der er indgået rammeaftale med. Til-

budsgiverne opfordres til at afgive tilbud. Alle skal have en passende frist, nødvendige oplysninger og vilkår.

Konkurrencen udbydes ud fra de kriterier, som er beskrevet for miniudbudet i rammeaftalen, og opgaven tildeles ud fra den beskrevne evalueringsmetode. Husk at kriterierne ved miniudbud skal adskille sig fra dem, som blev brugt ved tildeling af rammeaftalen, og de skal være målrettet det konkrete projekt.

2) DIREKTE TILDELING (to muligheder)

• **Kaskademodellen – rangordning af leverandørerne**
Efter kaskademodellen rangordnes leverandørerne på baggrund af den tilbudsevaluering, der er foretaget af de tilbud, der er indgivet. Den bedst placerede leverandør skal først tilbydes den konkrete kontrakt, og kun hvis denne ikke kan levere, kan man gå videre til den næste leverandør i rækken. Fordelen er, at den er simpel at anvende, da de enkelte bestillinger kan foretages umiddelbart på grundlag af aftalens vilkår, svarende til ved rammeaftaler med en leverandør.

• **Behovsmodellen – ordregivers konkrete behov.**
Ved behovsmodellen indgår ordregiver aftale ud fra objektive beskrevne behov i forhold til det konkrete projekt. Ordregivers konkrete indkøbsbehov kan fx tilsige, at kontrakten tildeles den leverandør, der kan levere alle de varer, der er behov for. Her kan ordregivers behov være udslagsgivende for, hvilken leverandør der tildeles en konkret kontrakt. Ordregiver må ikke opgøre sit behov på baggrund af usaglige hensyn, så konkurrencen hindres, begrænses eller fordrejes.

KILDE: Vejledning om udbudsreglerne.



LÆS MERE OM RAMMEAFTALER I VEJLEDNINGEN TIL UDBUDSLOVEN, KAPITEL 6

Vejledning om udbudsreglerne:

<https://www.bedreudbud.dk/files/media/documents/vejledninger/Udbudsloven%20-%20Vejledning%20om%20udbudsreglerne.pdf>



CASE: RAMMEAFTALE

BRED RAMMEAFTALE SIKRER GOD VIFTE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Boligselskabet Sjælland har indgået rammeaftaler med seks rådgivere om teknisk rådgivning og bistand til **alle** projekttyper. Rammeaftalen kan derfor benyttes på alle kommende projekter.

Da Boligselskabet Sjælland (BOSJ) skulle indgå ny rammeaftale, så de muligheder i at slå alle projektformer sammen og indgå en bred rammeaftale med et antal rådgiverteams, på både arkitekt-, landskabs- og ingeniørydelser. Frem for at have en lang række mere specifikke rammeaftaler, kan de bruge rammeaftalen på tværs af opgavetyper, kompleksitet, nybyg og renovering samt størrelse. BOSJ har vurderet, at denne form for rammeaftale passer godt til størrelsen og takten i deres projektportefølje.

UDBUDSFORM

Udbuddet er udført iht. udbudsloven med to faser, hvor første fase var en ansøgningsfase, med prækvalifikation af 12 rådgivere til at give tilbud. I tilbudsfasen blev 6 rådgiverteams tildelt rammeaftale. Tildeling af de enkelte projekter sker ved efterfølgende gennemførelse af miniudbud.

EN BRED AFTALE

En bred rammeaftale giver mulighed for at bruge aftalen til flere forskellige typer af projekter uden at skulle hele udbudsproceduren igennem hver gang. Ofte har helhedsplanerne også aspekter af både renovering og nybyg, og det er derfor fint, at rådgiverteamet er kvalificeret på begge aftaler.

BOSJ har valgt at indgå rammeaftale med seks forskellige rådgiverteams. Det er valgt for at sikre et tættere og mere glidende samarbejde med rådgiverne, og for at motivere rådgiverne til at yde det bedste ved at garantere hyppige opgaver.

I første omgang har man sikret sig en vifte af gode samarbejdspartnere, som kan løse alle slags opgaver. Ved mini-udbuddene skal der så fokuseres på at finde netop den rådgiver, der passer bedst til den konkrete opgave.



Sems Have i Roskilde
Foto: Rambøll



Du skal vægte kvalitet højt som tildelingskriterie. Billig rådgivning kan ende med at blive for dyr.

Per Bro, byggechef,
Boligselskabet Sjælland



ANBEFALINGER

- Kig på porteføljen af sandsynlige, kommende projekter og vurder hvilke projekter, der er egnede til udbud i én fælles, bred rammeaftale. Overvej antallet af aftaler i forhold til kommende projekter, så det sikres, at rammeaftalen bliver brugt regelmæssigt.
- Tænk udvælgelses- og tildelingskriterier samt udbudskravene godt igennem, så man får brugbare oplysninger og klart sammenligningsgrundlag. Husk at vægte kvalitetskriteriet højt.
- Sørg for at rammeaftalen indgås med teams, der har en bredde, som matcher bredden i projekterne.

KRAV OG KRITERIER

De krav og tildelingskriterier, som rammeaftalen er indgået på, blev nøje drøftet og samstemt inden udbuddet. Man havde et ønske om i første omgang at lægge vægt på kvalitetsparametre. Der var et ønske om at lægge større vægt på pris i miniudbuddene, hvor opgaven kan stilles mere præcist.

I både prækvalifikation og tilbudsfasen (herunder i miniudbuddet) blev der taget grundig stilling til hver enkelt af tildelingskriterierne: Hvad skulle de bidrage med, hvordan skulle de vægtes, hvordan skulle de evalueres? Dette gav mulighed for at udvælge den eller de rådgivere, som bedst opfyldte BOSJ's ønsker og værdier.

I boligselskabet fokuserer man på de oplysninger, som viser, hvordan den enkelte tilbudsgiver skiller sig ud fra det, man normalt forventer: Hvad får man ekstra?

Ved at bede om de forkerte eller for mange oplysninger bliver muligheden for at sammenligne sværere, og der skal bruges mere tid på udvælgelse og tildeling.

I indeværende rammeaftale vægtedes pris kun med 30 %, mens kvalitet af den tilbudte rådgivning vægtedes med 70 % for at sikre, at prisen ikke alene blev udslagsgivende.

REFERENCER OG ORGANISATION

BOSJ har gennem deres krav til referencerne i prækvalifikationen sikret, at de rådgiverteams, der blev udvalgt til at give tilbud, har erfaring med at løse en bred vifte af opgaver. Der blev stillet krav til referencer på nybyg, renovering, arkitekturrådgivning og ingeniørrådgivning inden for alment boligbyggeri, samt formkrav til referencerne.

I tilbudsfasen (tildeling) bliver rådgiver bedt om at vise de rigtige medarbejdere til løsningen af den konkrete opgave samt projektorganisation, så de dermed kan vise, hvordan de forskellige fagligheder skal samarbejde internt. Endvidere skal rådgiverne beskrive proces for samarbejdet med boligselskab, afdelingsbestyrelse og myndigheder.

De udvalgte rådgivere (under rammeaftalen) har forskellige kompetencer, som sikrer en bred vifte til de kommende opgaver. Der er ønsket en bred rammeaftale for at sikre, at tilbudsgiverne har tilstrækkelig bred organisation, hvor der kan trækkes på en bred vifte af kvalificerede nøglepersoner og på særlige kompetencer efter den enkelte opgaves behov.



FAKTA

Sted: Dækker alle boligselskabets afdelinger

Organisation: Boligselskabet Sjælland

Rammeaftalens værdi: I alt 150 mio. kr. (anslået)

Periode: 2017-19 med mulighed for forlængelse

Udvalgte teams (aftaleholdere):

Tyrens, Holscher Nordberg, Nord Arkitekter, Masu Planning, Rambøll

Kant Arkitekter, Dominia, Bogl

JJW Arkitekter, Moe

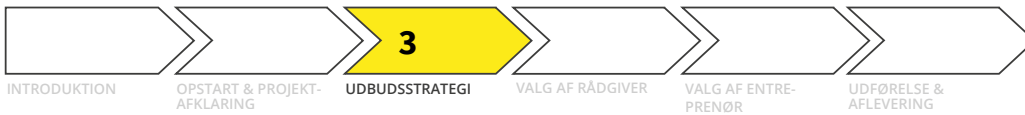
Vandkunsten, Erik Pedersen

Link Arkitektur, Oluf Jørgensen

Udbudsform: Rammeaftale med miniudbud (totalrådgivning)

Entrepriseform: Specificeres ved de enkelte miniudbud

Kontakt: Byggechef Per Bro; peb@bosj.dk



UDVÆLGELSES- OG TILDELINGSKRITERIER

Når projektet udbydes i begrænset udbud efter udbudsloven, prækvalificeres en række rådgivere eller entreprenører til at give tilbud, så den endelige opgave kan tildeles. Der udvælges de rådgivere eller entreprenører, der bedst opfylder udvælgelseskriterierne. De udvalgte inviteres til at afgive tilbud.

