



UDBUD AF BYGGEPROJEKTER I ALMENT OG KOMMUNALT BYGGERI

Eksempelsamling til vejledningerne:

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

Se alle vejledninger på www.bedreudbud.dk



EKSEMPELSAMLING



Eksempelsamlingen er en inspiration til, hvordan kommunale og almene bygherrer kan opnå en bedre udbudsproces ved at udnytte de mange muligheder inden for udbudslovgivningens rammer.

Eksempelsamling til vejledninger om udbud af byggeprojekter i alment og kommunalt byggeri.

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

Indhold og layout: Rambøll

En stor tak til projektets styregruppe samt de almene boligorganisationer og kommuner, 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)

DE GODE EKSEMPLER TIL INSPIRATION



Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen har fået udarbejdet tre vejledninger, som hver på sin måde fokuserer på, hvordan almene og kommunale bygherrer kan opnå en bedre udbudsproces ved at udnytte de mange muligheder inden for udbudslovgivningens rammer: To vejledninger, der retter sig mod de almene boligorganisationer (udbud i hhv. nybyggeri og renovering) samt en vejledning om fleksible udbud i kommunalt byggeri, der primært henvender sig til kommunale bygherrer.

Vejledningerne er en hjælp til at optimere udbudsprocessen med henblik på at opnå bedre og billigere bygge-ri – for både almene og kommunale bygherrer. Alle tre vejledninger er udarbejdet med en klar målgruppe for øje, men de vil samtidig kunne anvendes og give inspiration på tværs af målgrupper. Det gælder også for de cases i form af konkrete gode eksempler, som er "spredt ud" i de tre vejledninger.

GODE EKSEMPLER

Derfor er der udarbejdet denne fælles eksempelsamling, som kan bruges som inspiration af både almene og kommunale bygherrer til at udnytte udbudslovgivningens mange forskellige muligheder. Alle eksemplerne er direkte "klippet" fra de tre vejledninger. Eksempletsamlingen skelner ikke mellem alment og kommunalt byggeri eller nybyggeri og renovering. I stedet er alle eksemplerne

grupperet efter følgende temaer:

1) Tidlig projektudvikling (af eksempelvis byggekoncepter), 2) Projektrelaterede udbud (aftaler om konkrete løsninger) samt 3) Fleksible udbud, som sigter mod at tilpasse løsninger gennem en dialog med de bydende.

KORT OM DE TRE VEJLEDNINGER

For almene bygherrer er der udarbejdet to vejledninger "Udbud af byggeprojekter i alment boligbyggeri", der er målrettet hhv. nybyggeri og renovering. Vejledningerne adresserer bredt og relativt overordnet samtlige udbudsformer og har fokus på de beslutningsprocesser og valg, som har betydning for udbudsprojektet.

Målgruppen for vejledningerne er såvel erfarne som 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 byggeprojekter uden for den almene sektor, fx kommunale bygherrer, vil også kunne finde hjælp i vejledningen.

For kommunale bygherrer er der udarbejdet vejledningen "Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri", som fokuserer særligt på brug

af fleksible udbudsformer - udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog. Vejledningen er udarbejdet med henblik på at inspirere og motivere kommunale byggefaglige medarbejdere, projektledere, beslutningstagere eller andre ordregivere til at anvende fleksible udbudsformer. Denne vejledning leverer en praktisk 'gør det selv' vejledning ved valg af udbud med forhandling eller konkurrencepræget dialog, og den kan dermed bidrage til et kompetenceløft inden for udbud af byggeopgaver i kommunerne. Vejledningen kan ligeledes have relevans for andre bygherrer, fx almene bygherrer.

Trafik-, Bygge- og Boligstyrelsen, 2018



Find alle udbudsvejledninger på www.udbud.dk

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

INDHOLDSFORTEGNELSE

TIDLIG PROJEKTUDVIKLING.....	5
CASE: SAMARBEJDE PÅ TVÆRS	
PROJEKTKONKURRENCE OM TIDLIGT SAMARBEJDE.....	6
CASE: AL2BOLIG	
PROJEKTKONKURRENCE OM FACADELØSNINGER	8
CASE: PARTNERSKABER	
PARTNERSKAB MELLEM KOMMUNE OG BOLIGSELSKAB.....	10
CASE: KONCEPTBYGGERI	
ALMENBOLIG+	12
PROJEKTRELATEREDE UDBUD.....	14
CASE: RAMMEAFTALE	
BRED RAMMEAFTALE SIKRER GOD VIFTE AF SAMARBEJDSPARTNERE.....	15
CASE: ENTREPRISEUDBUD	
ENTREPRISEUDBUD I ETAPER.....	17
CASE: FASEOPDELT RÅDGIVERUDBUD	
ØSTERBO: RÅDGIVERUDBUD I TO FASER.....	19
CASE: ALBERTSLUND SYD	
TOTALENTREPRISE VED RENOVERING AF RÆKKEHUSE	21
FLEKSIBLE UDBUD.....	23
CASE: KONKURRENCEPRÆGET DIALOG	
FREDERIKSBERG KOMMUNE: BRUG AF KONKURRENCEPRÆGET DIALOG.....	24
CASE: FLEKSIBLE UDBUD	
BYGNINGSSTYRELSEN - GENERELLE ERFARINGER MED FLEKSIBLE UDBUD.....	26
CASE:	
ENTREPRENØRPERSPEKTIV 1: ERFARINGER MED FLEKSIBLE UDBUD.....	28
CASE:	
ENTREPRENØRPEREPEKTIV 2: ERFARINGER MED FLEKSIBLE UDBUD.....	30

TIDLIG PROJEKTUDVIKLING



I de efterfølgende cases kan du læse eksempler på, hvordan almenne bygherrer har brugt mulighederne i udbudsloven til at etablere tidlige samarbejdsmodeller. Det drejer sig både om projektkonkurrencer og om en samarbejdsaftale mellem kommune og boligselskab. Formålet er at få mulighed for at få optimeret løsningsforslag, inden det endelige udbud udarbejdes. På samme måde er AlmenBolig+ en måde at samle en større projektportefølje under et udbud for dermed at kunne optimere både løsninger og projektøkonomi.

