

SYGEHUSBYGGERIER VIL I DIALOG MED ENTREPRENØRERNE

Storentrepriser, udbudt på hovedprojekt, har været sygehusbyggeriernes foretrukne udbudsform – men det kniber med konkurrencen på de tunge bygningsentrepriser og de tekniske fag. Flere lægger nu an til at inddrage entreprenørerne tidligere i forløbet – tilskyndet af mulighederne i den nye tilbudslov. Læs i denne case om erfaringerne med de hidtidige udbudsstrategier i sygehusbyggerierne – og de nye vinde, der blæser.

BUDSKABER OG LÆRING

- Udbudsstrategi og valg af entrepriseform ved sygehusbyggerierne er først og fremmest styret af ønsket om at minimere risici og opnå størst mulig sikkerhed for tidsplan og budget.
- Storentrepriser er langt den foretrukne entrepriseform ved hospitalsbyggerierne. Herved minimerer byggeorganisationerne deres egen fagkoordinering, men har alligevel hånd i hanke med byggeprojekterne.
- Især på de tunge bygningsentrepriser og de tekniske fag oplever man generelt få bydende og svag konkurrence ved udbud i storentrepriser
- Kun få udenlandske entreprenører har udvist interesse for de danske sygehusbyggerier, men flere tyske, spanske og hollandske aktører begynder at vise sig
- Markedsdialog og tidlig inddragelse af entreprenører kan være med til at reducere risiko og styrke konkurrencen på de mere komplekse entrepriser. Mulighederne styrkes med den nye tilbudslov, der træder i kraft 1. januar 2016.

FULDT TRYK PÅ SYGEHUSBYGGERIERNE – PRISER UNDER PRES

Nu rykker det for alvor på de store sygehusbyggerier. Efter år med forberedelser og programmering, konkurrencer og projektering, er en stribe af kvalitetsfondsbyggerierne endelig fremme ved byggefasen, hvor maskinerne går i jorden og råhusene rejser sig. Fra 2016 og de næste par år bliver der rigtig travlt på byggepladserne, mens de nye supersygehuse tager form.

På ganske mange af byggerierne er entreprenørerne allerede fundet. 2015 har været et stort licitations-år, og det fortsætter i 2016. Rundt omkring i projektorganisationerne gør man sig derfor lige nu mange overvejelser om, hvordan man bedst griber udbuddene an. Det er nemlig altid en afvejning i forhold til markedssituationen – og lige nu peger pilen på, at markedet er ved at være godt varmt. Der er bud efter entreprenørerne til mange andre projekter end sygehusbyggerierne i disse år.

At det ikke længere er købers marked i byggebranchen kommer selvfølgelig til udtryk i de bydendes tilbud. I Herning måtte Region Midtjylland tidligere på året tilpasse både projekt og tidsplan for at få enderne til at mødes på det nye hospital i vest, da priserne ved licitationen over en bred kam lå betydeligt over det forventede. Det samme oplevede man et par måneder senere ved det nye akuthus i Viborg, hvor priserne på otte fagentrepriser under ét lå ti procent over budget.

Bedre gik det for Region Nordjylland, hvor tilbuddene på råhuset til det nye universitetshospital i Aalborg holdt sig inden for det budgetterede – men det var måske mere held, for kun to entreprenører havde valgt at regne en pris og byde den ind. Den beskedne interesse afslører en anden problemstilling, som projektorganisationerne i stigende grad er opmærksomme på: Der er generelt meget få bydende til især de store entrepriser for råhus og teknik.

EVALUERINGSRAPPORT: LAV DYNAMISKE UDBUDSSTRATEGIER!

'Generelt er der forholdsvist få bydere til større udbud på danske anlægsopgaver, herunder sygehusbyggerier. Alt andet lige vil dette medføre mindre konkurrence og dermed risiko for højere priser for bygherre', påpeger således konsulenthuset EY i en 'Evaluering af byggestyringsprincipperne for de 16 kvalitetsfondsprojekter', udført for Danske Regioner.