UDVÆLGELSESKRITERIER

Udvælgelseskriterierne omhandler ansøgerens økonomiske, finansielle, faglige og tekniske formåen bagudrettet. Det vil sige, at det vurderes, om virksomheden er robust nok (økonomisk) og egnet (kompetencer) til at udføre opgaven.

Der fastsættes mindstekrav og krav om dokumentation til:

- virksomhedens økonomiske-, finansielle forhold med dokumentation herfor.
- faglige- og tekniske formåen (eksempelvis kompetencer samt erfaring med lignede opgaver i form af referencer)

HUSK AT: Når der stilles krav om oplysninger og dokumentation, skal man være opmærksom på, hvad oplysninger skal bruges til i forbindelse med evalueringen af, hvem der skal udvælges til at give tilbud. Bed kun om de nødvendige oplysninger for at kunne evaluere og udvælge. Kravene skal være objektive og ikke diskriminerende.

HUSK: Nogle krav kan medvirke til at udelukke virksomheder, som kunne være de bedst egnede til at løse opgaven. Tænk over, hvad oplysningerne skal bruges til. Ved udbud af en større opgave, hvor der stilles krav om for mange referencer indenfor en kort årrække, vil det kunne udelukke mindre virksomheder, som ikke er store nok til at have

mange opgaver i gang på samme tid; men som til gengæld er rigtigt gode til den/de opgaver, de har.

Du skal overveje,

- om referencen skal være udført eller er det godt nok, at den er i gang?
- skal det være referencer vedr. almene boliger eller blot boliger?



HUSK

Du skal altid oplyse, hvor mange tilbudsgivere, der udvælges til at afgive tilbud.

Du altid skal give besked om udvælgelse til alle, som har ønsket at blive prækvalificeret, samtidig (inkl. en kort begrundelse for udvælgelsen eller for hvorfor man ikke er udvalgt).

Du må ikke bruge samme kriterier til at tildele, der er brugt til udvælgelse.



Tildelingskriterier og vægtning i en byggesag kan fx. være:

Opgaven vil blive tildelt efter bedste forhold mellem pris og kvalitet:

Pris	40 %
Oplæg til konkret kvalitetsplan	20 %
Organisation og proces ift. opgaven	20 %
Miljø og arbejdsmiljø under udførelsen	20 %



Det drejer sig om at vurdere tilbudsgiverens samlede opfyldelse af de kvalitative underkriterier og prisen på den konkrete, udbudte opgave fremadrettet.

Værdibyg: Kvalitet som tildelingskriterium

TILDELINGSKRITERIER

Du kan enten vælge at tildele udelukkende på baggrund af bedste pris (hvor opgaven tildeles laveste pris), omkostninger eller "bedste forhold mellem pris og kvalitet" (også kaldet økonomisk mest fordelagtige tilbud).

Vælges "bedste forhold mellem pris og kvalitet", skal du vurdere og evaluere tilbud i en vægtning mellem prisen i forhold til den kvalitet, som virksomheden kan levere.

BEDSTE FORHOLD MELLEML PRIS OG KVALITET.

Først skal der tages stilling til, hvilke tildelingskriterier der bedst sikrer den rigtige leverandør til udførelse af opgaven, samt hvor meget de enkelte kriterier skal vægtes.

Tildelingen drejer sig om, hvordan virksomheden vil løse den konkrete opgave og til hvilken pris:

PRIS – hvis prisen vægtes for højt, bliver den alene udslagsgivende for, hvem der får opgaven. Erfaringer viser, at man skal under 50% (måske endda 40%) før kvalitetsparametrene rigtigt får indflydelse på, hvem der får tildelt opgaven. Pris kan også anvendes ved omvendt licitation, hvor økonomien i projektet er låst. Det er en måde at sikre, at økonomien holder sig inden for maksimumsbeløbet.

KVALITET – vælg en række kvalitative underkriterier som passer til den konkrete opgave, og som er vigtige for bygherre. Se på hvad der kan adskille de forskellige tilbud. Få tilbudsgiveren til at komme med noget udover det, alle kommer med, og som kan skabe yderligere værdi for det aktuelle byggeprojekt.

Underkriterier kan være:

- Oplæg til konkret kvalitetsplan og styring af opgaven - og ikke kun et standardssystem for kvalitetssikring.
- CV'er/bemandingen (Nøglepersoner til opgaven)
- CV'er på personer, der kan erstatte nøglepersoner med lignende kvalifikationer, ved udskiftning.
- Plan for styring af underentreprenører
- Plan for udbedring af fejl- og mangler
- Et bud på, hvordan totaløkonomi* og driftsforhold kan indtænkes i projektet.
- Plan for samarbejde og kommunikation

Beskriv hvordan de enkelte punkter vil blive evalueret, hvad der vil blive lagt vægt på og bedømt efter, og beskriv konkret, hvad de bydende skal redegøre for.

Beskriv hvor mange sider det maksimalt må fylde, og i hvilket format det skal afleveres. Husk det skal være let at evaluere bagefter, så det er muligt at finde ud af hvordan de enkelte bydende adskiller sig fra hinanden i forhold til løsning af opgaven (begræns omfanget så kun de vigtigste og nødvendige oplysninger tages med). Det er en god idé at bede om at få besværelserne i et predefineret skema, så format og omfang er ens. Det gør det nemmere at sammenligne.

Vær opmærksom på, hvad den vindende tilbudsgiver har lovet, når den endelige kontakt udarbejdes. Og husk, at der altid skal gives besked om tildeling til alle samtidig (inkl. begrundelse for tildeling).

* Husk at totaløkonomi kan anvendes som tildelingskriterie. Se mere i vejledning om udbudsreglerne, afsnit 10.3.2.1. [Find vejledningen her.](#)



LÆS MERE OM KVALITET SOM TILDELINGSKRITERIE PÅ VÆRDIBYG

[Find vejledningen Kvalitet som tildelingskriterie her](#) (32).

Vejledningen kommer med anbefalinger og en evalueringsmodel til vurdering af kvalitative kriterier.



Møllevænget i Hørsholm
Illustration: Rambøll



UDVÆLGELSE- OG TILDELINGSKRITERIER (FORSAT)

EVALUERING AF TILBUD

Evalueringsmodellen skal beskrives i udbudsmaterialet. Det sikrer, at der er gennemsigtighed omkring tildeling af opgaven.

EVALUERING AF PRIS:

Der findes flere forskellige beregningsmodeller for sammenligning og pointgivning af tilbuddene. Prøv dem igen og find den, der passer til opgaven.

Ved entrepriseudbud kan være en god idé at oplyse en maksimal pris, som skal sikre, at tilbuddet ligger inden for det godkendte budget + evt. et tillæg. Tilbud højere end dette vil få 0 point. Det skal sikre, at byggeprojektet holder sig inden for den økonomiske ramme for udførelsesdelen (og dermed maksimumsbeløbet for hele projektet).

Ved rådgiverudbud kan man overveje at fastlægge en minimumprocent/pris for at sikre, at rådgiver har midler til at løse opgaven gennem hele forløbet.

Husk at hvis der ønskes konkurrence på andet end den faste pris for opgaven, så kan man fastlægge anslåede mængder/omfang for fx optioner og tillægsydelse, som dermed skal tillægges den faste pris inden evalueringen.

Hvis tilbud er for høje, vil der være behov for at revurdere projektet og finde besparelser. Det kan fx ske ved at lave udbud efter forhandling med de bydende, eller man kan blive nødsaget til at lade hele projektet komme i et helt nyt udbud, hvis der er behov for væsentlige ændringer.

Der er særlige krav til og begrænsninger for denne forhandlingsproces. (Se mere i udbudslovens §80.)

Hvis projektet skal ud i et helt nyt udbud, vil det normalt være svært at nå det indenfor de 15 måneder, der maksimalt må være fra godkendt skema A til indsendelse af skema B.

EVALUERING AF KVALITET:

Ved evalueringen af de kvalitative underkriterier, bør man bruge en pointskala, der består af heltal mellem 0 og 10. Man bedømmer først det enkelte underkriterium ud fra det, der er beskrevet i udbudsbetingelse, og man vægter dem derefter samlet. Pointskalaen for Pris og Kvalitet skal være den samme.

OPGAVEN TILDELES:

Pointene vægtes og lægges sammen (Brug kun en decimal). Vinder er tilbudsgiveren, der har fået det højeste pointtal.

Husk, at der kan anvendes andre evalueringsmodeller, hvor man ikke anvender pointskala for pris.

Afprøv altid evalueringsmodellen, inden udbuddet sendes ud.



GODE RÅD TIL EN EVALUERINGSMODEL

På www.bedreudbud.dk finder du metodeberegneren. Den kan hjælpe med at finde en egnet evalueringmodel til dit udbud. Her kan du også afprøve din evalueringmodel. Metodeberegneren indeholder også eksempler, så du kan se, hvordan du kan bruge den. [Find evalueringmodellen her](#) (33).



