



UDBUD AF BYGGEPROJEKTER I ALMENT BOLIGBYGGERI

Vejledning til almene boligorganisationer
om den gode udbudsproces

RENOVERING



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: Renovering

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: Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen

Forsidefoto: Tingbjerg I, fsb (Foto: Rambøll)
Bagsidefoto: Gyldenrisparken, Lejerbo (Foto: Rambøll)

FORORD

Udbudslovgivningen rummer mange muligheder for at gennemføre en udbudsproces, som passer specifikt til bygherres krav og ønsker i forhold til det kommende renoveringsprojekt. 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 renoveringsprojektet udbydes.

Vejledningen har fokus på en generel optimering af udbudsprocessen, og den retter sig 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 almene renoveringsprojekter, som vejledningen målrettet nybyggeri, 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 renoveringsprojektet og udbudsprocessen. Vejledningen giver derfor et overblik over de indledende faser i et renoveringsprojekt, som er så afgørende for den efterfølgende udbudsstrategi og dermed udbudsaterialet.

Målgruppen for vejledningen er både erfarne og mindre erfarne projektledere i de almene boligorganisationer. Endvidere kan vejledningen anvendes til en dialog om valg af udbudsformer med eksempelvis 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 renoveringsprojekter 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 renoverer 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 fx totaløkonomi. Udbudsprocessen handler om at finde den rette rådgiver til at projektere renoveringen og den rette entreprenør til at udføre selve projektet. I den forbindelse lægges der vægt på at beskrive mulighederne for markedsafklaring og markedsdialog inden udbudsprocessen gennemføres.

Vejledningen behandler alle faser i et renoveringsprojekt. 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 starter et projekt op. Kapitlerne 3, 4 og 5 behandler udbudsprocessen. Kapitlerne 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 foreslås 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 renoveringsprojekter og en for nybyggeri. 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.

Der er i øvrigt 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.udbud.dk (1)

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



Fotokredit: Rambøll
Tingbjerg

INDHOLDSFORTEGNELSE

0. FORORD	03
Læsevejledning.....	06
Vejledningens opbygning.....	07
1. INTRODUKTION: RENOVERING AF ALMENE BOLIGER	08
Samarbejde og helhedsplan.....	10
Roller og ansvar	12
2. OPSTART OG PROJEKTAFLARING	14
Faser i projekt og udbudsproces	14
Afklaring før udbud.....	15
Tre eksempler på procesplaner	16
Idé og projektafklaring	18
Byggeprogram.....	19
Afklaring af kompetencer	20
CASE: SAMARBEJDE PÅ TVÆRS - PROJEKTKONKURRENCE OM TIDLIGT SAMARBEJDE	22
3. UDBUDSSTRATEGI	24
Afklaring før udbud: Udbudsstrategi.....	24
Markedsdialog.....	27
Tærskelværdi (hvilket regelsæt gælder?)	28
Udbudsprocedurer	30
CASE: AL2BOLIG - PROJEKTKONKURRENCE OM FACADELØSNINGER	32
Brug af fleksible udbudsprocedurer	34
FOKUS: UDBUD MED FORHANDLING	36
FOKUS: KONKURRENCEPRÆGET DIALOG	37
Tidsplan for udbudsproces.....	38
Aftaleformer	40
Rammeaftaler.....	41
CASE: RAMMEAFTALE - BRED RAMMEAFTALE SIKRER GOD VIFTE AF SAMARBEJDSPARTNERE	42
Udvælgelses og tildelingskriterier.....	44
Udbudsmaterialet.....	49
CASE: ENTREPRISEUDBUD - ENTREPRISEUDBUD I ETAPER	50
4. VALG AF RÅDGIVER	52
Valg af rådgiver	52
Opdeling af ydelser.....	54
Udarbejdelse af kontrakt	55
CASE: FASEOPDELT RÅDGIVERUDBUD - ØSTERBO: RÅDGIVERUDBUD I TO FASER	56
5. VALG AF ENTREPRENØR	58
Valg af entreprenør.....	58
Udarbejdelse af kontrakt	59
Entrepriseformer	60
CASE: ALBERTSLUND SYD - TOTALENTPREISE VED RENOVERING AF RÆKKEHUSE	62
6. UDFØRELSE - TJEKLISTE	64
7. AFLEVERING OG IBRUGTAGNING - TJEKLISTE	65
TIL OPSLAGSTAVLEN: GODE VEJLEDNINGER	66
LINKSSAMLING: HENVISNINGER	68

LÆSEVEJLEDNING

vejledningen består af 7 kapitler

Vejledningen består af syv kapitler, som følger faserne i et renoveringsprojekt. 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, hvad 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 renoveringsprojekt. 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 renoveringsprojekt. De enkelte afsnit i vejledningen er bygget op af følgende elementer:

- For hver fase introducerer vejledningen 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



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:

RENOVERING AF ALMENE BOLIGER

Et renoveringsprojekt er en kompleks størrelse, hvor der kan ske langt flere uforudsete ting undervejs, end når man bygger på en tom grund. Dialog med Landsbyggefonden og kommune, inddragelse af beboere, omfanget af renoveringen - der er mange aspekter, som gør almene renoveringsprojekter særlige.

ALMENE BOLIGAFDELINGER er i princippet ejet af beboerne, og et afgørende kendetegn ved de almene boliger er derfor, at beboerdemokratiet skal høres, når der skal tages vigtige beslutninger om drift- eller renoveringstiltag.

De almene boliger dækker over 21 % af Danmarks boligmasse. Der er næsten 1 mio. danskere, der bor i en almen bolig. En almen bolig 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." (Almenboligloven).*

Loven sætter rammerne for driften af de almene boliger. Inden for disse rammer skal boligorganisationerne sikre en forsvarlig og effektiv drift af afdelingerne. Huslejen er omkostningsbestemt, hvilket betyder, at den er sat efter afdelingens udgifter.

Renovering af en almen boligafdeling er en kompleks proces, der involverer mange parter. Almene lejeboliger adskiller sig markant fra private udlejningsboliger. Når der skal udføres større renoveringsarbejder i en almen boligafdeling, skal det godkendes af dels organisationsbestyrelsen (for boligselskabet), af afdelingsbestyrelsen (de

beboervalgte repræsentanter) samt af beboerne på et afdelingsmøde. I følge standardvedtægterne skal "væsentlige forandringer" godkendes af "øverste myndighed", altså generalforsamlingen eller repræsentantskabet. Grundlæggende har beboerne stor medbestemmelse i forhold til ændringer og arbejder i den enkelte afdeling. Derfor bør hensynet til (og kommunikation med) beboerne indtænkes i alle dele af udbudsmaterialet.

BOLIGORGANISATIONEN er altid bygherre. Det betyder, at boligorganisationen har det juridiske og økonomiske ansvar. Administrationen sætter en projektleder på sagen, og undervejs tilknyttes rådgivere på bl.a. de tekniske og fysiske opgaver. Hvis boligorganisationen ikke har erfaring med renoveringsprojekter, kan der hentes en ekstern projektleder ind fra en anden almen boligadministration med erfaring og kompetence inden for byggeadministration.

Almene boliger inddeles i tre kategorier: Almen familiebolig, almen ungdomsbolig og almen ældrebolig. Den almene sektor er med til at sikre gode og trygge boliger til en rimelig husleje. Samtidig skal den almene bolig være konkurrencedygtig på kvaliteten af boligen, boligmiljøet og de driftsmæssige "services", som følger med at bo alment (fælles faciliteter, daglig drift af de enkelte boliger, mm.).

* Læs mere på [BL's hjemmeside her](#). (2)



LÆS MERE HER (KOM GODT FRA START)

Værdibyg har udgivet en række gode vejledninger om renoveringsprocessen: Gode råd til renoveringsprocessen, Rigtigt fra start, m.fl. Se alle vejledninger her: www.vaerdibyg.dk

HJÆLP TIL BEBOERE OG BEBOERDEMOKRATER

På www.byggeven.org er der gode råd til de beboervalgte, der er involveret i renovering af en almen boligafdeling. Hent tjeklister, vejledninger og se andres erfaringer: www.byggeven.org

STØTTEDE ARBEJDER

Renoveringsstøtteordningen støtter

- Ekstraordinære byggeskader
- Ombygning/sammenlægning af boliger for at sikre et bedre boligudbud
- Særlige tilgængeligheds-, trygheds- eller infrastrukturelle tiltag

IKKE STØTTEDE ARBEJDER

Renoveringsstøtteordningen støtter ikke

- Renovering som følge af almindelig nedslidning
- Modernisering (Som skal finansieres af afdelingens egen hensættelser eller lån)

Det er en vigtig, at både rådgivere og entreprenører kender til finansierings- og støttemuligheder, inden de giver tilbud på almene renoveringsopgaver.

NÅR ALMENE BOLIGER SKAL RENOVERES

Når man skal renovere en almen boligafdeling, starter projektet som oftest med en række tekniske udfordringer, som skal afhjælpes, for at boligafdelingens drift kan hænges sammen, og for at boligerne fremover kan udlejes. Det kan både være fysiske udfordringer, der er opstået som resultat af et årlangt slid – og manglende løbende vedligeholdelse – eller mere overordnede byggetekniske udfordringer, som eksempelvis byggeskader, problemer med fugt eller lignende.

En renoveringssag løses i samarbejde mellem organisationen (boligselskabet), beboerne, administrationen, driften, en eller flere rådgivere, og eventuelt Landsbyggefondens (LBF). Når man opstarter et renoveringsprojekt, er det derfor vigtigt at få inddraget alle interessenter, herunder også kommunen og Landsbyggefondens (hvis det er et støttet renoveringsprojekt) så tidligt som muligt.

Det har stor betydning for projektførelsen, for tidsplanen og for, hvordan udbuddet i sidste ende udarbejdes, at alle bliver inddraget i processen, og at bygherre får afklaret omfanget af projektet tidligt.

MED ELLER UDEN STØTTEDE LÅN (LANDSBYGGEFONDEN)

Større renoveringsprojekter kan få økonomisk støtte igennem Landsbyggefondens (LBF) og kommunen, hvis der er

særlige forudsætninger til stede. Det er vigtigt at påpege, at Landsbyggefondens ikke støtter med penge, men at støtten gives via støttede (billige) lån, og at støtten fra Landsbyggefondens også skal være med til at sikre en afdeling mod uforholdsmæssigt store huslejestigninger. Derfor kan Landsbyggefondens i særlige tilfælde give økonomisk støtte til boligafdelingen, så man sikrer et rimeligt huslejeniveau.