'Samtidig stiger efterspørgslen markant på byggeprojekter over 50 millioner kroner i de kommende år, særligt inden for specifikke segmenter, herunder sygehusbyggerier. Ovenstående markedsforhold udfordrer således KF-projekternes styring af økonomi med risiko for, at projekternes oprindelige omfang ikke kan realiseres inden for den givne anlægsramme', hedder det i rapporten, der er blevet til på baggrund af dybdegående interviews med projektledelserne på en snes af KF-projekterne, mens de øvrige har været inddraget på kommenteringsniveau.

Når den hjemlige konkurrence er svag og entreprenørerne kan vælge og vrage, ville den nærliggende løsning være at få udenlandske entreprenører til at blande sig i tilbudsgivningen. Hidtil har 'anvendelsen af udenlandske samarbejdspartnere i KF-projekterne (imidlertid været) yderst begrænset. Vi erfarede desuden, at der har været meget få udenlandske leverandører, der har givet tilbud på de udbudte byggeopgaver', konstaterer evalueringsrapporten, der peger på de danske udbudsregler, et fremmed aftalegrundlag (AB-systemet), en anderledes retspraksis (voldgiftssystemet) og de relativt små entreprisestørrelser som forklaringer på den ringe udenlandske interesse.

På nær sidstnævnte er det forhold, projektorganisationerne ikke kan gøre noget ved. Også de små entreprisestørrelser er i et vist omfang betinget af ydre forhold, men dertil et bevidst forsøg på at udvide kredsen af bydende ved at give mindre og mellemstore entreprenører og håndværksfirmaer mulighed for at være med. Skruer man op for entreprisestørrelserne for at lokke udenlandske entreprenører til, reducerer man samtidig feltet af indenlandske, der kan være med, lyder dilemmaet.

Projektledelserne sidder altså i skruestikken. Hvad kan de overhovedet gøre for at håndtere de markedsmæssige udfordringer i et stadig mere ophedet bygge- og entreprenørmarked – udfordringer som også omfatter begyndende mangel på specialiseret arbejdskraft og stigende leveringstider på kritiske leverancer som fx betonelementer? Ikke meget, hvis man koger anbefalingerne i den 43 sider lange evalueringsrapport ned til essensen:

'KF-projekterne bør derfor, af hensyn til konkurrencen, sikre udbud med en størrelse, der gør dem økonomisk attraktive for udenlandske leverandører, ligesom det er vigtigt at sikre realisme i budgetteringen i forhold til det marked, licitationerne skal foregå i', hedder det i anbefalingerne, som tillige noterer: 'Det har vist sig vigtigt hos mange KF-projekter at bibeholde en dynamisk udbudsstrategi, således at udbudsstrategien løbende kan tilpasses forhold i markedet og typen af opgaver.'

BYGHERREFORENINGEN: KOM ENTREPRENØRERNE I MØDE

Også Bygherreforeningen har, i en stadig frisk rapport, haft fat i problematikken med de mange samtidige bygge- og anlægsprojekter. Der kan i årene frem til 2019 forventes en ekstra omsætning indenfor byggeri på 10-15 mia. kr./år, og en betydelig del af denne ekstraomsætning sker på de store og komplekse byggeprojekter. Det vurderes, at entreprenørerne p.t. ikke har en kapacitet, der modsvarer efterspørgslen', konkluderer rapporten 'Store byggeprojekter i et vanskeligt dansk marked – udfordringer og handlemuligheder' (juni 2014).

Ubalancen mellem efterspørgsel og kapacitet forstærkes af, at de store entreprenører gennem de senere år er blevet stadig mere selektive – og generelt fravælger at byde på opgaver, hvor risiciene anses for store eller svært gennemskuelige, fremhæver Bygherreforeningen. De samme forhold er formentlig med til at afholde udenlandske entreprenører fra at byde sig til i større omfang.

