



## **Bilag 1: Københavns Ejendommens Udbuds- og anlægsstrategi 2013-2014**

04-07-2013

Sagsnr.  
2013-87249

Dokumentnr.  
2013-87249-5

### **Indledning**

**Københavns Ejendomme er en professionel indkøbsorganisation, der anvender alle relevante metoder til at optimere indkøb, så København får mest muligt byggeri, drift og vedligehold for pengene.**

Københavns Ejendomme skal bidrage til, at de fysiske rammer, der understøtter byens aktiviteter og udvikling, etableres, renoveres og repareres hurtigt og effektivt. I den forbindelse indkøber Københavns Ejendomme en stor mængde rådgivningsydelser, byggeentrepriser samt håndværker- og serviceydelser.

Københavns Ejendommens udbudsstrategi bygger på Københavns Kommunes overordnede indkøbspolitik, og har som hovedsigte at levere bygninger i god kvalitet, til den rette pris, og til tiden.

Valg af udbuds- og entrepriseform træffes ud fra en konkret vurdering af, hvad der er mest hensigtsmæssigt i den enkelte sag, set i forhold til sagens stade, økonomi, tidsplan, risici, brugere m.v.

### **Fokusområder 2013-2014**

Københavns Ejendommens fokusområder i 2013-2014 er:

- Eksekvering
- Udvikling og innovation
- Samfundsmæssigt ansvar

Eksekvering er et konstant fokusområde i Københavns Ejendomme og i perioden vil der blive sat særlig fokus på rammeaftaler, incitamenter og bundtning som metoder til at fremme eksekveringen yderligere.

Udvikling og afprøvning af nye metoder kan bidrage til at styrke eksekveringen yderligere og skabe udvikling og innovation i byggebranchen som erhverv. Der fokuseres her særligt på samarbejdsformer, digitalt byggeri og risikostyring. I den forbindelse har Københavns Ejendomme været i dialog med Teknik- og Miljøforvaltningen om forvaltningernes risikostyringskoncepter.

Endelig har Københavns Ejendomme som stor bygherre også et bredere samfundsmæssigt ansvar, og ansvar for at sikre, at der er ordnede forhold ikke bare i eget hus, men også på kommunens byggepladser. Det sker gennem forenkling og standardisering af krav til private samarbejdspartnere, anvendelse af sociale og etiske krav samt fokus på arbejdsmiljø.

## **Fokusområde 1. Eksekvering**

Under fokusområdet Eksekvering fokuseres der særligt på tre typer initiativer, som har til formål at effektivisere byggeprojekterne:

- Rammeaftaler
- Incitament
- Bundtning af opgaver

### ***Rammeaftaler***

Københavns Ejendomme har gennem en årrække brugt rammeaftaler. Det er vurderingen, at rammeaftaler generelt har en tidsbesparende og kvalitetsfremmende effekt. Derfor indgår Københavns Ejendomme i 2013 en række nye rammeaftaler vedrørende teknisk rådgivning, små håndværksydelse og levering af pavilloner.

Rammeaftalerne gør det muligt at indkøbe rådgivning, håndværksydelse og pavillonløsninger hurtigere, end hvis opgaverne bliver udbudt fra sag til sag. Dette sparer tid og ressourcer hos både de private leverandører og Københavns Ejendomme. Desuden giver rammeaftalerne bedre mulighed for at sikre kvalitet og håndtere risici, fordi man samarbejder med kendte parter, som opbygger viden om bygherrens krav og behov.

Grundet det særligt store antal opgaver, som Københavns Kommune udbyder i disse år, er det dog nødvendigt at indkøbe en del af opgaverne udenfor rammeaftalerne for at sikre en rimelig risikospredning.

#### *Rammeaftaler vedr. teknisk rådgivning*

Københavns Ejendomme har i 2013 for 3. gang indgået et antal rammeaftaler vedr. teknisk rådgivning, som er målrettet de aktuelle indkøbsbehov.

Der er tale om 2 nye rammeaftaler vedr. bygherrerådgivning. Den ene omhandler rådgivning om udbud, og den anden omhandler rådgivning i forbindelse med totalentreprise, byggeprogrammer, tilsyn mv. Rammeaftalerne løber i 2 år med mulighed for forlængelse 2 x 1 år.

Dertil kommer 8 nye rammeaftaler om totalrådgivning. Hver rammeaftale dækker et geografisk område i København. Rammeaftalerne er opdelt, således at 4 rammeaftaler dækker bestillinger fra BUF, som er den største bestiller af byggeri, og 4 dækker bestillinger fra andre forvaltninger. Rammeaftalerne løber i 2 år med mulighed for forlængelse med 2 x 1 år.

