

Vejledning

Om udbud af strategiske
partnerskaber

1. udgave (16. maj 2017) Udgivet af samfundspartnerskabet
REBUS – Renovating Buildings Sustainably.

Udarbejdet af REBUS i samarbejde med DLA Piper

RE+BUS

RENOVATING BUILDINGS SUSTAINABLY

REBUS er et dedikeret samfundspartnerskab, hvor alle led fra byggeriets værdikæde er samlet for at fremme bæredygtige renoveringer til gavn for brugere, industrien, miljøet og samfundsøkonomien.

Projektets partnere er: COWI, Danmarks Tekniske Universitet, Frederikshavn Boligforening, Henning Larsen Architects, Himmerland Boligforening, NCC Danmark, Saint-Gobain, Teknologisk Institut og Aalborg Universitet/SBi.

Innovationsfonden har investeret 35 mio. DKK i projektet. Realdania og GI har investeret hhv. 8 og 6 mio. DKK og de deltagende partners egenfinansiering udgør de resterende 32 mio. DKK. Det samlede budget er 81 mio. DKK. Udviklingsprojektet løber over 4 år: fra 2016-2020.

Indhold

1. Formålet med strategiske partnerskaber	3
2. Introduktion til aftalekomplekset	5
3. Prissætning af projekter i det strategiske partnerskab	10
4. Variationsmuligheder	10
5. Øvrige overvejelser	13
6. Materialets tilblivelse	13

1. FORMÅLET MED STRATEGISKE PARTNERSKABER

Offentlige bygherrer mødes i stigende grad med krav om større effektivitet og mere kvalitet for færre penge.

Ved at tænke i langsigtede samarbejder og udbyde projektporteføljer frem for enkeltprojekter, kan det offentlige forventeligt opnå de samme stordriftsfordele, synergieffekter, gentagelsesoptimeringer samt mere kvalitet for færre penge, som de private aktører i mange år har opnået ved at arbejde tæt sammen med udvalgte, strategiske leverandører. Det er endvidere forventningen, at det langsigtede perspektiv kan medvirke til, at der fokuseres på bæredygtighed og innovative fordele som en prioriteret kvalitet ved byggeriet.

Det strategiske partnerskab adskiller sig fra en traditionel totalentreprisekontrakt bl.a. ved, at;

- den strategiske partner er involveret i alle byggeriets faser,
- den strategiske partner skal etablere en basisorganisation, der skal være aktivt involveret gennem hele aftaleperioden
- den strategiske partner såvel som bygherren kontraktuelt er givet konkrete (økonomiske) incitamenter til at minimere konflikter

Det er afgørende for gevinsten ved det strategiske partnerskab, at aftalen mellem bygherren og den strategiske partner er tilrettelagt på en sådan måde, at det der kan vindes ved et langvarigt samarbejde ikke tabes ved manglende forventningsafstemning og bureaukratiske processer.

Med andre ord skal det strategiske partnerskab håndteres i en hensigtsmæssig aftaleramme, som sikrer, at værdioptimeringerne kommer begge parter til gode.

Den strategiske partner vil som følge af partnerskabets størrelse og kompleksitet i almindelighed bestå af et leveranceteam og ikke en enkelt virksomhed. Ligeledes vil der i almindelighed være en væsentlig anvendelse af underentreprenører, -leverandører og -rådgivere.

Bygherren kan bestå af en enkelt organisation, eller flere kan "pulje" sig og dermed drage fælles fordele af samarbejdet.

For at det strategiske partnerskab skal kunne generere værdi for alle, er det af stor betydning, at strukturen i både partnerskabet og de dokumenter, der skal understøtte

aftalen, er klare og enkle. Det er i den forbindelse tanken, at det strategiske partnerskab kan anvendes ved både store, mellemstore og små projekter og såvel ved nybyggeri som renovering.

Det strategiske partnerskab kan kort sammenfattes således:

- Et samarbejde mellem to eller flere uafhængige organisationer
- Et samarbejde der etableres med det formål at opnå et fælles og af alle parter højt prioriteret overordnet og langsigtet mål (f.eks. bedre kvalitet i byggeriet, mere bæredygtighed eller lignende)
- En forståelse fra parternes side af, at der er tale om en bindende forbindelse, der i høj grad er tillidsbaseret
- Et samarbejde med et langsigtet perspektiv
- Et fælles ønske om at drage nytte af gentagelses effekter (både for så vidt angår volumen og karakter) og opsamlet erfaring

Denne vejledning har til formål at understøtte og forklare det udviklede koncept, som består af en rammeaftale og udbudsbetingelser.