Netop risiko-problematikken er noget af det, bygherrerne kan tage fat i, hvis de ønsker flere entreprenører på banen ved de mere komplekse udbud. Bygherrerapporten anbefaler projektorganisationerne at arbejde aktivt med risiko-aspekterne – at klargøre entreprenørernes risici og om muligt minimere dem. I det hele taget gælder det om at gøre det let for entreprenørerne at overskue entrepriserne og byde ind. Det gælder om at sætte sig ind i entreprenørernes situation og tænkning – herunder ikke mindst ved at indtænke muligheder for at involvere entreprenørerne i projektets udformning og detaljering allerede på projektforslagsstadiet. Mere bygbare løsninger, der gør det muligt for entreprenørerne at optimere deres produktion, vil i sig selv reducere deres risici og gøre opgaverne økonomisk mere interessante.

Anbefalingerne peger på en mere aktiv bygherreorganisation med resurser og kompetencer til at arbejde aktivt og dynamisk med deres udbudsstrategier og indgå i dialog med entreprenørerne. Og det er netop hvad man arbejder med i nogle af de bygherreorganisationer, der er aktuelt er i gang med at tilrettelægge kommende entreprenørudbud.

Mere om det senere. Først lidt om erfaringerne med de udbudsstrategier, der hidtil har været lagt til grund for sygehusbyggerierne.

ALLE VÆLGER DEN GYLDNE MIDDELVEJ - STORENTRERISER

Byggesagens udbudsstrategi sammenfatter de overvejelser og valg, der er truffet om henholdsvis kontrakt- og udbudsformer, efter at markedssituationen og forventningerne hertil er blevet grundigt belyst. En ny vejledning om udbudsstrategiarbejdet, udarbejdet af den tværregionale kvalitetsfondsgruppe, gennemgår systematisk de muligheder og overvejelser, der indgår i dette arbejde. Vejledningen understøtter et tilhørende paradigme – skabelon – for projektets udbudsstrategi.

I forhold til sygehusprojekterne kommer vejledningen dog en postgang for sent. Alle projektorganisationer har på nuværende tidspunkt været igennem dette arbejde, og de som endnu ikke har lagt sig endelig fast på en strategi for entreprenørudbuddene holder den åben for at bevare friheden til at navigere i forhold til markedssituationen på udbudstidspunktet.

Det mest bemærkelsesværdige ved sygehusprojekternes hidtidige strategier for entreprenørudbud er – at de er påfaldende ens. Ingen har valgt at udbyde et komplet sygehusbyggeri i totalentreprise (hvad der måske kunne have lokket internationale sygehusspecialister til). Og ingen har valgt den modsatte grøft og hugget byggeriet helt op i mindre fagentrepriser, så selv den lokale tømrermester kan være med.

Stort set alle har valgt den gyldne middelvej og udbudt byggearbejderne i storentrepriser (typisk råhus, installationer og aptering) i kombination med fagentrepriser på de kompletterende arbejder og tværgående specialentrepriser.

Finn Bloch – projektdirektør på Nyt Hospital Hvidovre – giver her sit bud på, hvorfor de hidtidige sygehusudbud alle er endt med samme model:

”Det er jo en afvejning af mange hensyn, men det handler først og sidst om at begrænse risici og opnå størst mulig sikkerhed for at holde tid og budget. Med de stramme rammer, vi er underlagt med hensyn til økonomi og tidsplan, er vi meget fokuserede på at finde de mest skudsikre løsninger.”

”Deler du dit byggeri op i mange små fagentrepriser, får du en masse forskellige entreprenører på banen. Derved giver du dig selv en kæmpe koordineringsopgave, og oven i den en større risiko for konflikter. Jo flere kontrakter, des flere risici – sådan er det! Samlet set bliver det for besværligt og risikofyldt.”

