

PROCEDURE:

Organisering, udbud og økonomistyring
i forbindelse med kommunale byggeopgaver



Indledning	side 3
Politisk involvering og sagsgang i forbindelse med byggeprojekter	side 4
- Organisering	side 4
- Projektfaser	side 5
- Sagsgang i forbindelse med byggeprojekter	side 6
- Sådan forløber et typisk kommunalt byggeprojekt	side 7
- Faseskift	side 8
Udbud af byggearbejder samt tilhørende rådgivningsarbejder	side 9
Økonomi og anlægsstyring	side 12

Indledning

I denne procedure beskriver vi

- samarbejdsflader og rollefordeling mellem de enkelte fagområder og bygherrefunktionen
- den politiske involvering i byggeprojekter
- valg af udbudsformer og økonomistyring i forbindelse med udførelse af byggeopgaver

Folderen henvender sig primært til de bygningsansvarlige i institutioner og fagområder, til ledelsen samt til det politiske niveau, specielt i forbindelse med engagement i bygherregrupper m.v.

Procedurebeskrivelsen skal gerne øge gennemsigtigheden i forbindelse med styring af byggeprojekter, hvor der entres med eksterne rådgivere og entreprenører. Vi vil gerne tydeliggøre hvem der gør hvad mellem de forskellige parter, der er knyttet til kommunens byggeprojekter - og herunder især sikre tilstrækkelig og rettidig politisk involvering i beslutninger omkring udbudsformer, udvælgelses- og tildelingskriterier.

Samtidig ønsker vi en bedre koordinering af indsatsen omkring projekt- og økonomistyring på byggeområdet.

Folderen er inddelt i 3 hovedafsnit:

- Politisk involvering og sagsgang ifm. byggeprojekter
- Udbud af byggearbejder samt rådgivningsydelse i forbindelse hermed
- Økonomi- og anlægsstyring

Folderen giver både konkrete anvisninger til opgave- og ansvarsfordeling i forhold til kommunens håndtering af byggeprojekter og samtidig anviser den, hvordan man rent praktisk udmønter de politiske mål og ønsker om involvering i forhold til udbud af byggearbejde.

Som supplement til folderen har vi udarbejdet 3 mindre vejledninger, der hver især dækker de tre ovennævnte emner. Du kan finde folderen og vejledningerne på kommunens intranet og på ww.hjoerring.dk.

Har du spørgsmål, er du altid velkommen til at kontakte os via intranettet eller pr. mail teamkommunalebygninger@hjoerring.dk

Med venlig hilsen

Kommunale Bygninger - Bygherrefunktionen

Politisk involvering og sagsgang i forbindelse med byggeprojekter

Økonomiudvalget har besluttet, at fagudvalg og Økonomiudvalg i forbindelse med byggeprojekter skal deltage i:

- Valg af udbudsform
- Opstilling af kriterier for udvælgelse og tildeling
- Udvalgelses- og tildelingsprocessen

Direktionen har desuden besluttet, at alle byggearbejder, hvor der er brug for at antage ekstern rådgivningsbistand eller gennemføre udbud af byggearbejde fremover skal koordineres af den interne bygherrerådgivningsfunktion under Teknik- og Miljøområdet. Denne beslutning skal sikre, at de politisk vedtagne principper for udbud af byggearbejde i Hjørring Kommune bliver overholdt.

Organisering

I Hjørring kommune er ansvaret for bygningsmassen placeret decentralt. Det gælder både i forhold til det politiske niveau, hvor hvert fagudvalg råder over egne bygninger, men også på administrativt niveau, hvor budgetansvar for drift, vedligehold, service og forsyning af kommunens bygninger er placeret ved ledelsen af den enkelte institution, skole, hal eller lignende.

I forbindelse med drift og vedligeholdelse af bygninger er det institutionsledelsens og fagområdets ansvar, at lovgivningen bliver overholdt - herunder eksempelvis lovpligtige eftersyn af ventilationsanlæg, kedler og varmeanlæg, brandalarmeringsanlæg, elevatorer og legepladser samt asbestregistrering og energimærkning.

I forbindelse med byggeprojekter, har både fagudvalg, institutionsledelse og fagområdet roller og ansvar som bygherre i gennemførelsen af projekterne. Ved alle kommunale byggeprojekter medvirker kommunens interne bygherrerådgivningsfunktion.

Bygherrerådgivningsfunktionens rolle er at vejlede og støtte op omkring bygherren fra start til slut i et projektførløb, fordi bygherren oftest har mindre erfaring med bygge- og anlægsarbejder. Den interne bygherrerådgivningsfunktion ønsker at sikre en effektiv, professionel og ensartet kommunal varetagelse af bygherrerollen. Det er også vigtigt, at viden og information omkring bygningsmassen forbliver i kommunen, når projekterne afsluttes.

Desuden har bygherrerådgivningsfunktionen det bedst muligt overblik over den samlede kommunale bygningsmasse og kan derfor medvirke til at koordinere indsatsen på tværs af sektorerne. Det giver fx mening i de tilfælde, hvor den samlede exit- og udbygningsstrategi samt kommunens målsætninger for energirenovering m.v. indgår i vurderingen af byggeprojekterne tidligt i processen.

Bygherrerådgivningsfunktionen tager sig bl.a. af rådgivningsopgaver i forbindelse med budgetlægning og planlægning samt gennemførelse af projekter i forbindelse med kommunale byggesager. Funktionen kan også rådgive omkring udarbejdelse af drifts- og vedligeholdelsesplaner, efter aftale forestå lovpligtige eftersyn m.v. på vegne af institutionsledelsen og tage sig af de mere simple byggeprojekter uden at involvere ekstern rådgiver.