Om renoveringsprojektet gennemføres med eller uden støtte har stor betydning for forløbet af byggeprojektet. Derfor skal det tidligt afklares om, renoveringen drejer sig om

- Vedligeholdelse som følge af nedslidning eller manglende vedligeholdelse (ikke støttede arbejder)
- Modernisering, fx. energirenovering (ikke støttede arbejder)
- Ekstraordinære renoveringsarbejder som følge af byggeskader, større ombygninger eller særlige tiltag (støttede arbejder).

For at opnå støtte via Landsbyggefondens skal der udarbejdes en helhedsplan for afdelingen. Det er en proces, der tager lang tid.

Det er vigtigt at lave et udbud, som sikrer, at bygherre kan indgå samarbejde med rådgivere/entreprenører, der kender til processerne og finansieringsmulighederne i støttede renoveringsprojekter.

**INTRODUKTION TIL RENOVERINGSSTØTTEORDNINGEN**

I vejledningen *Helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde* fra AlmenNet kan du læse mere om renoveringsstøtteordningen. Se særligt på side 9. [Hent vejledningen her.](#) (3)

Læs mere på Landsbyggefondens hjemmeside: www.lbf.dk, eller hent *Landsbyggefondens Vejledning om renoveringsstøtte* her. (4)

SAMARBEJDE OG HELHEDSPLAN

Når en almen boligafdeling skal renoveres, er det vigtigt, at de rigtige interessenter inddrages. Det har stor betydning for det efterfølgende udbud, at både bygherre og rådgivere ved hvem, der skal inddrages i forløbet.

HVEM SKAL INDDRAGES?

I et hvert projekt er det vigtigt, at bygherre inddrager både driften samt organisations- og afdelingsbestyrelsen tidligt i forløbet. Samtidig skal det fra starten afklares, hvem det kan være en hjælp at få med i en tidlig dialog.

I AlmenNets vejledning "Helhedsplanlægning og myndighedsdialog" kan du læse mere om, hvem der bør inddrages, og hvad de enkelte interessenters rolle er (se blandt andet side 12 i vejledningen).

- **LANDSBYGGEFONDEN (LBF):** Kan yde driftsstøtte og støttede lån til helhedsplaner.
- **KOMMUNEN:** Er tilsynsførende for boligorganisationen, samarbejder om helhedsplan og godkender planen. Stiller garanti for lån og kan i særlige tilfælde yde støtte.
- **STYREGRUPPEN:** Gennemgående i renoveringsprojektet. Skal bestå af afdelingsbestyrelsen og/eller organisationsbestyrelsen, administration (ofte en gennemgående projektleder) samt en repræsentant for kommunen.
- **AFDELINGSBESTYRELSEN:** Beboerrepræsentanter i afdelingsbestyrelsen skal involveres. Samtidig kan det være en god idé at nedsætte et byggeudvalg fra starten

af projektet med repræsentanter fra afdelingsbestyrelse og boligselskabet.

- **BYGHERRE:** Juridisk ansvarlig for projektet. Går i dialog med beboerne, LBF og kommunen. Udarbejder ansøgning og helhedsplan (ofte i dialog med en rådgiver).

Lav altid en plan for, hvem der skal inddrages. Hvis der er tale om et ikke-støttet renoveringsprojekt, kan listen af interessenter være enklere, end beskrevet her.

HVAD ER EN HELHEDSPLAN?

Hvis projektet skal udføres med støtte fra renoveringsstøtteordningen, skal der udarbejdes en helhedsplan. Som regel tager helhedsplanen udgangspunkt i særlige byggetekniske problemstillinger eller udfordringer af social karakter, hvor der kan ansøges om økonomisk støtte/lån til at hæve afdelingens kvalitet og fremtidssikre boligerne. En stor del af økonomien kommer fra Landsbyggefonden i form af renoveringsstøtte.

Renoveringsprojekter med støtte fra LBF har ofte eksterne teknikere og rådgivere tilknyttet, som har særligt kendskab til almene boliger.

Tidshorisonten for gennemførelse af en helhedsplan er ty-



LÆS MERE OM DET GODE SAMARBEJDE:

På www.almennet.dk finder du flere gode vejledninger om samarbejdet ifm. renoveringsprojekter.

Hent bl.a. vejledningen *Helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde* her. (5)

Hent vejledningen *Fremtidens almene bolig* her. (6)

// Helhedsplanen er rammen for boligorganisationens fornyelse og fremtidssikring af en afdeling, og den er grundlaget for organisationens samarbejde med kommunen og Landsbyggefonden.

AlmenNets vejledning
Helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde

pisk flere år. For at et projekt kan komme i betragtning til støtte, skal projektet omfatte byggeskader og/eller forbedrede adgangsforhold (eks. elevatorer), fremtidssikring eller være så omfattende, at det vil få store huslemæssige konsekvenser, hvis projektet gennemføres ustøttet. Det kan skabe problemer med at udleje boligerne i fremtiden, hvorfor Landsbyggefonden ofte kan inddrages i projektet.

Helhedsplanen dokumenterer de udfordringer, der er, og angiver en helhedsbetragtning på en fuld fremtidssikring af afdelingen, herunder det fremtidige boligudbud, de tekniske og miljømæssige forbedringer, de arkitektoniske betragtninger og de økonomiske konsekvenser af den samlede renovering.

Udsatte almene boligområder kan modtage støtte til boligsociale tiltag, hvis der er konstateret væsentlige problemer af økonomisk eller social karakter, som eksempelvis høj husleje, høj fraflytning, stor andel af beboere med sociale udfordringer, problemer med vold og hærværk samt nedslidning af bygninger og friarealer som følge heraf.

Beboerne kan inddrages i processen i form af workshops og informationsmøder. Den endelige beslutning om gennemførelsen af en helhedsplan sker ved en beboerafstemning. Herefter godkendes helhedsplanen/økonomien i organisationsbestyrelsen, hos kommunen og endeligt hos LBF.

Der kan stilles krav om samarbejde og koordinering med helhedsplaner i andre afdelinger eller strategiske indsatser i området. Det har betydning for det kommende rådgiverudbud, hvis flere afdelinger (med forskellige rådgivere) skal samarbejde på tværs. Læs mere om, hvordan tre boligafdelinger i Bellahøj indgik et samarbejde for at sikre en koordinering omkring renoveringen af afdelingerne på side 22.



GODE RÅD TIL HELHEDSPLANEN

- Indgå samarbejde med rådgivere, der har erfaring med støttede renoveringsprojekter.
- Gå tidligt i dialog med Landsbyggefonden og kommunen.
- Sørg for, at tidsplanen for udbudsprocessen er tilpasset dialog med og godkendelseprocedure hos Landsbyggefonden og kommunen.
- Overvej tidligt, om der skal laves et udbud af forundersøgelser inden ansøgningen til Landsbyggefonden.



FÅ INSPIRATION TIL DIN RENOVERINGSSTRATEGI PÅ VÆRDIBYG

Hent vejledningen [Renoveringsstrategi hos Værdibyg](#), her. (7)
Her kan du bla. hente tjeklisten [Skematik til Renoveringsstrategi](#).
Den kan bruges til at få overblik over det kommende renoveringsprojekt.



ROLLER OG ANSVAR

LANDSBYGGEFONDENS ROLLE

Landsbyggefonden er en selvejende institution, der er stiftet af de almene boligorganisationer og oprettet ved lov. Landsbyggefondens formål er at fremme det almene byggeris selvfinansiering. Almene boligafdelinger kan gennem Landsbyggefonden søge støtte til renovering, kapitaltilførsel og huslejenedsættelse samt til tidsbegrænsede, boligsociale indsatser.

Landsbyggefonden støtter både fysiske og sociale indsatser. Der findes fire støtteordninger til fysiske tiltag: Renoveringsstøtteordningen, huslejestøtte, kapitaltilførsel og infrastrukturpuljen samt fire puljer til sociale indsatser; Tryghed og trivsel, kriminalpræventiv indsats, mv.

Når en afdeling modtager renoveringsstøtte, vil Landsbyggefonden stille krav om en række fokusområder for renoveringen. Det er derfor vigtigt, at boligorganisationen går i dialog med Landsbyggefonden, når helhedsplanen opstartes.

HUSK at det er en proces, der kræver tålmodighed. Når en sag behandles og vurderes af Landsbyggefonden, er processen er kort fortalt:

- Organisation (evt. med hjælp fra rådgiver) ansøger om at få prækvalificeret afdelingen hos Landsbyggefonden. Se www.driftsstoette.lbf.dk

- Kommunen behandler og anbefaler ansøgning og 1. version af helhedsplanen.
- Landsbyggefonden besigtiger og prækvalificerer afdelingen (Det er altid en god idé, at kommunen deltager på 1. besigtigelse).
- Projektet tilpasses med alle parter og rådgivere, hvor indholdet prioriteres i dialog med Landsbyggefonden.

Kilde: www.byggeven.org

Når helhedsplanen er udarbejdet, skal den godkendes af Landsbyggefonden. Herefter skal et såkaldt skema A godkendes af Landsbyggefonden og kommunen. Det er skema A, der er grundlaget for økonomien i renoveringsprojektet. Ofte vil boligorganisationen tilknytte en rådgiver til forundersøgelser, udarbejdelse af helhedsplan og budget, inden det endelige skema A skal godkendes.

KOMMUNENS ROLLE

Da kommunen er tilsynsmyndighed, skal kommunen inddrages i projektet. Når Landsbyggefondens første besigtigelse finder sted, vil kommunen altid være inviteret; og det vil altid være en gevinst, at der er en løbende dialog med kommunen.

Kommunen skal i sidste ende godkende renoveringsprojektet – både med renoveringsstøtte og uden. Kommunen kan i særlige tilfælde yde støtte, og den skal i forbindelse



LÆS MERE OM LANDSBYGGEFONDEN
OG STØTTEORDNINGER

På Landsbyggefondens hjemmeside: www.lbf.dk

Læs mere om driftsstøtteordningen her. (8)

med støttede helhedsplaner stille garanti for lånene sammen med Landsbyggefonden. Kommunen skal også godkende markante ændringer i afdelingen, såsom boligsammenlægninger, tilbygninger, fortætning mv.

Hvad betyder det for den kommende udbudsproces?

Når en bygherre planlægger at renovere en afdeling, er der flere udbud, der skal planlægges. Hvis der er tale om et større og længerevarende renoveringsprojekt, skal der måske tilknyttes en ekstern bygherrerådgiver. Her skal bygherre kende omfanget af projekt og tidsplan, når der udarbejdes rådgiverudbud. Efterfølgende skal der findes rådgivere til forundersøgelser, selve renoveringsprojektet og eventuelt procesrådgiver. Overvej, hvilke af disse funktioner, bygherre selv kan varetage, og hvilke der med fordel kan indkøbes udefra. Læs mere i afsnittet *Afklaring af kompetencer* på side 20.