Niels Bohrs Vej i Aalborg
Foto: Landsbyggefonden



NÅR DU UDBYDER PROJEKTET:

UDBUDSMATERIALET



Udbudsmaterialet er et overordnet begreb, der dækker over alle udbudets dokumenter. Ordregiver skal anvende udbudsbekendtgørelse til offentliggørelse af et udbud over tærskelværdier. Her er et overblik over, hvad udbudsmaterialet skal indeholde:

PROJEKT- OG UDBUDSMATERIELE

Hvad skal ligge klar, når der udsendes eller offentliggøres et udbud?

UDBUDSMATERIALET BØR INDEHOLDE:

- Udbudsbetingelser (vilkår for afgivelse af tilbud)
- Formelle krav til form, tid og sted for tilbuddets indlevering
- Spørgefrist (evt. tid for besigtigelse)
- Kontaktdata
- Kriterier for tildeling og evalueringsmetode (kun krav ved udbud efter udbudsloven)
- Minimumskrav og evt. krav til oplysninger om underleverandører og delkontrakter, alternative tilbud mv.
- Kontraktudkast og aftalebetingelser med de særlige betingelser for aftalen og AB/ABT/ABR samt IKT-aftale
- Byggeprogram/projektforslag /byggesagsbeskrivelse, arbejdsbeskrivelser med krav og ønsker (evt. tegninger) - alt efter, hvilken fase opgaven udbydes i.
- Evt. supplerende dokumentation samt andre relevante bilag (fx. arbejdsmiljø).

Der må ikke indskrives krav om bestemte fabrikater i udbudsmaterialet, medmindre der er en særlig begrundelse herfor, fx at det skal passe sammen med allerede eksisterende bygningsdele, eller at det ikke kan udføres på anden måde.

(Hvis der ønskes et specielt fabrikat, kan det overvejes som en bygherrelevance. Vær særligt opmærksom på tærskelværdier for vareindkøb).

Hvis det ikke er muligt at beskrive produktet, kan der i særlige tilfælde henvises til et fabrikat med tilføjelsen "eller tilsvarende". Der skal stadigvæk beskrives krav til funktion, kvalitet, arkitektur (æstetik), mv.

UDBUDSMATERIALET VED EU-UDBUD (udbudsloven) SKAL ENDVIDERE INDEHOLDE:

- Udbudsbekendtgørelsen
- ESPD: Erklæring om, at tilbudsgiver opfylder krav til egnethed. (Indeholder kriterier for udelukkelse, egnethed og udvælgelse)

i

VIGTIG INFO

ESPD: Det fælles europæiske udbudsdokument

ESPD: Bed kun om fremvisning af dokumentation fra den vindende byder.

UDBUDSBEKENDTGØRELSEN: Der skal oplyses, hvor mange ansøgere man vil udvælge og opfordre til at afgive tilbud.

UDBUDSMATERIALET: Udbudsbekendtgørelse og ESPD bør udarbejdes efter det øvrige udbudsmateriale er klar.



ANNONCERING VIA WWW.UDBUD.DK (34)

Ved annoncering af udbud under tærskelværdien er du ikke forpligtet til annoncering.

På www.udbud.dk kan man vælge at annoncere indkøb af vare og tjenesteydelser, der er under tærskelværdierne. Her kan du både annoncere rådgiverudbud samt bygge- og anlægsopgaver. Hermed kan du nemt annoncere kommende opgaver og offentliggøre tildeling.

UDSENDELSE AF EU-UDBUD (35)

Udsendelse af udbudsbekendtgørelse/annoncering i TED/EU-Tidende og ESPD. Det gøres fra <http://simap.europa.eu/enotices/> eller fra andet elektroniske udbudssystem.

Den Elektronisk ESPD er obligatorisk. Den kan oprettes her: <https://ec.europa.eu/tools/espd>

EU-udbudsbekendtgørelsen kan også benyttes til projekter under tærskelværdien.



CASE: KONCEPTBYGGERI

ALMENBOLIG+

Med almenbolig+ konceptet har boligselskaberne en udbudsform, hvor man kan udbyde en projektportefølje samlet, og hvor gentagelseeffekter kan optimere både økonomi og udbudsproces

EN NY FORM FOR ALMENBOLIG

I 2007 valgte KAB at udvikle et nyt almenboligkoncept. I KAB var man bekymret over udviklingen i København, hvor almindelige familier ikke havde råd til at anskaffe sig en bolig. KAB's koncept gik ud på at udvikle en ny type almenbolig, som primært skulle tiltrække familier, og som kunne opføres og drives 30% billigere end det normale prisniveau for nyopførte almene boliger.

Konceptet blev forankret bredt i et samarbejde mellem KAB, 3B, Østjysk Bolig og Domea.dk. Siden er der opført i alt 1418 boliger i flere kommuner, til en gennemsnitlig husleje på 26 procent under andre nyopførte almenboliger. KAB, som har opført de fleste boliger, har oplevet en overvejende succes med tiltrækning og fastholdelse af beboere, og KAB arbejder løbende med at udvikle konceptet.

OPTIMERING OG GENTAGELSEEFFEKTER

Almenbolig+ konceptet er baseret på en ny driftsform og

en udvidet råderet, hvor beboerne selv tager stor del i driften og indretningen af boligen og bebyggelsen. Optimeringen af selve byggeriet beror på en stadig udvikling af præfabrikeret lavenergibyggeri. Hele forudsætningen for projektet har været en stor gentagelseeffekt. Det har derfor været målsætningen at udbyde 400-500 boliger i hver rammeaftale, fordelt på 3-5 byggesager. Denne volumen er mulig, fordi boligselskaberne udbyder på tværs af afdelinger og boligselskaber. Når flere boligorganisationer går sammen om udbuddene, betyder det, at de har opnået en volumen på rammeaftalerne, som giver mulighed for udvikling af det industrialiserede byggeri i samarbejde med leverandørerne - med gode muligheder for erfaringsopsamling fra projekt til projekt.

RAMMEAFTALE MED PIPELINE

Rammeaftalerne udbydes i omvendt licitation, hvor den økonomiske ramme er sat 10 % under maksimumbeløbet. De bydende konkurrerer i stedet på kvalitetsparametre.

Emblasgade i København NV, Domea
Foto: ONV Arkitekter



Danmarkshusene, Boligselskabet AKB, Rødovre
Foto: Tegnestuen Vandkunsten



Sundholm Syd, Boligforeningen 3B.
Foto: Torben Åbdahl.





”Det skal kunne betale sig for de bydende at lægge kræfter i. Så man får kvalificerede svar.”

Stine Kofod,
Konsulent i KAB



ANBEFALINGER

1. Hvis du udvikler et koncept, skal du stille de bydende konkrete byggemuligheder i udsigt.
2. Sørg for koordinering på tværs af de involverede afdelinger.
3. Etabler et tæt samarbejde mellem boligorganisationer og de involverede kommuner.

Hver rammeaftale er udbudt med en konkret portefølje af projekter, det vil sige med sikkerhed for byggemuligheder på konkrete grunde. Hertil kommer en række optioner på mindre sikre projekter. På den måde har entreprenørerne kunnet byde ind med en realistisk tidsplan i forhold til egen produktionstakt og rækkefølge. For hver rammeaftale er der udvalgt et fast leveranceteam, bestående af entreprenør, arkitekt og ingeniør.

OPSAMLING

For KAB har det været en ny måde at arbejde med det udbudstekniske. Det har krævet en masse koordinering mellem kommunernes tidsplaner, producentens flow og boligsekskabernes interesser. Det har blandt andet betydet, at man i starten måtte have dispensation for tidsfristen fra skema A til skema B (som indtil 2015 var på 9 måneder, men nu er 15 måneder). I dag har KAB opsamlet så mange erfaringer, at det er blevet nemmere at koordinere på tværs af afdelinger og kommuner.

SAMARBEJDE OG VIDEREUDVIKLING

At arbejde med koncept og udbud på tværs af flere boligorganisationer kræver et tæt samarbejde. Det havde KAB og 3B allerede før konceptets tilblivelse, og de har derfor haft nemmest ved at holde fast i samarbejdet.

KAB og 3B arbejder nu videre med konceptet udenfor den oprindelige forsøgsperiode. Sammen udvikler boligorganisationerne et nyt koncept for Generationernes byhus. Her arbejdes videre ud fra de erfaringer, som Almenbolig+ har givet, herunder de gentagelseeffekter og den volumen, der er kritiske parametre for projektets succes.

Første fase af forsøgsprojektet Almen Bolig+ kørte fra 2007 - 2015. Konceptet indebærer en række forsøgelementer, som i 2007 blev godkendt af det daværende Socialministerium.