For et givent projekt nedsætter man i forbindelse med den politiske behandling af sagen to udvalg, der følger projektet gennem byggeriets faser: et bygherreudvalg og et byggeudvalg. Fagudvalget kan beslutte, at administrationen varetager opgaverne, således at der ikke nedsættes et egentligt bygherreudvalg.

Bygherreudvalg (BHU):

Bygherreudvalget består typisk af en formand – politisk udpeget af fagudvalget - samt af et passende antal repræsentanter fra fagområdet, fra institutionen og fra kommunens interne bygherrerådgivning (normalt ca. 7 personer i alt afhængig af projektets art og omfang). I særlige tilfælde kan det være en god idé at hele eller dele af fagudvalget deltager i bygherreudvalget.

Bygherreudvalget kan betragtes som byggeriets styregruppe og udvalget træffer de overordnede beslutninger omkring projektet indenfor rammerne af de politiske beslutninger, der træffes af fagudvalget. Bygherreudvalget forholder sig bl.a. til projektindhold, tid, pris og kvalitet. Bygherreudvalget har til opgave at planlægge igangsætningen af projektet, herunder at sikre funktionaliteten af byggeriet i forhold til institutionens behov.

Bygherreudvalgets opgave er så at sige at "bestille" byggeriet, herunder at styre projekteringsfasen. I anlægsfasen har bygherreudvalget primært en rolle i forhold til at træffe beslutninger omkring større ændringer, nødvendige besparelser eller lignende i projektet. Bygherreudvalget refererer til fagudvalget.

Byggeudvalg (BU):

Byggeudvalget består typisk af et passende antal repræsentanter fra fagområdet, fra institutionen (ofte leder og AMR) og fra kommunens interne bygherrerådgivning. Hertil kommer evt. ekstern arkitekt og ingeniør (normalt ca. 7 personer i alt afhængig af projektets art og omfang).

Byggeudvalget kan betragtes som et bruger- og teknikerudvalg, der har til opgave at "tænke virkeligheden og brugernes hverdag ind i byggeriet" og kommentere på arkitekternes tegninger ud fra erfaringer, forventninger og andre brugerrelaterede - fx pædagogiske - hensyn. Byggeudvalget er aktivt i hele projektføreløbet og sikrer herved et sparringsforum for arkitekt og ingeniør i forbindelse med detaljering af projektet samt løbende opfølgning på projektet i anlægsfasen. Byggeudvalget refererer til bygherreudvalget.

Medarbejderrepræsentation – arbejdsmiljø:

Arbejdsgiveren (bygherren) har jf. arbejdsmiljølovgivningen pligt til at inddrage sikkerhedsorganisationen ved planlægningen og gennemførelsen af en væsentlig ombygning eller ved en ændret benyttelse af et ukompliceret erhvervsbyggeri. Sikkerhedsorganisationen bør ifølge AT-anvisning deltage i møder, når der træffes beslutninger med betydning for arbejdsmiljøet. Hjørring Kommune har vedtaget en politik på området, der fastlægger at AMR i større byggeprojekter deltager som medarbejderrepræsentant i relevante udvalg og sammenhænge.

Projektfaser

Byggeprojekter håndteres efter en model, med udgangspunkt i byggeriets 5 faser:

- Programfase (planlægningsfase)
- Forslagsfase
- Projekteringsfase (inkl. udbud)
- Udførelsesfasen
- Brugsfasen (Inkl. afslutning og aflevering)

Arbejdsfordelingen mellem fagområdet og bygherrerådgiveren ændres gennem et projekts forløb og følgende model beskriver overordnet graden af involvering parterne imellem.

Bygherrerådgiver (samt evt. eksterne rådgivere)

	Programfase	Forslagsfase	Projekteringsfase (inkl. udbud)	Udførelsesfase	Brugsfase (inkl. afslutning og aflevering)
Grad af involvering	Udarbejder byggeprogram	Udarbejder dispositions- og projektforslag	Udarbejder hovedprojekt og gennemfører licitation	Bygherrefunktionen eller rådgiver forestår projektopfølgning, bygherretilsyn, fagtilsyn og byggestyring (byggeledelse)	Bygherrefunktionen eller rådgiver gennemfører 1 og 5 års eftersyn
	Fagområdet fremlægger idéer og krav til indhold				
	Fagområdet udarbejder programoplæg				
	Sikrer midler på anlægsbudget	Kvalitetssikring og brugergodkendelse	Orientering til fagudvalg	Orienterende involvering	Orienterende involvering

Fagområde

Sagsgang ifm. byggeprojekter

Den politiske involvering bør i et projektforsløb følge frigivelsessagerne. På den måde optimerer man sagsgangen mest muligt. I forbindelse med større og mere komplekse byggeprojekter frigives midlerne oftest i to omgange til hhv. projekterings- og udførelsesfase.

Fagudvalg, Økonomiudvalg (og Byråd) beslutter i forbindelse med frigivelse af midler til projektering, hvilke udbudsformer man ønsker at anvende i det aktuelle projekt samt hvilke tildelingskriterier, der skal anvendes for udvælgelse og tildeling. I simple sager kan Økonomiudvalg og Byråd beslutte at bemyndige bygherreudvalg eller administration til udvælgelse og tildeling af opgaven, men hovedreglen er, at fagudvalg og Økonomiudvalg deltager i udvælgelses- og tildelingsprocessen.

I særlige sager, hvor det skønnes praktisk, eksempelvis i forbindelse med arbejdsmiljøpåbud, hastesager eller hvor der er tale om begrænsede opgaver (eksempelvis driftsorienterede) kan fagudvalg bemyndige administrationen til at stå for gennemførelse af projektet

I projekter, hvor det besluttes at laveste pris er tildelingskriterium, bør bygherreudvalget som hovedregel bemyndiges til at træffe afgørelser om og indgå de nødvendige aftaler i forhold til rådgivning og udførelse, hvis økonomien ligger indenfor den afsatte budgetramme.