ALMEN STYRINGSDIALOG

Almene boligorganisationer skal have en løbende dialog med kommunen, så boligorganisationerne ved, hvad kommunen efterspørger. For at understøtte denne dialog er der ved lov besluttet, at der årligt skal afholdes 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 renoveringsplaner
- 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 af afdelinger og boligorganisationer.



KOMMUNEN SKAL GODKENDE

Kommunen skal godkende større renoveringer af almene boliger. Derfor skal kommunen inddrages tidligt.

Kommunen vil ofte have en holdning til større ændringer i afdelingen (fx. lejlighedssammenlægninger, væsentligste arkitektoniske ændringer, tilbygninger, mv.).

Det er en god ide, at bruge almen styringsdialogmøder til at orientere kommunen om fremtidige renoveringsplaner.



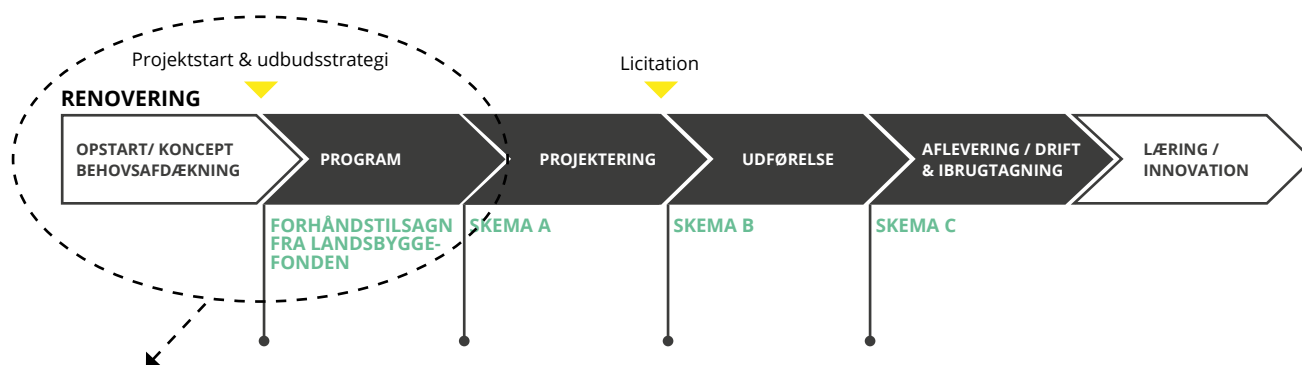
HJÆLP TIL SAMARBEJDET MED KOMMUNE

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



OPSTART OG PROJEKTAFLARING: FASER I PROJEKT OG UDBUDSPROCES

Når der skal tilrettelægges en god proces for et renoveringsprojekt, er projektets faser et godt sted at starte. Faserne kan bruges til at få lagt en overordnet tidsplan og give overblik over, hvornår og hvordan de enkelte arbejder skal udbydes. For et renoveringsprojekt kan faserne se således 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 15.

Der er forskel på, hvornår de forskellige arbejder og ydelser skal sendes i udbud, alt afhængigt af hvilken samarbejdsform, der vælges. Med et klassisk renoveringsprojekt, 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 inden for en rammeaftale. *Læs mere om rammeaftaler på side 41.*

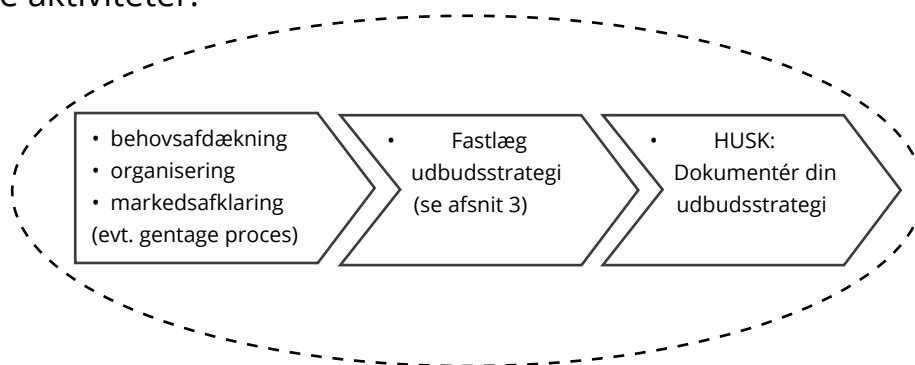
Som det fremgår af eksemplerne på de efterfølgende sider, er der forskel på, hvornår byggearbejdet udbydes. Husk også at en god markedsdialog kan skabe rammen for et godt udbud. En sådan proces kan hjælpe med at tilpasse løsninger og sikre, at projektet er byggbart inden for den økonomiske ramme, der er til rådighed. Ofte vil en markedsdialog foregå, inden projekteringsfasen opstartes. *Læs mere i afsnittet Markedsdialog i kapitel 3, side 27.*

I et byggeprojekt er faserne:

1. **Opstart/koncept/behovsafdækning**
Afklaring og behovsafdækning af både arbejder og de kompetencer, der er behov for til at udføre projektet (evt. udbud af bygherrerådgivning).
2. **Program og projektforslag**
Projektet tager form.
(Rådgiver- eller totalentrepriseudbud)
3. **Projektering**
Udbudsprojekt udsendes til entreprenører.
4. **Udførelse**
5. **Aflevering, ibrugtagning og drift**
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 kan typisk indeholde følgende aktiviteter:



Første del af afklaringen handler om at få afklaret og identificeret egne renoveringsbehov. Det er en god idé at få afklaret, hvilke forventninger kommunen og Landsbyggefonden har til den kommende renovering. 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 27 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 kan med fordel præsenteres på et opstartsmøde med rådgiver.



GODE VEJLEDNING OM UDBUDSSTRATEGI

Læs mere om afklaring før udbud i vejledningen *Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri*.
<https://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 renoveringsprojekt kan organiseres og hvilken betydning, det har for udbudsprocessen.

EKSEMPEL 1: TOTALRÅDGIVNING MED TRADITIONELT ENTREPRISEUDBUD



EKSEMPEL 1: Der udvælges en rådgiver, som skal varetage projekteringsfasen, entreprenørudbud 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. Totalrådgiveruddudet 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 oplysninger og tid til at sætte sig ind i dem.

Overvej om bygherrerådgiver skal være tilknyttet under projekteringsfasen og udførelsesfasen for at varetage bygherres interesser 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 entrepriseudbud 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 entreprenør om løsninger inden for de udbudte rammer. Denne løsning kan sikre, at alle parter får fælles ejerskab til projektet allerede inden byggearbejderne starter. Tidligt entrepriseudbud kan også hjælpe med til at optimere totaløkonomien i et renoveringsprojekt.



HUSK AT

- Alle rådgivningsydelser skal vurderes samlet, når du skal afklare, hvilket regelsæt rådgivningen skal udbydes efter. Læs mere om tærskelværdier på side 28.
- Rådgivning kan deles op i faser, ligesom entrepriseudbud kan udføres i hoved-, stor-, eller fagentrepriser. Læs mere om entrepriseformer på side 58.
- 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 ofte 15 måneder. Det har betydning for tidsplanen. Afstem tidsplan med kommune og myndigheder, så du kan indarbejde det i tidsplanen for udbudsprocessen.

EKSEMPEL 3: TOTALENTPREISE



EKSEMPEL 3: Ved totalentreprise varetager totalentreprenør færdigprojektering og udførelsen, evt. i samarbejde med tekniske rådgivere. Det er vigtigt, at bygherre i totalentreprenøruddud klart beskriver, hvornår og hvor meget bygherre ønsker at være involveret, samt hvordan og i hvilket omfang 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 totalentreprisepudbud.*

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

* Læs mere om, hvordan man kan anvende totalentreprise på renoveingsprojekter på side 62.



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 PROJEKTAFLARING

Ved projektstart skal omfanget af renoveringsopgaven afklares. Samtidig bør der udarbejdes en overordnet tidsplan. Få gode råd til projektopstart her:

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

VED PROJEKTSTART

- Projektafklaring/forventningsafstemning
Omfang og ønsker til renoveringen skal afklares
Bygherres forventninger samt forventninger fra
kommune og Landsbyggefonden afklares
- Forundersøgelser, dokumentation
- Byggeprogram/helhedsplan udarbejdes
- Procesplan (tidsplan) udarbejdes
- Afklaring af kompetencer
Organisationens egne kompetencer og behov for tilkøb
af eksterne kompetencer
- Valg af bygherrerådgiver (typer af rådgivning)

Når et projekt starter op, er den første udfordring at få af-dækket omfanget. Detaljeringen kan variere meget, alt af-hængigt af omfanget af renoveringsprojektet.

VISION OG MÅLSÆTNINGER: En klar vision skal sikre, at alle er enige om, hvad man vil opnå med renoveringen. Spørg konkret ind til, hvad vi vil opnå, sørg for at målsætninger er målbare (Kan man måle, om vi opnår de ønskede mål?). Afklar krav til egen organisation (Er der ressourcer og økonomi til at opnå målsætningen – 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 denne vision kan rummes inden for det planlagte renoveringsprojekt. Her bør det overvejes, om de økonomiske rammer giver mulighed for at realisere visionen. Her kan man tilpasse opgavens løsninger gennem 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. tidsplanen. 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 20). I projektopstartsfasen skal der også laves en plan for, hvordan alle interessenter skal involveres - herunder organisationsbestyrelse og myndigheder.



VEJLEDNING: SAMARBEJDE ER NØGLEN

Værdiby har udgivet en vejledning om, hvordan man etablerer det gode samarbejde i et projektteam.

Hent vejledningen *Etablering af samarbejde* her. (11)

BYGGEPROGRAM

For at sikre, at byggeri og proces lever op til bygherres ønsker, skal der udarbejdes et byggeprogram og evt. en helhedsplan

BYGGEPROGRAMMET beskriver bygherres krav til renoveringen. Et godt byggeprogram er basis for klare aftaler og et godt resultat. De udgifter, der bruges på et byggeprogram, er en god investering. 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 renoveringsprojektet.

Byggeprogrammet danner sammen med helhedsplanen grundlaget for:

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

Det er vigtigt, at boligorganisationens generelle tekniske krav og ønsker til drift og miljø skrives ind i byggeprogrammet.