FAKTA

Sted / afdeling:	Udvikling af nyt bolig- og byggekoncept KAB, 3B, Østjysk Bolig, domea.dk
Organisation:	Familieboliger
Boligtype:	1400 boliger er opført inden for de første fire rammeudbud
Antal lejemål:	
Rammeudbud 0-1:	Dominia, ONV Arkitekter, Scandibyg
Rammeudbud 2-3:	Dominia, Vandkunsten, GVL Entreprise
Rammeudbud 4:	Bascon, ONV Arkitekter, JAJA, Scandibyg
Rammeudbud 5:	Vandkunsten, dBM Industribyggeri, Tyrens og Ebbesens Rådgivende ingeniører
Udbudsform:	Totalentreprise
Læs mere om udbuddene her (36):	www.kab.dk eller sbi.dk/pages/evaluering-af-almenbolig.aspx





Carolinelund i Fredericia
Foto: Rambøll



NÅR DU SKAL LAVE DIT RÅDGIVERUDBUD:

VALG AF RÅDGIVER

Rådgiverudbuddet skal passe til projektet og til bygherres forventninger til den gode samarbejdspartner. Afklar fra starten, hvad rådgiver skal kunne, og hvilken rolle, bygherre selv ønsker i projektet.

HVILKEN RÅDGIVER ER DER BEHOV FOR?

Før rådgiverudbud udarbejdes, bør man afklare, hvilken type rådgiver der er behov for.

INDEN DU LAVER DIT RÅDGIVERUDBUD, SKAL DU VIDE:

- Skal du bruge en totalrådgiver, eller skal udbuddet opdeles?
- Hvad skal rådgiveren levere? Er det overordnet et arkitekt- eller ingeniørprojekt? Sæt dig ind i ydelsesbeskriven, så det passer til det, der er behov for i det enkelte projekt.*
- Hvordan skal projektet bydes ud:
Opdelte ydelser i fag: Arkitekt- og ingeniørydelser eller opdeling i faser: projektering, byggeledelse, mv.
- Skal rådgiver hjælpe med økonomi, finansieringsmuligheder mv.?
- Er der behov for en rådgiver, der har erfaring med støttet nybyggeri?
- Hvornår skal der tilknyttes en rådgiver?
Forundersøgelser og dokumentation (før skema A) eller skal rådgiver tilknyttes efter grundlaget er udarbejdet?

Byggeprojekter er lige så forskellige som boligselskaber er det. Derfor er der forskel på, om der er behov for en gennemgående rådgiver i et helt projekteringsforløb, eller om der skal tilknyttes en bygherrerådgiver, som hjælper med at udarbejde grundlag (og program) og rådgiverudbud. Det afhænger af bygherres egne kompetencer, og om du mener, det er vigtigt at have en gennemgående samarbejdspartner i hele forløbet.

- Beskriv tydeligt krav og forventninger til rådgiverydelserne i de enkelte faser. Sørg for at lave en præcis beskrivelse af omfanget af ydelsen.

Hvis der fx. er behov for særligt fokus på tilsyn, så skal denne ydelse og omfangs defineres. Man kan også vælge at lade det være et af tildelingskriterierne at lade rådgiver beskrive, hvordan en delopgave skal udføres.

Husk, at når du laver dit rådgiverudbud, skal du sikre tilstrækkelig konkurrence - også ved udbud under tærskelværdien.

* Fri/Danske Ark: Ydelsesbeskrivelser fra Danske Arkitektvirksomheder (37): <https://www.danskeark.dk/content/ydelsesbeskrivelse-byggeri-og-planlaegning>



LÆS MERE YDELSESBESKRIVELSER OG ABR

Du kan læse mere om ABR på www.danskeark.dk (38)

REVISION: ABR 89 bliver til ABR 18, når de almindelige betingelser revideres i 2018.

Hold dig opdateret på www.danskeark.dk eller på [Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsens hjemmeside](#). (39)



TYPER AF RÅDGIVERUDBUD

TOTALRÅDGIVNING

En rådgiver varetager alle ydelser. Det kan være en måde at sikre vidensdeling mellem de forskellige fag. Du skal dog være helt klar på, hvilke ydelser, der er indeholdt i totalrådgiveraftalen. Total betyder ikke alt. Totalrådgiver er blot en betegnelse. Rådgiver leverer det, der er aftalt i kontrakten (ydelsesbeskrivelsen).

Det kan være en god idé at efterspørge en gennemgående kontaktperson til bygherre fra en stor rådgiver. Beskriv krav til kontaktperson/projektleder nøje i udbudsmaterialet.

OPDELT RÅDGIVNING

Ved opdelt rådgivning, laves adskilte aftaler for de forskellige ydelser.

Vær opmærksom på: Aftaler med flere rådgivere: Der kan være risiko for, at opgaver/ydelser falder mellem to fag/rådgiverne. Det skal derfor laves en aftale, der sikrer koordinering ift. grænseflader mellem de forskellige rådgivere. Denne aftale skal beskrive ansvarsfordeling mellem de forskellige rådgivere. Den bør gennemgås på et fælles projektopstartsmøde.



Brugerproces i Gentofte Kommune
Foto: Rambøll



RÅDGIVERUDBUD:

OPDELING AF YDELSER



OPDELING AF YDELSER (FASER, FAG, MV.)

Det kan være en fordel at opdele rådgiverudbuddet i ydelser i forhold til de enkelte faser og behov. Det sikrer, at de rette kompetencer er til rådighed i de enkelte faser.

Projektering og byggeledelse opdelt?

Mange boligselskaber efterspørger særligt fokus på byggeledelse i udførelsen. Man kan enten sikre, at rådgiver har ressourcer til udførelsesfasen og byggeledelsen ved at udbetale faseopdelt honorar, eller man kan udbyde rådgivning i to faser: Projektering og byggeledelse til to forskellige rådgivere. Byggeledelse kan evt. udbydes som option i rådgiveraftalen.

Det skal sikre, at rådgiverne bruger de kompetencer, de er bedst til. Det kræver en god plan for projektgranskning og overførelse af viden ved faseskift.

Læs mere om Faseopdelt rådgiverudbud i vejledningen *Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri - Renovering*. Se mere på www.bedreudbud.dk.

TILKØB AF SÆRLIGE YDELSER

Der kan være ydelser, som bygherre selv råder over, eller som kan være en fordel at indkøbe særskilt.

- Forundersøgelser
- Juridisk bistand
- Granskning
- Byggeplads-håndtering
- Byggeledelse
- Arbejds miljøkoordinator P + B

Bygherre kan også tilkøbe eksternt projektgranskning for at blive udfordret og sikre kvalitet i projektet.

OM FASEOPDELT RÅDGIVERUDBUD:

”Der er rådgivere, der er eksperter i byggeledelse; men når vi laver rådgiverudbud, har de ikke en chance for at komme i betragtning. Derfor har vi udbudt projektet i to faser, så mindre firmaer med gode byggelederkompetencer kan byde ind på opgaven.”

Hvordan sikrer man, at der ikke sker tab af viden fra projekterings- til byggefasen?

”Vi har i udbuddet skrevet ind, at den projekterende rådgiver skal deltage i projektmøder i løbet af udførelsesfasen. Faseopdelt udbud sikrer også, at byggelederholdet skal granske projektet grundigt fra starten. Det giver ejerskab til projektet, og der er flere øjne på projektet, hvilket sikrer kvalitet og et bygbart projekt.”

Søren Ahle Hansen
Direktør, Boligforeningen ØsterBo



HVAD ER RÅDGIVERS ANSVAR?

Ansvarsfordeling - hovedregel:

I forhold til bygherre har rådgiver ansvaret for projektering, byggeledelse og tilsyn (bortset fra totalentreprise).

RÅDGIVERUDBUD:

UDARBEJDELSE AF KONTRAKT



RÅDGIVERAFTALEN skal fastsætte rådgivningens omfang. Den endelige aftale skal være en del af udbudsmaterialet. Efterfølgende skal det sikres, at kontrakten svarer til

- 1) Udbudsmaterialet (de ydelser, der efterspørges)
- 2) Tilbuddet (der kan være særlige forhold, som rådgiver er tildelt udfra i sit endelige tilbud. Tilbuddet indgår som en del af kontrakten).

SÆRLIGE FORHOLD FOR KONTRAKTEN:

Vær så præcis som muligt for alle ydelser. Beskriv ikke kun ydelsen, men også det forventede omfang. Se ydelsesbeskrivelserne i FRI & Danske Ark ydelsesbeskrivelser. Særligt ved aftale med totalrådgiver er det vigtigt, at kontrakten specifikt beskriver, hvilke ydelser aftalen indeholder.

VÆR OPMÆRKSOM PÅ AT

- rådgiveraftalen udarbejdes med henvisning til ABR. Skal skrives ind i kontrakten. Fra sag til sag kan der være særlige fravigelser og tilføjelser. De skal fremgå tydeligt af rådgiverudbuddet.
- de almindelige betingelser (ABR) også gælder for underrådgivere.
- skrive krav til underrådgivere ind i udbudsmaterialet og kontrakten.
- om bygherre ønsker en omprojekteringsklausul, som sikrer projektet i tilfælde af overskridelse af budgettet. Den bør baseres på et aftalt budget på projektforslagstidspunktet.
- der generelt skal skrives ind i aftalen, hvordan man beregner honorar ift. ændringer i
 - projekt
 - valg af entrepriseform

(Hvis man ændrer fra hoved- til stor/fagentreprise, skal man sikre, at der er afsat ressourcer og honorar nok til byggeledelse og koordinering)

RÅDGIVERAFTALEN

- ALMINDELIGE BETINGELSER (ABR)

Normalt skriver man ind i rådgiveraftalen, at den i øvrigt er udarbejdet i henhold til gældende "almindelige betingelser" AB

- ABR gælder for rådgiverudbuddet

Se Almindelige betingelser for teknisk rådgivning og bistand på www.frinet.dk

Når der henvises til ABR i aftalen, er det her, projektets parter henvises til i tvivlstilfælde.