Bygherreudvalget, med politisk deltagelse, sikrer den løbende politiske forankring i projekterne og medvirker - i samspil med administrationen - til at understøtte de politiske ønsker og mål for projektet. I simple sager kan udvalgets rolle blive så minimal, at det ikke giver mening at nedsætte et sådant.

Hvis der er tale om mindre projekter, projekter primært med vedligeholdelsesmæssig karakter, i tilfælde hvor projektet er meget veldefineret, eller ved totalentreprise, kan Byrådet med fordel vælge at frigive hele rådighedsbeløbet på en gang.



Sådan forløber et typisk kommunalt byggeprojekt

Opgave/handling	Fagområde	Bygherre-funktionen	Ekstern rådgiver	Bygherre- og byggeudvalg	Politisk behandling	Resultat
Programfase						
Idéoplæg	Ansvarlig					Notat
Udarbejdelse af programoplæg	Ansvarlig	Støttende				Programoplæg
Udarbejdelse af budgetforslag	Ansvarlig	Støttende				Notat
Budgetvedtagelse	Ansvarlig	Støttende			FAG, ØK, BYR	Anlægsbudget
Udarbejdelse af byggeprogram og frigivelse af midler til projektering	Ansvarlig	Støttende		Nedsættes	FAG, ØK, BYR	Frigivelsessag - Byggeprogram - Bemyndigelser - Licitationsformer - Udvalgte og tildelingskriterier
Evt. rådgiverudbud	Støttende	Ansvarlig				Notat
Evt. udvælgelse af rådgivere	Støttende	Ansvarlig		BHU anbefaler	FAG, ØK	Sagsfremstilling, beslutning
Udarbejdelse af rådgiveraftale	Støttende	Ansvarlig	Kontraheres	Orienteres		Rådgiveraftale, sikring af forsikringssum iht. opgavens art
Forslagsfase						
Udarbejdelse af dispositionsforslag	Støttende	Støttende	Ansvarlig	Inddrages		Dispositionsforslag
Udarbejdelse af projektforslag	Støttende	Støttende	Ansvarlig	Inddrages		Projektforslag - skitseoverslag
Frigivelse af midler til udførelse	Ansvarlig	Støttende	Støttende	Orienteres	FAG, ØK, BYR	Frigivelsessag
Projekteringsfasen (inkl. udbud)						
Udarbejdelse af evt. for- og hovedprojekt	Støttende	Støttende	Ansvarlig	Inddrages		Evt. for- og hovedprojekt - tegninger
Udarbejdelse af udbudsmateriale	Støttende	Støttende	Ansvarlig	Orienteres		Udbudsmateriale - betingelser, beskrivelser, tidsplaner, tilbudsliste m.v.
Afholdelse af licitation	Støttende	Støttende	Ansvarlig	Orienteres		Notat - resultat
Evt. udvælgelse af entreprenør	Støttende	Ansvarlig	Støttende	BHU anbefaler	FAG, ØK	Sagsfremstilling, beslutning
Indgåelse af kontrakter	Støttende	Ansvarlig	Støttende	BHU inddrages		Kontrakter, garantier
Udførelsesfasen						
Igang sætning	Støttende	Støttende	Ansvarlig	BU inddrages		Opstartsmødereferat
Byggemøder - løbende opfølgning på projektet	Støttende	Støttende	Ansvarlig	BU inddrages		Byggemødereferater - tilsynsnotater - betalingsplan - udførelsestidsplaner
Bygherreudvalgsmøder - ved større ændringer	Støttende	Ansvarlig	Støttende	BHU inddrages		Bygherreudvalgsmødereferater i tilfælde af større ændringer - projektudvidelser/-reduktioner
Brugsfasen (inkl. aflevering)						
Mangelgennemgang	Støttende	Støttende	Ansvarlig	BU inddrages		Mangelgennemgangsdokument
Aflevering	Støttende	Støttende	Ansvarlig	BU inddrages BHU orienteres		Afleveringsdokument, vedligeholdelsesplan, nedskrivning af garantier
1 års gennemgang	Støttende	Støttende	Ansvarlig			Rapport, nedskrivning af garantier
5 års gennemgang	Støttende	Støttende	Ansvarlig			Rapport, nedskrivning af garantier

Oversigten bør betragtes som vejledende for en hensigtsmæssig faseopbygning og ansvarsfordeling, men kan naturligvis fraviges, hvis særlige hensyn taler for det.

Faseskift

I forbindelse med et byggeprojekt vil der i sagens natur optræde en række faseskift. Det er typisk i forbindelse med faseskiftene, der kan opstå tvivl om projektet og hvor risikoen for forsinkelse eller fordyrelse af projekterne derfor er størst.

Frem mod udførelsesfasen er der en række dokumenter, som er vigtige i forhold til at sikre at de rette beslutninger træffes på de rette tidspunkter, samt at ansvaret for de enkelte opgaver er veldefineret.

Programoplæg – ifm. budgetlægning

Når fagområdet har formuleret ideen til et givent projektforslag, udtrykt ved et idéoplæg, vil fagområdet i samråd med den interne bygherrerådgiver udarbejde et programoplæg, der er genstand for politisk drøftelse – typisk i forbindelse med vedtagelsen af anlægsbudgettet. Oplægget er en grovmasket sammenfatning af muligheder og problemer som affødes af en given ide. Fagområdet indstiller egne projekter til budgetforhandlingerne.

Byggeprogram - frigivelse af midler til projektering

Når der efter budgetvedtagelse foreligger et anlægsbudget med et givent rådighedsbeløb, uddybes programoplægget og der udarbejdes et egentligt byggeprogram, der danner baggrund for evt. udbud af rådgivningsydelsen for projektet.