”Valgte vi i stedet at udbyde det hele i totalentreprise, kunne vi teoretisk lægge ansvaret for tid og økonomi over på totalentreprenøren, men ved at lægge alle dine æg i én kurv eksponerer du dig for andre risici. Det ville der næppe heller være politisk opbakning til. Der er ganske enkelt for få entreprenører herhjemme, der kan løfte opgaver i sværvægtsklassen”, påpeger Finn Bloch.

Han henviser til erfaringerne fra andre store byggeprojekter som fx Royal Arena, Københavns nye superarena i Ørestaden, hvor man i første omgang valgte at udbyde byggeriet i totalentreprise. Da blot to entreprenørfirmaer kunne prækvalificeres til konkurrencen – og da deres efterfølgende tilbud viste sig dyrere end budgetteret – valgte man at ændre udbuddet til en kombination af stor- og fagentrepriser. Herved opnåede man flere bydende, større konkurrence og i sidste ende også en bedre anlægsøkonomi.

”Så vi ender alle sammen på en middelvej, hvor vi samler udbuddet i nogle klumper af storentrepriser og fagentrepriser. Men det er heller ikke uproblematisk, for også her ser vi et begrænset antal bydende på kritiske entrepriser som bl.a. råhus og teknik/installationer. Det kræver noget ekstra”, siger Finn Bloch.

Hvordan de griber den udfordring an på Nyt Hvidovre Hospital vender vi tilbage til. Først lidt om de erfaringer, man har høstet med storentrepriser på DNU i Aarhus, hvor man nu er ved at være igennem alle entreprenørudbud.

ERFARINGERNE FRA DNU AARHUS

DNU Aarhus er det største af kvalitetsfondsbyggerierne. Udbygningen af det eksisterende sygehus i Skejby med 250.000 m² nybyggeri har stået på siden 2010. Det store byggeprojekt blev fra begyndelsen splittet op i en halv snes mindre byggefelter af varierende størrelse – op til 36.000 m² – der er blevet udbudt successivt som perler på en snor. Alt med baggrund i et hovedprojekt og med 'laveste bud' som tildelingskriterie.

Storeentreprise i begrænset udbud blev i udbudsstrategien valgt som den foretrukne entrepriseform – i forventning om, at det ville give bygherren størst muligt fleksibilitet og udgøre det bedste kompromis i afvejningen mellem optimal priskonkurrence og ønsket om størst mulig faglighed og kompetencer. I hvert udbudsområde har der som udgangspunkt været udbudt tre storentrepriser: Råhus- og lukning, aptering og installationer. Hertil kommer en række tværgående specialentrepriser og rammeaftaler.

Den sidste af de ti udbudsrunder blev afsluttet med licitation i oktober 2015. Hvad er så konklusionen, spurgte vi projektdirektør Frank Skriver Mikkelsen – blev forventningerne til udbudsstrategien indfriet?

”Det vil jeg sige. Der har da været gynger og karusseller, og nogle gange har vi været nødt til at pirke lidt til markedet for at styrke interessen for nogle udbud. Men set under ét har vi da haft det vi fået de bud – og nogenlunde de priser – vi skulle bruge. Vi har været nødt til at justere lidt på storentrepriserne hen ad vejen, fx måtte vi pille gulv og maler ud af apteringsentreprisen for at få den ned i et niveau, hvor flere kunne være med. Når vi kommer over 80-100 mio. kr. skrumper feltet af bydende, der kan være med. Sådan nogle justeringer har vi været ude i – og det har selvfølgelig givet os lidt flere entrepriser at holde styr på.”

Opdelingen i mindre entrepriser, som er udbudt sekventielt – etapevist – har givet lokale eller midtjyske entreprenører en relativ stor andel af byggearbejderne. Flere har vundet både to og tre entrepriser: ”Det er da alt andet lige en fordel, især for entreprenørerne, som har høstet gode gevinster ved, at der jo er tale om et relativt standardiseret byggeri”, siger Frank Skriver Mikkelsen.