REVISION: ABR 89 bliver til ABR 18, når de almindelige betingelser revideres i 2018. Hold dig opdateret på www.frinet.dk eller på Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsens hjemmeside.

- udbudsbetingelserne (og kontraktoplæg) skal tage højde for behov for godkendelse fra kommunen og organisationsbestyrelsen

HUSK generelt at rådføre dig med en jurist, når du udarbejder kontrakter.

IKT-KRAV I RÅDGIVERAFTALEN *

- IKT-aftale: Ved en anslået entreprisenummer over 20 mio. gælder særlige krav til IKT-koordinering gennem byggesagen. IKT-aftalen skal tilpasses bygherres fremtidige behov (også ift. drift af bygningerne).

Pas på med at stille for store krav til både projektering og det efterfølgende D/V materiale (drift og vedligehold). Stil kun krav om det, der er behov for i forhold til udførelsen og krav, som den efterfølgende drift af bygningen kræver. Overflødige krav til IKT kan fordyre projektet unødigt.

* IKT står for Informations- og kommunikationsteknologi.



LÆS MERE OM YDELSER OG IKT-KRAV

Se [ydelsesbeskrivelser her](#) (40):

Se seneste [tillæg til ydelsesbeskrivelse om "digital projektering" her](#) (41)

Husk, at der kommer nye ydelsesbeskrivelser i 2018.

Se mere om [IKT-krav på Almen Net](#) (42).

Husk at du kan læse [den officielle vejledning til IKT bekendtgørelsen her](#) (43).



NÅR DU SKAL LAVE DIT ENTREPRISEUDBUD:

VALG AF ENTREPRENØR

Entrepriseformen skal passe til projektet. Den rette entrepriseform er med til at sikre, at bygherre får den forventede kvalitet til en god pris.

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

- Hvilke kompetencer er særligt vigtige hos entreprenøren?
- Find den entrepriseform, der passer til projektets kompleksitet og bygherres forventninger
- Planlæg tidligt, hvilke udvælgelses- og tildelingskriterier, entreprenøren vælges ud fra
- Afstem forventninger til udbudsmateriale og udbudsprocedure med rådgiver
- Sørg for at kontrakten afspejler både bygherres forventninger og entreprenørens tilbud

- Er der arbejder, der kræver noget særligt af entreprenørerne?

Når du vælger entrepriseform, skal den:

- passe til bygherres forventninger
- passe til det enkelte projekt (omfang, detaljeringsgrad, kompleksitet)
- passe til den rolle, bygherre ønsker at have i projektet
- passe til boligorganisationen (og den valgte rådgiver)

Se mere på de efterfølgende sider om entrepriseformer.

VALG AF ENTREPRENØR

Når du overvejer, hvilken entreprenør, der er har behov for, skal du fra starten overveje:

- Hvordan skal entreprisen bydes ud? (På de efterfølgende sider, kan du se, hvilke muligheder de forskellige entrepriseformer giver)
- Er der nok som vil/kan byde på opgaven? (Ift. opgavens omfang og kompleksitet) Her kan det være en god idé at gennemføre en indledende markedsdialog (se mere side på 25)
- Hvordan får man de rigtige til at byde?
- Skal byggeprojektet deles op i faser/etaper/fag?
- Hvordan entreprenøren skal beskrive projektorganisation - særligt ift. egne leverancer/underentreprenører?



”Vi har en tidlig dialog med rådgiver om, hvordan projektet skal udbydes (entrepriseform, red.). Det er afhængigt af den enkelte opgave og det aktuelle marked.”

Peter K. Larsen
Direktør, AB Esbjerg



VALG AF ENTREPRENØR OG ENTREPRISEFORM

Totalentreprise kan være en måde at optimere økonomien i projektet. Det kræver et godt byggeprogram, der bliver grundlaget for et godt projekt og samarbejde. Læs mere om de forskellige entrepriseformer på side 60 og 61. Læs også case om totalentreprise ifm. renovering af rækkehusene i Albertslund Syd i vejledningen *Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri - renovering* (s. 62). Find vejledningen på www.bedreudbud.dk

ENTREPRISEUDBUD:

UDARBEJDELSE AF KONTRAKT



Kontraktudkastet skal uploades/udsendes med udbudsmaterialet. Hvis en entreprenør bliver tildelt opgaven på baggrund af særlige bud på, hvordan udførelsesfasen skal håndteres, er det vigtigt, at de skrives ind i den endelige aftale, og at tilbudet vedlægges som bilag til kontrakten, så det er en del af kontrakten. Brug rådgiver og brug gerne en jurist til at granske kontrakten og det øvrige aftalemateriale. Som udgangspunkt må din tekniske rådgiver ikke rådgive dig om juridiske forhold. Rådgiver skal dog sikre, at de rigtige ting bliver udført, og at kontrakten afspejler udbudsmaterialet (og særlige forhold i tilbudet).

Det skal sikres, at kontrakten kan bruges som et styringsværktøj i det endelige projekt. Beskriv derfor:

- Tidsplan, rollefordeling ift. rådgiver/byggeledelse, og særlige forhold om underentreprenører ind, så det er tydeligt beskrevet i aftalen.
- Krav til dagbøder og sanktionsmuligheder.
I forbindelse med udarbejdelse af kontraktgrundlaget skal der tages stilling til dagsbods krav, og hvis der fx skal være dagbod for de enkelte faser/etaper, så skal det klart fremgå, så kravet ikke kun bliver gældende ved den endelige aflevering. Husk at skrive i udbudstidsplanen, hvor de sanktionsbærende terminer ligger.
- Særlige krav til entreprenøren i forhold til fx byggeplads, renholdelse mv. . Det skal med i udbudsbetingelserne. Det bør overvejes, om kravene skal have et selvstændigt punkt på tilbudslisten, så de er lettere at kapitalisere, hvis de ikke bliver overholdt.
- Krav til fakturering (godkendelses- og betalingsprocedure).
- Krav til godkendelse af ekstraarbejder.

- Evt. krav og ønsker til sociale klausuler, særlige ansættelsesvilkår, mv.
- Hvad det kræver af godkendelser før den endelige aftale er gældende (fx. godkendelse af skema B hos kommunen og organisationsbestyrelsen.)

AFTALEN - ALMINDELIGE BETINGELSER

I aftalen med entreprenøren henviser man normalt til AB eller ABT:

Det er et fælles regelsæt eller gældende "almene betingelser", som byggeriets parter har indgået.

Find almindelige betingelser (AB og ABT) på Danske Byggeris hjemmeside*.

Der henvises normalt til AB i aftalegrundlaget for entreprisudbudet. BL og Dansk Byggeri er dog blevet enige om en række afvigelser ift. bygge og anlægsarbejder**.

Begræns antallet af afvigelser, der skrives ind i aftalen.

Betingelserne skal dog tilpasses efter det enkelte projekt.

Jo færre afvigelser, der skrives ind, desto nemmere vil det være at afgøre tvister ift. AB/ABT. Det vil sikre, at entreprenøren kender vilkårene.

Ansvarsfordeling - hovedregel:

I forhold til entreprenøren har bygherre ansvaret for projektering, byggeledelse og tilsyn (bortset fra totalentreprise)



LÆS MERE AB - ALMINDELIGE BETINGELSER

* Find de almindelige betingelser (AB + ABT) her (44):

www.danskyggeri.dk

** Hold dig altid opdateret på BL's hjemmeside om afvigelser ift. AB. Se mere på www.bl.dk

Eller se her. (45)

REVISION: AB 92 BLIVER TIL AB 18

De almindelige betingelser (AB, ABT og ABR) er under revision i 2018.

Hold dig opdateret på Dansk Byggeris hjemmeside.

Du kan også læse mere om "[revision af byggeriets aftalevilkår](#)" her (46).



ENTREPRISEFORMER



Entrepriseformen skal passe til projektet. Se hvilke muligheder de forskellige entrepriseformer giver.

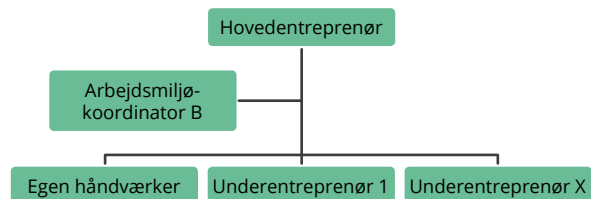
HOVEDENTREPRISE

Én entreprenør har ansvar for at udføre det projekt, der er projekteret. Hovedentreprenøren har ansvar for det samlede byggeprojekt.