Byggeprogram kan understøttes af skitser, der analyserer og detaljerer særlige forhold/ønsker. Skitser i forbindelse med byggeprogrammet kan både understøtte en intern dialog om projektet og bruges i udbudsmaterialet til at sikre en tilstrækkelig detaljeringsgrad og forventningsafstemning med bygherre.



VEJLEDNING: RIGTIGT FRA START

I vejledningen *Rigtigt fra start* fra Værdibyg kan du få inspiration til, hvordan man sikrer den gode start og dermed grundlaget for en god byggeproces. Det er blandt andet vigtigt at gøre de rigtige overvejelser og gennemføre de rigtige aktiviteter tidligt.

[Hent vejledningen her.](#) (12)



TJEKLISTE

BYGGEPROGRAMMET BØR INDEHOLDE:

- Baggrund og vision for projektet
- Beskrivelse af omfang og afdelingen
- Beskrivelse af antal boliger og fordeling (størrelse/type)
- Beskrivelse af andre, supplerende funktioner, f.eks. erhverv.
- Beskrivelse af 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
- Beskrivelse af de overordnede kvalitets- og minimumskrav til renoveringen.

ET BYGGEPROGRAM DANNER GRUNDLAG FOR

- Helhedsplanen (hvis støttet renovering)
- Totalrådgiver- eller totalentrepriseudbud
- En plan for mindre renoveringsprojekter (uden støtte)

FRA BYGGEPROGRAM TIL UDBUD

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

- Boligorganisationen udarbejder selv (evt. med rådgiver) byggeprogram, der er grundlaget for totalrådgiverudbud (projektkonkurrence eller totalentreprise)
- Der udarbejdes et byggeprogram, som tilpasses gennem en markedsdialog. *Læs mere på side 27.*

Når totalrådgiverudbud udarbejdes, skal der tydeligt beskrives hvilke ydelser, der 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 vil være grundlaget for en aftale om den samlede økonomi for renoveringsprojektet.



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 renoveringsprojekt. 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)
- Udbuds faglige kompetencer (Skal sikre en smidig udbudsproces, og at udbudsregler overholdes)
- Projekt faglige 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 (Fx. Landsbyggefonden, finansieringsmuligheder, mv.)
- kompetencer, som supplerer egne kompetencer
- styrker projektet ift. de kompetencer organisationen ikke selv besidder.



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 projektforløbet.



TJEKLISTE

NÅR BYGHERRERÅDGIVERUDBUD UDARBEJDES

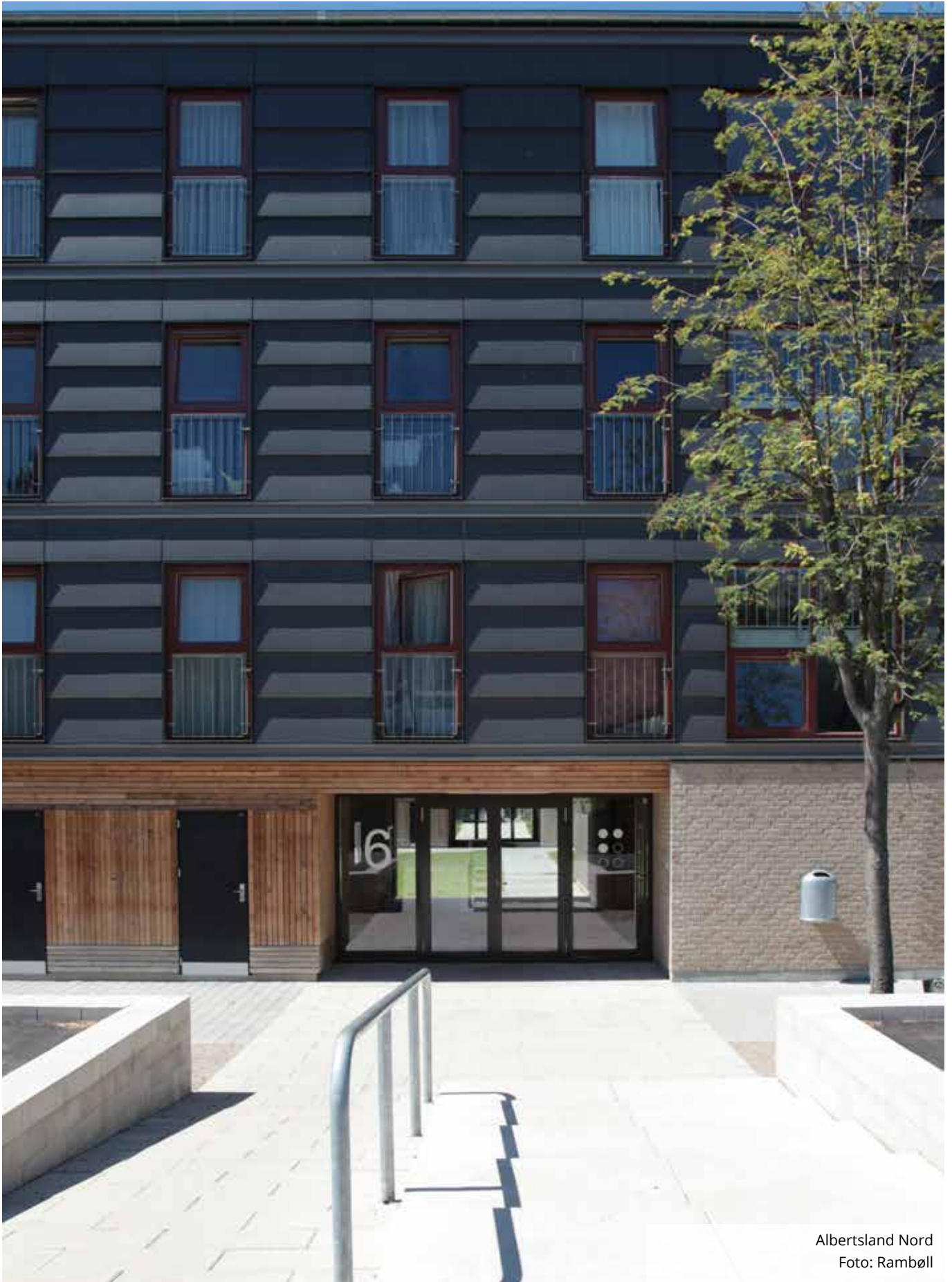
- Overvej hvordan rådgiver supplerer organisationens egne kompetencer
- Estimer opgavens omfang (For at kunne vurdere tærskelværdi/tid/kompleksitet)
- Behov for rådgivning – både i de tidlige faser og i resten af projektforløbet
- Ønsker man at fastholde samme bygherrerådgiver gennem hele projektet, skal omfanget afklares ift. om opgaven skal sendes i udbud. Opdeles rådgivning, skal man overveje, om rådgiver kan blive inhabil ift. den kommende udbudte opgave. Det bør altid vurderes ifm. 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 (eksisterende forhold, kortlægning af miljøfarlige materialer, mv.)
- Dialog om myndighedskrav
- Bygbarhed (tidlig dialog med entreprenører)
- Hjælp til skema A-ansøgning og helhedsplan
- 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.



Albertsland Nord
Foto: Rambøll

CASE: SAMARBEJDE PÅ TVÆRS

PROJEKTKONKURRENCE OM TIDLIGT SAMARBEJDE

Projektkonkurrencen for renoveringen af Bellahøj viser, hvordan fire boligorganisationer har indgået et tidligt samarbejde, hvor en fælles forståelse af stedets særlige værdier og muligheder er udgangspunktet.

Bellahøj består af 28 højhuse, der ligger i et parklandskab på Københavns højeste bakkedrag i Brønshøj. Bebyggelsen er opført og drevet af fire forskellige boligorganisationer, AAB, fsb, SAB og AKB. Bellahøj er et ikonisk byggeri og anerkendt som et af efterkrigstidens mest banebrydende boligbyggerier. Da afdelingerne skulle renoveres, var der planer om en fredning af hele området. Den plan blev udskudt til fordel for et samarbejde mellem kommunen, kulturstyrelsen og ejerkredsen, de fire boligorganisationer, omkring renoveringen.

De fire boligorganisationer har gennem årene gennemført forskellige renoveringstiltag, og de har derfor forskellige udgangspunkter for en renoveringsstøttesag. Fælles for dem alle er dog, at facaderne skal renoveres og bevares, og at klimaskærmen skal føres op til en nutidig standard uden at gå på kompromis med bebyggelsens kvaliteter.

AFSÆT FOR SAMARBEJDET

Samarbejdet i Bellahøj udspringer af et behov for at skabe en fælles teknisk viden om- og styringsredskab for de fire afdelingers renoveringsprojekter. Derfor er der afholdt en projektkonkurrence om den overordnede vision og arkitektoniske holdning til renoveringen. Det vindende hold, den fælles tekniske rådgiver, har herefter udarbejdet et illustreret byggeprogram til renovering af de fire afdelinger.

De fire boligorganisationer har herefter udbudt de enkelte renoveringsopgaver i totalrådgivning med udgangspunkt i boligorganisationernes eksisterende rammeaftaler. Der er i begge udbud formuleret krav og forventninger til samarbejdet og til den løbende sparring mellem den fælles tekniske rådgiver og de enkelte totalrådgivere for renoveringsprojekterne.



Bellahøj
Foto: Rambøll



FAKTA OM BELLAHØJ

Sted: Bellahøj, Brønshøj

Organisation: Aab, AKB København, fsb og SAB

Antal lejemål: 1300 boliger

Opført: 1951-57

Team: Henning Larsen Architects m.fl. (helhedsrådgiver)

Anlægssum: 910 mio kr.

Totalpris: 1,1 mia kr.

Udbudsform: Samlet projektkonkurrence med efterfølgende totalrådgiverudbud i de enkelte afdelinger

Entrepriseform: Vælges uafhængigt

Konkurrenceperiode: 2013-14

Projekteringsperiode: 2017-19



ANBEFALINGER:

SAMARBEJDE MELLEMLERE AFDELINGER

- Kom tidligt i gang med at etablere det fælles grundlag, så ingen af de involverede parter bevæger sig langt i en retning - og væk fra det fælles grundlag.
- Tænk grundlag og projekt grundigt igennem - skab et fælles udgangspunkt.
- Fra konkurrence til renovering: Etabler et fælles forum (med totalrådgiverne) på tværs af projekterne. Det sikrer en fælles diskussion om de fælles løsninger. Det bringer endnu mere viden ind i projekterne. Det hele er ikke løst i den fælles konkurrence. Men det er et fælles grundlag.

Udbudsformen afspejler rådgivermodellen fra bebyggelsens oprindelse.