Alligevel er han ikke helt så sikker på, at han ville vælge samme entrepriseformer og udbudsstrategi, hvis han skulle gøre det hele om: ”Med så mange entrepriser, som vi har i spil her, er der meget, der skal koordineres – ikke mindst med de tværgående entrepriser og rammeaftaler. Det er et meget stort arbejde, og det kunne jo godt være besnærende at overlade den koordinering til en totalentreprenør.”

Totalentreprisemodellen var slet ikke i spil, da udbudsstrategien blev lagt. ”Man har jo kun ét skud i bøssen og vil nødig ende med at stå med bare to entreprenører i feltet”, som Frank noterer. Totalentreprise blev imidlertid valgt, da det kommende Dansk Center for Partikelterapi, et byggeri til 375 mio. kr., i foråret blev sendt i udbud, og på DNU er man fint tilfredse med tilbudsfeltet og konkurrencen, der endte med at tildele kontrakten til Hoffmann for det samlet set mest fordelagtige tilbud.

”Det er fordele og ulemper ved alle entrepriseformer. Og jeg vil ikke afvise, at vi ville have gjort nogle ting anderledes, hvis vi skulle gøre det om. Jeg ville nok være mere tilbøjelig til at overveje en større brug af totalentreprise – og begrænse de tværgående rammeudbud, der giver os så mange grænseflader til øvrige entrepriser at koordinere”, siger Frank Skriver Mikkelsen.

UDENLANDSKE ENTREPRENØRER BEGYNDER AT MELDE SIG

Storentreprisernes relativt beskedne størrelse var også medvirkende til, at aarhusianerne i første omgang ikke havde held til at gøre udenlandske entreprenører interesserede, selv om man tidligt i forløbet forsøgte sig med en charmeoffensiv i det nordtyske, skønner Frank Skriver Mikkelsen.

Siden har man dog alligevel fået en tysk entreprenør på banen, idet Max Bögl er kommet med på to råhusentrepriser – først som underentreprenør og siden som konsortiepartner med Herning-entreprenøren Jørgen Friis Poulsen, JFP.

Samme joint-venture har også vundet begge råhusentrepriser på DNV-Gødstrup – det nye vestjyske hospital i Herning. Konsortiet har også vist interesse for andre af hospitalsbyggerierne og er aktuelt blandt fem prækvalificerede, der kæmper om kontrakten på et kommende laboratorie- og logistikbyggeri på Bispebjerg.

Selv om de enkelte entrepriser i sig selv er for beskedne til at vække de store internationale entreprenørers interesse, er der noget, der tyder på, at det samlede volumen af hospitalsbyggerierne alligevel begynder at lokke. Også hollandske BAM er blandt de prækvalificerede på Bispebjerg-byggeriet, og hospitalsbyggerierne har måske været medvirkende til deres beslutning om at etablere sig med lokal repræsentation i Danmark.

Et andet eksempel er den spanske teknikentreprenør Inabensa, der for nylig vandt VVS-, ventilations- og el-entrepriserne på Nyt Hospital Herlev. Inabensa, der også arbejder for Bygningsstyrelsen på det store Niels Bohr byggeri ved Københavns Universitet, er også prækvalificeret andre hospitalslicitationer, bl.a. DNV-Gødstrup, der aktuelt er i udbud, ligesom de har meldt sig som interesserede i teknikentrepriserne på Nyt Hospital Hvidovre. At dets spanske moderselskab, Abengoa, først i december er gået i betalingsstandsning vurderes ikke at få betydning for Inabensas aktiviteter.

At der således er begyndende udenlandsk interesse for såvel teknikfagene som de tunge betonentrepriser er godt nyt for hospitalsprojekterne, for det er netop på de felter, man især har savnet udfordrere til de relativt få danske entreprenører, der kan byde ind her.