Byggeprogrammet udgør grundlaget for udarbejdelse af dispositionsforslag og projektforslag, og derfor har dets indhold og detaljering betydning for hovedlinjerne i byggeriet. Generelt indeholder et byggeprogram byggeopgavens forudsætninger og bygherrens krav og ønsker til byggeriet - som skal sammenholdes med byggeriets økonomiske forudsætninger og tidsplan.

Byggeprogrammet fremsendes som en del af frigivelsessagen for projektet eller i forbindelse med frigivelse af beløb til projektering. Fagudvalg, økonomiudvalg og byråd skal ifm. vedtagelsen af byggeprogrammet beslutte følgende:

- Nedsættelse af bygherreudvalg
- Nedsættelse af byggeudvalg
- Valg af udbudsform for såvel rådgivnings- som udførelsesfase.
- Opstilling af kriterier for udvælgelse og tildeling af ordren for såvel rådgivnings- som udførelsesfase
- Klarlægning af eventuelle bemyndigelser i udvælgelses- og tildelingsprocessen, bl.a. ifm. evt. valg af rådgiver og/eller entreprenør.
- Hel- eller delvis frigivelse af anlægsbevilling til projektering og/eller udførelsesfase.

Det er meget vigtigt for proces og tidsplan, at ovenstående forhold afklares i forbindelse med frigivelsen af midler til projektering. Det er nemlig en forudsætning for rådgivernes prissætning af eventuelle tilbud, at de kender til udbudsformen for det endelige byggeprojekt, herunder i særlig grad om der er tale om hoved-, stor eller fagentrepriser, da kravene til udbudsmaterialet vil variere væsentligt.

Dispositionsforslag og projektforslag

Forslagsfasen indledes med udarbejdelse af et dispositionsforslag. Det har karakter af et skitseforslag, der udstikker de ydre rammer med beskrivelse af motiverne for den valgte løsning. Der kan fx omtales alternative løsninger og hvorfor den aktuelle er valgt, herunder også en tidsplan og økonomisk redegørelse. Dispositionsforslaget kvalitetssikres løbende gennem dialog med brugerne samt de nedsatte bygherre- og byggeudvalg.

Dispositionsforslaget udvikles løbende i forslagsfasen og ender som et decideret projektforslag, der kan betragtes som en reel teknisk, funktionel og designmæssig bearbejdning af anlægget/byggeriet. Alle principielle og afgørende beslutninger vedrørende projektet er truffet og beskrevet og der er foretaget en afvejning af anlægsudgifter i forhold til fremtidige driftsudgifter m.v.

Projektforslaget udarbejdes i dialog mellem bygherre- og byggeudvalg og projekterende rådgiver og kan indeholde overordnede tegninger, beskrivelser af byggeriets ydre fremtræden, oversigtsplaner (bebyggelse, veje, kloak), etageplaner og beskrivelser af f.eks. konstruktioner, materialer, tekniske installationer m.v. Der indgår endvidere et styrende budget og en tidsplan for det beskrevne projekt. Bygherreudvalget godkender sammen med administrationen projektforslaget, inden den politiske behandling i forbindelse med frigivelsessagen.

Hovedprojekt og udbud

Hovedprojektet (detailprojektet) fastlægger på grundlag af projektforslag opgaven entydigt og med en detaljeringsgrad, som kan sikre en udførelse i overensstemmelse med projektets intentioner. Hovedprojektet danner grundlag for endelig offentlig myndighedsgodkendelse og gennemførelse af byggeriet. I større sager kan der med fordel udarbejdes forprojekt, der sikrer tidlig myndighedsbehandling, mens hovedprojektet efterfølgende fastlægger detaljer, med det formål at danne grundlag for indhentning af tilbud på byggeriet og indgå entrepriseaftaler.

Udbud af byggearbejder samt tilhørende rådgivningsydelser

Nedenstående er administrationens anbefalinger af udbudsformer og tærskelværdier, der dels sikrer, at gældende lovgivning overholdes samt at der er et rimeligt forhold mellem konkurrencehensyn og arbejdsindsats i forbindelse med udbudsarbejdet.

Hvornår skal en rådgivnings- eller byggeopgave bringes i udbud/licitation?

De økonomiske grænser for hvornår en opgave skal sendes i udbud er dels beskrevet i Tilbudsloven, og dels, hvis der er tale om meget store byggeopgaver, i EU's udbudsdirektiver.

Ved de mindre bygge- og anlægsopgaver er kommunen alene bundet af Tilbudslovens bestemmelser omkring udbud, jf. kommunens udbudspolitik. Tærskelværdier og mulige udbudsformer er beskrevet nærmere i nedenstående skema.

I henhold til Hjørring Kommunes udbudspolitik / tilbudsloven gælder det, at der ved arbejder over kr. 300.000, som minimum skal indhentes 2 underhåndsbud.

Tærskelværdier 2012/2013	Varer og tjenesteydelser (Rådgiverydelser, projektering)	Bygge- og anlægsopgaver (Håndværkerydelser)
Frit valg, jf. Tilbudsloven (Underhåndsbud og off./begr. licitation)	0 - 500.000 kr.	0 - 3.000.000
Krav om licitation jf. Tilbudsloven (Offentlig/begrænset licitation)	500.000 - 1.489.820 kr.	3.000.000 - 37.245.500 kr.
EU udbud jf. udbudsdirektivet	Over 1.489.820 kr.	Over 37.245.500 kr.

Find de aktuelle tærskelværdier på www.udbudsportalen.dk.

Ved kombination af byggeri og rådgivning i totalentreprise er det værdien af det mest betydende arbejde, der er afgørende for tærskelværdierne. Dvs. at et bygge- og anlægsarbejde under tærskelværdien for EU-udbud, der udbydes i totalentreprise, stadig kan udbydes som et samlet arbejde incl. projektering efter tilbudslovens regler, selvom rådgivningsdelen udgør mere end tærskelværdien for varer og tjenesteydelser.