1.1 Hvornår er strategiske partnerskaber egnede?

For at parterne i et strategisk partnerskab kan opnå de tilsigtede fordele, bør bygherren råde over en substantiel portefølje, der kan placeres i partnerskabet.

Det er en forudsætning, at bygherren har en forventning om og kan sandsynliggøre et vist flow i porteføljen.

De enkelte projekter i et strategisk partnerskab kan i princippet være af en hvilken som helst størrelse - fra ganske små til meget store. Bygherren bør dog overveje om der skal være en nedre grænse for minimumsstørrelsen for projekter. Ligeledes bør bygherren forholde sig til om det er hensigtsmæssigt at placere meget store projekter i partnerskabet, da meget store projekter henset til realiseringsperioden ikke i samme grad som mindre projekter bidrager til de ønskede gentagelses effekter, såfremt partnerskabsaftalen har en varighed på maksimalt 4 år.

2. INTRODUKTION TIL AFTALEKOMPLEKSET

Formålet med aftalekomplekset er at skabe den juridiske ramme for et enkelt og tæt samarbejde med den fornødne sikkerhed gennem alle projektets faser.

Når et strategisk partnerskab udbydes efter denne model, vil bygherren have afløftet udbudsplichten for de projekter der indgår i partnerskabet. Det vil sige, at bygherren ikke skal "genudbyde" opgaverne.

Konceptet er baseret på en enkel samarbejdsstruktur med relativt få aftaledokumenter og med anvendelse af de anerkendte standarddokumenter ABR89 eller ABT93 som udfyldende grundlag.

Forhold, der ofte giver anledning til problemer i traditionelt byggeri er søgt proaktivt håndteret i rammeaftalen for at minimere konfliktrisikoen og for at skabe en homogen tilgang til projekterne. Der er derfor indsat bestemmelser, der fremmer bl.a.:

- Færre grænsefladeproblemer
- Større budgetsikkerhed
- Bedre koordinering
- Incitament til at overholde pris og tid (fastlåsning af dækningsbidrag samt mulighed for tilbagebetaling af dagbod)
- Løsning af uoverensstemmelser uden om voldgiftssystemet

Konceptet omfatter ud over denne vejledning en standard rammeaftale og et sæt standardudbudsbetingelser til anvendelse ved strategiske partnerskaber om bygge- og anlægsopgaver.

Ved strategiske partnerskaber er der ikke en "one size fits all", men standarddokumenterne vil være en hensigtsmæssig ramme for langt de fleste strategiske partnerskaber, som indgår i offentligt finansieret byggeri – hvad enten bygherre er statslige institutioner, regioner, kommuner, forsyningsselskaber eller almene boligorganisationer.

Afhængigt af bygherrens muligheder, ønsker og organisatoriske sammensætning, kan det være ønskværdigt med variationsmuligheder til standard rammeaftalen. De mest oplagte variationsmuligheder er beskrevet i denne vejlednings afsnit 4.

2.1 Om rammeaftalen

Rammeaftalens form er baseret på en forudsætning om, at der er tale om et tillidsfuldt og langvarigt samarbejde, hvor der er åbenhed om projektøkonomien, og hvor begge parter har en interesse i at sikre et byggeri af høj kvalitet, som samtidig er totaløkonomisk favorabelt.

Det er en grundforudsætning, at parterne besidder en modenhed, der gør dem i stand til at etablere den nødvendige organisation og administration af samarbejdet, som muliggør at de i fællesskab fastsatte mål kan realiseres. Med modenhed skal dermed forstås, at man ved denne samarbejdsform skal være indstillet på at arbejde tættere sammen med sin aftalepart, og at samarbejdet indeholder et væsentligt element af tillid, åbenhed og gensidig forståelse for de forskellige udfordringer, der kan opstå i et byggeri.

Rammeaftalen er bygget op som en skabelon, hvor blandt andet målsætninger, samarbejdsform, strukturen i de enkelte projekter, økonomi og misligholdelsesbeføjelser er reguleret.

Det særlige ved rammeaftalen er, at den beskriver på hvilken måde, parterne skal samarbejde, hvordan deres organisationer skal supplere hinanden, og hvordan der kan optimeres i projekterne – såvel økonomisk som kvalitetsmæssigt. Samtidig er rammeaftalen sammensat, så begge parter får en økonomisk fordel af at optimere.