FORDELE: Entreprenøren styrer og har ansvaret for alle egne håndværkere og underentreprenører. Bygherre har kun kontakt med en entreprenør. Anvendeligt på alle størrelser af projekter. Hovedentreprise er anvendeligt på projekter, hvor flere faggrupper arbejder i samme område samtidig, da styringen er placeret hos hovedentreprenør, hvilket sikrer en nemmere koordinering.

Vær opmærksom på:

- Hovedentreprenøren styrer byggeriet og påtager sig risiko. Det kan give højere priser.
- Bygherre kan ikke stille krav til valg af underentreprenører. Man kan dog i udbud stille krav til særlige kompetencer, som underentreprenør eller hovedentreprenøren skal opfylde. (Ex. krav til arbejdsmiljø/lønforhold.)
- Udbud i hovedentreprise placerer ansvar hos en entreprenør; men det kan begrænse, hvor mange der kan byde ind på opgaven, da opgaven kan blive stor. Hovedentreprise kræver generelt erfaring med styring af en byggesag.



Nogle hovedentreprenører har mange faggrupper selv og skal derfor kun have få underentreprenører, mens andre har få faggrupper selv. Hvis hovedentreprenør har mange håndværkergrupper, skal denne være lige så opmærksom på underentreprenøren som på egne håndværkere. De hovedentreprenører, som har få eller ingen faggrupper, skal være gode til at styre de forskellige underentreprenører.

Bemærk: Byggeprojektet kan opdeles i områder, hvor de forskellige områder/etaper udbydes adskilt i hovedentrepriser. Dette kan være med til at sikre konkurrence på prisen. Det sikrer samtidig, at flere entreprenører kan byde ind på opgaven, men det kræver større styring fra bygherre/rådgiver og en større udbudsproces.

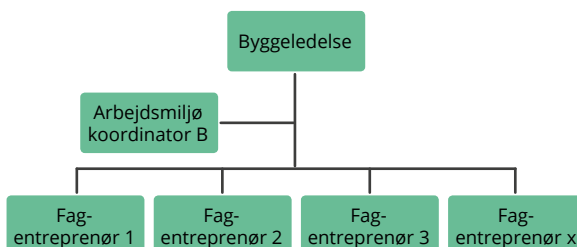
FAGENTREPRISE

Arbejdet fordeles mellem mange specialentreprenører, der udfører opgaver inden for deres fag.

FORDELE: Kan give bedre priser, da den overordnede koordinering varetages af bygherrens byggeledelse.

Vær opmærksom på:

- Hvis et byggeprojekt udbydes i fagentreprise, kan det være for at sikre en god pris på de enkelte fag, og den



helt rigtige specielentreprenør til løsning af særlige dele af projektet.

- Entrepriseformen kræver særligt fokus på koordinering mellem fagene. Hvis det er et komplekst projekt, skal man afsætte ekstra ressourcer til byggeledelse og fagtilsyn. Hvis en fagentrepriser ikke overholder aftalerne, kan det have indflydelse på de øvrige arbejder, og det kan derved medføre ekstra omkostninger for projektet.
- Der skal bruges flere ressourcer til udbudsprocessen, da der skal udsendes flere forskellige udbud. Det stiller krav til udarbejdelse af udbudsprojekt (fx. specifikke beskrivelser af proces, grænseflader mellem de enkelte entrepriser, koordinering og tidsplan).
- Koordinering, tæt opfølgning og fagledelse skal varetages af totalrådgiver eller ekstern byggeleder.



HVIS DU VÆLGER

HOVEDENTREPRISE - SKAL DU OVERVEJE

- om du vil og kan stille de rigtige krav til underentreprenører.
- hvordan du sikrer en høj kvalitet og kvalitetssikring fra underentreprenører.

FAG/STORENTREPRISE - SKAL DU SIKRE

- ressourcer til byggeledelse eller selvstændig aftale herom.
- en samlet tidsplan til styring af alle fag.

Husk: AB (Almindelige betingelser) gælder for hoved, stor og fagentreprise, mens ABT gælder for totalentreprise.

TOTALENTREPRISE - SKAL DU

- fastholde styring gennem hele projektet.
- overveje at anvende en bygherrerådgiver, som kan sikre, at slutproduktet lever op til programmet og dermed bygherres krav.

Totalentreprise anvendes ofte på nybyggeri for at sikre, at projektet holdes inden for den økonomiske ramme. Få mere inspiration i casen Totalentreprise ved renovering af rækkehus i Albertslund Syd. Se *Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri - renovering*, s. 60.

STORENTREPRISE

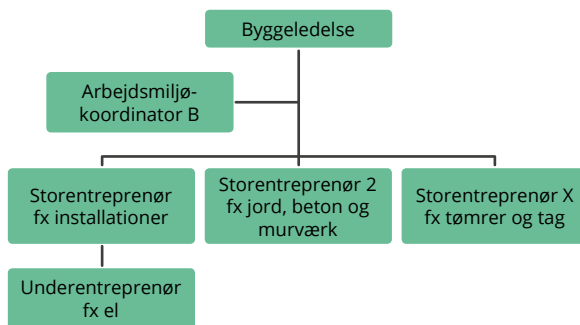
Arbejdet fordeles mellem en gruppe større fagentreprenører. Den enkelte storetreprenør har ansvaret for de enkelte entrepriser (med eventuelle underentreprenører).

FORDELE: Større delentrepriser uddelegeres til entreprenører. Det gør det nemmere at koordinere større projekter. Risiko placeres hos de enkelte storetreprenører, som har styring og risiko.

Vær opmærksom på:

- Kan give dyrere priser end i fagentrepriser, da storetreprenøren tager sig betalt for styring og risiko.
- Kræver forsat ekstra opmærksomhed på byggeledelse. Hver enkelt storetreprenør har kun ansvar for sin del.

- Der skal bruges større ressourcer på udbudsprocessen, da der skal udsendes flere forskellige udbud. Det stiller krav til udarbejdelse af udbudsprojekt (specifikke beskrivelser af proces, grænseflader mellem de enkelte entrepriser, koordinering, tidsplan).



TOTALENTREPRISE

Entreprenør leverer et samlet projekt til bygherre, inkl. rådgivning og projektering af hele projektet samt udførelse. Totalentreprisen tildeles inden projekteringsfasen.

FORDELE: Kan give bedre priser. Bygherre har alt samlet, og der er mulighed for en fast pris, som medvirker til, at projektet holder sig inden for maksimumsbetøbet. Entreprenøren kommer tidlige med i projektet og kender vilkårene bedre, hvilket skaber ejerskab til projektet.

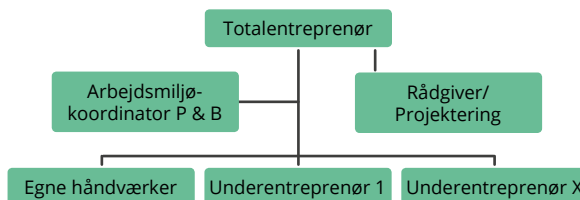
Entreprenør styrer og har ansvar for projektering, egne håndværkere og underentreprenører. Bygherre har kun kontakt med en totalentreprenør. Særlig anvendeligt på større byggesager.

Vær opmærksom på:

- Det kræver et detaljeret program, som beskriver projektets krav til kvalitet, arkitektur, byggeproces, mv.
- Beskriv bygherres krav til kommunikation og beslutningsprocesser tydeligt i udbudsmaterialet.
- Det er en god idé at tilknytte en bygherrerådgiver, som sikrer at bygherres krav fastholdes gennem hele projektet.

Totalentreprise kan udbydes efter et program (forprojekt) med et budget, eller totalentreprisen kan udbydes efter "omvendt" licitation med en fast pris. "Omvendt totalentreprise" kan være en måde at styre økonomien og sikre, at der leveres et tilpasset projekt, som holder sig inden for budgettet.

Bygherre kan vælge at udskrive en totalentrepriskonkurrence (projektkonkurrence) med henblik på at indgå kontrakt med vinderen. Her vil totalentreprenøren/underrådgivere komme med forslag til løsning af opgaven. Totalentrepriskonkurrencen er typisk på et meget detaljeret niveau. Der gives normalt vederlag for at deltage.





UDFØRELSE

TJEKLISTE: Udførelsesfasen skal planlægges i god tid. Bygherres ønsker og krav til byggeledelse, fagtilsyn, kvalitetssikring mv. skal med i udbudsmaterialet. Almene bygherrer efterlyser ofte mere fokus på byggeledelse i byggeprojekter. Derfor er det en god idé, hvis byggeledelsen er involveret i projektet, inden det bliver udbudt. En tæt dialog mellem de projekterende og byggeledelsen skaber et godt grundlag for udførelsesfasen.