Efterfølgende eksempler kan bruges som inspiration på både nybyggeri og renoveringer.

Læs mere om

- CASE: Samarbejde på tværs
Projektkonkurrence om tidligt samarbejde
- CASE: Al2Bolig
Projektkonkurrence om facadeløsninger
- CASE: Partnerskaber
Partnerskab mellem kommune og boligselskab
- CASE: Konceptbyggeri
AlmenBolig+



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.

Erfaringer fra projektkonkurrence i Bellahøj.



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 for 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 bygherreprædning, en 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 et fælles forum for totalrådgiverne, hvor viden deles imellem projekterne på alle stadier.

Kulturstyrelsen, Landsbyggefonden og Københavns Kommune 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.



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 projektførløbet. 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.



CASE: PARTNERSKABER

PARTNERSKAB MELLEM KOMMUNE OG BOLIGSELSKAB

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

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

BAGGRUND

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

UDVIKLING AF BYGGEKONCEPT

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

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



Illustrationer:
Rambøll



FRA RAMMEAFTALE TIL TILDELING

Københavns Kommune udbyder byggemuligheder i henhold til partnerskabsaftalen.

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

Tildelingskriterierne for udvælgelsen er bedste forhold mellem pris og kvalitet:

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



PROJEKTFAKTA

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

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

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

HVORDAN VIRKER MODELLEN?

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

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

UDBUD AF GRUNDE OG BYGGEMULIGHEDER

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

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

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



OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER HVIS DU ØNSKER AT INDGÅ PARTNERSKAB

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

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



CASE: KONCEPTBYGGERI

ALMENBOLIG+

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

EN NY FORM FOR ALMEN BOLIG

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

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

OPTIMERING OG GENTAGELSEEFFEKTER

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

Emblasgade i København NV, Domea
Foto: ONV Arkitekter



Danmarkshusene, Boligselskabet AKB, Rødovre
Foto: Tegnestuen Vandkunsten



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





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

Stine Kofod,
Konsulent i KAB



ANBEFALINGER

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

RAMMEAFTALE MED PIPELINE

Rammeaftalerne udbydes i omvendt licitation, hvor den økonomiske ramme er sat 10 % under maksimumbeløbet. De bydende konkurrerer i stedet på kvalitetsparametre. Hver rammeaftale er udbudt med en konkret portefølje af projekter, det vil sige med sikkerhed for byggemuligheder på konkrete grunde. Hertil kommer en række optioner på mindre sikre projekter. På den måde har entreprenørerne kunnet byde ind med en realistisk tidsplan i forhold til egen produktionstakt og rækkefølge. For hver rammeaftale er der udvalgt et fast leveranceteam, bestående af entreprenør, arkitekt og ingeniør.

OPSAMLING

For KAB har det været en ny måde at arbejde med det udbudstekniske. Det har krævet en masse koordinering mellem kommunernes tidsplaner, producentens flow og boligsekskabernes interesser. Det har blandt andet betydet, at man i starten måtte have dispensation for tidsfristen fra skema A til skema B (som indtil 2015 var på 9 måneder,

men nu er 15 måneder). I dag har KAB opsamlet så mange erfaringer, at det er blevet nemmere at koordinere på tværs af afdelinger og kommuner.

SAMARBEJDE OG VIDEREUDVIKLING

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

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

Første fase af forsøgsprojektet AlmenBolig+ kørte fra 2007 - 2015. Konceptet indebærer en række forsøgs-elementer, som i 2007 blev godkendt af det daværende Socialministerium.



Alberts Have, Boligselskabet AKB, Albertslund.
Illustration: ONV Arkitekter.

FAKTA

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

PROJEKTRELATEREDE UDBUD



Udbudsreglerne giver en bred vifte af muligheder for at sende projektet i udbud. Her kan du blandt andet læse, hvilke fordele en rammeaftale giver for en boligorganisation. Bemærk at eksemplet her viser en bred rammeaftale, der dækker både nybyggeri og renovering. Casen bør kunne give inspiration, både hvis du vælger at udarbejde en samlet eller flere adskilte rammeaftaler.

Du kan også læse, hvordan man kan tilpasse entrepris- og rådgiverudbud. Eksemplet kan bruges som inspiration for både renoverings- og nybyggeriprojekter.

Endelig er der her et eksempel på, hvordan en boligorganisation har benyttet totalentreprise. Oftest anvendes totalentreprise på nybyggeri. Vi har dog her valgt at vise, hvordan BO-VEST har anvendt det til at optimere løsninger i forbindelse med et større renoveringsprojekt.