En hjørnesteen i rammeaftalen er den åbne økonomi. Bygherren har således fuld adgang til kalkulationer, besparelser og andre forhold, der indgår i projektøkonomien.

En anden hjørnesteen er projektøkonomien i sig selv (se illustration side 14), hvorved særligt forstås budgetoverholdelse. Projektøkonomien er tilstræbt sikret ved, at parterne i forbindelse med hvert aftaletrins afslutning indgår aftale om den økonomiske ramme og/eller entreprisesummen, og at der er fastsat regulerende bestemmelser i rammeaftalen i tilfælde af, at den økonomiske ramme ikke kan overholdes. En yderligere formalisering opnås ved, at parterne underskriver aftalesedlen ved hvert skift af aftaletrin.

Rammeaftalen bliver derved et redskab til at sikre et hensigtsmæssigt samarbejde mellem byggeriets parter, hvormed risikoen for misforståelser, fordyrelser og tvister minimeres.

Uanset den forudsatte tillid i samarbejdet, er det samtidig en væsentlig forudsætning for gennemførelsen af projekterne, at der indgås projektspecifikke aftalesedler for hvert byggeri, som baseres på en fast pris, der er nøje gennemregnet og afstemt mellem parterne.

Den valgte strategiske partner er desuden naturligvis forpligtet til at levere i overensstemmelse med sit tilbud. Det betyder bl.a., at netop de personer, hvis CV'er var vedlagt tilbuddet, skal stilles til rådighed. Dermed kan udskiftning ikke blot ske, fordi en person af den strategiske parter ønskes tilknyttet et andet projekt udenfor partnerskabet. Derimod kan personen godt udskiftes, hvis han eller hun ikke længere er ansat hos den strategiske partner, som anført i rammeaftalen. Tilsvarende skal den strategiske partner som minimum tilbyde de byggetekniske løsninger og metoder, han har budt ind med, mens bygherren derimod ikke er forpligtet til at antage netop disse løsninger.

2.2 Om udbudsbetingelserne

Det væsentligste i udbudsbetingelserne er 1) måden, hvorpå der udvælges deltagere til forhandlingen (dvs. prækvalificeres) og 2) måden, hvorpå der tildeles kontrakt om det strategiske partnerskab.

I forhold til prækvalifikationen (1) skal der opstilles egnethedskrav og et udvælgelseskriterium.

Egnethedskravene er krav, som ansøgerne skal opfylde for at kunne komme i betragtning, typisk inden for omsætning, egenkapital, soliditetsgrad og referencer.

Udvælgelseskriteriet er det kriterium, som antallet af egnede aktører begrænses ud fra, således at der af hensyn til transaktionsomkostninger ikke gennemføres en udbudsproces med et uforholdsmæssigt højt antal aktører.

Egnethedskravene og udvælgelseskriteriet skal fastsættes konkret i forhold til den udbudte portefølje, men kan med fordel tage udgangspunkt i de i udbudsbetingelserne angivne forslag. Egnethedskravene angives i udbudsbetingelsernes afsnit 8.2, men udvælgelseskriteriet angives i udbudsbetingelsernes afsnit 8.3.

I forhold til tildelingen (2) skal de kvalitative underkriterier fastlægges, ligesom den forholdsmæssige fordeling mellem økonomi og hvert af de kvalitative underkriterier skal fastlægges. Der henvises til afsnit 2.2.1 og 2.2.2 nedenfor.

Desuden skal Bygherren tage stilling til hvilke af de frivillige udelukkelsesgrunde i udbudslovens § 137, der skal finde anvendelse.

2.2.1 Evalueringsmodel for økonomi

Økonomimodellen består dels af konkurrenceudsættelse af timepriser for visse ydelser og vederlaget for basisorganisationen, dels af konkurrenceudsættelse af procentsatser for

dækningsbidrag, intern teknisk rådgivning og af fradrag eller tillæg til priserne i Molio Prisdata (tidligere V&S-prisbøgerne). Denne model er valgt for at sikre at porteføljens samlede økonomi tillægges betydning, hvormed der skabes et hensigtsmæssigt incitament til at den strategiske partner holder omkostningerne nede, samtidig med at der sker konkurrenceudsættelse af alle centrale priselementer.