I udbudsmaterialet skal følgende punkter medtages:



TJEKLISTE TIL UDBUDSMATERIALET (ENTREPRISEUDBUD)

- Krav til bemanding på nøglepositioner
Plan for ny bemanding
(Skal sikre de samme kvalifikationer ved udskiftning af byggeleder, mv.)
- Opstartsmøder med entreprenører skaber fælles forståelse for projektet
- Afklar, hvem der har ansvar for
 - anmeldelse af byggeplads til arbejdstilsynet
 - anmeldelse af byggeaffald til kommunen
 - andre tilladelser
- Forsikringsforhold skal afklares, inden byggesag starter.
- Dokumentation og registrering - før arbejdet starter (af eksist. forhold; fx. jordbundsforhold, tilslutning til el-, vand og afløb, mv.)
- Registering af arbejder undervejs (håndværker)
- Tilsynsplan: Tilsyn, kontrol, kvalitetssikring og dokumentation (fotoregistrering).
Det er vigtigt for at undgå tvivl om skader
- Plan for overdragelse af arbejdsmiljøkoordinatorrollen mellem P og B (projektering og udførelse af byggeri).
- Byggeplads: Plan og koordinering
- Særlige krav til håndværkerne
Fx vedrørende identifikation, arbejdstider og arbejdsmiljø
- Krav til aftalesedler, aftaler om ekstraarbejder og ændringer i projekt- og økonomiforhold



ANBEFALINGER

- En plan for opstart af udførelsesforløbet sikrer:
- ressourcer til byggeledelse
 - den gode start på samarbejdet
 - en plan for håndtering af byggeplads
 - koordinering mellem de udførende entreprenører
- Lav en tids-, kommunikations- (inkl. byggeweb) og organisationsplan, inden byggeriet starter op
Tidsplanen skal
 - gennemgås ved opstart
 - afklare hvem der har ansvaret ift. ændringer i udførelsesfasen
 - Beskriv byggeledelsens opgave klart og tydeligt i ydelsesbeskrivelsen - med fokus på arbejder, der skal føres særligt tilsyn med
 - Lav en plan for økonomi- og budgetopfølgning? (Beskriv omfang)
 - Involver byggeledelse i projektet, inden udbudsmaterialet sendes ud. Det sikrer, at processer og tilsyn er kvalitetssikret



LÆSE MERE HER:

VÆRDIBYG har udarbejdet en vejledning om faseskift i byggeprojekter. Vejledningen er et bud på, hvordan man kan sikre, at mindre viden og værdi går tabt i forbindelse med faseskift.
[Find vejledningen her](#) (47).

AFLEVERING OG IBRUGTAGNING

TJEKLISTE: I udbudsmaterialet bør krav til aflevering og ibrugtagning beskrives. Det er vigtigt at inddrage driftsfasen i bygherres overvejelser tidligt, da det kan være netop her, byggeriets totaløkonomi kan optimeres. Brug denne tjekliste, når byggesagsbeskrivelse og udbudsmaterialet gennemgås. Det skal sikre en bedre proces, og at bygherres forventninger til aflevering og inddragelse af driften er beskrevet detaljeret.



HUSK AT

- Inddrage driften tidligt
- Inddrage totaløkonomi i planen for den fremtidige drift af byggeriet.
Det kan også gøres i de krav, der stilles til entreprenør og leverandører ift. eksempelvis valg af materialer, energioptimerede løsninger samt beskrivelse af vedholdelsesplaner for valgte løsninger
- Sikre, at særlige bygherreleverancer skrives ind i udbudsprojektet
Er der produkter, hvor boligselskabet har særlige krav eller særlige indkøbsaftaler?
- Innovative løsninger i projektfasen giver kun mening, hvis der er lavet en detaljeret plan for, hvordan driften skal håndtere/vedligeholde dem fremadrettet i afdelingen.
- Byggeriet skal altid afleveres med en god plan for drift- og vedligeholdelse, så afdelingen ikke risikerer at miste værdi.



DET SKAL MED I UDBUDSMATERIALET (ENTREPRISEUDBUD)

- IKT-aftale tilpasses til projekt og den efterfølgende drift.
- Krav til D&V-materiale (Drift og vedligehold), overdragelse og brugervejledning.
- Det bør beskrives, hvilket materiale byggeskadebogen skal have.
Sørg for den nødvendige dokumentation fra både rådgiver og entreprenør.
- Krav til en plan for løbende overdragelse til driften, efterhånden som de enkelte boliger/blokke bliver taget i brug.
- Krav om plan for teknisk aflevering, når boligen overdrages til beboerne.
- Plan for delafleveringer (med sanktionsbærende terminer).
- Tag stilling til, om sikkerhedsstillelsen skal nedskrives løbende efter delafleveringer?
- Lav en plan for udførelse af før-afleveringer og teknisk mangelgennemgang. Det skal sikre, at fejl og mangler bliver udbedret inden endelige aflevering
- Krav til dokumentation ved aflevering
- Plan for opfølgning af fejl og mangler
- Informationsmateriale til nye beboere



DRIFTORIENTERET BYGGEPROCES

VÆRDIBYG har lavet en vejledning om, hvordan man sammentænker totaløkonomi og driftshensyn ift. nybyggeri. [Find vejledningen her](#) (48).

Se også [Almen Nets tjekliste Fra Byg til Drift her](#) (49).

TIL OPSLAGSTAVLEN:

GODE VEJLEDNINGER



Herunder finder du et udpluk af de vigtigste vejledninger, hvor du kan finde hjælp, når du ved projektstart og planlægning af udbudsprocessen.

WWW.BEDREUDBUD.DK

Konkurrence og forbrugerstyrelsen har samlet vejledninger og gode råd i forbindelse med udbud på www.bedreudbud.dk. Her kan du også finde de nyeste tærskelværdier: <https://www.bedreudbud.dk/taerskelvaerdier-for-2018-2019>

WWW.KFST.DK

Find flere vejledninger på Konkurrence- og Forbrugerstyrelsens hjemmeside: www.kfst.dk
Her kan du finde:

- Vejledning om Dialog før og under udbudsprocessen:
<https://www.kfst.dk/media/49852/20182301-dialog-foer-og-under-udbudsprocessen.pdf>
- Vejledning om udbudsreglerne:
<https://www.kfst.dk/media/47065/udbudsloven-vejledning-om-udbudsreglerne.pdf>
- Vejledning om sociale klausuler i udbud:
<https://www.kfst.dk/media/2729/20160923-vejledning-om-sociale-klausuler-i-udbud.pdf>

WWW.UDBUDSPORTALEN.DK

Udgivet af KL - Kommunernes Landsforening.

WWW.TRAFIKSTYRELSEN.DK

På Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsens hjemmeside finder du blandt andet de gældende maksimumsbeløb (www.trafikstyrelsen.dk eller www.tbst.dk).

WWW.BL.DK

På BL – Danmarks Almene boliger finder du regler, inspiration og gode råd.

- Se blandt andet:
<http://bl.dk/byggeri-energi-og-klima/>
<http://bl.dk/byggeri-energi-og-klima/udbud/>

WWW.ALMENNET.DK

AlmenNet udgiver og samlet en række vejledninger, særligt udgivet til byggeprojekter for almene boliger.

- Her finder du blandt andet:
<http://almennet.dk/publikationer/almenvejledninger/fremtidens-almene-bolig/>
<http://almennet.dk/publikationer/almenvejledninger/helhedsplanlaegning-og-myndighedssamarbejde/>
<http://almennet.dk/projekter/almennet-udviklingsprojekter/ikt-i-byggeri-og-drift/>

WWW.VAERDIBYG.DK

Værdibyg er en samling værktøjer og vejledninger under samarbejdet Værdiskabende byggeproces, udgivet af bygherreforeningen, Dansk Byggeri, m.fl. Her finder du mange gode vejledninger.

- Udbud med forhandling:
http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=297&catid=297&child=297&Itemid=171
- Dialog i udbudsprocessen
http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=296&catid=297&child=297&Itemid=171

WWW.BYGHERREFORENINGEN.DK

Bygherreforeningen udgiver løbende en række gode publikationer og vejledninger.

- Vejledning om håndtering af IKT-krav ift. ydelsesbeskrivelser
<http://www.bygherreforeningen.dk/vaerktojer/ikt/specifikation>
- Udbud med forhandling
<http://www.bygherreforeningen.dk/vaerktojer/publikationer/1621-drejebog-for-bygherrer-udbud-med-forhandling>

WWW.FRINET.DK

Foreningen af Rådgivende Ingeniører.

WWW.DANSKEARK.DK

Danske arkitektvirksomheder.

HVORDAN OPRETTER MAN ESPD?

På YouTube finder du en god vejledning fra Konkurrence og Forbrugerstyrelsen:

<https://www.youtube.com/playlist?list=PL3IrsHz3E3TqTuLaAsbLy2JdVJji5xc3E>

WWW.USBUD.DK

På www.usbud.dk er de danske offentlige udbud samlet ét sted, så leverandører lettere kan finde de offentlige opgaver. Samtidigt gør hjemmesiden det lettere for ordregiverne at håndtere indkøbsprocessen. www.usbud.dk kan også anvendes af almene bygherrer.