FÆLLES FORUM

De fire boligorganisationer har fra starten af projektsamarbejdet nedsat et fælles byggeudvalg med en bygherrepræsentant, projektleder og en styregruppe. Det har gjort det muligt at lave en fælles vision. Fremadrettet fastholdes samarbejdet og koordineringen mellem projekterne, gennem de tre projektledere samt med fælles forum for totalrådgiverne, hvor viden deles imellem projekterne på alle stadier.

Kulturstyrelsen, Landsbyggefondens og Københavns Kommunes er alle med i byggeudvalget som rådgivere. Den samlede ejekreds har dermed direkte adgang til myndighederne i alle projektets stader, hvilket i sidste ende skal lette projekternes sagsbehandling og den overordnede koordinering.

TID, PROCES OG ØKONOMI

Tilsagn om skema A blev givet på tværs af de fire renoveringsstøttesager, da samarbejdet mellem de fire boligorganisationer gik i gang. Der blev gjort en stor indsats for samarbejdet i udarbejdelsen af et fælles afsæt frem for at skulle renovere på baggrund af en fredning. Kommunen udskød i den forbindelse fristen for indlevering af skema B for de fire sager. Det er planen, at bebyggelsen fredes efter de gennemførte renoveringer.

Det er en forudsætning for konkurrencen og det efterfølgende arbejde, at de fire projekteringsforløb foregår parallelt frem til og med myndighedsprojekterne.

Det sker for at træffe de væsentligste beslutninger på et fælles vidensniveau, og for at projekterne kan behandles under samme bygningsreglement. Grundet projekternes samlede størrelse vil der være behov for at tilrettelægge og koordinere entreprisudbuddene og realiseringen nøje imellem de fire projekter.

Projektkonkurrencen er finansieret af renoveringsprojekterne, og udgiften er fordelt mellem projekterne i en fordelingsnøgle ud fra den samlede projektøkonomi for hver afdeling.

KONKLUSION

En lignende udbuds- og samarbejdsform kan anbefales, når man har et projekt, hvor man har brug for dyb teknisk viden om en fælles udfordring i det byggede miljø: Hvilke træk skal sikres, hvad skal bevares, og hvad kan fornyes? Hvordan kan det bedst gøres?

Det illustrerede byggeprogram, som blev resultatet af projektkonkurrencen, er et vigtigt værktøj til renoveringsprojekter, hvor kulturhistoriske og arkitektoniske kvaliteter skal fastholdes. I dette tilfælde med en kommende fredning som brændende platform.



AFKLARING FØR UDBUD:

UDBUDSSTRATEGI

En udbudsstrategi er en plan for, hvordan udbudsprocessen skal gennemføres. Den giver overblik over, hvordan rådgiver findes og hvordan selve projektet (entreprisen) skal udbydes.

En udbudsstrategi er en overordnet plan for, hvordan projektet skal udbydes. Udbudsstrategien 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 rådgivningsydelser. Formålet er at få afklaret, hvilke udbudsregler, der skal følges. *Læs mere om tærskelværdier på side 28-29.*

Husk at den tid, der bruges på at udarbejde udbudsmaterialet, 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).

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

PROJEKTETS OMFANG

Inden der udarbejdes en udbudsstrategi skal bygherre afklare: Projektets kompleksitet, omfang, detaljeringsgrad overfor gentagelser (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



LÆSE MERE OM DE FORSKELLIGE UDBUDSFORMER

www.udbudsportalen.dk (Fra KL). (13)
www.bedreudbud.dk (Konkurrence og forbrugerskyrrelsen) (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 32)
- 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? (Der regnes normalt med 15 mdr. fra godkendelse af skema A til indsendelse af skema B)
- Hvilken rolle ønsker bygherre i projektet?

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 for samarbejde med andre afdelinger
- 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 inden for 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 40.



INSPIRATION: KVALITET I UDBUDSPROCESSERNE

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

”

(i udbuddet bør der) lægges der vægt på de kvalitative parametre og kriterier – både ved rådgiver- og entreprisudbud. Projekternes uforudsigelighed betyder, at det er svært at beregne den rigtige pris. Derfor gælder det om at finde de rette samarbejdspartnere (rådgivere og entreprenører), der kan arbejde sammen om at løse udfordringerne undervejs.

Værdibyg: Renoveringsstrategi



Foto: Rambøll
Renovering af Vesterport i Horsens



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 34).

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



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.



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 området?
(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.



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. Brug skemaet på næste side, når du skal vurdere, hvilket regelsæt kontrakten skal udbydes efter.



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 TOTALENTPREISE vurderes alle ydelser fra totalentreprenør under et. Andre rådgivningsydelser er dermed kun den rådgivning, som ligger uden for totalentrepriseforfikelsen (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.

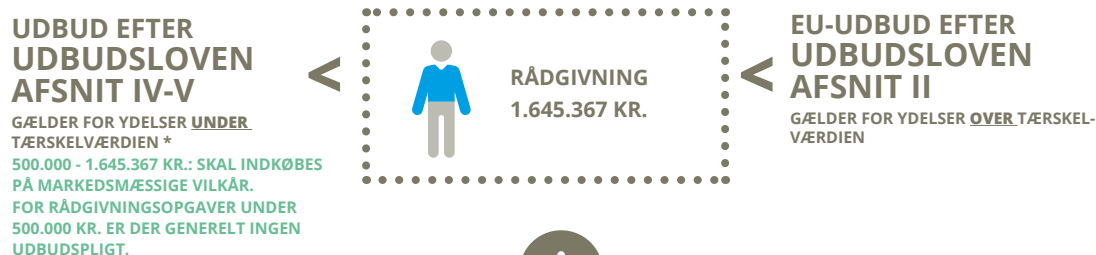
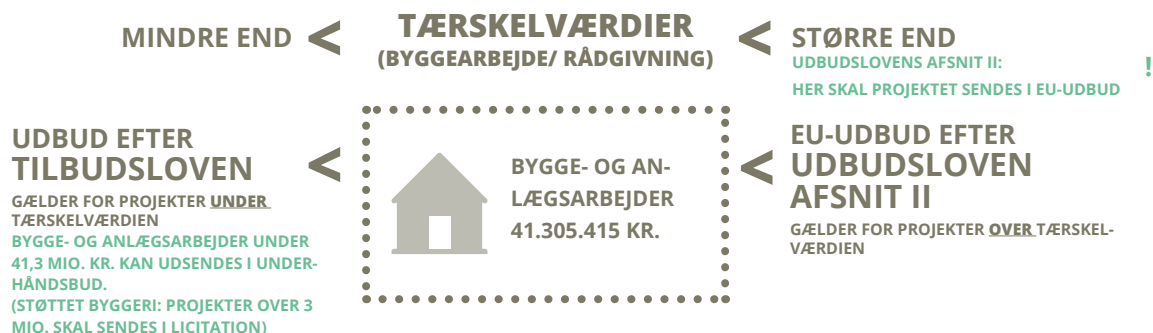
[Find den her.](#) (20)

START MED ET BUDGET FOR AT FINDE

TÆRSKELVÆRDIEN

§

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



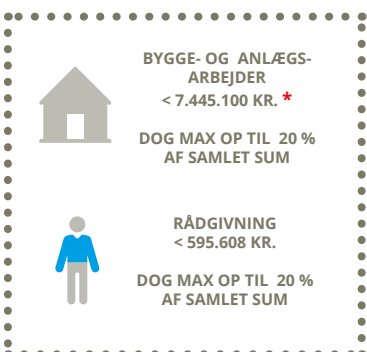
DELYDELSER

-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 ressourcetrængende, 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 29.*

Udbyder kan også bruge en række fleksible udbudsformer, der giver mulighed for at gå i dialog med de bydende. Læs mere på side 31.



* 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 TOTALENTPRISE)

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 TOTALENTPRISE)

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 i vejledningen *Udbud af byggeprojekter i alment byggeri, nybyggeri* (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.

* Find vejledningen *Udbud af byggeprojekter i alment byggeri, nybyggeri* på www.bedreudbud.dk.

Her kan du læse mere om strategiske partnerskaber på side 20-21.



CASE: AL2BOLIG

PROJEKTKONKURRENCE OM FACADELØSNINGER

Med en projektkonkurrence fik syv boligselskaber mulighed for at få innovative løsningsforslag til facaderenoveringer. På baggrund af projektkonkurrencen blev tre teams tildelt en rammeaftale på tværs af de syv boligselskaber

Syv boligorganisationer med bla. AL2Bolig udskrev i 2012 en totalentreprisekonkurrence for at få bedre og billigere løsninger til en række kommende facade- og energirenoveringer. Vinderne blev tildelt en rammeaftale, som dækkede et stort antal facaderenoveringsprojekter under de syv boligorganisationer.

I projektkonkurrencen efterspurgte man bud på innovation og byggbare løsninger ift. de fremtidige facaderenoveringer. Udbud blev gennemført som begrænset EU-udbud, hvor otte teams blev prækvalificeret. Seks teams afleverede her efter forslag til design og optimering af byg og drift, baseret på en konkret case. Der blev endvidere afleveret forslag til den videre proces og vidensopsamling i projektføreløbet. Konkurrenceforslagene var offentlige, og forslagsstiller fremlagde forslagene over for en bedømmelseskomité.

Tre teams blev tildelt en rammeaftale. Tildelingskriterierne var: Design og konstruktion (50 %), optimering og pris (30 %) samt innovation (20 %). Opgaverne tildeltes efterfølgende i miniudbud med følgende tildelingskriterier: Pris, totaløkonomi, arkitektur samt tid og planlægning.



ANBEFALINGER

Gør dig klart, hvad konkurrencen skal bruges til, og hvad den skal belyse.

Overvej rammeaftalens omfang samt hvilke projekter, den skal anvendes på.



FAKTA

ORGANISATION:	AL2 Bolig, Bomidtvest, Boligselskabet Fruehøjgaard, Boligselskabet Viborg, Boligselskabet Sct. Jørgen Holsterbro, Boligselskabet Sct. Jørgen Viborg, Boligkontoret Danmark.
PERIODE:	2013-2017
AFTALEHOLDERE:	Enemærke & Petersen A/S, MT Højgaard A/S og JFP Jørgen Friis Poulsen a/s.
UDBUDSFORM:	EU-udbud, begrænset.
ENTREPRISEFORM:	Totalentreprise



MT Højgaard A/S



Hoffmann A/S



HP Byg A/S



Jorton A/S



Jørgen Friis Poulsen A/S



Enemærke & Petersen A/S

Alle foto er fra Dommerbetænkningen
Rammeudbud til opnåelse af bedre, hurtigere og billigere energifacaderenovering og fremtidssikring af alment etagebyggeri opført 1960-1976.