Det anbefales, at vægningen af underkriteriet Økonomi ikke overstiger 30 %, og at Fradrags/tillægssatsen til Molio Prisdata udgør ca. 50 % heraf, da det er gennem disse, samt til dels Dækningsbidragssatsen for projekter, der udbydes i stedet for at blive prissat efter Molio Prisdata, at der sker direkte konkurrenceudsættelse af hele porteføljens økonomi. Dette skyldes, at det er mindst ligeså relevant at sikre, at den strategiske partner får indkøbt materialer, leverancer mv. til den rette pris og den tilsigtede kvalitet, som det er at regulere den direkte fortjeneste, den strategiske partner opnår. Dette skyldes, at materialer, leverancer mv. udgør langt den største omkostning.

I delkriteriet Timepriser konkurreres på en fiktiv gennemsnitspris baseret på den forholdsmæssige fordeling af relevante medarbejderkategorier, der skal angives af bygherren i tilbudslisten. Dvs. at der opstilles de relevante medarbejderkategorier samt anvendelse af hvor stor en andel af de samlede medarbejdertimer, der forventes udført af medarbejdere i hver kategori. Til brug for evalueringen af delkriteriet skal der fastsættes en evalueringsmodel, hvilken f.eks. kan være "laveste pris + 30 %" som primær model og "laveste pris + 40 %" som sekundær model, dvs. en model, der anvendes, hvis spændet er større end den primære model forudsætter.

Til brug for evalueringen af delkriteriet Dækningsbidragssats skal der fastsættes en evalueringsmodel, hvilket f.eks. kan være i intervallet 8 til 20 %. Fastlæggelsen af de konkrete procentsatser bør bl.a. afhænge af konjunkturerne på udbudstidspunktet, porteføljens sammensætning og det geografiske udførelsessted. Et højt dækningsbidrag er ikke nødvendigvis ensbetydende med en stor fortjeneste til den strategiske partner, men kan være resultat af en forretningsmodel med massive investeringer i udvikling, der kan betyde bedre grundlag for besparelser andre steder.

Evalueringsmodellen for delkriteriet Fradrags/sats/tillægssats til Molio prisdata kan f.eks. være fra -20 % til +10% eller således at der alene opereres med et fradrag. Evalueringsmodellen for dette delkriterium vil få stor betydning for tildeling, da delkriteriet bør være tungtvejende. Spændet kan med fordel være genstand for forudgående markedsundersøgelse til sikring af hensigtsmæssig fastlæggelse.

Til brug for evaluering af delkriteriet Intern teknisk rådgivning skal der fastsættes en evalueringsmodel, der f.eks. kan være i intervallet 3 til 12 %.

Der kan med fordel gives tilbudsgiverne mulighed for at varierer de tilbudte satser for Intern teknisk rådgivning, Dækningsbidragsats og Fradragssats/tillægssats til Molio prisdata afhængigt af projektypen (f.eks. nybygning eller renovering) og/eller estimeret værdi.

2.2.2 Model for evaluering af kvalitative underkriterier

Ved evalueringen af de kvalitative underkriterier bør bygherren have fokus på at anvende så stor en del af skalaen, som tilbuddene tilsiger. Dette sker for at sikre, at de kvalitative kriterier får den forholdsmæssige vægtning, der er lagt op til, og som er hensigtsmæssig.

De kvalitative underkriterier tjener, udover det åbenbare kvalitative formål, også et væsentligt - om end indirekte - økonomisk formål; en god organisation og bemanding vil medføre et mere effektivt ressourceforbrug, en god forståelse og sammenhængskraft skaber sikkerhed for at den strategiske partner kan arbejde sammen internt og besidder viljen og evnen til at indgå i et gensidigt forpligtende samarbejde med bygherren, en god opfyldelse af underkriteriet optimering viser, at den strategiske partner evner at foretage de optimeringer, der er grundlaget for en stor del af partnerskabets succes, mens gode byggetekniske løsninger ligeledes vil bidrage til opfyldelsen af formålet om bedre, billigere og mindre risikofyldt byggeri.

2.2.3 Individuel tilpasning af kvalitative underkriterier

De kvalitative underkriterier kan efter behov suppleres eller udbygges, således at det bedst muligt passer til den konkrete bygherres krav og politiske ønsker.

For mange kommuner vil der ofte være et udtrykt politisk ønske om at tilgodese lokale små og mellemstore virksomheder mest muligt.

Desværre muliggør udbudsreglerne ikke en geografisk kvalificering af virksomhedernes beliggenhed. Derimod kan det godt i udbudsbetingelserne tillægges vægt, at den strategiske partner inddrager små og mellemstore virksomheder, herunder innovative virksomheder i varetagelsen af opgaver under det strategiske partnerskab.