Læs mere om

- Rammeaftale
Bred rammeaftale sikrer god vifte af samarbejdspartnere
- Entreprisudbud
Entreprisudbud i etaper
- Faseopdelt rådgiverudbud
Østerbo: Rådgiverudbud i to faser
- Albertslund Syd
Totalentreprise ved renovering af rækkehuse



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

Per Bro, byggechef,
Boligselskabet Sjælland



CASE: RAMMEAFTALE

BRED RAMMEAFATALE SIKRER GOD VIFTE AF SAMARBEJDSPARTNERE

Boligselskabet Sjælland har indgået rammeaftaler med 6 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 vi-

ser, hvordan den enkelte tilbudsgiver skiller sig ud fra det, man normalt forventer: Hvad får man ekstra?

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

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

REFERENCER OG ORGANISATION

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

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

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



FAKTA

Sted: Dækker alle boligselskabets afdelinger

Organisation: Boligselskabet Sjælland

Rammeaftalens værdi: I alt dkk 150 mio (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



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 entrepriseuddet 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 940 mio. kr.

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



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



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 prøveombygninger 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 én 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 kvalite-



Albertslund Syd (efter)
Foto: BO-VEST



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,
seniorrådgiver, BO-VEST

ter 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 har fået 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 anskaffelsessum: 765 mio. kr. ekskl. moms

Udbudsform: Totalentrepriseudbud

Udførelsesperiode: 2012-15



Albertslund Syd (før)
Foto: BO-VEST

FLEKSIBLE UDBUD



Der er mange fleksible udbudsformer, som giver bygherre mulighed for at tilpasse udbudsform til det enkelte projekt. Formålet er generelt at udnytte udbudslovens muligheder for at gå i dialog med de bydende. Dermed kan bygherre få bud på løsningsforslag, inden det endelige udbud udsendes, så projektøkonomien kan optimeres. På de efterfølgende sider kan du læse mere om udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog. Siderne indeholder et eksempel fra Frederiksberg Kommune, som forhåbentlig kan være en inspiration til de bygherrer, der ønsker at afprøve konkurrencepræget dialog. Du kan endvidere læse erfaringer fra Bygningsstyrelsen samt interview med entreprenører, som i denne sammenhæng er anonymiseret.

Du kan få en mere detaljeret vejledning til disse fleksible udbudsformer i vejledningen *Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri*.

Læs mere om

- Case: Konkurrencepræget dialog
Frederiksberg Kommune - erfaringer fra OPP/Kulturskoleprojekt
- Case: Fleksible udbud
Bygningsstyrelsen: Generelle erfaringer med fleksible udbud
- Case: Entreprenørerfaringer med fleksible udbud - 1
- Case: Entreprenørerfaringer med fleksible udbud - 2



Frederiksberg Kommune har anvendt fleksible udbud og anbefaler, at man planlægger en god proces fra starten af projektet. En tidsplan skal rumme en løbende dialog med det politiske niveau.



CASE: KONKURRENCEPRÆGET DIALOG FREDERIKSBERG KOMMUNE – ERFARINGER FRA OPP/KULTURSKOLEPROJEKT

Frederiksberg Kommune har anvendt fleksible udbud og anbefaler, at man omhyggeligt planlægger processen fra starten af projektet. En tidsplan skal rumme en løbende dialog med det politiske niveau. I følge Kommunen har en god proces sikret, at de har fået sat den rigtige ramme for det endelige udbud.

SITUATIONEN INDEN UDBUDET

Frederiksberg Kommune havde i forvejen benyttet OPP og konkurrencepræget dialog i forbindelse med en svømme- og gymnastikhal samt en parkeringskælder. Erfaringerne med dialogen havde givet gode inputs, og der var politisk opbakning til at anvende konceptet på nye projekter, herunder Kulturskoleprojektet.

Derudover gjaldt det konkret, at det fleksible udbud med OPP og konkurrencepræget dialog var egnet i forhold til Kulturskoleprojektet, hvor driftsoperatør og entreprenør skulle finde sammen – og gav dermed et grundlag for en god forudgående dialog mellem de nævnte parter.

I tilknytning til projektet havde kommunen besluttet et max loft (et target budget) for byggeriet. Det gav derfor god mening at benytte sig af dialog for at få optimeret løsninger inden for denne ramme.

INTERNT SET-UP

Kommunen har internt en udbudsafdeling, som tager sig af alle udbud af varer/tjenester, samt OPP-udbud. I dette tilfælde blev udbuddet drevet i samarbejde med det interne By- og Miljøområde, Kultur- og Fritidsforvaltningen som bygherre, samt Økonomiafdelingen. Desuden benyttede kommunen sig af ekstern rådgivning på det tekniske, økonomiske og juridiske område. Kommunen oplever, at det ikke umiddelbart er så simpelt at inddrage ekstern rådgivning og sikre den rette arbejdsdeling, men denne type af projekter kræver generelt ekstern rådgivning som supplement til egne kompetencer.

Desuden havde kommunen organiseret den eksterne kommunikation med de prækvalificerede konsortier, så én person varetog kontakten udadtil. Denne person distribuerede spørgsmål under tilbudsfasen til de rigtige personer internt og eksternt i kommunens team. Dette setup har været en nødvendighed, fordi dialogbaserede udbud er komplekst at håndtere.

PROCESSEN OVERORDNET

Kommunen havde en indledende markedsdialog, hvor udbudsmaterialet og prækvalifikationen også blev diskuteret. Derefter blev der gennemført en prækvalifikation af tre konsortier. Shortlisting var ikke på tale for dette udbud, men det er noget kommunen vil overveje at arbejde med i fremtiden, så der eksempelvis ikke er tre tilbudsgivere med i hele processen (udbud med forhandling).

