

REGION



Hvidovre  
Hospital



# Udbudsstrategi og entreprisereform

REGION  
SJÆLLAND



*- vi er til for dig*

## Dagsorden

- Byggeriets udfordringer, herunder de forskellige interessenters forventninger (Byggechef Kurt Reitz, Region Sjælland)
- Bygherrens udfordringer og handlemuligheder, herunder ny BID rapport (Projektdirektør Finn Bloch, Hvidovre hospital, Region Hovedstaden)
- Overvejelser ved udbudsstrategier generelt (Chefkonsulent Jørgen Skov Jensen, KU Byg, Region Sjælland)
- Overvejelser ved udbudsstrategier på Hvidovre Hospital og i Region Sjælland (Projektdirektør Finn Bloch og Byggechef Kurt Reitz)
- Refleksioner !!!!!

**Offentlige bygherre efterspørger:**

- Visioner
  - Kreativitet
  - Innovation
  - Indlevelse
  - Total økonomi
- } = nytænkning

**Offentlige bygherre forventer:**

- Realiserbare forslag
  - Erfaring og mange referencer
  - Høj kvalitet
  - Lav pris
  - Høj detaljeringsgrad
  - Etablerede samarbejder
- } = sikkerhed

**Rådgiver efterspørger:**

- Klare forudsætninger/rammer
  - Lige konkurrence
  - Lav detaljering
  - Lave omkostninger
- } = risikoafdækning

**Rådgiver forventer:**

- Store frihedsgrader
  - Ad hoc samarbejder
  - God økonomi
  - God tid
- } = faglig frihed

**Entreprenør efterspørger:**

- Klare forudsætninger/rammer
  - Lige konkurrence
  - Høj detaljering / lav
  - Lave omkostninger
- } = risikoafdækning

**Entreprenør forventer:**

- Store frihedsgrader???
  - Ad hoc samarbejder
  - God økonomi
  - God tid
- } = faglig frihed

Nytænkning = frihed = kontroltab = risici  
Hvem skal turde turde?

## Dilemmaer:

- Digital 3D projektering  
Digitale tilbudslister/detailprojektering af leverandører
- Detaljeringsgraden i projekt materialet
- Udbudsreglernes retningslinjer for i udbudsmaterialet at angive konkrete produkter/  
fabrikater
- Stigende grad af leverandørprojektering
- Nye samarbejdsformer med tidlig involvering (i projektfaserne) af entreprenører

- Entreprenørinddragelse for bygbarhed
- Sikring af projektmateriallets bygbarhed
- Faldende UFO beløb igennem projekteringsfasen
- Funktionsudbud < - > fagentrepriseudbud
- Effektiv gennemførelse af projektgranskning
- Øgede konflikter i udførelsesfasen
- Øget kontrol !!! < - > samarbejde

- Bygherreforeningen i Danmark / Realdania rapport om bygherrens udfordringer
- Er der ubalance mellem udbuddet af projekter og kapaciteten i markedet
- hvad kan bygherren gøre enkeltvis og kollektivt





Figur 1: Læsevejledning

- Rapportens overordnede anbefalinger til den enkelte bygherre:
  - Anvend en udbudsstrategi og skab fælles markedsudvikling
  - Arbejd aktivt med risiko og skab nye muligheder ift. Udbuds- og konkurrenceregler
  - Synliggør projektpipeline og markedsfør den aktivt internationalt
  - Kommunikér internationalt og standardiseret mht. sprog og udbudsmateriale
  - Oprust på kompetencer



**ANBEFALINGER TIL  
DEN ENKELTE BYGHERRE**

**1 Anvend en udbudsstrategi og skab fælles markedsudvikling**

- Anvend projektspecifik udbudsstrategi
- Lav markedsundersøgelser for at vælge den rigtige udbudsstrategi – både ift. bydende, men også ift. samtidighed med andre byggherres udbud
- Brug bygbart og entydigt udbudsmateriale efter standardiseret struktur – samt fokus på de bydendes tilbudsomkostninger og tidsforbrug
- Gør det tydeligt på hvilke områder entreprenøren kan komme med input til projektet inden opstart – indtænk muligheder for tidlig involvering af entreprenører og projektoptimering for optimal udnyttelse af kompetencer og placering af risiko