2.2.4 Formelle rammer for tilbudsafgivelse

Bygherren kan med fordel opstille en begrænsning af antallet af sider eller tegn tilbudsgiverne må levere til brug for evalueringen af de kvalitative underkriterier. Dette vil kunne medvirke til at nedbringe transaktionsomkostningerne for alle parter samt lette evalueringen.

3. PRISSÆTNING AF PROJEKTER I DET STRATEGISKE PARTNERSKAB

Entreprisesummen i de enkelte projekter fastsættes som summen af:

- (i) håndværkerudgifter
- (ii) dækningsbidrag
- (iii) intern teknisk rådgivning og
- (iv) vejrligsbestemte vinterforanstaltninger.

Den strategiske partner skal i den forbindelse fastsætte sine håndværkerudgifter efter 1) de tilbudte Molio Prisdatas priser og/eller 2) tilbudspris efter udbud.

Ved prisdannelsen af håndværkerudgifterne efter nr. 1) er den strategiske partner ikke forpligtet til at dokumentere, at Molio Prisdatas priser er anvendt på samtlige elementer i beregningen, men Molio Prisdata priser med det tilbudte tillæg/fradrag udgør det maksimale beløb, håndværkerudgifterne kan fastsættes til.

Bygherren kan – hvis der er tvivl om, hvorvidt prisen er korrekt, sende priserne til en beregner for egen regning. Den strategiske partner skal herefter på forlangende kunne eftervise, at der ikke kunne opnås en lavere pris ved anvendelse af Molio Prisdata. Det afhænger af kontrolbehovet hos bygherren, om en sådan løsning er egnet i det strategiske partnerskab.

Dækningsbidraget af håndværkerudgifterne og de vejrligsbestemte vinterforanstaltninger kapitaliseres som et fast beløb i DKK baseret på den tilbudte procentsats. Dækningsbidraget låses fast allerede under aftaletrin 1, således at eventuelle senere optimeringer kan bidrage til en forbedret økonomi hos den strategiske partner og dermed, at den strategiske partner får et incitament til at optimere.

Også den interne tekniske rådgivning låses fast i et beløb i DKK allerede under aftaletrin 1.

Prismodellen er illustreret i vedhæftede Skematiske Prismodel.

4. VARIATIONSMULIGHEDER

Det nærmere indhold af rammeaftalen, herunder dennes vilkår, bør af bygherren overvejes i det enkelte strategiske partnerskab. Der kan tænkes flere variationer af mange af bestemmelserne, og nedenfor oplistes en række af sådanne variationer.

4.1 Special Purpose Vehicle (SPV'er)

Den strategiske partner kan være etableret som et til lejligheden oprettet selskab (et SPV) bestående af f.eks. et arkitektfirma og et entreprenørfirma, eller enhver anden konstellation af et leveranceteam. Der er med de strategiske partnerskaber ikke forudsat nogen bestemt form for strategisk partner, hvorfor det sagtens kan være f.eks. rådgiveren, der er den frontende aktør i partnerskabet.

Indkapslingen af samtlige den strategiske partners aktiviteter i et SPV kan på mange måder give en større indsigt i den strategiske partners samlede økonomi. En sådan indkapsling kunne eventuelt kombineres med et aftalt maksimum på den strategiske partners mulige fortjeneste på den samlede aftale.

4.2 Flere parallelle rammeaftaler

I stedet for at indgå ét strategisk partnerskab kan der indgås flere parallelle rammeaftaler med forskellige strategiske partnere. Tildeling af konkrete opgaver vil enten kunne ske efter en kaskademodel (hvor opgaverne tilbydes nr. 1 og hvis denne takker nej tilbydes til nr. 2 etc.) eller efter miniudbud.

Flere strategiske partnerskaber vil – hvis der anvendes miniudbud – give mulighed for konkurrenceudsættelse af prisen på konkrete projekter, hvilket kan lede til endnu bedre priser for bygherren, hvis et projekt kan udfylde et hul i den strategiske partners kalender. På den anden side vil en væsentlig del af optimeringerne på tværs af projekterne risikere at gå tabt, ved at det ikke er samme strategiske partner, der udfører alle projekter. Ligeledes kan bygherren ikke forvente at to eller flere strategiske partnere vil have samme bygherrefokus, som en fast partner vil have. Ved flere strategiske partnere kan opstå situationer, hvor ingen ønsker at afgive tilbud på miniudbud, såfremt den strategiske partner har sine ressourcer placeret i andre projekter hos andre markedsaktører.