Annoncering og annonceringspligt

Hvis indkøb af varer og tjenesteydelser (altså ikke bygge- og anlægsopgaver) overstiger en samlet værdi på mere end 0,5 mio. kr., skal dette annonceres i henhold til Tilbudsloven.

Det har særlig betydning ved bygge- og anlægsarbejder i forbindelse med indhentning af tilbud på rådgivningsarbejde.

Konkurrence- og forbrugerstyrelsens tolkning af loven medfører, at samtlige rådgiverydelser - herunder geotekniske forundersøgelser, ekstern bygherrerådgivning, arkitekt- og ingeniørbistand m.v. - skal sammenregnes for at afdække hvorvidt der er annonceringspligt eller ej. Vurderes summen at være over tærskelværdien på 500.000 kr. excl. moms er der annonceringspligt.

Det betyder ikke nødvendigvis at arbejdet skal udbydes samlet som totalrådgivning, men at man skal annoncere delarbejderne, hvis man ønsker at opdele rådgivningsarbejdet.

Fra 1. april 2012 skal samtlige annonceringer efter varer- og tjenesteydelser som minimum foretages via hjemmesiden www.udbud.dk

Hertil kommer kommunens frivillige annoncering i elektroniske eller trykte medier. Der er fortsat valgfrihed i forhold til medier for kommunens øvrige udbud af bygge- og anlægsarbejder. Offentlige licitationer bør annonceres på såvel kommunens hjemmeside som på Udbud.dk

Rådgiverhabilitet

Såfremt en virksomhed har ydet rådgivning til udbyder i forbindelse med forberedelsen af et udbud og senere ønsker at afgive tilbud på ordren, kan der opstå tvivlsspørgsmål om habilitet og evt. konkurrencemæssige fordele. Hovedreglen er, at en rådgiver, der har deltaget i tilrettelæggelsen af udbuddet, ikke kan antages. Bygherrefunktionen vil kunne sikre juridisk bistand, såfremt der opstår tvivl herom.

Anbefalinger for udbud af rådgivningsopgaver under 0,5 mio. kr. kontraktsum

Det anbefales at foretage en vurdering af projektets kompleksitet inden man vælger udbudsform og udvælgelses- og tildelingskriterier.

Relativt simple rådgivningsopgaver, evt. med begrænset kontraktsum, kan med fordel udbydes med tildelingskriteriet laveste pris.

Er rådgivningsopgaven af en type, hvor der fx er behov for arkitektoniske ideer og skitser, kan det være en god idé at vælge en udbudsform, hvor tilbuddet vurderes på baggrund af såvel pris som andre kriterier, eksempelvis skitser - tildelingskriteriet er dermed økonomisk mest fordelagtige tilbud.

Hvis man vælger et udbud, hvor tildelingskriteriet er økonomisk mest fordelagtige tilbud, og opgaven vurderes at have en værdi på under 0,5 mio. kr., er man under annonceringspligtens tærskelværdi. Her vil bygherrerådgivningsfunktionen kunne medvirke til en nærmere beskrivelse af hensigtsmæssige konkurrencevilkår, som er afpasset efter projekt, kompleksitet, opgavens omfang og markedssituationen, sådan at der sikres tilstrækkelig konkurrence om opgaven vurderet på såvel pris som kvalitet.

Rådgivningsopgaver under 0,3 mio. kr. i kontraktsum udbydes som hovedregel ved underhåndsbud med deltagelse af indtil maksimalt 4 bydende, under forudsætning af, at den 4. er en virksomhed udenfor lokalområdet (kommunen).

Rådgivningsopgaver til en værdi af over 0,3 mio. kr., men under 0,5 mio. kr. skal udbydes med minimum to og maksimalt 4 underhåndsbud, under forudsætning af at den 4. er en virksomhed udenfor lokalområdet - eller ved en begrænset licitation, normalt med deltagelse af op til 5-7 bydende, hvoraf en virksomhed skal være udenfor lokalområdet.

Anbefalinger for udbud af rådgivningsopgaver over 0,5 mio. kr. kontraktsum

Erfaringerne med prækvalifikation på større rådgivningsopgaver viser, at man som bygherre ofte ved opstilling af ellers saglige og ikke diskriminerende udvælgelseskriterier, risikerer at udelukke ellers gode løsningsforslag og ideer allerede inden disse er kommet på banen, ligesom mindre virksomheder ofte overhales på kompetencer – alene fordi større virksomheder naturligvis har et større volumen på kompetencer og referencer, hvorimod disse tal ikke siger meget om kvaliteten af opgaveløsningen. Prækvalifikation bør imidlertid ikke afskrives fuldstændigt, men man bør have fokus på ikke at fastlægge udvælgelseskriterier, der favoriserer de store og veletablerede virksomheder.

Man kan i forbindelse med større rådgivningsopgaver over 0,5 mio. kr. med fordel overveje i stedet at afholde en *åben projektkonkurrence*. Her konkurrerer man om dels at levere bedste idéforslag med nogle få skitser af forslagets hovedidé og tilhørende skitseoverslag på baggrund af en udmeldt økonomisk ramme og en funktionsbeskrivelse for det samlede byggeri. Desuden konkurrerer man på pris, dels for projektet, men også gerne i forhold til rådgivningshonorar.

De bydende tilbydes et mindre honorar for at deltage, hvis man overholder visse betingelser. Den vindende rådgiver, vurderet ud fra en samlet betragtning af, hvilket forslag der er økonomisk mest fordelagtigt, vinder retten til at gennemføre opgaven. For at begrænse lysten til at deltage i en konkurrence på "skrømt" kan man overveje, at fx kun de 5 bedste forslag modtager et symbolsk honorar for idéer og indsatsen i tilbudsfasen.