Hvert af de prækvalificerede konsortier modtog 450.000 kr. for at deltage i udbuddet, dog således at det vindende konsortium ikke honoreres.

Honoraret blev givet med for at kompensere konsortierne for deres bidrag til det endelige udbudsmateriale via dialogen. Honorarets størrelse afgøres af opgavens kompleksitet, og i det konkrete tilfælde var der flere møder under end forudsat fra starten. Honoraret blev derfor øget undervejs.

DESIGN AF MØDEPROCES

Oprindeligt havde man forestillet sig to møderunder, men der blev afholdt fire runder med dialog, da der grundet ju-

steringer i opgaven undervejs var behov for at tilpasse udbudsmaterialet. Dog ikke så radikalt, at det var nødvendigt at gennemføre et nyt udbud.

Hvert dialogmøde var fastsat til tre timer med en konkret dagsorden. Indledningsvist blev der fokuseret på bygningskrop/placering, og første møderunde blev brugt til at få forslag og tilbagemeldinger på dette fra de prækvalificerede konsortier.

Bygningens arkitektur havde samtidig stor opmærksomhed, da den lå umiddelbart op ad en af kommunens ikoniske bygninger. Dette valg blev foretaget, da man ikke mente, at det gav mening at bruge tid på andre dele af bygningen, før "krop" og placering var fastlagt og godkendt. Ved de efterfølgende møder blev den indre del af bygningen lagt frem inkl. indretning. Til sidst blev de tekniske detaljer fremlagt, og de prækvalificerede konsortier kunne give deres input hertil.

KONKRETE AFKLARINGER

De økonomiske rammer var afklaret fra start, da kommunen havde fastlagt et budgetloft, og på den baggrund blev der fremlagt forslag til vægtning af tildelingskriterier. Derudover blev de juridiske aspekter vedr. kontraktgrundlag genstand for drøftelse under dialogmøderne.

Oprindeligt ønskede kommunen, at kulturskolen skulle omfatte et musikpillested, som skulle drives på kommercielle vilkår, men gennem dialogen med tilbudsgiverne stod det klart, at dette ikke umiddelbart ville kunne lade sig gøre uden tilskud fra kommunen. Derfor blev denne del taget ud af det endelige opdrag.

Kommunen havde fx også stillet specifikke krav ift. lydisolering af lokalerne, jf. behovet for at lokalerne funktionelt kunne leve op til et krav om, at der kunne spilles trommer i det ene lokale og fx klaver ved siden af. Det viste sig, at dette oprindelige krav var for dyrt grundet den specifikke isolering, og kravene til lydisolering blev derfor reduceret. Kommunen oplevede sammenfattende, at dialogen gjorde det nemmere at "ramme rigtigt" i forhold til mulighederne med det endelige udbud.

Der blev derfor opfordret til, at konsortierne kom med konkrete bud på at løse udfordringerne under dialogen,

da man dermed lettere kunne finde gangbare løsninger til gavn for det samlede projekt.

RESSOURCER OG OPNÅEDE RESULTATER

Der blev brugt en del ressourcer under dialog-/udbudsfasen, men resultatet førte til et samlet udbudsmateriale, der sikrede de ønskede krav og dermed de politiske målsætninger om at skabe nye og forbedrede rammer for kommunens unge inden for kultur- og musiklivet i bred forstand.

Da den økonomiske ramme for projektet var fastlagt fra begyndelsen, oplevede kommunen at få en løsning, der overordnet set, på de givne præmisser, levede op til forventningerne.

Der fremkom således en række gode input på de tekniske løsninger af projektet.



ANBEFALINGER: TIPS OG TRICKS

- Kommunen skal i denne type udbud sikre, at alle relevante interne kompetencer sættes i spil, finde deres roller og kombinere dem med de eksterne ressourcer.
- Kommunen peger på, at et opmærksomhedspunkt i den forbindelse er skellet i mellem, hvem der gør hvad i forhold til interne og eksterne kompetencer, da der ellers kan opstå en gråzone, specielt i begyndelsen af et udbud.
- I forhold til eksterne konsulenter skal der indgås klare aftaler om opgaver og honorering og løbende føres dialog om fremdriften.
- Tidsplanen for det samlede projekt skal kunne rumme, at der løbende er behov for orientering af det politiske niveau. Det betyder i praksis, at mødeplan for politiske udvalg tages med i overvejelserne, når man planlægger møderunder. Det skal sikre det politiske ejerskab til projektet.



LÆS MERE OM BRUG AF FLEKSIBLE UDBUD

På www.bedreudbud.dk kan du finde vejledningen "Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri", som giver gode råd til, hvordan man kan planlægge en udbudsproces, hvis man ønsker at gå i dialog med de bydende.



CASE: FLEKSIBLE UDBUD

BYGNINGSSTYRELSEN: GENERELLE ERFARINGER MED FLEKSIBLE UDBUD

Siden 2016 har Bygningsstyrelsen benyttet mulighederne for fleksible udbud. Det har skabt en konstruktiv dialog med de bydende, en proces som dog forudsætter, at man skal være åben over for en kritisk dialog om projektet. Læs mere om erfaringerne her.

FORBEREDELSE TIL INDFØRELSE AF FLEKSIBLE UDBUD

Bygningsstyrelsen (BYGST) havde enkelte udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog inden udbudsloven i 2016, men der var begrænset adgang til at anvende disse udbudsformer. Bygningsstyrelsen benyttede bl.a. forhandlingsadgangen via tilbudsloven og forsvars- og sikkerhedsdirektivet.