HVIDOVRE VIL I MARKEDSDIALOG

Nogle få udenlandske entreprenører gør det dog næppe alene, når en stribe nye hospitalsudbud i løbet af de næste par år sendes ud på et marked, hvor entreprenørerne i forvejen har hænderne fulde. Ikke mindst på de tunge bygningsentrepriser, de tekniske fag og eventuelt også facadeentrepriserne kan der være brug for "noget ekstra", som Finn Bloch i Hvidovre udtrykte det – og netop det tog de i Hvidovre første skridt til, da de en af de første dage af december 2015 inviterede alle interesserede entreprenører til et orienterende møde som et første skridt i den markedsdialog, man agter at tage fat på i begyndelsen af det nye år.

"Markedsdialogen giver os mulighed for, at vi *inden* udbuddet kan komme i dialog med entreprenørerne om, hvordan vi bedst kan strikke udbuddet sammen, så vi får flest mulige kvalificerede bydende på banen – og dermed størst mulig konkurrence. Vi har modtaget 54 tilkendegivelser fra entreprenører, der har fremsendt deres referencer og ønsker at deltage. Ud af dem vælger vi så et par stykker inden for hvert af de områder, hvor vi tror, at vi måske kan få problemer. Det gælder råhuset, de tekniske fag – og muligvis også facaderne, hvis arkitekterne lægger op til at vi skal vælge en systemleverance her", forklarer Finn Bloch.

Det er således kun et fåtal af entreprenørerne, der bliver inviteret til dialogmøder. Bygherren udvælger for hvert område et par stykker, der anses for at repræsentere forskellige segmenter af markedet og tilsammen vurderes repræsentative. At blive udvalgt giver ikke i sig selv nogen garanti for at blive prækvalificeret – eller nogen fortrinsstilling overhovedet. Udførlige referater af dialogmøderne vil efterfølgende blive lagt på hospitalsbyggeriets hjemmeside, så alle krav til ligebehandling bliver tilgodeset.

Hvad er det så, I forventer at få ud af disse møder?

”Hvordan får vi flest bydende – og hvordan vi bedst styrer uden om trusler mod tidsplanen. Det er hvad der især optager os. Vi vil spørge ind til, hvad skal der til fra vores side, for at de kan afgive et godt og præcist tilbud. Her vil den ene råhusentreprenør måske sige, at vi skal give valgfrihed mellem insitu eller elementer til dæk og facader, mens den anden vil ønske det hele nøje specificeret efter bips A113. Så kan vi spørge til fordele og ulemper ved det ene og andet og på den måde få et langt mere detaljeret grundlag at tage stilling på, når vi skal træffe de strategiske valg i hovedprojektet. Men vi har fx også valgt at invitere en tysk entreprenør – for at vi kan blive klogere på, hvad der skal til for at få en virksomhed med hovedsæde i Hamburg til at byde ind på et hospitalsbyggeri i København”, fortæller Finn Bloch.

Hvorfor ikke bare udbyde på funktionskrav og så overlade til entreprenørerne selv at bestemme om de vil bygge med elementer eller støbe på stedet?

”Det kunne vi da sagtens. Men vi ville stensikkert efter et par uger få tre ringbind fra entreprenøren med ting, der ikke er afklaret i projektet. Og hvis vi går hen og bliver uvenner og ender i voldgiftsretten, vil de kigge i AB92, som klart fastslår, at der skal være tegnet et fuldt og endeligt hovedprojekt. Så der er en grænse for, hvor meget vi tør funktionsudbyde. Vi vil jo også gerne være med til at styre det lidt.”

Siger du at det er rigide bestemmelser i AB92, der spænder ben for, at I kan lave et mere fleksibelt og åbent funktionsudbud?

”I hvert fald er det den, vi får i hovedet, hvis entreprenøren af en eller anden grund har brug for det. I dag er det jo sådan, at man projekterer måske 75 % eller 85 % af et hovedprojekt – resten forventes det, at entreprenøren eller måske leverandøren kommer med. Sådan har det været de sidste tyve år, men det afspejles ikke i AB92.”