4.2 Strategisk partnerskab med længere varighed

I udgangspunktet må en rammeaftale kun have en varighed på 4 år, jf. udbudslovens § 95, stk. 2. Kun i ekstraordinære tilfælde kan en rammeaftale indgås for en længere periode. Bygherren har bevisbyrden for, at sådanne ekstraordinære tilfælde foreligger.

Såfremt porteføljen ikke kendes på forhånd, er det vores vurdering, at en rammeaftale om strategiske partnerskaber som udgangspunkt ikke kan have en varighed på mere end 4 år, da der almindeligvis ikke vil foreligge ekstraordinære forhold (efter praksis er sådanne forhold typisk afskrivningsmæssige forhold eller levetidsbetragtninger). Konkrete

projekter, der igangsættes inden for aftalens 4-årige varighed, vil derimod godt kunne udføres efter udløbet af selve rammeaftalen.

Der findes i udlandet, navnlig i Sverige og England, en del rammeaftaler om strategiske partnerskaber, som løber i mere end 4 år. Begrundelsen herfor kan være, at initialomkostningerne ved etablering af det strategiske partnerskab er omfattende, og at fordelene ved gentagelsesvirkning og optimering kun kan høstes gennem et længerevarende partnerskab. Det kan i det lys ikke udelukkes, at et strategisk partnerskab kan strækkes længere end de 4 år, som er udgangspunktet for rammeaftale efter udbudsloven.

Såfremt det strategiske partnerskab består af en på forhånd angivet portefølje, hvor de konkrete projekter er specificeret, vil der formentlig ikke være tale om en rammeaftale, men en detailreguleret aftale, og i et sådant tilfælde vil der sandsynligvis kunne indgås et strategisk partnerskab med en varighed også udover 4 år. Der må dog stilles visse krav til fastheden i beskrivelsen af porteføljen og projekterne, således at bygherren ikke reelt får samme frihedsgrader som ved en rammeaftale.

4.3 Drift og vedligehold

Der kan efter behov indsættes en drifts- og vedligeholdelsesfase i rammeaftalen. I så fald anbefaler vi, at detaljerne for denne fase medtages i et særskilt bilag til rammeaftalen, som tydeligt beskriver vilkårene herfor.

4.4 Vederlag for basisorganisationen

Der kan enten betales et månedligt – konkurrenceudsat – vederlag for den strategiske partners tilrådighedsstillelse af basisorganisationen eller det kan forudsættes at basisorganisationen skal stilles til rådighed uden særskilt vederlag.

Hvis bygherren vælger at betale vederlag for basisorganisationen, kan bygherren med rette stille højere krav til omfanget af basisorganisationen. Denne model vil være hensigtsmæssig, hvis den strategiske partner ikke er garanteret en vis volumen og dermed ellers risikerer at stille ressourcer til rådighed, uden at det modsvares af en tilstrækkelig mængde projekter. Omvendt vil en række bygherrer ikke uden videre kunne afsætte midler til løbende betaling af en basisorganisation, da midlerne alene kommer fra de konkrete projekter og forudsætter igangsættelse af disse.

Hvis bygherren vælger ikke at betale vederlag for basisorganisationen, skal bygherren være opmærksom på, at den strategiske partner vil have en løbende udgift til tilrådighedsstillelsen, som alt andet lige vil blive overvæltet på andre poster i den strategiske partners tilbud, hvilket gør økonomien mindre transparent.

5. ØVRIGE OVERVEJELSER

5.1 Brugere

Brugere defineres forskelligt fra bygherre til bygherre. Der kan f.eks. være tale om beboere, bestillere, driftspersonale eller reelle brugere (i en institution). Bygherren bør tilstræbe at præcisere definitionen af brugerne i den konkrete rammeaftale.

5.2 Optimering

Bygherren bør gøre sig overvejelser i hvert enkelt projekt om, hvad der lægges særlig vægt på i forhold til optimering. Det kan f.eks. være, at det har særlig betydning for bygherren, at der er tale om et byggeri med en lang levetid, lave vedligeholdelsesomkostninger, bæredygtighed, design, de billigste løsninger eller noget helt andet. Sådanne projektspecifikke forhold skal flages over for den strategiske partner og indgå i den samlede aftale for det konkrete projekt – f.eks. som et bilag.

5.3 Risikopulje

Under rammeaftalens pkt. 19 er beskrevet en ”risikopulje”.

Denne risikopulje er tænkt som entreprenørens pulje afsat til fordyrelser eller uforudsete omkostninger, der ikke er bygherrens risiko.