Bygningsstyrelsen har benyttet fleksible udbud, siden de blev mere tilgængelige i 2016. De forberedte sig på følgende måde:

1. Diskuterede i teamet, hvad det indebar at være i dialog, og hvilke udfordringer og muligheder denne form kunne tilbyde.
2. Henvendte sig til Københavns Lufthavn, som benyttede denne type af udbud. Dog med viden om, at denne var anderledes, da lufthavnen er under Forsyningsvirksomhedsdirektivet. Der blev dog overført betydelige mængder læring.
3. Fastlagde paradigmer for det dialogbaserede udbud. Bygningsstyrelsen traf en beslutning om, at de ville udnytte de muligheder, som udbudsloven giver – herunder muligheden for i langt flere tilfælde at føre dialog med tilbudsgivere under udbud. Det fordrede, at de gjorde op med sig selv, hvad de ville have ud af disse dialoger, og hvordan de som udgangspunkt ville føre dialog.

På et specifikt udbud havde bygningsstyrelsen inden dialogen med mulige entreprenører bestemte parametre, de gerne ville have løsningsforslag på. I dette tilfælde var det nogle bestemte dele af bygningen, der skulle løses – både tekniske og nogle planlægnings-specifikke.

Ved at åbne planlægningen op for dialog skal man ifølge BYGST tage højde for, hvad der passer entreprenøren bedst, og fordi entreprenøren kan optimere og dermed sikre en bedre pris. Det fremhæves dog også, at det er meget forskelligt præcis, hvilke dele af et projekt der er dialog omkring. For eksempel fremhæver de muligheden for at gå i dialog omkring juridiske krav som lejeaftaler.

I det dialogbaserede udbud benytter BYGST ofte ekstern rådgivning. Det er primært tekniske rådgivere, som også er til stede ved forhandlingsmøderne. BYGST har mange jurister internt og benytter sjældent ekstern rådgivning her.

DEN TYPISKE PROCES I BYGST

Som udgangspunkt har BYGST besluttet at benytte udbud med forhandling iht. udbudsloven, medmindre der er konkrete grunde til at anvende en anden udbudsform. Der er altid mulighed for at forbeholde sig retten til at acceptere første tilbud og derved meget få grunde til ikke at benytte dialogmuligheden. Grunde til ikke at benytte dialogformen kan være, at sagen skal køre meget hurtigt, eller at pris og kvalitet er fastsat på forhånd, og dialogen derfor ikke kan rykke noget.

BYGST understreger, at længden og mængden af møder afhænger af det individuelle projekt, men også at de som udgangspunkt benytter én runde af møder, hvor møderne typisk varer ca. tre timer med et efterfølgende referat. Ingen projekter har endnu krævet mere end dette. Det understreges, at mindre komplekse projekter ikke behøver at have lange møder, men at dialogen kan tages som en telefonsamtale med et efterfølgende kort referat, eller kortere møde på mellem 1-1,5 time.

Der er nu (2017) projekter i pipeline, hvor der er lagt op til to runder af møder. Det skyldes et meget komplekst stakeholderbillede. Projektet kan blive særligt kompleks, hvis både kommuner, departementer og interesseorganisationer for brugere er involveret. Generelt understreges det, at når en mere kompleks brugergruppe er involveret, stiger kompleksiteten af hele projektet og flere dialogrunder kan overvejes.

Desuden oplever BYGST, at man fra et juridisk synspunkt ofte kommer hele vejen rundt efter det første møde. Grundet kompleksitet kan der være behov for yderligere emner, som bør drøftes på et efterfølgende møde eller ved en telefonsamtale.

Som udgangspunkt prækvalificerer BYGST tre rådgivere/entreprenører til at afgive tilbud på et projekt. Shortlisting kan tages i brug, men det er en sidste udvej, da BYGST mener, at man bør have respekt for entreprenørernes tid, og derfor bør alle deltagende have muligheden for at vinde udbuddet i sidste ende. BYGST oplever desuden også, at man ved en prækvalificering modtager tre seriøse og gode tilbud, da man ved, at dialogen forbedrer tilbuddene.

Det er vigtigt, at relevante deltagere er til stede, hvis man skal få noget ud af forhandlingsmøderne. Juristen er typisk med til det hele, men der kan være specialister, typisk af teknisk karakter, der kun deltager i dele af forhandlingsmødet. Overvejelserne omkring antal af pladser handler om at få de rigtige folk omkring bordet. Det handler om, at man skal have de tekniske personer til at sidde med og ikke fx direktøren. Sommetider kan møderne deles op, så juristerne fx først deltager til den sidste halvdel af mødet. BYGST erfarer, at man skal forsøge at tilpasse, så alle bruger deres ressourcer bedst muligt. På den måde får man mest muligt ud af møderne. Dagsordenen sendes altid ud inden mødet, så entreprenøren kan tage de rigtige folk med.

RESSOURCER

BYGST oplever samlet set ikke, at ressourcerne, der bruges på det dialogbaserede udbud, er høje. Der bruges et antal timer til møder med entreprenørerne, hvor tilbuddene kvalitetssikres. Dette gør, at de ekstra ressourcer brugt i forhold til et almindeligt udbud vindes tilbage på længere sigt, grundet en optimeret proces og lavere priser. Mødelængderne varierer som nævnt med projektet.