UDBUD MED FORHANDLING

Så jeres model her er også et forsøg på at styre uden om den problematik?

”Ja, vi vil gerne finde en måde, så vi ikke hele tiden ender i det samme. Hvis vi giver entreprenøren frihed til at vælge insitu på nogle områder og specificeret betonelementer på andre, håber vi at vi kan slippe for nogle af de mere trælse diskussioner efterfølgende. Så vi giver fri og laver funktionsudbud på områder, hvor vi føler os trygge ved det – og forsøger at styre det på andre områder, hvor vi ser en risiko. Råhuset er vi på grund af projektets natur nødt til at udbyde i én samlet entreprise. Andre kan vi i princippet udbyde, som vi finder bedst, og det skal dialogmøderne også være med til at afklare. Vi forestiller os som

udgangspunkt at bundte dem i nogle storentrepriser, men det kan da sagtens være, at vi på nogle områder beslutter noget andet, efter at vi har været i dialog med markedet.”

I vil også have markedsdialog på de tekniske fag – hvad gælder jeres bekymring her?

”At der ikke er nok til at byde på de store entrepriser. Vi har set i Herlev og på Rigshospitalet, at der ikke var mange bydende, og vi vil nødig selv stå med bare tre bydende på installationer. Herhjemme er det jo de samme tre kæmper, der går igen, og ikke fordi jeg tror at de taler sammen, men du ved jo – hvis der er tre bagere i byen, så ved de alle tre, hvad en snegl skal koste. Hvis der pludselig kommer ind udefra, som vi så i Herlev, så rører det i gryden. Det tvinger the usual suspects til at regne helt ind til benet, for ellers løber spanierne med den. De har da også tilkendegivet deres interesse her.”

”Så dialogmøderne med teknikentreprenørerne skal også tjene til at afklare for os, hvor mange bydende vi kan forvente på en eventuel storentreprise på installationerne. Hvis vi vurderer, at der kun kommer tre, vil vi nok i stedet vælge at udbyde i fagentreprise, hvor vi er sikre på at få flere bydende.”

Vil I anvende de nye udbudsformer – ’udbud med forhandling’ eller ’konkurrencepræget dialog’?

”Vi har ikke nødvendigvis lyst til at blive de første, men netop vores noget komplekse råhusentreprise kunne vi være interesseret i at sende i ’udbud med forhandling’. Hvis vi forudgående får vendt alle de ting med entreprenørerne, der erfaringsmæssigt giver anledning til konflikter – tilrettelæggelse, ansvarsdeling, rækkefølge osv. – og hvis vi sammen finder løsninger på dem, vil det jo være sværere for entreprenørerne efterfølgende at komme og brokke sig. Så i virkeligheden handler det om risikoafdækning og om at afmontere nogle potentielle konflikter på forhånd. Det handler ikke – eller i hvert fald kun indirekte – om pris. Den mulighed har vi jo ikke hidtil haft.”

”I første forhandlingsrunde kunne vi fx spørge: Hvilke metoder og produkter vil entreprenøren anbefale brugt, hvis vi skal minimere tidsplanrisikoen? Så vil vi jo lytte og rette projektet til efter det. Næste spørgsmål kunne være: Hvordan skaber vi bedst mulighed for, at andre entreprenører kan arbejde samtidig med at der bliver rejst betonelementer? Og så indarbejder vi også deres anbefalinger her. Så ved at vælge entreprenørernes forslag og metoder, får vi jo elimineret nogle risici, som entreprenørerne ellers skulle prissætte. På den måde kan udbud med forhandling være en metode til at håndtere den problemstilling, vi vil stå med, hvis vi ikke kan forvente en tilstrækkelig konkurrence ved et almindeligt udbud”, siger projektdirektøren på Nyt Hospital Hvidovre, der forventer at sende sine storentrepriser i udbud sidst i 2016.