Det er hensigten, at risikopuljen aftales i fællesskab, og at den afspejler parternes tætte samarbejde fra aftaletrin 0. Følgelig bør puljen være mindre end ved traditionelt byggeri.

5.4 Modenhed

For hensigtsmæssig udmøntning af det strategiske partnerskab er det centralt, at såvel bygherren som den strategiske partner har et tilstrækkeligt niveau af modenhed.

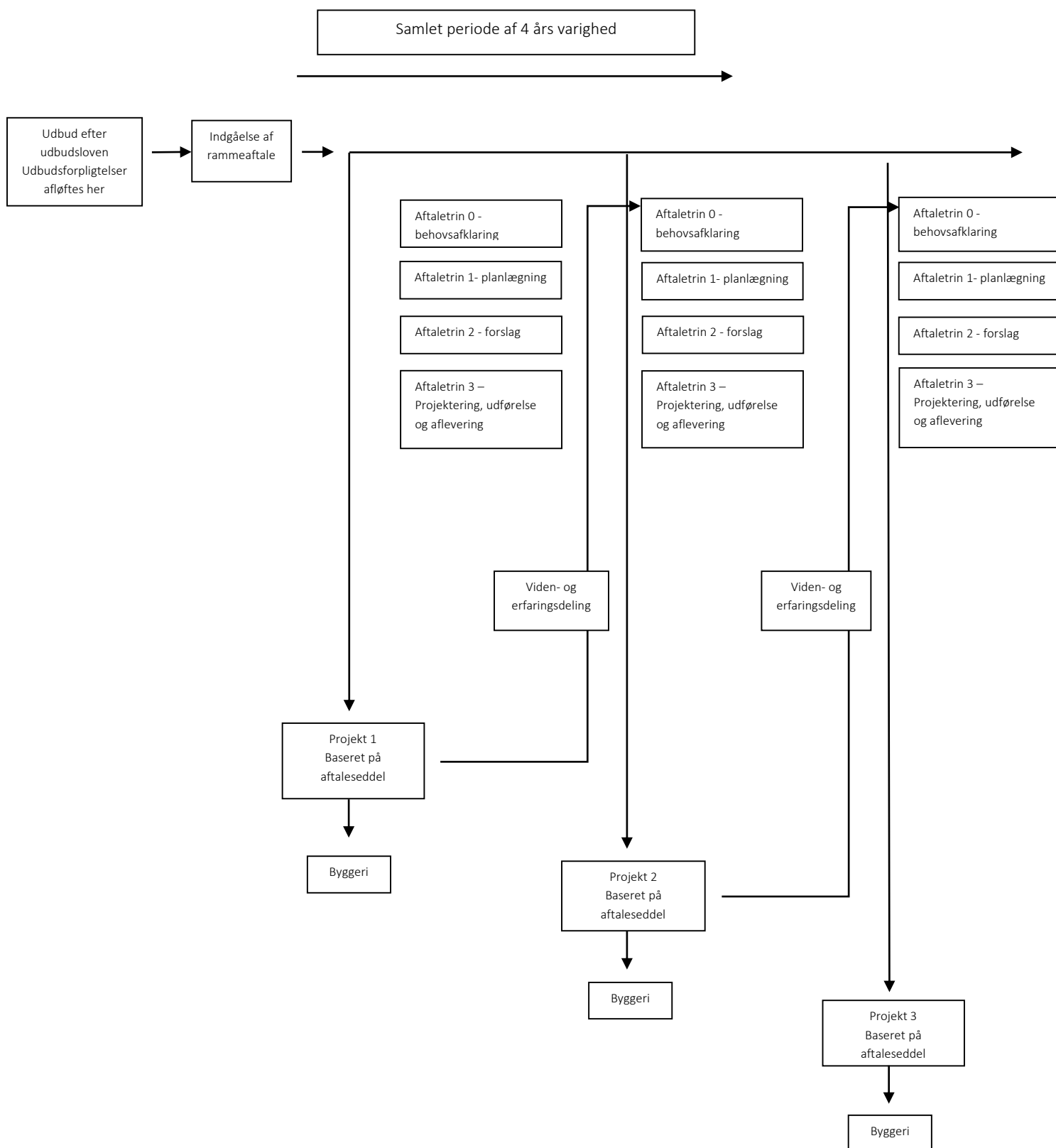
På www.rebus.nu er modenhed uddybende beskrevet.