Ved kontraktsummer over EU-tærsklens værdi på knap 1,5 mio. kr. skal EU reglerne for udbud naturligvis tages i anvendelse.

Valg af totalrådgiver gennem projektkonkurrence

Til markante byggeprojekter, hvor honorarniveauet vil ligge over tærskelværdien for EU-udbud, kan det være en fordel at vælge sin totalrådgiver gennem en projektkonkurrence. Det giver bedre plads for kreative løsninger.

Projektkonkurrencen kan omfatte op til 3 faser:

- Prækvalifikation
- Projektkonkurrencens 1. runde
- Projektkonkurrencens 2. runde

Prækvalifikationen giver gennem annoncering alle mulighed for at melde sig som interesserede. Blandt dem udvælger man efter forud fastlagte kriterier 5-6 firmaer til at deltage i den egentlige projektkonkurrence.

I projektkonkurrencens 1. runde udarbejder de prækvalificerede firmaer hver deres konkurrenceprojekt, som indleveres i anonym form. En bedømmelseskomité - som også skal have fagdommere inden for arkitekt- og ingeniørfagene som medlemmer - vurderer herefter projekterne ud fra forud fastlagte kriterier om arkitektur, funktionalitet, totaløkonomi m.v. Der udpeges 1 eller flere vindere.

I projektkonkurrencens 2. del er anonymiteten ophævet og vinderne af 1. runde får tilsendt et nyt udbudsmateriale udarbejdet af bygherren/bygherrerådgiveren. Dette materiale er sammen med det oprindelige konkurrenceforslag grundlaget for direkte forhandling med vinderne enkeltvis. En forhandlingskomité - som ikke må være den samme som bedømmelseskomitéen - bedømmer de endelige projektforslag ud fra forud fastlagte kriterier om pris, projekt, metode og totaløkonomi m.v. Forhandlingskomitéen afgiver en evalueringsrapport, hvori den endelige vinder udpeges.

Der fastsættes på forhånd et ens vederlag til de enkelte konkurrencedeltagere i hver af de 2 runder.

Valg af totalrådgiver gennem projektkonkurrence

Til markante byggeprojekter kan det være en fordel at vælge sin totalrådgiver gennem en projektkonkurrence. Det giver bedre plads for kreative løsninger.

Honorarniveauet i sådanne projekter vil ligge over tærskelværdien for EU-udbud. Derfor skal man overholde rammerne i udbudsdirektivet.

Projektkonkurrencen kan omfatte op til 3 faser:

- Prækvalifikation
- Projektkonkurrencens 1. runde
- Projektkonkurrencens 2. runde

Prækvalifikationen giver gennem annoncering alle mulighed for at melde sig som interesserede. Blandt dem udvælger man efter forud fastlagte kriterier 5-6 firmaer til at deltage i den egentlige projektkonkurrence.

I projektkonkurrencens 1. runde udarbejder de prækvalificerede firmaer hver deres konkurrenceprojekt, som indleveres i anonym form. En bedømmelseskomité - som også skal have fagdommere inden for arkitekt- og ingeniørfagene som medlemmer - vurderer herefter projekterne ud fra forud fastlagte kriterier om arkitektur, funktionalitet, totaløkonomi m.v. Der udpeges 1 eller flere vindere.

I projektkonkurrencens 2. del er anonymiteten ophævet og vinderne af 1. runde får tilsendt et nyt udbudsmateriale udarbejdet af bygherren/bygherrerådgiveren. Dette materiale er sammen med det oprindelige konkurrenceforslag grundlaget for direkte forhandling med vinderne enkeltvis. En forhandlingskomité - som ikke må være den samme som bedømmelseskomitéen - bedømmer de endelige projektforslag ud fra forud fastlagte kriterier om pris, projekt, metode og totaløkonomi m.v. Forhandlingskomitéen afgiver en evalueringsrapport, hvori den endelige vinder udpeges.

Der fastsættes på forhånd et ens vederlag til de enkelte konkurrencedeltagere i hver af de 2 runder.

Anbefalinger i forbindelse med udbud af byggearbejde

Generelt bør et udbudsmateriale for bygge- og anlægsarbejde være så præcist og gennearbejdet, at opgaven kan bydes ud med laveste pris som tildelingskriterium.

Totalentreprise forener rådgivnings samt bygge- og anlægsarbejdet og man vil ofte udvælge projekter på baggrund af en vurdering af flere parametre, sådan at både pris, arkitektur m.v. indgår i udvælgelsen. Økonomisk mest fordelagtige tilbud er typisk tildelingskriterium på totalentrepriser.

Man kan vælge mellem flere entreprisformer, herunder primært fagentrepriser og storentrepriser (samt totalentreprise, hvor entreprenøren tillige udfører rådgivningsarbejdet), men der er naturligvis fordele og ulemper ved disse. Det afhænger i høj grad af de enkelte delentreprisers størrelse.

Generelt kan man sige, at fagentrepriser giver de mindre virksomheder mulighed for at byde på opgaver og kræver et stort koordineringsarbejde af bygherren og dennes repræsentanter. Samtidig stiger risikoen for forsinkelser og fordyrelser i projekter m.v. ofte pga. mange involverede parter på byggepladsen.

Store entrepriser er derimod væsentligt lettere at gennemføre for bygherren og giver en smidig byggefase, fordi der er færre parter involveret, men til gengæld afskæres de mindre håndværkere ofte fra at byde direkte på opgaven og må i stedet sikre sig arbejde som underentreprenører til en hovedentreprenør.

Om man skal udbyde et projekt i fag- eller storentreprise afhænger dels af arbejdets karakter, dels af om en egentlig opsplining i fagentrepriser er fordelagtig under hensyntagen til tekniske, økonomiske, markedsmæssige og tidsmæssige aspekter. Man bør derfor tage stilling fra sag til sag ud fra en konkret vurdering.