#### *Rammeaftaler vedr. små håndværksydelser*

Københavns Ejendomme har i 2013 indgået 8 rammeaftaler vedrørende håndværkerydelser i et af byens fire distrikter. Det er første gang Københavns Ejendomme anvender rammeaftaler i denne sammenhæng og i denne udformning. Rammeaftalerne dækker de fag, som typisk anvendes ved akut vedligeholdelse (tømrer, glarmester, blikkenslager etc.), og dækker små opgaver med en entreprisensum på under 20.000 kr. Opgaverne gives ved direkte tildeling. Rammeaftalerne skal sikre konkurrenceudsættelse af selv de mindste opgaver og samtidig tilgodese behovet for hurtig opgaveløsning. De 8 rammeaftaler løber i to år med mulighed for forlængelse 2 x 1 år. Når der i løbet af 2014 er høstet erfaringer med rammeaftalerne i ét distrikt, vil det blive vurderet, om håndværkerydelserne skal udbydes efter samme model i de tre andre distrikter.

#### *Rammeaftaler vedr. levering af pavilloner*

Københavns Ejendomme har i 2013 for første gang indgået en rammeaftale med en primær og en sekundær leverandør af pavilloner. Rammeaftalen skal sikre hurtig levering, ens kvalitet samt tids- og ressourcebesparelse hos både leverandører og Københavns Kommune.

#### *Rammeaftaler vedr. udbuds- og entrepriseret*

Københavns Ejendomme har indgået 3 rammeaftaler om udbuds- og entrepriseret samt lejeret med 3 forskellige advokatfirmaer. Aftalerne anvendes fortrinsvis ved særligt komplicerede sager, ved kapacitetsudfordringer samt ved tvister og klagesager.

### ***Incitament***

Københavns Ejendomme fastlægger ved stort set alle byggeprojekter en ufravigelig afleveringsfrist i udbudsmaterialet, og indarbejder i entreprisekontrakten en klausul om dagbøder ved for sen aflevering. Dette er et centralt element i sikring af eksekvering til tiden.

Københavns Ejendomme sætter i 2013-2014 særligt fokus på at supplere de gældende krav til entreprenørerne om overholdelse af afleveringstiderne med en udvidet anvendelse af incitament i rådgiver- og entreprisekontrakter.

Incitament kan give de private samarbejdspartnere en ekstra tilskyndelse til at eksekvere indenfor den aftalte tid, økonomi og kvalitet.

Københavns Ejendomme har i dialog med Teknik- og Miljøforvaltningen udarbejdet et katalog over incitament, som bliver inddraget i byggesagerne efter en konkret vurdering i den enkelte sag. Bonus-incitament, dvs. udbetaling af penge hvis fastsatte mål nås, bliver som udgangspunkt finansieret indenfor anlægssummen.

Brugen af incitament vil blive registreret, og der vil ske en løbende evaluering, første gang ultimo 2013.

### ***Bundtning af opgaver***

Københavns Ejendomme fortsætter i 2013-2014 med at vurdere mulighederne for at bundte opgaver, således at flere projekter udbydes samlet. I bilag 3 findes eksempler på tidligere eller igangværende bundtede sager.

Samling af byggesager i bundtede udbud kan effektivisere processerne omkring byggeriet, hvis rådgivning og udførelse kan ensartes og gentages, så der opnås stordriftsfordele.

Københavns Ejendomme er opmærksom på, at antallet af rådgivere og entreprenører, som har kapacitet til at gennemføre flere byggerier parallelt, kan være begrænset. Derfor vurderes det fra sag til sag, om en eventuel bundtning er hensigtsmæssig i forhold til at sikre reel konkurrenceudsættelse.

Det er en forudsætning for metodens effekt, at en eventuel bundtning beslutes i den meget tidlige planlægningsfase.

## **Fokusområde 2. Udvikling og innovation**

Under dette fokusområde fokuseres der særligt på tre typer initiativer, som kan bidrage til at styrke eksekveringen yderligere. Endvidere kan initiativerne bidrage til at skabe udvikling og innovation i byggebranchen som erhverv:

- Samarbejdsformer
- Digitalisering
- Risikostyring

### ***Samarbejdsformer***

Københavns Ejendomme fortsætter i 2013-2014 arbejdet med at udforske og afprøve andre udbuds- og samarbejdsformer end dem, der er mest udbredt på markedet.