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 renoveringsprojekter.

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 35). 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 inden for 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 36 og 37 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, hvis bygherre ønsker at renovere plejeboliger, som indeholder særlige krav til funktioner, hvor bygherre samtidig ønsker at udføre projektet i totalentreprise (med særlige kontraktvilkår).
- Hvis tekniske specifikationer ikke kan fastlægges tilstrækkeligt præcist
Hvis man ønsker at renovere 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 renoveringsprojektet. 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 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 hele udbudsmaterialet
- 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:
 - De dele af projektet, bygherre ikke ønsker at gå på kompromis med
 - sørg for at markedet kan leve op til de 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, så de er tilpasset ordregivers behov
- At du får tilpasset konkrete løsninger, som sikrer et bygbart projekt
- At du får indarbejdet krav til byggeriets 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 renovering, 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 eksempelvis dreje sig om renovering af 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 hele udbudsmaterialet
- Udbudsbekendtgørelsen skal udformes i TEDs skabelon (som ved udbud med forhandling).
- Udbudsmateriale kan blot bestå af
 - et beskrivende dokument
 - overordnet krav- og behovsafklaring
- 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 skal sikre, 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 Værdiby. [Hent den her](#) (28).



TIDSRIFTER OG BEGREBER:

TIDSPAN 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.udbud.dk.

UDBUDSBEKENDTGØRELSE

Udbudsbekendtgørelsen annonceres i EU-tidende iht. udbudsreglerne. Hele udbudsmaterialet, inklusive krav til ansøgnings- og udbudsmateriale samt 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.fristberegnen.dk/> (29)

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

TIDSRIFTER VED BEGRÆNSET UDBUD MED (TILBUDSLOV OG UDBUDSLOV). SOM UDSENDES ELEKTRONISKT



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 partnerne 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.

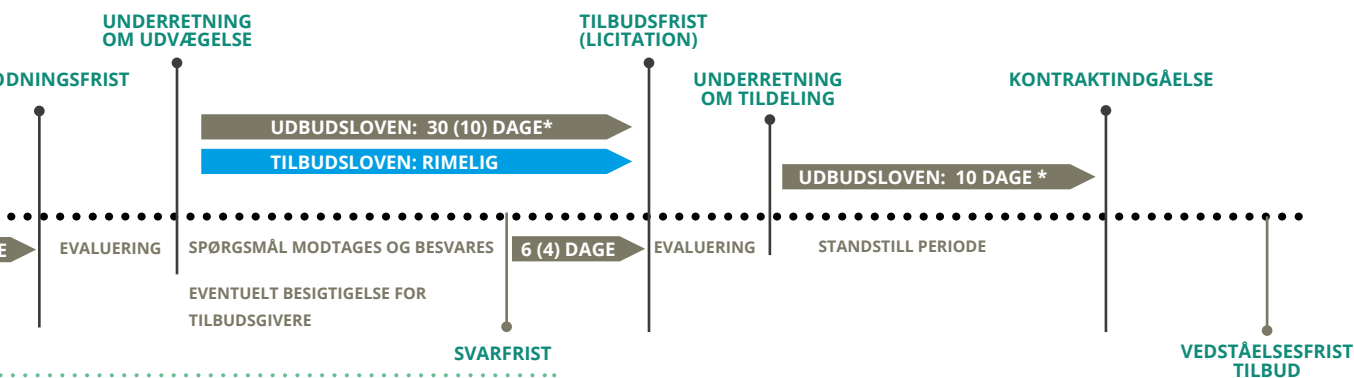
KONTRAKTINDGÅELSE

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.

PRÆKVALIFIKATION ELECTRONISK



SVARFRISTEN for at komme med supplerende oplysninger i ansøgningsfasen og tilbudsfasen er 6 dage før henholdsvis anmøndingsfristen/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 (blå tidslinje) angives i arbejdsdage. Det betyder, at en 15 dages frist i tilbudsloven 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 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 renoveringsprojektet skal til at starte op.
- Det er stadigvæk muligt for bygherre at udbyde enkeltprojekter uden for aftalen (Hvis rammeaftalen i 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 (Eventuelt for renovering og nybyggeri samlet).
- 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) inden for perioden. 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. Det kan eksempelvis være samarbejdspartnere, der har dokumenteret erfaring med renoveringsprojekter og beboerhåndtering. 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 enkelt-aftaler - 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 behovsmodellen)

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 miniudbudet 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. Tilbudsgiverne 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 en rammeaftale med en leverandør.
- Behovsmodellen – ordregivers konkrete behov
Ved behovsmodellen indgår ordregiver aftale ud fra objektivt 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?



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

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.



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 og 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 oplysningerne 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 udvælge. Kravene skal være objektive og ikke diskriminerende.

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 inden for 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 om det er godt nok, at den blot er igangsat?
- om det skal være referencer vedrørende 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 MELLEM 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 budgetrammen.

KVALITET: Vælg en række kvalitative underkriterier, der passer til den konkrete opgave, og som er vigtige for bygherre. Vurder, 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 standardsystem 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.
- Plan for beboerhåndtering, information og varslinger.

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, at 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 besvarelsener i et prædefineret 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.



Tingbjerg
Foto: Rambøll



UDVÆLGELSES- OG TILDELINGSKRITERIER (FORSAT)

EVALUERING AF TILBUD

Evalueringmodellen 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. tillæg. Tilbud højere end dette vil få 0 point. Det skal sikre, at byggeprojektet holder sig inden for den økonomiske ramme for udførelsesdelen.

Ved rådgiverudbud kan man overveje at fastlægge en minimumshonorarprocent (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 tillægsydelser, 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 med 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 på side 36 eller se udbudslovens §80.)

Hvis projektet skal ud i et helt nyt udbud, vil det normalt være svært at nå det indenfor de 15 måneder, der normalt må være fra godkendt skema A til indsendelse af skema B. Derfor er det altid en god idé at have en dialog med myndighederne, hvis der er behov tilpasning af tidsplanen.

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. Pointskaalen 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 evalueringmodeller, hvor man ikke anvender pointskala for pris.

Afprøv altid evalueringmodellen, 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).



Lundevænget, Kbh. Ø
Foto: Rambøll



NÅR DU UDBYDER PROJEKTET:

UDBUDSMATERIALET



Udbudsmaterialet er et overordnet begreb, der dækker over alle udbuddets dokumenter. Ordregiver skal anvende udbudsbekendtgørelse til offentliggørelse af et udbud over tærskelværdien. 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/projektforlag/byggesagsbeskrivelse, arbejdsbeskrivelser med krav og ønsker (evt. tegninger) - alt efter, hvilken fase opgaven udbydes i.
- Evt. supplerende dokumentation samt andre relevante bilag (fx. arbejdsmiljø).
- Krav vedrørende information og beboerforhold.

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 bygherreleverance. 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-USBUD (udbudsloven) SKAL ENDVIDERE INDEHOLDE:

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



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.USBUD.DK (34)

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

På www.usbud.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-USBUD (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 må godt benyttes til projekter under tærskelværdien.



CASE: ENTREPRISEUDBUD

ENTREPRISEUDBUD I ETAPER

Glostrup Boligselskab har på et igangværende renoveringsprojekt udbudt projektet i etapeopdelt hovedentreprise med evaluering og optimeringsrunde efter hver etape.

Renoveringen af Stadionkvarteret omfattede sammenlægning af lejligheder, tilgængelighedsboliger, modernisering af lejligheder, miljøsanering, udskiftning af tage og vinduer, nye installationer, ny ventilation og udvidelse af altaner.

Renoveringen er udbudt i totalrådgivning med hovedentrepriseudbud. I forbindelse med entrepriseuddudet blev der udsendt projektmateriale og tilbudslistor for hver etape samt udbudstidsplan for alle etaperne. Der blev herefter givet et samlet tilbud for hele projektet. Efter planen skal tilbuddet revideres mellem hver etape med option for godkendelse. Beboergodkendelser og skema B godkendelse foregår altså løbende for hver etape.

Entreprenøren vil få dækket dokumenterede afholdte omkostninger, men har ikke krav på erstatning for de etaper, som de eventuelt ikke skal udføre.

VIDENOPSAMLING OG OPTIMERING

Efter hver etape bliver der afholdt en optimeringsrunde med det formål at optimere de kommende etaper ud fra de erfaringer, der har været, inden næste etape igangsættes. Optimeringen skal skabe øget værdi i projektet for både bygherre og entreprenør, samtidig med at den overordnede kvalitet optimeres.

Alle parter, entreprenør, totalrådgiver og bygherre, deltager løbende i optimeringsrunderne, som fokuserer på tre områder: ændringer i projektet, alternative byggemetoder og ændring af byggetakt. På den måde sikres det, at alle parter bringer deres kompetencer i spil.

Hver etape evalueres, så de gode erfaringer kan blive dokumenteret, og så det kan sikres, at det skaber værdi i resten af projektet.

Det er totalrådgiver, der fortsat har projekteringsansvaret uanset, hvilke optimeringsforslag der kommer. Bygherre skal dog godkende optimeringsforslagene. Næste etape kan ikke opstartes, før nye forslag er godkendt.

Etapeopdelingen har medvirket til et tæt samarbejde mellem parterne. Det har betydet, at man har undgået vidensstab fra etape til etape. Ved at stoppe op og evaluere efter hver etape sikrer man, at viden fra den foregående etape bliver indarbejdet i den næste - både i forhold til udførelsesmetoder, økonomien og byggetakten.

Renoveringsprojektet pågår, og det forventes afsluttet i 2020.

FAKTA

Sted: Afd. 9 Stadionkvarteret

Organisation: Glostrup Boligselskab

Projekt: Helhedsplan med støtte fra Landsbyggefonden

Antal boliger: I alt 1.236 boliger, fordelt på 6 etaper. Etape 1 er på 252 boliger

Samlet anskaffelsessum: forventet i alt dkk 940 mio

Periode: 2010-20

Udbudsform: Totalrådgivning

Totalrådgiver: JJW Arkitekter og Danakon

Entrepriseform: Hovedentreprise med etapeopdelt tilbud. (Entreprisekontrakt i hovedentreprise for etape 1 med mulighed for etape 2-6 iflg. optimeringsaftale)

Hovedentreprenør: Enemærke og Petersen



ANBEFALINGER

- Husk erfaringsopsamling og tilpasning efter hver etape.
- Husk optimering af løsninger undervejs.
- Undersøg muligheder for at finde besparelser ved etapeskift.
- Der skal være mulighed for at skifte entreprenør, hvis samarbejdet ikke fungerer.
- Alle skal deltage i evalueringer ved etapeskift.