**2 Arbejd aktivt med risiko og skab nye muligheder ift. udbuds- og konkurrenceregler**

- Fokuser på at placere risikoen hos de, der aktivt kan påvirke og håndtere den – og arbejd selv med at reducere risikoen.
- Afdæk risikoområder på forhånd og undersøg alternativer med henblik på at reducere risikoen (herunder også forhold som betaling, garantistillelse og tvisteløsning)
- Lav tydelig fordeling af risiko i udbudsmateriale (eller lad fordelingen være del af en senere optimeringsproces)

**3 Synliggør projektpipeline og markedsfør den aktivt internationalt**

- Læg egen pipeline på web (på engelsk)
- Informér om udbudsproces i god tid og meld ud så tidligt som muligt, hvis der sker ændringer
- Hold orienteringsmøder om projekterne inden udbud – særligt hvis der er behov for at styrke holddannelsen og dermed de tilbud der kommer ind

**ANBEFALINGER TIL  
BYGHERRERNE SOM KOLLEKTIV**

- Udbred brugen af udbudsstrategi efter anerkendte principper – også som basis for erfaringsudveksling mellem byggherrer
- Brug forskellige (nye) entreprisetyper strategisk for at sikre en bredde i markedet
- Lav en strategi for opbygning af kapacitet på store hoved- og totalentrepriser samt OPP (integreerede løsninger)
- Få mellemstore virksomheder på banen igennem fag/storentreprise og styrket koordinering – eller konsortiedannelse mellem udenlandske og danske virksomheder
- Brug erfaringer fra anlægsrådet og inspiration fra udlandet

- Udveksling af best practice eksempler blandt byggherrer inden for metoder til risikoanalyse samt dialog om placering af risiko.
- Fælles koncept- og kompetenceudvikling inden for risikoledeelse/-styring, herunder placering af ansvar og muligheder for at afdække risiko via forsikring.
- Opdyrkning af nye muligheder i de kommende udbudsregler – indhentning af erfaringer fra udlandet

- Synliggør samlet pipeline på tværs af forskellige byggherrer – pipeline skal opdateres løbende
- Lav tidsmæssig koordinering mellem byggherrer ud fra pipeline ift. kapacitet og flaskehalse
- Hold internationale orienteringsmøder («industry days») på tværs af projekter
- Tilbyd hjælp til udenlandske virksomheder i forbindelse med orienteringsmøder vedr. danske markedsforhold, lovgivning, kutymer m.v.

**ANBEFALINGER TIL  
MYNDIGHEDER OG POLITIKERE**

- Metodeudvikling for arbejdet med udbudsstrategi på store byggeprojekter
- Udvikling og afprøvning af nye integrerede entreprisformer
- Indsamling af erfaringer fra anlægsområdet og inspiration fra udlandet

- Videngrundlag for koncept- og kompetenceudvikling inden for risikoledeelse/-styring
- Etablering af nye og bedre muligheder for dialog i den nye udbudslov – ud fra erfaringer med udbudsregler fra udlandet
- Kritisk blik på rabataftaler og konkurrencen på byggematerialer
- Skab klarhed om kartellovgivning ift. konsortier

- Igangsæt udarbejdelsen af samlet pipeline på tværs af alle byggherrer – pipeline skal opdateres løbende i en periode for at sikre indkøring af konceptet
- Analyser af behovet for tidsmæssig koordinering mellem byggherrer ud fra pipeline ift. kapacitet og flaskehalse
- Bidrag til afholdelsen af internationale orienteringsmøder («industry days») på tværs af projekter
- Hjælp udenlandske virksomheder gennem udarbejdelse af vejledninger og etablering af helpdesk ift. danske markedsforhold, lovgivning, kutymer m.v.