WWW.LBF.DK

På Landsbyggefondens hjemmeside kan du finde vejledninger, generel information og links til driftsstøtteportalen, Boligportalen, og meget mere.

LINKSAMLING:

HENVISNINGER



Herunder finder du alle links fra vejledningen. I de enkelte kapitler henvises der til denne oversigt. Følg numrene i parentes, eller find henvisningen fra det enkelte kapitel.

FORORD

(1) Find de tre udbudsvejledninger på www.bedreudbud.dk

KAPITEL 1: INTRODUKTION: NYBYGGERI AF ALMENE BOLIGER

(2) BL Danmarks Almene boligers guide om nybyggeri & finansiering:
<http://www.e-pages.dk/bl/2136638814/>

(3) BL - Danmarks Almene boliger:
www.bl.dk

(4) Læs om love og regler om Almene Boliger på BL's hjemmeside:
<https://bl.dk/love-regler-og-satser/love-og-regler/>

(5) + (6) Gældende maksimumsbeløb:
<https://www.trafikstyrelsen.dk/DA/Bolig/Bolig/Almene-boliger/Etablering-renovering-og-nedrivning-af-almene-boliger/Etablering-af-almene-boliger/Maksimumsbelob-for-stottet-boligbyggeri.aspx>

(7) Vejledningen "valg af bygherre til nyt alment byggeri" fra KL
<http://www.kl.dk/Teknik-og-miljo/Udbud-af-bygherreopgaven-id43218/>

(8) Find AlmenNets vejledning om myndighedssamarbejde her:
<http://almenet.dk/media/24025/almenvejledning-i-helhedsplanlaegning-og-myndighedssamarbejde-2-udgave-compressed.pdf>

(9) Læs om almen styringsdialogmøder:
<https://www.almenstyringsdialog.dk/pages/front/index.aspx>

KAPITEL 2: OPSTART OG PROJEKTAFLARING

(10) Find vejledningen "Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri" på www.bedreudbud.dk

Find vejledningen om udbudsloven fra Konkurrence- og Forbrugerstyrelsen: <https://www.bedreudbud.dk/>

(11) Vejledningen "Rigtigt fra start" om den gode projektstart fra Værdigbyg:
http://www.vaerdigbyg.dk/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=151&tmpl=component&format=raw&Itemid=143

CASE: PARTNERSKABER

(12) Case: Nyt partnerskab om byggeri af billige boliger:

<https://www.domea.dk/nyheder-og-presse/nyheder/2015/10/nyt-partnerskab-om-byggeri-af-billige-boliger/>

(13) Guide til strategisk partnerskab fra Rebus:
<http://www.rebus.nu/aktuelt/guide-til-strategiske-partnerskaber/>

KAPITEL 3: UDBUDSSTRATEGI

(14) Find hjælp om udbud og udbudsprocedurer på udbudsportalen (udgivet af KL): www.udbudsportalen.dk eller Konkurrence og forbrugerstyrelsens hjemmeside om udbud: www.bedreudbud.dk

(15) Foreningen af rådgivende ingeniørs vejledning om udbud:
<http://www.frinet.dk/media/1046148/403-gode-raad-om-udbud-december-2017.pdf>

(16) Bygherreforeningens inspirationskatalog til udbudsprocesser, "Kvalitet i udbudsprocesserne":
<http://www.bygherreforeningen.dk/vaerktøjer/publikationer/1639-inspirationskatalog-kvalitet-i-udbudsprocesserne>

(17) Læs mere om, hvordan du gennemfører en markedsdialog i vejledningen *Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri* (side 12ff). Fin vejledningen på:
<https://www.bedreudbud.dk/>

(18) Oversigt over gældende tærskelværdier:
<https://www.bedreudbud.dk/>

(19) Vejledning om udbudsregler:
<https://bedreudbud.dk/vejledninger-om-udbudsloven-fra-konkurrence-og-forbrugerstyrelsen>

(20) Kammeradvokatens udbudsoversigt:
<http://kammeradvokaten.dk/viden/udbudsoversigten/>

(21) Gældende tærskelværdier (2018-2019)
<https://udbudsportalen.dk/udbudsguiden/ret-regler/taerskelvaerdier/>

(22) "Udbudsloven - Vejledning om udbudsreglerne" fra Konkurrence og forbrugerstyrelsen:
<https://www.kfst.dk/media/47065/udbudsloven-vejledning-om-udbudsreglerne.pdf>

(23) Artikel om strategisk partnerskab fra REBUS:
<http://www.rebus.nu/aktuelt/nyt-udbudskoncept-med-fokus-paa-videndeling/>

(24) Bygherreforeningens vejledning: Drejebog for udbud med forhandling:

<http://www.bygherrefoereningen.dk/nyheder/1620-ny-drejebog-prov-udbud-med-forhandling>

(25) Værdibygs vejledning om udbud med forhandling:
http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=297&catid=297&child=297&Itemid=171

(26) Guide til udbud med forhandling fra Konkurrence- og forbrugerstyrelsen:
<https://www.kfst.dk/faq/udbud/nyt-udbud/fase-1/hvad-er-udbud-med-forhandling-efter-forudgaaende-udbudsbekendtgørelse/>

(27) Find vejledningen "Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri" på www.trafikstyrelsen.dk eller på www.bedreudbud.dk

(28) Find vejledningen "Dialog i udbudsprocessen" fra Værdibyg:
http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=296&catid=297&child=297&Itemid=171

(29) Tidsfrist beregner i forhold til udbudsfrister fra kammeradvokaten: <http://www.fristberegneren.dk/>

(30) "Vejledning om udbudsreglerne" fra Konkurrence og forbrugerstyrelsen:
<https://www.bedreudbud.dk/files/media/documents/vejledninger/udbudsloven%20-%20vejledning%20om%20udbudsreglerne.pdf>

(31) Se også kapitel 6 i "Vejledning om udbudsreglerne" om brug af rammeaftaler:
<https://www.kfst.dk/media/47065/udbudsloven-vejledning-om-udbudsreglerne.pdf>

(32) Vejledning om tildelingskriterium fra værdibyg
http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&id=64&catid=297&child=297&Itemid=171

(33) Find metodeberegner og evalueringsmodel her:
<https://bedreudbud.dk/nyheder/find-en-evalueringsmodel-til-dit-udbud-brug-metodeberegneren>

(34) Annoncering af udbud - læs mere her:
www.udbud.dk

(35) Udsendelse af EU-udbud:
<http://simap.europa.eu/enotices/>
<https://ec.europa.eu/tools/esp/>

CASE: KONCEPTBYGGERI

(36) Læs mere om udbud af AlmenBolig+ www.kab.dk
sbi.dk/pages/evaluering-af-almenbolig.aspx

KAPITEL 4: VALG AF RÅDGIVER

(37) Find ydelsesbeskrivelserne her:
<https://www.danskeark.dk/content/ydelsesbeskrivelse-byggeri-og-planlaegning>

(38) Læs mere om ABR her:
<https://danskeark.dk/content/ab-89>

(39) Om revision af ABR, se blandt andet Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen:
<https://www.trafikstyrelsen.dk/DA/Byggeri/Revision-af-byggeriets-aftalevilkar.aspx>

(40) Ydelsesbeskrivelser:
<https://www.danskeark.dk/content/ydelsesbeskrivelse-byggeri-og-planlaegning>

(41) Tillæg til ydelsesbeskrivelse: Digital projektering
<http://www.frinet.dk/media/754339/tillaeg-til-yb-kap-8-4-digital-projektering-final.pdf>

(42) Vejledning til ikt-krav fra Almen Net:
<http://almennet.dk/projekter/almennet-udviklingsprojekter/ikt-i-byggeri-og-drift/>

(43) IKT bekendtgørelsen:
<https://www.bygst.dk/media/16965/vejledning-til-ikt-bekendtgørelsen-.pdf>

KAPITEL 5: VALG AF ENTREPRENØR

(44) Læs mere om AB på Dansk Byggeri:
<https://www.danskyggeri.dk/for-medlemmer/jura/byggeriets-love-og-regler/ab-regler/>

(45) Læs mere om afvigelser ift. ab92 på bl's hjemmeside:
<https://bl.dk/bl-informerer/2012/12/6912-anvendelsen-af-ab-92-i-alment-byggeri-antallet-og-omfanget-af-egentlige-fravigelser-skal-begraenses-mest-muligt/>

(46) Læs mere om revision af byggeriets aftalevilkår:
<https://www.trafikstyrelsen.dk/DA/Byggeri/Revision-af-byggeriets-aftalevilkar.aspx>

KAPITEL 6: UDFØRELSE

(47) Vejledning om byggeprojekters faseskift fra værdibyg
http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&catid=296&child=296&id=195&Itemid=171

KAPITEL 7: AFLEVERING

(48) Vejledning om totaløkonomi og drift fra værdibyg:
http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&catid=296&child=296&id=186&Itemid=171

(49) AlmenNets checklist, Fra Byg til Drift:
<http://www.e-pages.dk/almennet/88/>



**FIND FLERE
VEJLEDNINGER PÅ
WWW.BEDREUBUD.DK**