I bilag 3 findes en række eksempler på metoder, som Københavns Ejendomme har afprøvet eller er ved at afprøve. Blandt andet kan nævnes følgende:

- Team-entreprise med partnering ved renovering af seks skoler
- Udbud af tre skoleudbygninger samlet under én udbudsproces
- Bundtning af hhv. rådgivning og entreprenørydelser ved opførelse af to nye daginstitutioner
- Sideordnet udbud, hvor tre daginstitutionbyggerier hver især udbydes med to tidsplaner
- ESCO-projekt, hvor energirenoveringer ledsages af garanti for energibesparelser i praksis
- OPP-vurdering af forskellige byggerier.

ESCO og OPP indeholder nye muligheder for risikodeling og finansiering.

Der er mange kombinationsmuligheder indenfor de gældende regler, og udfordringen for både bygherre og private samarbejdspartnere består i at være åben overfor disse muligheder.

### ***Det Digitale Byggeri***

Ifølge lovgivningen skal kommunale bygherrer stille krav til rådgivere og entreprenører om brug af digitale værktøjer ved byggeprojekter på over 20 mio. kr.

Københavns Ejendomme vil i 2013-2014 fortsat have stort fokus på implementeringen af Det Digitale Byggeri, herunder indførelse af nye

arbejdsgange, der kan understøtte de nye digitale værktøjer, så der opnås maksimal effekt.

Ved gennemførelse af Det Digitale Byggeri anvendes digitale netbase-rede portaler, hvor alle aktører kan dele filer og viden i forbindelse med en byggesag. Endvidere genererer Det Digitale Byggeri 3-dimensionelle digitale bygningsmodeller, som efter byggesagens afslutning bruges i Københavns Ejendommers vedligeholdelse, administration og ved samlokaliseringer af bygninger. Det Digitale Byggeri kan således også bidrage væsentligt til driftsoptimering og en bedre totaløkonomi.

De digitale værktøjer er med til at skabe bedre samarbejde og videndeling mellem byggeriets aktører samt bedre kommunikation og rettidig information til alle relevante parter. Derved kan der opnås rationaliseringsgevinster i byggeprocessen såvel som i den efterfølgende drift af kommunens bygninger.

Det er Københavns Ejendommers opfattelse, at digitale værktøjer kan generere effektiviseringsgevinster på alle byggesager - også dem under 20 mio. kr. Derfor er Københavns Ejendomme også begyndt at stille krav om brug af digitale værktøjer ved byggesager på under 20 mio. kr. Disse krav er mindre omfattende end kravene til sager på over 20 mio. kr.

### ***Risikostyring***

Københavns Ejendomme har været i dialog med Teknik- og Miljøforvaltningen om forvaltningernes risikostyringskoncepter.

Der er en række fællestræk, herunder belysning af risici så tidligt som muligt i budgetforslagsfasen og i øvrige projektfaser, forundersøgelser vedr. jordbundsforhold, forurening, konstruktionsforhold mv., krav til rådgivere om risikokalkulation, månedlig risikovurdering af projekter, systemunderstøttelse via IT-værktøjer mm.

Københavns Ejendomme arbejder således aktivt med at minimere og håndtere risici i alle projektfaser. Endvidere vil Københavns Ejendomme i 2013-2014 indføre et nyt porteføljestyringskoncept, der skal understøtte ressource- og risikostyringen i de enkelte teams, samt analysere mulighederne for at optimere kontraktstyringen overfor rådgivere og entreprenører (contract management).

Københavns Ejendomme vil fortsætte dialogen og erfaringsudvekslingen med Teknik- og Miljøforvaltningen om risikostyring og andre relevante emner.

### **Fokusområde 3. Samfundsmæssigt ansvar**

Samfundsmæssigt ansvar rummer 3 typer af initiativer, som har til formål at sikre, at Københavns Ejendomme - som en stor aktør i byggebranchen - agerer samfundsmæssigt ansvarligt både overfor de private samarbejdspartnere, og overfor de personer, der er beskæftiget i byggeprojekterne:

- En god samarbejdspartner, også for SMV'ere
- Sociale og etiske krav
- Arbejdsmiljø

#### ***En god samarbejdspartner, også for SMV'ere***

Københavns Ejendomme sætter i 2013-2014 fokus på at være en professionel bygherre og samarbejdspartner for alle typer virksomheder.