## 4 Kommunikér internationalt og standardiseret mht. sprog og udbudsmateriale

- Udsend udbudsmateriale og tilhørende vejledningsmateriale på engelsk
- Overvej om/hvor det giver mening med engelsk som projektsprog og marker tydeligt hvad gælder (kontrakt, normer, standarder)
- Lav en kommunikationsstrategi for projektet
- Anvend paradigmer/vejledninger for kommunikationsstrategier og brug af engelsk
- Ensret formen af prækvalifikationer mellem bygherrer – hvad beder man om, og giver det problemer for bestemte typer ansøgere (internationale virksomheder uden nøgletal o.l.)
- Lav udbudsmateriale, der er ensartet på tværs af bygherrer
- Brug internationale standarder for produkter og løsninger
- Udarbejd vejledningsmateriale på engelsk til brug på større byggeprojekter
- Udarbejd paradigmer/vejledninger for kommunikationsstrategier og brug af engelsk på større byggeprojekter
- Lav vejledninger og tjeklister som sammenholder danske og internationale standarder for produkter og løsninger med danske

## 5 Oprust på kompetencer

- Anvend budgettering, tidsplanlægning og risikostyring (budgetstyring)
- Overvej projektoptimering (value engineering/management)
- Bedre byggestyring/koordinering (construction management, contract management)
- Styrk bygherrernes beslutningskraft og håndtering af interessenter gennem concept- og kompetenceudvikling (project governance, programme management, business case)
- Opdyrk bygherrernes organisationsforståelse, herunder evnen til at anvende bygherrerådgivere og andre konsulenter optimalt
- Etablering af videngrundlag om den professionelle bygherreorganisations nødvendige kompetencer og organisering på større byggeprojekter
- Etablering af grundlag for best practice i form af eksempler på specifikke kompetencer og ekspertiser hos professionelle bygherrer – med inspiration fra udlandet

Kvalitetsstyringsgruppen som ”udspringer” af pejlemærke 5, Fælles redskaber til byggeproces – med deltagelse af alle Regioner.

Mål: udarbejdelse af operationelle værktøjer/paradigmer/metoder til kvalitetsstyring og kvalitetssikring i byggeriets faser.

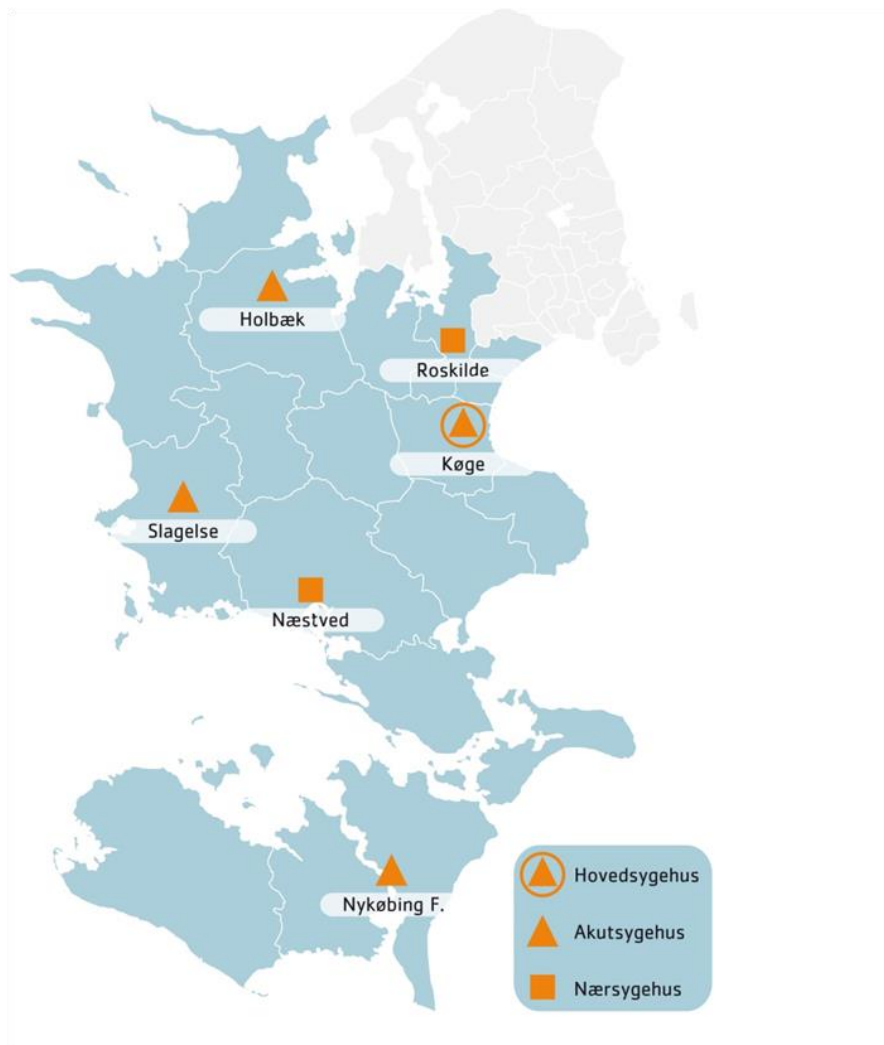
I første omgang arbejdes der med:

- paradigmer for udbudsstrategi (Syd)
- skabelon for OPP egnethedsvurdering (Sjælland)
- skabelon for totaløkonomiske beregninger (Midt)



Overordnede overvejelser ved valg af udbudsstrategi:

- Udarbejdes tidligt og bør omfatte både rådgivning og udførelse
- projektets størrelse ("tærskelværdier)
- former (offentlig / begrænset (prækvalifikation / indbudt))
- kompleksitet (behov for indflydelse på detailudformning!) (rådgiver og entreprenører <-> totalentreprise / OPP)
- behovet for budget sikkerhed
- bygherrens styringskapacitet
- markedsvurdering/interessentanalyse
- Optimal konkurrence og
- Optimal prissætning af projektet
- Flexibilitet med mulighed for forskellige entreprisestørrelser og former



## Nykøbing F. Sygehus - MANA



## Slagelse sygehus, akut, fase 2



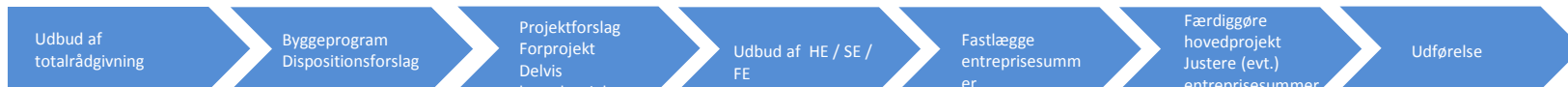