Udbudsretligt er der flere grænser at være opmærksom på. Tærskelværdien på 0,3 mio. kr. er gældende for underhåndsbud.

Anbefalinger i forbindelse med udbud af byggearbejde

Generelt bør et udbudsmateriale for bygge- og anlægsarbejde være så præcist og gennearbejdet, at opgaven kan bydes ud

med laveste pris som tildelingskriterium.

Totalentreprise forener rådgivnings samt bygge- og anlægsarbejdet og man vil ofte udvælge projekter på baggrund af en vurdering af flere parametre, sådan at både pris, arkitektur m.v. indgår i udvælgelsen. Økonomisk mest fordelagtige tilbud er typisk tildelingskriterium på totalentrepriser.

Man kan vælge mellem flere entrepriseformer, herunder primært fagentrepriser og storentrepriser (samt totalentreprise, hvor entreprenøren tillige udfører rådgivningsarbejdet), men der er naturligvis fordele og ulemper ved disse. Det afhænger i høj grad af de enkelte delentreprisers størrelse.

Generelt kan man sige, at fagentrepriser giver de mindre virksomheder mulighed for at byde på opgaver og kræver et stort koordineringsarbejde af bygherren og dennes repræsentanter. Samtidig stiger risikoen for forsinkelser og fordyrelser i projekter m.v. ofte pga. mange involverede parter på byggepladsen.

Store entrepriser er derimod væsentligt lettere at gennemføre for bygherren og giver en smidig byggefase, fordi der er færre parter involveret, men til gengæld afskæres de mindre håndværkere ofte fra at byde direkte på opgaven og må i stedet sikre sig arbejde som underentreprenører til en hovedentreprenør.

Om man skal udbyde et projekt i fag- eller storentreprise afhænger dels af arbejdets karakter, dels af om en egentlig opsplitting i fagentrepriser er fordelagtig under hensyntagen til tekniske, økonomiske, markedsmæssige og tidsmæssige aspekter. Man bør derfor tage stilling fra sag til sag ud fra en konkret vurdering.

Udbudsretligt er der flere grænser at være opmærksom på. Tærskelværdien på 0,3 mio. kr. er gældende for underhåndsbud. Opgaver under 0,3 mio. kr. kan forhandles på baggrund af et enkelt tilbud, eller som egentligt regningsarbejde uden forudgående tilbud (der bør som minimum foreligge et overslag), mens der minimum skal indhentes to tilbud på arbejder af en værdi over 0,3 mio. kr.

Opgaver i spændet fra 0,3-3 mio. kr. kan indgås på baggrund af underhåndsbud. Der kan kun indhentes tre underhåndsbud. Dog kan der indhentes et fjerde underhåndsbud, men så skal dette indhentes uden for lokalområdet.

Tilbudsloven indeholder en pligt til at afholde licitation for opgaver med en samlet værdi over 3 mio. kr. Denne pligt dækker op til grænsen for EU-udbud, hvor tærskelværdien er ca. 37,25 mio. kr.

Tilbudsloven stiller ikke krav om offentlig licitation, men man skal sikre, at der løbende sker udskiftning i kredsen af bydende. Det betyder i praksis, at man bør sikre deltagelse fra virksomheder udenfor lokalområdet i licitationerne. Med en begrænset licitation kan bygherren dermed vælge kun at indbyde håndværkere og entreprenører med hvilke kommunen har et godt samarbejde. Et passende antal bydende ved begrænset licitation er 5-7, hvoraf mindst en virksomhed altså bør komme udefra.

I praksis foreslår vi, at man følger nedenstående model for udbud af byggearbejder. Den sikrer, at der er god overensstemmelse mellem de konkurrencemæssige hensyn og opgavens størrelse samt det ressourceforbrug et eventuelt udbud af opgaven kræver:

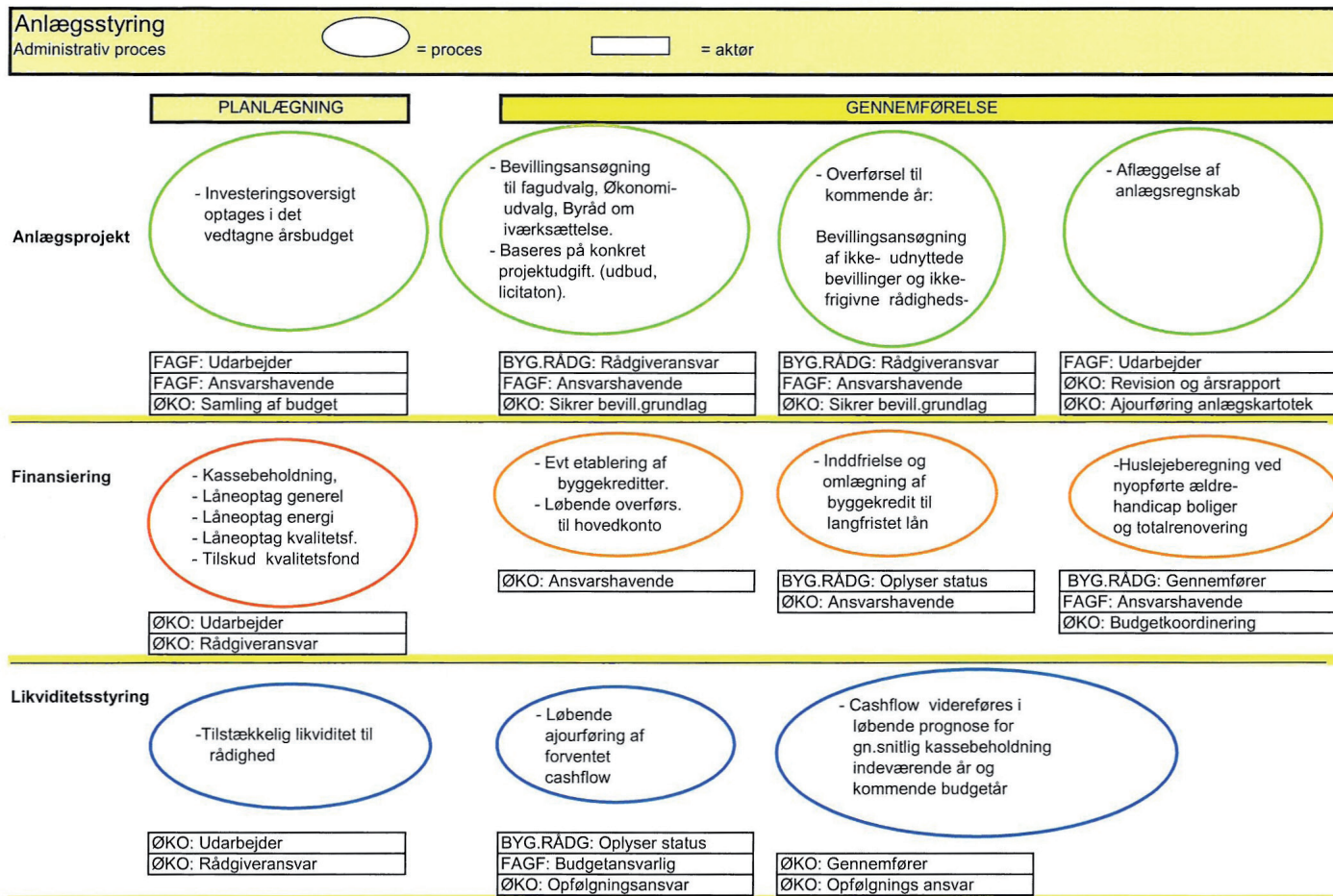
Værdi af byggearbejde	Anbefalet udbudsform
0 - 0,3 mio. kr.	1-2 underhåndsbud (eller regningsarbejde)
0,3 - 0,5 mio. kr.	2-4 underhåndsbud
0,5 - 3,0 mio. kr.	Begrænset licitation
3,0 - 37,25 mio. kr.	Offentlig eller begrænset licitation
Over 37,25 mio. kr.	EU-udbud

Det er en god idé at øge brugen af og gøre reklame for leverandørregistret på kommunens hjemmeside, hvor interesserede entreprenører og håndværkere kan gøre opmærksom på sig selv og tilkendegive interesse i kommunens byggearbejde. Desuden opfordrer vi entreprenører og rådgivere til at abonnere på kommunens udbudshjemmeside via kommunens annonce i lokalbladene.

På den måde får nystartede og mindre virksomheder mulighed for at gøre opmærksom på sig selv i forhold til udbud. Dette kan naturligvis være et problem, hvis kommunen som udbyder ofte anvender begrænset licitation, fordi man her ikke afsøger markedet på samme måde som ved offentlig licitation.

Økonomi og anlægsstyring

Af nedenstående diagram fremgår ansvarsfordelingen mellem fagområde, bygherrefunktionen og økonomisk område i forhold til anlægsstyring på projektniveau samt i forhold til finansiering og likviditetsstyring.



Planlægning

I planlægningsprocessen af et anlægsprojekt har fagområdet ansvaret for og opgaven med at få projektet beskrevet, bearbejdet og behandlet i fagudvalget, og herefter optaget og prioriteret i investeringsoversigten for det kommende budgetår. Dette arbejde følger den udmeldte budgetprocedure, som godkendes af Byrådet i marts/april året forinden.

Herefter har den centrale økonomifunktion og Økonomiudvalget opgaven med at vurdere mulighederne for og beslutte, hvordan det pågældende anlægsprojekt skal finansieres, herunder foretage sondring mellem lånemuligheder eller kassetræk.

Gennemførelse

Når et anlægsprojekt er optaget på investeringsoversigten, har fagområdet - støttet af bygherrerådgivningsfunktionen - ansvaret for at udarbejde en bevillingssag til Byrådet. Byrådet skal træffe afgørelse om, hvorvidt det afsatte rådighedsbeløb til det pågældende anlægsprojekt kan frigives helt eller delvist, hvilket skal ske inden der afholdes udgifter på projektet. Ved større anlægsprojekter frigives projektmidlerne typisk i flere tempi, ligesom rådighedsbeløb kan være delt over flere budgetår.

Hvis Byrådet godkender projektet, vil den centrale økonomifunktion påbegynde arbejdet med igangsætning og koordinering af den tilhørende finansiering.

Fagområdet vil i samarbejde med bygherrerådgivningsfunktionen og evt. eksterne rådgivere foretage vurderinger af, hvordan betalinger på det konkrete projekt forventes at forløbe. På den baggrund og med udgangspunkt i skabeloner og tidsfrister for den løbende økonomistyring, udarbejder økonomiområdet cash-flow analyser af likviditeten for anlægsprojekter, som kvartalvis præsenteres for Byrådet.

Hvis et anlægsprojekt strækker sig over et årsskifte, er det fagområdets ansvar at søge projektet overført til det kommende budgetår igennem en overførelsessag, som behandles i Byrådet. Den centrale økonomifunktion varetager efterfølgende den bevillingsmæssige opgave i overførelsen af restbevillingen til det kommende år.

Ved afslutning af et anlægsprojekt med et forbrug større end 2 mio. kr. er det fagområdet, som har ansvaret for og opgaven med at få udarbejdet en konkret regnskabssag, som skal godkendes af Byrådet og påtegnes af revisionen. En sådan sag vil typisk indgå i kommunens årsregnskab. Ved projekter med et forbrug på mindre end 2 mio. kr. er der ingen krav om revisionspåtegning, men fremgår af årsregnskabet.