Københavns Ejendomme lægger vægt på, at også de små og mellemstore virksomheder (SMV'ere) fortsat har mulighed for at byde på de opgaver, som Københavns Ejendomme sender i udbud. Dermed kan kommunen bidrage til at skabe vækst og jobskabelse også i den del af markedet.

Københavns Ejendomme vurderer løbende, hvilke typer virksomheder der vil være bedst egnede til at løfte en given opgave, og indretter så vidt muligt udbud, så flest mulige - også små og mellemstore - virksomheder kan deltage.

6 ud af de 8 nye rammeaftaler for små håndværksydelser blev vundet af SMV'ere. Endvidere estimeres det, at SMV'ere varetager ca. 75 pct. af Københavns Ejendommens byggeopgaver og 80-90 pct. af Københavns Ejendommens drifts-/vedligeholdelsesopgaver.

Udbud af rådgivning og entreprisedydelser rettes ofte direkte til små og mellemstore virksomheder, ved at de efter Tilbudslovens regler opfordres til at give underhåndsbud eller deltage i begrænset licitation uden prækvalifikation.

Gennem flere år har Københavns Ejendomme arbejdet med at gøre det nemmere at byde på byggeopgaver ved at forenkle udbudsmaterialer og kontrakter. Dette er både sket baseret på erfaringer fra egne udbud, i dialog med andre bygherrer og udbudsadvokater og ikke mindst efter input fra nogle af virksomhedens flere tusinde samarbejdspartnere. Bl.a. gennemføres jævnligt dialog med repræsentanter for eksempelvis erfarne samarbejdspartnere, førstegangsbydende, virksomheder der ikke har kvalificeret sig til opgaver og disses organisationer.

### ***Sociale og etiske krav***

Københavns Kommune ønsker at fremme virksomhedernes samfundsmæssige ansvar, og Københavns Ejendomme sætter i 2013-2014 fokus på at understøtte denne dagsorden.

Derfor anvender Københavns Ejendomme den internationale ILO-konvention Nr. 94 (arbejdsklausulen) ved indkøb af rådgivnings- og entreprisedydelser, uanset opgavens størrelse. ILO-konvention nr. 94 stiller krav om, at leverandøren og eventuelle underleverandører skal give de ansatte løn- og ansættelsesvilkår, som ikke er ringere end de vilkår, som er gældende på den egn, hvor arbejdet udføres.

Ved opgaver der har en værdi over 500.000 kr. stiller Københavns Ejendomme også krav om, at leverandøren skal have en formuleret personalepolitik til at fremme bl.a. integration og ansættelse af ledige. Ved opgaver over 1 mio. kr. anvendes kommunens kontraktbilag om sociale og etiske hensyn, der forpligter leverandører og underleverandører til at overholde FN's verdenserklæring om menneskerettigheder, FN Global Compact og lov om etnisk ligebehandling.

Endvidere stiller Københavns Ejendomme krav om beskæftigelse af praktikanter. Kravet stilles i de opgaver, der er egnede dertil, dvs. opgaver af en vis varighed, og hvor der benyttes faguddannet arbejdskraft med tilhørende erhvervsuddannelse. Det er vigtigt at give en håndsrækning til de unge, der står og mangler en praktikplads, så de kan gennemføre deres uddannelse og komme i gang med arbejdslivet.

### ***Arbejds miljø***

Københavns Ejendomme sætter i 2013-2014 fokus på at forbedre og styrke arbejdsmiljøindsatsen i projekteringen og på byggepladserne. Det er en ambition at nedbringe antallet af AT-påbud til nul og at implementere et godt arbejdsmiljø bredt i byggeprojekterne.

Derfor arbejdes der med følgende indsatser:

- Organisering af arbejdsmiljøkoordineringen i de enkelte projekter
- Økonomiske incitamentsordninger med henblik på at sikre godt arbejdsmiljø på byggepladserne og
- Synliggørelse af Københavns Ejendommens fokus på godt arbejdsmiljø i udbudsmaterialerne.

Endvidere stiller Københavns Ejendomme i forbindelse med udbud og kontraktindgåelse krav til rådgivere og entreprenører om anvendelse af Københavns Ejendommens paradigmer for "Sikkerhedsjournal/logbog" og "Plan for sikkerhed og sundhed".



Internt i Københavns Ejendomme gennemføres kompetenceudvikling af ”arbejds miljøambassadører”, der kan understøtte Københavns Ejendomes projektledere med at holde fokus på arbejdsmiljødelen af byggeprojekterne, efteruddannelse af projektledere, ajourføring af forretningsgange og værktøjer m.m.