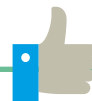
Udover ressourcer til forberedelse af udbudsmateriale og møder, samt afholdelse af disse, gives et honorar for at deltage i processen. Honoraret dækker langt fra alle omkostninger, der er til at deltage i udbuddet. Derfor skal deltagende entreprenører se det som en investering i en mulig opgave.

BYGSTS UDBYTT AF FLEKSIBLE UDBUD

Som udgangspunkt oplever bygningsstyrelsen, at tilbuddene bliver bedre som følge af fleksible udbud, da entreprenørerne opnår en meget bedre viden om projektet, inden de afgiver deres tilbud. Det skyldes, at man under dialogen får mulighed for at stille kritiske spørgsmål begge veje. Entreprenørerne kan på denne måde afdække årsager til, hvorfor BYGST ønsker nogle bestemte løsninger, funktionalitet eller andet, og på den måde kan de bedre tilpasse tilbuddet. Med mere information kan de tage nogle af de risikobuffere ud, som de normalt lægger ind i et tilbud. Udover de skarpere priser oplever BYGST, at entreprenørerne er positivt stemte over for dialogmodellen. Desuden betyder dialogen, at begge parter flytter sig i processen pga. gennemsigtigheden og tilliden, som dialogen skaber basis for, hvilket i sidste ende sikrer bedre projekter.

HVORDAN BYGST SOM ORGANISATION HÅNDBYNDER DIALOGMODELLEN

Ændringen fra den gamle udbudsform til den dialogbaserede opfattes ikke som en stor omvæltning. Dette både fordi alle har været klar til det, og fordi der har været en åben og positiv stemning omkring ændringen. Generelt mener BYGST, at man skal huske på, at det dialogbaserede udbud er en dialog, og at det ikke skal gøres unødigt besværligt eller komplekst.



TIPS OG TRICKS

- Alle om bordet skal være trygge ved situationen, og der skal være plads til, at alle kan bidrage.
- Man skal være konstruktiv og komme med konstruktive optimeringsmuligheder, ellers er dialogen slet ikke relevant.
- Det handler i bund og grund om kommunikation.



LÆS MERE OM BRUG AF FLEKSIBLE UDBUD

På www.bedreudbud.dk kan du finde vejledningen "Anvendelse af fleksible udbud i kommunalt byggeri", som giver gode råd til, hvordan man kan planlægge en udbudsproces, hvis man ønsker at gå i dialog med de bydende.



CASE:

ENTREPRENØRERFARINGER MED FLEKSIBLE UDBUD - 1

Ifølge denne entreprenør giver en fleksibel udbudsform et bedre grundlag for at afgive tilbud samt et grundlag for at minimere ekstra regninger i projektet. Bygherre bør dog være opmærksom på særlige ting i processen.

HVAD KOMMUNERNE BØR VÆRE OPMÆRKSOMME PÅ?

Generelt er der en opfattelse fra entreprenøren om, at ordregiver tror, at konkurrencen ligger hos hovedentreprenøren, men det menes ikke at være tilfældet. I virkeligheden ligger konkurrencen hos underleverandørerne/fagentreprenørerne. Derfor jo bedre information en hovedentreprenør kan give sine fagentreprenører, jo lavere risikobuffer vil der være, og dermed kan prisen i sidste ende blive lavere.

Dette underbygger pointen om, at kommunerne skal have respekt for, at det ikke kun er hovedentreprenøren, der skal løse opgaven i sidste ende, men at hovedentreprenøren har en række fagentreprenører, som først kan spille rigtigt på banen, når entreprenøren er valgt. Dette taler for, at kommunen vælger hovedentreprenør så tidligt i processen som muligt.

Det bliver nævnt, at der er en opfattelse af, at fag- og hovedentreprenører tjener flere penge ved ekstraregninger, men dette skaber unødvendige gnidninger i processen, og det understreges, at der ikke tjenes flere penge grundet forretningsmodellen, hvor der ikke sælges timer.

Overordnet for udbud foreslås det, at man kigger på muligheden for at dele en entrepris op i faser, hvor man bliver valgt til at levere første fase, med mulighed for automatisk også at få anden fase, hvis man lever op til en række klare krav, ellers kan denne fase udbydes til anden side. Dette kan fremskynde valg af entreprenør, og på den måde kan risiko mindskes.

Til sidst nævner entreprenøren, at kommunerne skal være realistiske omkring deres interne ressourcer og kompetencer. Der hyres ofte mange eksterne rådgivere, men jo

før en entreprenør vælges og samarbejdet startes, jo før kan eksterne ressourcer udelades. Dette medfører naturligt øgede rammer til entreprenøren.

DET GODE VED AT BRUGE DIALOG

At benytte en fleksibel udbudsform giver et bedre grundlag for at afgive tilbud og et godt grundlag for at minimere ekstra regninger. Processer kører ofte mere gnidningsfrit i projekter, hvor der er en god dialog, og fleksible udbudsformer skaber et godt grundlag for at fortsætte en dialog efter afgivet tilbud, og når processen rykker ind i den udførende fase. Det fleksible udbud er særligt brugbart ved mere komplekse projekter, da gnidninger nemmere kan opstå.

Hvis tilbudspriserne er for høje, og der ikke bliver indgået en dialog, opleves det ofte, at et projekt bliver lavet om, og der inkluderes materialeforringelser grundet et behov for lavere pris. Hvis man i stedet benytter det fleksible udbud, kan man i fællesskab lave et projekt, hvor ordregiveren vil føle, at de får mere for pengene, da man kan udtage nogle af de dyre elementer og finde på andre løsninger. Der kommer mange innovative løsninger ved at sidde sammen. Desuden giver det mulighed for en tidligere afklaring omkring risikofaktorer, og man får dertil lukket "risiko-cases" tidligere i kontrakterne.