## Universitetssygehuset i Køge - USK



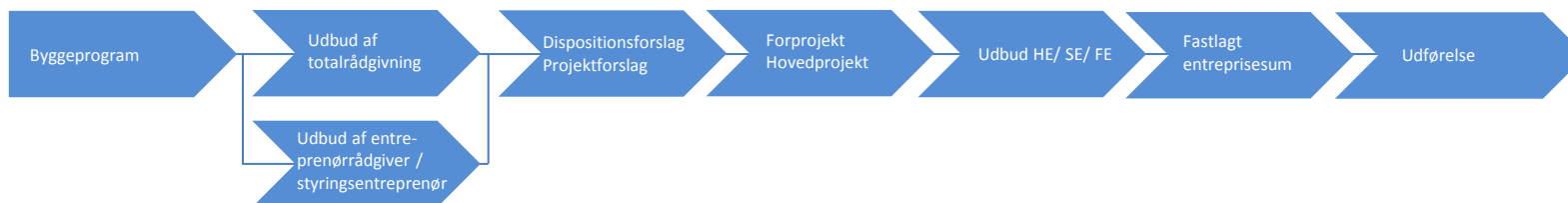
Model 0: Nuværende situation



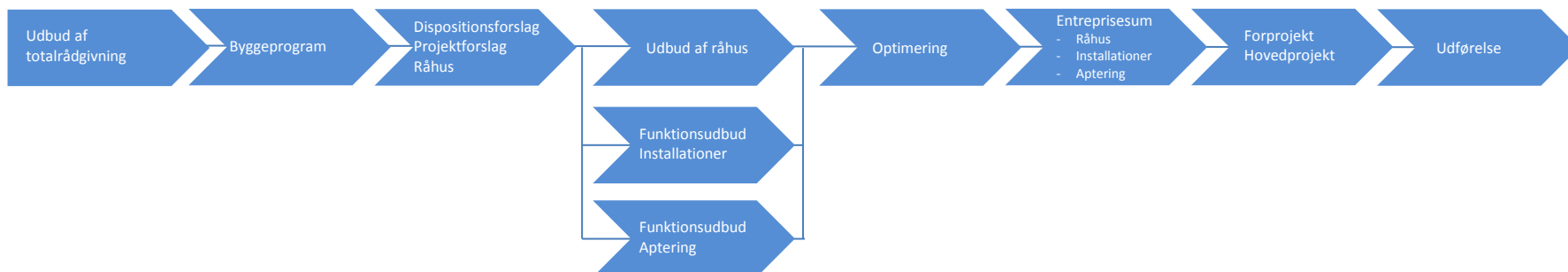
Model I: Sen projektering

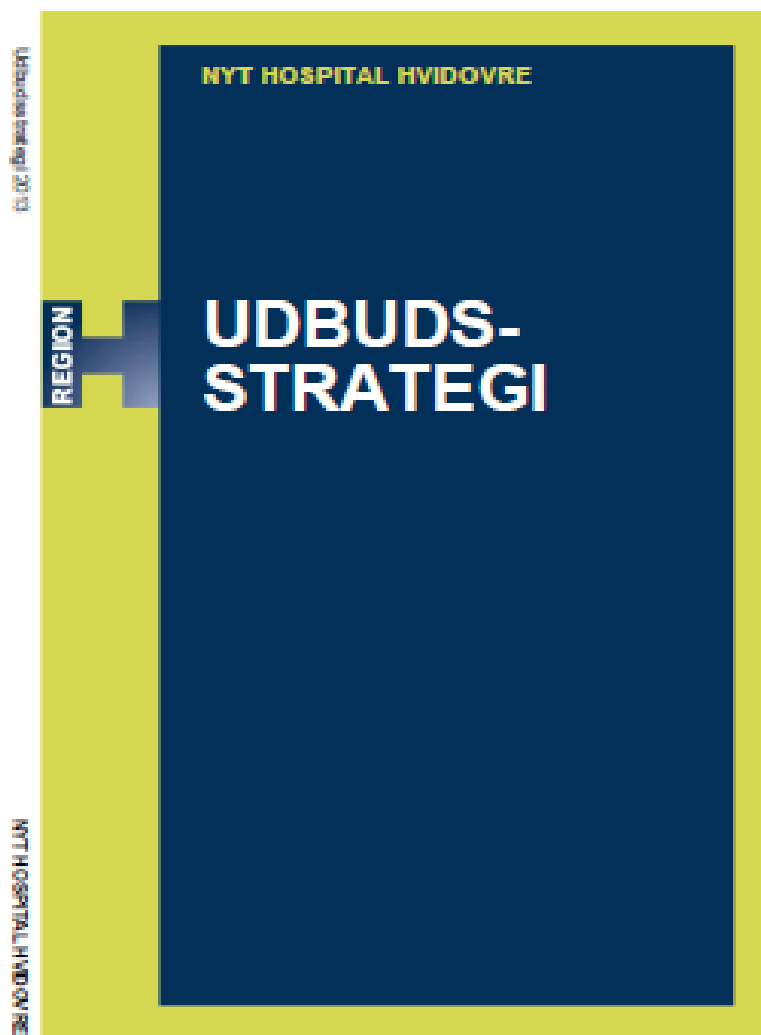


Model II: Tidlig entreprenørmedvirken

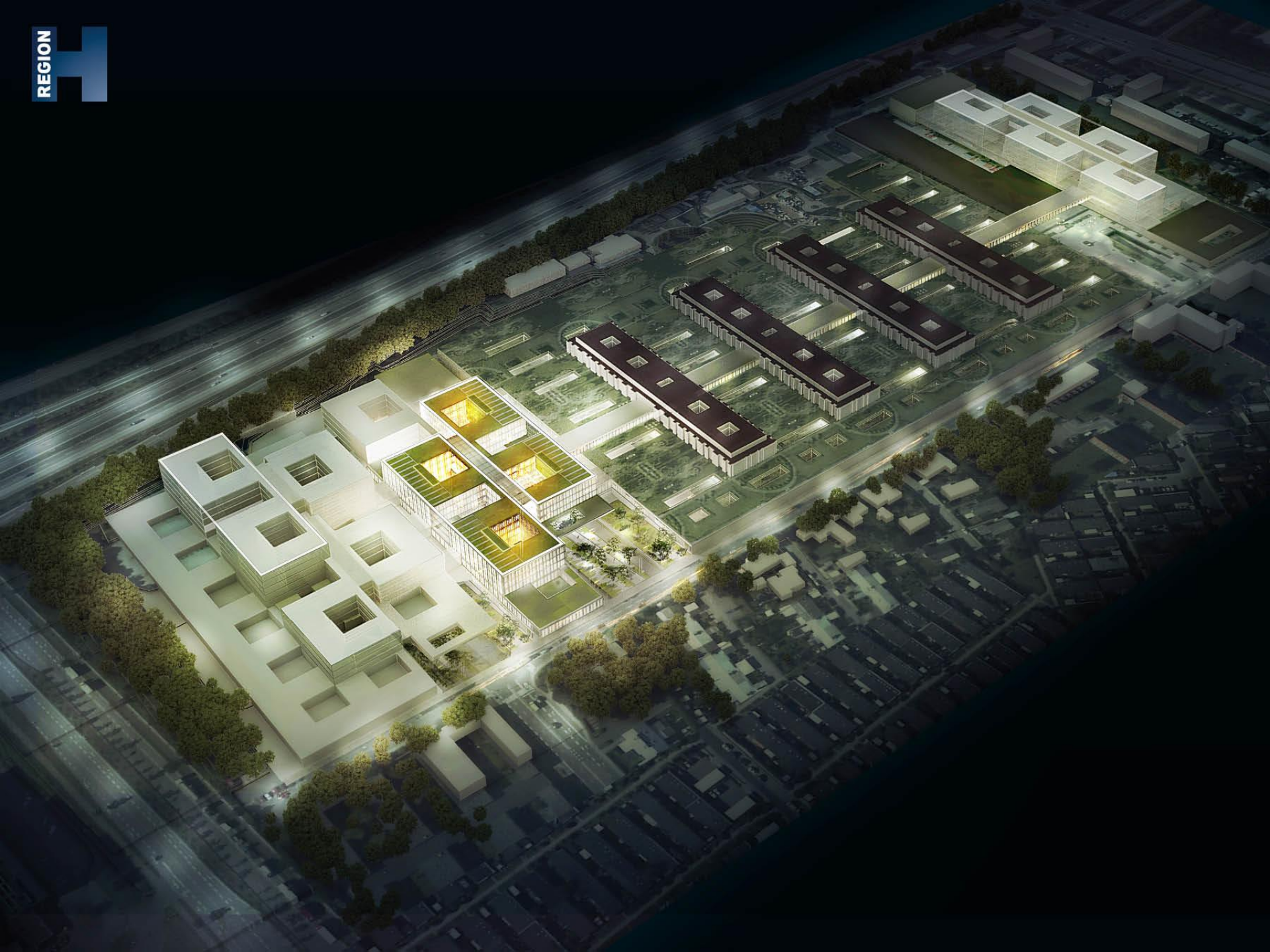


Model III: Kombination









Udbudsstrategien har til formål at kunne:

- Komme med konkrete bud på hvordan byggeriet tænkes udbudt.
- Sikre at løbende overvejelser om optimal konkurrence og prissætning af projektet sker
- Sikre tilstrækkelig fleksibilitet til at projektet kan rumme forskellige entreprisestørrelser og sammensætninger.
- Sikre overvejelser vedrørende forhold som udbudsstørrelser, opførelses- og byggehastigheder, udbudsgrundlaget, kontraktsproget, udbudsmaterialet, byggepladser, udvælgelseskriterier og tildelingskriterier, udbudsprocedure for bygge- og anlægsarbejder, entrepriseprincip for bygge- og anlægsarbejder, kommunikation med markedet, forbehold og digitale udbud.

## **Hvad gør de så i Hvidovre?**

### Udbud i praksis

#### Rådgivning:

Nybyg, TRG (Arkitektkonkurrence)

Ombygning TRG (med vægt på ingeniørkompetencer)

Sengebygninger TRG for pilotprojekt. Gennemførelse formentlig med ingeniørrådgivning/styring

Separat Byggeledelse for alle tre delprojekter

#### Entrepriser:

Storentrepriser, afstemt efter marked/størrelse (mindre-mellemstore)

Totalentrepriser for små ombyg sager

Hovedentreprise for sengebygningssager, når grundlag er fast

Fælles spørgsmål / refleksion / debat