”Renoveringen af Stadionkvarteret handler ikke kun om en istandsættelse af et af omegnskommunernes mest markante murede byggerier. Den handler også om, at byggeriet forbliver attraktivt, så den moderne familie kan finde en bolig, der matcher deres behov, uanset hvor i livet, de er.”

Lisa Christiansen,
projektleder i Glostrup Boligselskab
(Licitationen: 8. marts, 2017)



Illustration:
JJW Arkitekter



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 ydelsesbeskrivelserne, så de er tilpasset 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 støttede renoveringer?
(og dialog med Landsbyggefonden)
- Hvornår skal der tilknyttes en rådgiver?
Forundersøgelser og dokumentation (før skema A) eller skal rådgiver tilknyttes efter grundlaget er udarbejdet?

Renoveringsprojekter er lige så forskellige som boligskaber 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 omfanget defineres. Man kan også vælge at lade det være et af tildelingskriterierne, at rådgiver beskriver, 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 (36): <https://www.danskeark.dk/content/ydelsesbeskrivelse-byggeri-og-planlaegning>



LÆS MERE YDELSESBESKRIVELSER OG ABR

Du kan læse mere om ABR på www.danskeark.dk (37)

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. (38)



TYPER AF RÅDGIVERUDBUD

TOTALRÅDGIVNING

Én 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 skal der laves adskilte aftaler for de forskellige ydelser.

Vær opmærksom på, at aftaler med flere rådgivere kan medføre, at opgaver/ydelser falder mellem to fag/rådgivere. Der skal derfor laves en aftale, som sikrer koordinering ift. grænseflader mellem de forskellige rådgivere. Denne aftale skal beskrive ansvarsfordeling mellem de forskellige rådgivere. Den bør gennemgås på et fælles projektopstartsmøde.



Beboerproces i Lundevænget
Foto: Rambøll



RÅDGIVERUDBUD:

OPDELING AF YDELSER



OPDELING AF YDELSER

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 på side 56.

TILKØB AF SÆRLIGE YDELSER

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

- Forundersøgelser
- Juridisk bistand
- Granskning
- Byggepladshåndtering
- Byggeledelse
- Arbejds miljøkoordinator P + B
- Beboerkoordinator
- Genhusningskoordinator

Bygherre kan med fordel tilkøbe ekstern 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 fastsætter 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. Det 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 entreprisform(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. herunder også den fremtidige 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](#) (39)

Se seneste [tillæg til ydelsesbeskrivelse om "digital projektering" her](#) (40)

Husk, at der kommer nye ydelsesbeskrivelser i 2018.

Se mere om [IKT-krav på Almen Net](#) (41). Du kan læse [den officielle vejledning til IKT bekendtgørelsen her](#) (42).



CASE: FASEOPDELT RÅDGIVERUDBUD

ØSTERBO:

RÅDGIVERUDBUD I TO FASER

En kompleks renoveringsopgave med et ønske om lige stor fokus på projekterings- og udførelsesfasen resulterede i særskilte udbud på rådgiverydelse.

Da Moldeparken, afdeling 18 skulle renoveres, ønskede Boligforeningen ØsterBO en udbudsmodel, som både sikrede et godt og detaljeret projekt, og samtidig sikrede, at byggeledelsen i udførelsesfasen blev prioriteret af totalrådgiveren. Løsningen blev et rådgiverudbud i to faser: Fase 1: Projektering, Fase 2: Byggeledelse/tilsyn. Entreprisen er udbudt i storentreprise.

DE STÆRKESTE KOMPETENCER TIL OPGAVEN

Helhedsplanen for Moldeparken var en kompleks renoveringsopgave, som har krævet en stor indsats i projekteringsfasen – med mange forskellige muligheder (boligtyster, tekniske udfordringer mv.), men også øget omhu omkring udførelsesfasen i forhold til både byggeriet og håndteringen af beboerne. For at finde de rådgivere med de stærkeste kompetencer inden for begge faser blev rådgivningen udbudt opdelt.

”Det er vores erfaring, at nogle rådgivere er gode til at projektere, mens andre har fokus på byggeledelse. For at få det bedste fra begge fag lavede vi rådgiverudbud faseopdelt,” fortæller direktør Søren Ahle Hansen, direktør i Boligforeningen ØsterBO.

”Det sikrer også, at de mindre firmaer, som har gode kompetencer inden for byggeledelse, kan byde ind på opgaven. Det havde de ikke kunne gøre, hvis vi havde udbudt projektet som en klassisk totalrådgiveropgave.”

Opdelingen af rådgiverydelse imødekom endvidere en bekymring om, at timerne ville blive brugt op på den ret

komplekse projektering og dermed ville påvirke kvaliteten i byggeledelse/tilsyn negativt.

KVALITETSSIKRING OG OVERDRAGELSE AF VIDEN

Opdelt rådgivning giver mulighed for med den nye rådgiver at få foretaget en ekstra granskning af projektet før udførelse.

Overdragelse af viden fra projekteringsholdet til byggeledelsen sikres ved, at den projekterende rådgiver har forpligtet sig til at være med på projektmøder i udførelsesfasen. Her kan byggeledelsen spørge ind til baggrunden for det, der er beskrevet, og de løsninger, der er valgt. Det er en vigtig forudsætning for overdragelsen at have den direkte dialog mellem den projekterende og den tilsynsførende – fremfor at man kun kan læse sig til de løsninger, der er beskrevet.

Det kan i princippet være samme rådgiver, der tildeles begge faser; men udbud er udformet, så der er særlig fokus på projektoverdragelse mellem faserne.

BYGHERREORGANISATION

ØsterBO har gjort sig klart, at de som bygherre skal være mere involveret i egne byggeprojekter, og at de med denne udbudsform påtager sig en særlig opgave med koordinering mellem de to rådgiverhold. Det kræver medarbejdere med de rette kompetencer, som aktivt går ind i projekterne og tilegner sig et grundigt kendskab til projektet. Til gengæld er det forventningen, at denne udbudsform vil give afdelingen mere kvalitet for pengene.



FAKTA

Sted: Moldeparken afd. 18, Vejle

Organisation: ØsterBO

Projekt: Udførelse af helhedsplan med støtte fra Landsbyggefonden

Antal lejemål: 350 familieboliger

Opført: 1967-1977

Renoveringsperiode: 2018-2020

Udbudsform: Rådgiverudbud (projektering og udførelse)

Totalrådgiver: JJW Arkitekter og Danakon

Entrepriseform: Storentreprise

Hovedentreprenør: Enemærke og Petersen

Samlet anskaffelsessum: 345.000.000 kr.

Kontakt: pln@osterbo.dk

Læs mere her:

<https://www.osterbo.dk/helhedsplan-afdeling-18.Aspx>



ANBEFALINGER

- Faseopdelt rådgiverudbud er en måde at sikre ressourcer til byggeledelse i udførelsesfasen.
- Hvis du udbyder rådgivning i to eller flere faser, skal der laves en plan for, hvordan viden overføres ved faseskift.
- Afklar altid med egen organisation, hvor meget du som bygherre ønsker at være involveret i projekteringsforløbet og udførelsesfasen. Som bygherre skal du kende dit projekt godt, hvis du ønsker faseopdelt rådgivning.
- Ved faseopdelt udbud skal du sikre, at alle bydende har adgang til samme information, når der gives tilbud, jf. regler om ligebehandling.



Moldeparken
Foto: Boligforeningen ØsterBO



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 skal 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?
- Er der arbejder, der kræver noget særligt ift. beboerhåndtering?

Når du vælger entrepriseform, skal den

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

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 27)
- Hvordan får man de rigtige til at byde?
- Skal projektet deles op i faser/etaper/fag?
- Hvordan entreprenøren skal beskrive projektorganisation - særligt ift. egne leverancer/underentreprenører?

Se mere på de efterfølgende sider om entrepriseformer.



VALG AF ENTREPRENØR OG ENTREPRISEFORM

Totalentreprise kan også anvendes på renoveringsprojekter. Det kan være en måde at optimere økonomien i projektet. Totalentreprise kræver et godt byggeprogram, der bliver grundlaget for et godt projekt og samarbejde. Læs mere om de forskellige entrepriseformer på side 60 og 61, eller læs case om *totalentreprise ifm. renovering af rækkehusene i Albertslund Syd* på side 62.

ENTREPRISEUDBUD:

UDARBEJDELSE AF KONTRAKT



Kontraktudkastet skal uploades/udsendes med udbudsmaterialet. Hvis entreprenør bliver tildelt opgaven på baggrund af særlige bud på, hvordan udførelsesfasen skal håndteres, er det vigtigt, at det skrives ind i den endelige aftale, og at tilbuddet 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 tilbuddet).

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.
- Hvilke godkendelser kræves før den endelige aftale er gældende (fx. godkendelse af skema B hos kommunen, Landsbyggefonden 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 entrepriseudbuddet. 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. Husk at de almindelige betingelser også gælder i forhold til underentreprenører.

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 (43):

www.danskyggeri.dk

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

Eller se her. (44)

REVISION: AB 92 BLIVER TIL AB 18

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

Hold dig opdateret på Dansk Byggeri's hjemmeside.

Du kan også læse mere om "[revision af byggeriets aftalevilkår](#)" her (45).



ENTREPRISEFORMER



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

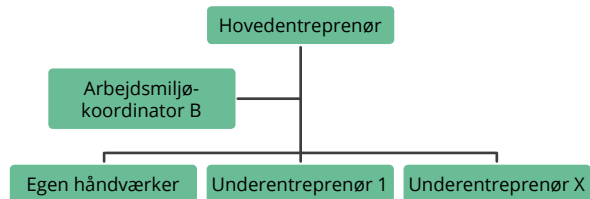
HOVEDENTREPRISE

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.

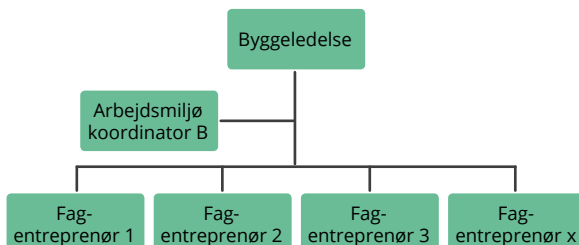
FAGENTREPRISE

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 specialentreprenør 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.

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 kan holdes inden for den økonomiske ramme. Kan også anvendes på renoveringsprojekter. Få mere inspiration i case: *Totalentreprise ved renovering af rækkehuse i Albertslund Syd*, se side 62.