Det fleksible udbud med en god dialog under udbuddet skaber det bedste grundlag for en god proces i byggesagen. Det gør sig gældende, hvis man har formået at definere nogle gode processer, har inddraget bygherren og har lavet en god ansvarsopdeling.

DEN GODE UDBUDSPROCES

Leverandøren ser en klar fordel i at deltage i en dialog omkring det endelige udbudsmateriale. På denne måde får

de udtrykt deres bekymringer og idéer til et optimeret udbud. Det vil sige, at de kan bidrage til en optimering i forhold til et projekt og gøre dette tidligt i en proces. Dog udtrykkes det, at man skal kunne se fordelene ved at deltage. Dette er specielt forbundet med, at jo flere deltagende tilbudsgivere, jo større er risikoen ved at deltage.

I udbudsprocessen oplever entreprenørerne ofte, at alle gode idéer til løsning af opgaven samles i det endelige udbud. Dette gør, at man som entreprenør ikke er villig til at åbne op og komme med kreative og gode løsningsforslag i dialogrunderne.

Det opleves desuden, at ordregiver bruger muligheden for at offentliggøre pris på tilbud til at presse de involverede tilbudsgivere. Dette ligger i forlængelse af den generelle opfattelse, der er, at det afgørende parameter for at vinde udbuddet udelukkende handler om prisen og ikke om at finde de bedste løsninger inden for en given budgetramme.

Sommetider kommer dialogmøder til at fremstå som "vriderunder", hvor den primære bevæggrund for endnu en runde er at presse prisen ned. Dette kan ifølge entreprenøren forekomme, fordi der kan være fordomme imellem parterne og frygt for, at man bliver snydt. I en god proces bruges dialogrunderne til reelle afklaringer og til at få input, der skaber en gensidig forståelse af, at man er interesseret i et godt projekt. Dårlige processer kan også undgås ved, at opdragsholder melder et realistisk og reelt budget ud tidligt i processen. På den måde får de også et bedre og mere realistisk tilbud.

SHOW STOPPERS

Lange processer er ikke attraktive for entreprenørerne, både i forhold til tidsperiode, men også mange dialogrunder, da tilbuddet skal tilpasses hver gang, hvilket er dyrt. Desuden skal antallet af deltagende tilbudsgivere minimeres så hurtigt som muligt. En lang proces med tre tilbudsgivere hele vejen igennem mener leverandøren ikke nødvendigvis giver et bedre projekt i sidste ende. Det skyldes, at en entreprenør, der ikke er indstillet til opgaven, ikke bidrager væsentligt, før der er et reelt incitament, fordi man ser det som realistisk at vinde opgaven.

Hvis man kun er ca. 25 % sikker på at vinde en opgave, går man som entreprenør ikke ind i opgaven. Dette har ikke

nødvendigvis noget at gøre med antallet af andre tilbudsgivere (om end ofte). Man kan godt vurdere, at man ligger bedre end de resterende til at vinde opgaven.

Et udbud er ikke interessant, hvis processen er designet, så alle i sidste ende byder på det samme, hvis dialogen har ført til en udspecificering af udbuddet, hvor alle gode idéer er samlet i udbudsmaterialet. På den måde mister man sine konkurrencefordele. I det tilfælde kan entreprenørerne udelukkende differentiere sig på rygte, foreslået proces og hvor meget risiko, man tør løbe (hvor risikoen hænger tæt sammen med prisen). Der findes eksempler, hvor man sætter "skotter" op imellem dialogerne, og på den måde afslører man ikke de gode ideer og løsninger på tværs af tilbudsgiverne. Hermed kan de kritiske spørgsmål bedre besvares, og idéer kan skabes uden tab af konkurrencefordele.

Ofte bliver man bedt om at komme med en række nøglepersoner, som skal være med hele vejen igennem en tilbudsproces. Dette kan være et problem, specielt i lange udbudsprocesser, da man på den måde binder en række projektledere og nøglepersoner i virksomheden, som ikke kan omsætte ude i markedet, hvilket medfører indirekte omkostninger. De lange processer kan være et problem, hvis der skal tilknyttes særlige eksperter, som kun har begrænsede timer til de enkelte projekter. Det kan være meget vanskeligt planlægningsmæssigt og dyrt at binde dem til et tilbud i længere tid.

VURDERING AF TILBUD

Dialogen giver ikke mening, hvis det udelukkende er prisen, kommunerne ønsker, at entreprenørerne skal konkurrere på.

Generelt mener entreprenøren, at der lægges for lidt vægt på processen til at levere det rigtige projekt. Vigtigheden er ikke bare at beskrive materialer og arkitektur, men også hvordan det sikres, at det færdige produkt er korrekt. Processen vejer ofte meget lidt i vurderingen, hvor prisen typisk udgør 50 %. Hvis man ikke er billigst, opnår man ofte så få point (eller 0), at en proces, der tæller 30 %, ikke kan veje op for dette, selvom den kan spare penge i sidste ende, fx ved at inddrage ordregiveren korrekt. Det kan godt betale sig at have gode processer for at håndtere udfordringer og konflikter, når udførelsen går i gang. Et godt eksempel, hvor man fik kvantificeret værdien af en god proces, er Bellahøj Skole-udbuddet.