KØGE SATSER PÅ SAMARBEJDE

Også i Køge forbereder de en markedsdialog med entreprenørerne om den store udbygning, der frem til 2022 vil tredoble det eksisterende sygehusareal gennem en kompleks serie af om-, til- og nybyggerier. Et indledende ’markeds møde’ først i det nye år er imidlertid blot startskuddet til et forløb, hvor projektorganisationen og dets rådgivere vil arbejde målrettet på at udvælge og inddrage nøgleentreprenører på de centrale bygningsentrepriser i projekteringen allerede fra projektforslagsstadiet.

Regionsrådet vedtog tidligere i 2015 en gennemførelsesplan, der lægger op til at udføre byggeriet i ni forskudte etaper. Kortene er blandet, så der bliver både små og store entrepriser, omkring 30 i alt. De mere simple af dem forventes udbudt som fag- eller hovedentrepriser på basis af et færdigt hovedprojekt, men i de fire-fem store byggeetaper, der udgør kernen i det komplicerede byggeri, lægger man i udbudsstrategien op til at inddrage entreprenørerne ved at udbyde på projektforslag. Det gælder storentrepriser for henholdsvis råhus, installationer og aptering.

'Den overordnede intention med udbudsstrategien er at skabe en model, som fremmer samarbejdet mellem byggeriets parter og giver mulighed for at bringe de involverede parters kompetencer i spil til rette tid, og dermed sikrer pris og kvalitet', hedder det i det strategipapir, som Regionsrådet har godkendt.

"Vi ønsker at inddrage entreprenørerne allerede på projektforslagsniveau for at få dem til at hjælpe os med at skabe de bedste og mest bygbare løsninger. På den måde håber vi at kunne reducere entreprenørernes risici – og dermed også vores egen. Ved at bringe entreprenørernes faglige kompetencer ind i projekteringsfasen satser vi selvfølgelig også på at kunne optimere prissætningen og få sikkerhed for vores budget. Og i det hele taget lægge grunden til et godt og konfliktløst samarbejde byggesagen igennem", forklarer projektchef Lene Stevnhoved.

Incitamentspuljer og gensidig åbenhed, også i kalkulationerne, er nogle af de redskaber, man i Køge vil tage i anvendelse for at fremme et frugtbart samarbejde. Hvordan det helt præcist skal skrues sammen er ikke fastlagt endnu, men man forestiller sig at disse partnering-lignende elementer skal stadfæstes gennem tillægsaftaler til AB-aftalen.

"Grundlæggende handler det jo om at anerkende hinandens succeskriterier. Hvis vi som bygherre vil have entreprenørerne til at hjælpe os med at få det bedste ud af vores budget, må vi selvfølgelig også anerkende, at de driver en forretning og skal tjene penge ved det", siger Lene Stevnhoved.

Et indledende 'markeds møde' i foråret, hvor man vil orientere om de kommende udbud og hvordan man vil gribe det an, bliver formentlig første skridt i Køges markedsdialog. Her vil man samtidig give deltagerne mulighed for at netværke og direkte tilskynde mindre entreprenører til at gå sammen i konsortier. Region Sjælland håber på den måde at få nogle af de mindre lokale byggefirmaer med i byggeriet.

Hvorvidt man på udvalgte entrepriser vil udnytte mulighederne i den nye tilbudslov, herunder 'udbud med forhandling' eller 'konkurrencepræget dialog', er stadig uafklaret, men det indgår ikke for nærværende i udbudsstrategien.

LÆS MERE

- [Evaluering af byggestyringsprincipperne for de 16 kvalitetsfundsprojekter.](#) Udført af EY for Danske Regioner, 2015.

- [Store byggeprojekter i et vanskeligt dansk marked – udfordringer og handlemuligheder.](#)
Bygherreforeningen, juni 2014.
- [Paradigme og vejledning om udbudsstrategi.](#) Den tværregionale kvalitetssikringsgruppe, august 2015.