6. MATERIALETS TILBLIVELSE

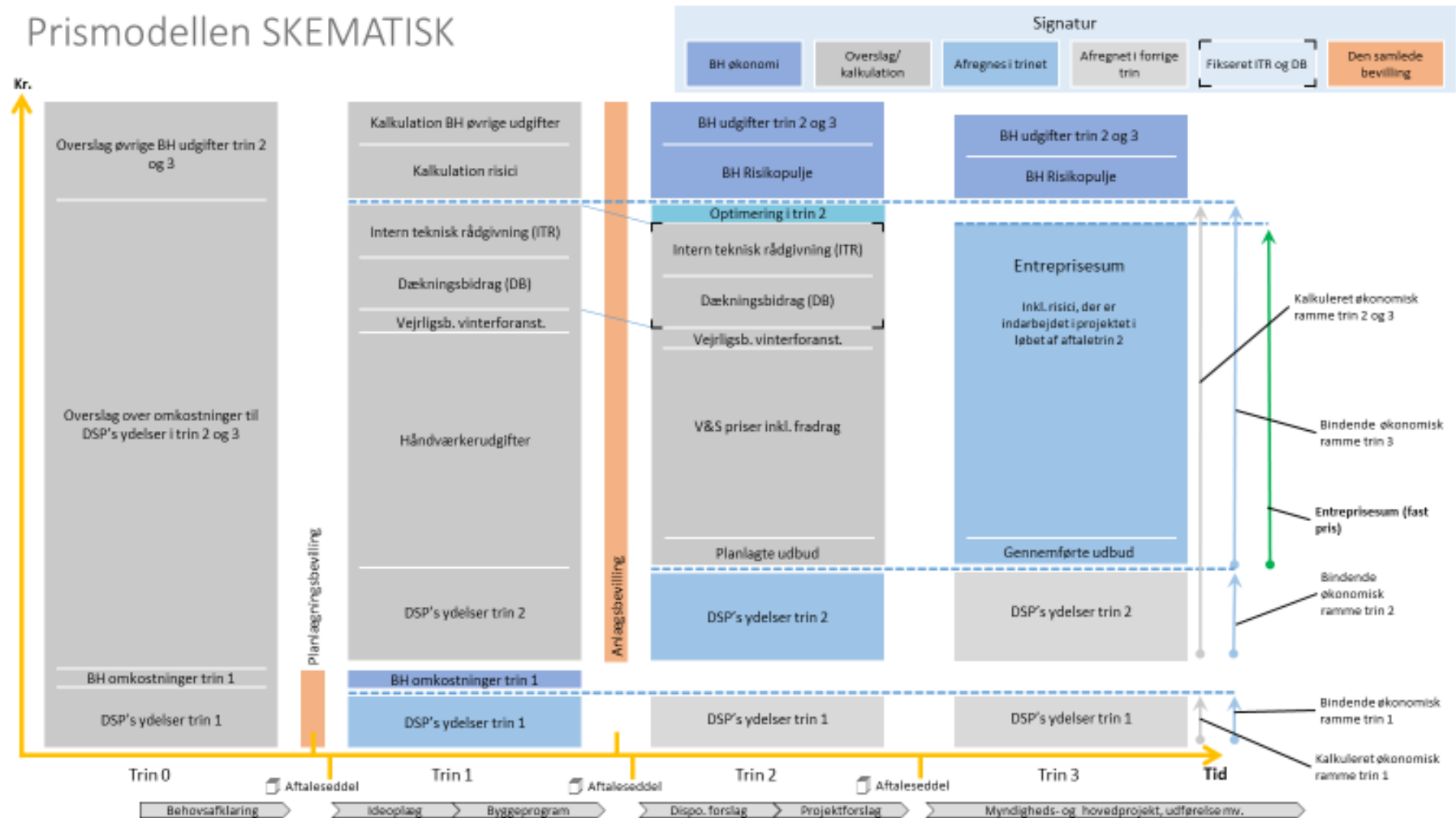
Udarbejdelsen af dette materiale er finansieret af REBUS. Materialet er tilblevet i et tæt samarbejde mellem DLA Piper (tidligere LETT) og REBUS' deltagere, bestående af repræsentanter for alle byggeriets parter - bygherre, arkitekt, rådgivende ingeniør, DTU, leverandør og entreprenør.

Yderligere oplysninger om REBUS findes på www.rebus.nu.

STRATEGISK PARTNERSKAB - SKEMATISK



Prismodellen SKEMATISK



DSP = Den Strategiske Partner

Læs mere i Rammeaftalen pkt. 11, side 14