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

STORENTREPRISE

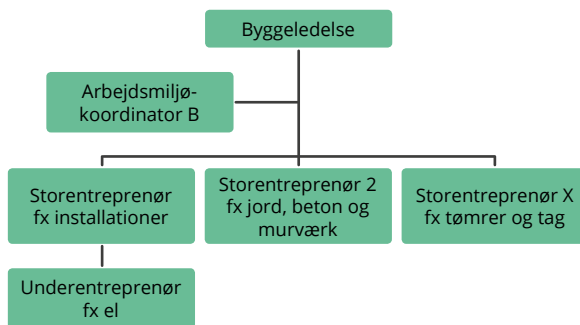
Arbejdet fordeles mellem en gruppe større fagentreprenører. Den enkelte storentreprenør har ansvaret for de enkelte entrepriser (med eventuelle underentreprenører).

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

Vær opmærksom på:

- Kan give dyrere priser end i fagentrepriser, da storentreprenøren tager sig betalt for styring og risiko.
- Kræver forsat ekstra opmærksomhed på byggeledelse. Hver enkelt storentreprenør 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 budgetrammen. Entreprenøren kommer tidligere med i projektet og kender vilkårene bedre, hvilket skaber ejerskab til renoveringsprojektet.

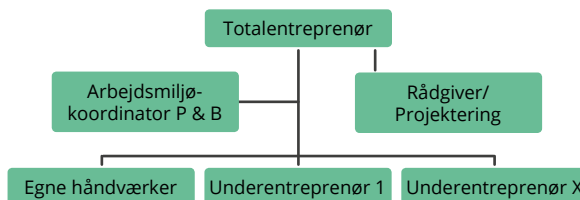
Entreprenør styrer og har ansvar for projektering, egne håndværkere og underentreprenører. Bygherre har kun kontakt med en totalentreprenør. Særlig anvendeligt på større byggesager.

Vær opmærksom på:

- Det kræver et detaljeret program, som beskriver renoveringsprojektets 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 totalentreprisekonkurrence (projektkonkurrence) med henblik på at indgå kontrakt med vinderen. Her vil totalentreprenøren/underrådgivere komme med forslag til løsning af opgaven. Totalentreprisekonkurrencen er typisk på et meget detaljeret niveau. Der gives normalt vederlag for at deltage.



CASE: ALBERTSLUND SYD

TOTALENTREPRISE VED RENOVERING AF RÆKKEHUSE

BO-VEST valgte at udbyde renoveringen af 550 rækkehuse i totalentreprise. Projektet blev udbud med erfaringer fra en række prøve-ombygninger med forskellige energi- og planløsninger.

Albertslund Syd fra 1960'erne er et eksempel på en helhedsplanlagt bydel med tæt-lav-byggeri. Afdelingen er bygget i en periode under den tidlige udvikling af det industrialiserede massebyggeri. Derfor har Albertslund Syd i løbet af de seneste ti år haft en lang række samtidige renoveringsbehov.

PRØVEFELTER VISER MULIGHEDER

BO-VEST stod i 2008 med et stort antal rækkehuse med dårligt indeklima, nedslidte konstruktioner, manglende isoleringsevne og en række omfattende byggeskader. Da to huse brændte, valgte man at afprøve nye løsninger forud for den kommende helhedsrenovering. Sammen med Landsbyggefonden ønskede man at få afprøvet forskellige forbedringsløsninger under to forskellige budgetter. Disse erfaringer dannede grundlag for skema A. Et EUDP-projekt gav yderligere mulighed for at afprøve en række forskellige energirenoveringer.

Erfaringerne fra 6 prøvelfelter (prøveboliger) blev dokumenteret grundigt på bygningsdelsniveau, og man anvendte prøvelfelterne til - sammen med rådgivere, drift og byggeudvalg - at få formuleret minimumskrav til en række komponenter og overflader.

UDBUD I TOTALENTREPRISE

Med udgangspunkt i besigtigelser, dialog omkring prøvelfelterne, en grundig dokumentation og overfladekrav blev renoveringen af de 550 rækkehuse udbudt i totalentreprise med en targetpris, der svarede til Landsbyggefondens skema A-tilsagn. Tildelingskriterierne var pris (40 %) og kvalitet (60 %). Udbuddet foregik todelt, så de økonomiske tilbud først blev åbnet, efter evalueringen af kvaliteten havde fundet sted og var meldt ud.

De bydende havde adgang til al viden omkring bebyggelsen, og de skulle således svare med løsninger og kvaliteter





ANBEFALINGER

- Få identificeret og afdækket alle forhold i projektet for at mindske totalentreprenørens risiko. Ellers bliver priserne for høje.
- Få udført en grundig reference, når du arbejder med et stort volumen af ensartede problematikker.
- Sørg for kvalificeret bygherrerådgivning igennem hele forløbet - også i udførelsesperioden.



"Man skal udføre en grundig reference, når det drejer sig om så mange boliger med ensartede problematikker."

Jesper Rasmussen,
seniorkonsulent, BO-VEST

på de 26 udvalgte og prioriterede bygningsdele, samt innovative løsninger på miljø, energitiltag (med BR10, som minimum), og holdbarhed. MT Højgaard vandt udbuddet på både kvalitet og pris.

KONKLUSION

BO-VEST valgte totalentrepriseformen, fordi de med den oparbejdede viden var på sikker grund uden risiko for store overraskelser. Og så var der 550 helt ens huse. Der var et solidt udgangspunkt for de bydende i form af et veldokumenteret grundlag og tydelige referencer for den ønskede kvalitet (fra prøvofelterne).

En lignende udbudsform kan med fordel anvendes, når der er mulighed for at lave et prøveprojekt/referencen på det udbudte, og når det drejer sig om en stor volumen med mange gentagelser. Det er dog vigtigt, at man får afdækket de forskellige tekniske forhold grundigt, så man kan minimere risici hos både entreprenør og bygherre.



FAKTA

Sted: Albertslund

Organisation: BO-VEST

Antal Lejemål: 550 boliger

Opført: 1960'erne

EUDP-samarbejde: NOVA 5 arkitekter, NIRAS, Kuben Management, Cenergia Bent Nygaard Sørensen (BNS), Bygherrerådgiver: Wissenberg A/S, WITRAZ (Rambøll)

Totalentrepriseteam: MT Højgaard (totalentreprenør), Rubow Arkitekter A/S, Opland Landskabsarkitekter A/S, Torkil Laursen A/S (ingeniør VVS og Vent.), Gert Carstensen A/S (ingeniør EL) og MT Højgaard A/S (ingeniør konstruktioner & bæredygtighed)

Totalentreprisehonorar: 520 mio. kr. ekskl. moms
Samlet anskaffelsestotal: 765 mio. kr. ekskl. moms

Udbudsform: Totalentrepriseudbud

Udførelsesperiode: 2012-15




Albertslund Syd
Foto: BO-VEST



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 renoveringsprojekter. 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 bemanning på nøglepositioner
Plan for ny bemanning (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 eksisterende forhold; fx. boliger, 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
- Krav til beboerhåndtering



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 bør
 - 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:

VÆRDIBYGG 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](#) (46).

AFLEVERING OG IBRUGTTAGNING

TJEKLISTE: I udbudsmaterialet bør krav til aflevering og ibrugttagning 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 fx. 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.
- Renoveringsarbejderne skal altid afleres med en god plan for drift- og vedligeholdelse, så afdelingen ikke risikerer at miste værdi.
- Driftspersonalet skal have ressourcer og kompetencer til at kunne håndtere tilpassede løsninger.



TJEKLISTE: DET SKAL MED I UDBUDSMATERIALET (ENTREPRISEUDBUD)

- IKT-aftale tilpasses projektet og den efterfølgende drift.
- Krav til D&V-materiale (Drift og vedligehold), overdragelse og brugervejledning.
- Det bør beskrives, hvilket materiale byggeskadefonden 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 igen.
- 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 den endelige aflevering
- Krav til dokumentation ved aflevering
- Plan for opfølgning af fejl og mangler
- Informationsmateriale til beboerne



DRIFTORIENTERET BYGGEPROCES

VÆRDIBYG har lavet en vejledning om, hvordan man sammentænker totaløkonomi og driftshensyn. [Find vejledningen her \(47\).](#)

Se også [Almen Nets tjekliste Fra Byg til Drift her \(48\).](#)

TIL OPSLAGSTAVLEN:

GODE VEJLEDNINGER



Herunder finder du et udpluk af de vigtigste vejledninger, hvor du kan finde hjælp 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: RENOVEING AF ALMENE BOLIGER

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

(3) Hent vejledningen Helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde fra AlmenNet her: <http://almenet.dk/publikationer/almenvejledninger/helhedsplanlaegning-og-myndighedssamarbejde/>

(4) Hent Landsbyggefondens vejledning om renoveringsstøtte her: <https://www.lbf.dk/regler/vejledninger/vejledning-om-renoveringsstoette/>

(5) Hent vejledningen Helhedsplanlægning og myndighedssamarbejde fra AlmenNet her: <http://almenet.dk/publikationer/almenvejledninger/helhedsplanlaegning-og-myndighedssamarbejde/>

(6) Hent vejledningen om Fremtidens almene bolig her: <http://almenet.dk/publikationer/almenvejledninger/fremtidens-almene-bolig/>

(7) Hent vejledningen Renoveringsstrategi fra Værdibyg her: http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&catid=32&child=32&id=284&Itemid=171

(8) Læs mere om driftsstøtteordningen her: <https://driftstoette.lbf.dk/>

(9) Læs mere om almen styringsdialogmøder her: <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

(11) Hent vejledningen Etablering af samarbejde her: http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&view=article&catid=296&child=296&id=168&Itemid=171

(12) Vejledningen *Rigtigt fra start* om den gode projektstart fra Værdibyg: http://www.vaerdibyg.dk/index.php?option=com_content&task=doc_view&gid=151&tmpl=component&format=raw&Itemid=143

KAPITEL 3: UDBUDSSTRATEGI

(13) Find hjælp om udbud og udbudsprocedurer på udbudsportalen (udgivet af KL): www.udbudsportalen.dk

(14) 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 udbudsreglerne: <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/taer-skelvaerdier/>

(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.bygherreforeningen.dk/nyheder/1620-ny-drejebog-prov-udbud-med-forhandling>

(25) Værdibyggs 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>

KAPITEL 4: VALG AF RÅDGIVER

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

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

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

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

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

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

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

KAPITEL 5: VALG AF ENTREPRENØR

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

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

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

KAPITEL 6: UDFØRELSE

(46) 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

(47) 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

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





Brøndby Stramø
Foto: Rambøll



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