Bemærk: Interview på side 30-33 er anonymiseret efter aftale med entreprenørerne.



CASE:

ENTREPRENØRERFARINGER MED FLEKSIBLE UDBUD - 2

Ifølge denne entreprenør kan det give god mening at anvende en fleksibel udbudsform. Man skal dog være opmærksom på, at det kræver ressourcer af de bydende at gå i dialog. Endeligt skal kommunen indgå i dialogen for at lytte til nye løsningsforslag, ellers giver dialogen ingen mening.

GENERELLE OPLEVELSER MED FLEKSIBLE UDBUD

Entreprenøren har deltaget i både konkurrencepræget dialog og udbud med forhandling. De oplever, at kommunerne benytter begge former på både store og små projekter. De mener dog ikke, at det er ved alle former for projekter, det giver mening at benytte den dialogbaserede udbudsform, da det kræver en del ressourcer. Desuden kan det være et problem for entreprenøren, hvis der er for mange deltagere. De mener, at man bør indskrænke feltet til én (max to) efter første dialogrunde. Man skal være opmærksom på, at entreprenørerne lige nu hellere vil arbejde sammen med tidligere samarbejdspartnere og dermed benytte deres ressourcer andre steder end på dyre udbud med ringe mulighed for udbytte.

OPLEVET UDBYTTET FOR KOMMUNERNE

Entreprenøren mener ikke, at kommunerne tager optimeringsforslag til sig. Det er meget forskelligt, hvordan kommunerne indgår i dialogen. Entreprenøren ser desuden ikke, at kommunerne direkte får billigere priser. Til gengæld sikres et udbud, hvor man har arbejdet sammen, og det leder til en proces med samarbejde og tidligere levering, da der erfaringsmæssigt opstår færre konflikter.

Entreprenøren ser ikke nogen specifikke fordele for dem ved at deltage i dialogbaserede udbud frem for almindelige udbud.

SHOW STOPPERS

Det springende punkt for entreprenøren er, at en ordregiver forstår, at man ikke vil gå i dialog med 4-5 andre entreprenører, eller gennemgå 3-4 dialogrunder, da det vurderes at kræve for mange ressourcer ift. chancen for at vinde.

Entreprenøren mener, at en ordregiver bør vælge, hvilke én til to entreprenører man vil gå videre med efter første dialogrunde. Entreprenøren er ligeglad med, hvor mange der deltager ved det første møde - det er den efterfølgende proces, der er vigtig.

Entreprenøren mener, at man uden problemer kan vælge én entreprenør at gå videre med efter den første dialogrunde, selvom alle detaljer ikke er fastlagt. Et eksempel er udbuddet til supersygehusene, hvor man bliver valgt på proces og kompetencer, hvorimod prisen først fastlægges endeligt sent i forløbet.

I forhold til modellen, hvor man honorerer tilbudsgivere, mener entreprenøren, at den rigtige måde at gøre dette på, er som ved byggeriet af Carlsberg Byen. Her bliver entreprenøren honoreret for at indgå i den afklarende dialog efter at have vundet udbuddet. Den endelige pris fastsættes først, efter kontrakten er vundet, og der er klare regler for eventuel exit af kontrakten osv. I de kommunale byggerier er modellen, at man som entreprenør nogle gange bruger omkring 10 mio. på at udarbejde et tilbud, og derfor er de 200.000 kr., som et typisk honorar er på, ikke signifikant.

TRANSAKTIONSOMKOSTNINGER

Transaktionsomkostningerne stiger i den konkurrenceprægede udbudsproces.

Det kan være en udfordring, at man bliver bedt om at sætte sin viden i spil, inden man bliver valgt. Som entreprenør vil man først give sin viden ud, når man har muligheden for at vinde opgaven. Entreprenøren mener, at det ødelægger en evt. konkurrencefordel at give for mange gode idéer, inden udbuddet er skrevet færdigt. Dette skyldes, at de gode idéer så bliver skrevet ind, hvorefter andre entreprenører også kan byde på disse ideer.

Projekterne skal have en vis volumen, hvis det skal give mening at indgå i dialog. Desuden betyder kompleksiteten meget. Hvis kompleksiteten på projektet er høj, vil risikoen stige, også selvom prisen er lav. Her er dialogen vigtig, da risikoen bliver mindre med et gennemarbejdet projekt.



OPSAMLING:

INPUT FRA ENTREPRENØRER

- Fleksible udbud giver mulighed for at tilpasse løsninger - også ift. prioritering af dyre løsninger.
- En god dialogproces om reelle afklaringer og input til løsninger skal en gensidig forståelse om projekt og mål.
- Dialog i forbindelse med udbud giver ikke mening, hvis entreprenører kun kan konkurrere på pris.
- Forslag til proces for udførelse bør vægtes ift. opgavetildeling.
- En dialog sikrer en bedre proces for et samarbejde.
- Pas på med antallet af dialogrunder, da ikke alle entreprenører vil prioritere ressourcer uden sikkerhed for, at de kan få opgaven.
- Flexibelt udbud bør anvendes på projekter med en vis volumen og en vis kompleksitet.
- Meld et realistisk og reelt budget ud tidligt i dialogfasen. Det giver mere realistiske priser og løsningsforslag fra entreprenørerne.

Bemærk: Interview på side 30-33 er anonymiseret efter aftale med entreprenørerne.



FIND FLERE
GODE EKSEMPLER OG
VEJLEDNINGER PÅ
WWW.BEDREUDBUD.DK