

# MAN SKAL TURDE SAMARBEJDET

Ved renoveringen af Gentofte Hospital har Region Hovedstaden fundet en formel på, hvordan bygherren kan inddrage entreprenørens viden i projekteringen og samtidig opnå totalentreprisens fordele – uden at give køb på sin bestemmende indflydelse ved valg af komponenter og kvalitet.



## Partnering er ikke død

Det er muligt, at der ikke bliver indgået så mange partneringaftaler i forbindelse med byggekontrakter i disse dage, men idéen om det åbne, til-lidsbaserede samarbejde, hvor bygherren allerede fra et tidligt tidspunkt inddrager entreprenøren i løsningen af sin byggeopgave, er bestemt ikke opgivet. Og der er andre veje at gå end formaliseret partnering.

Et friskt eksempel fra Gentofte Hospital viser, hvordan bygherren kan opnå stort set de samme gevinster ved at udbyde sin byggeopgave som

en faseopdelte totalentreprise ved et tidligt udbud efter udbudsmo-dellen ”økonomisk mest fordelagtige tilbud”.

Ved at specificere sine krav og ønsker til fælles projektoptimering, åben økonomi, brugerinddragelse, konfliktløsning mv. i tildelingskri-terierne har bygherren her fået de indbudte entreprenører til at konkurrere om vilkår og forpligtelser svarende til de, som en partner-ingaftale sigter på at fremme.

To-fase modellen – hvor totalentreprenøren i fase 1 på fast pris fo-restår projektering frem til projektforslag og derpå i fase 2 detailpro-jekterer og udfører renoveringsopgaven til en aftalt pris i totalentreprise – har samtidig givet bygherren tryghed i forhold til tid og bud-get. En incitamentsaftale har endda været med til at gøre byggeriet billigere end den vindende entreprenørs tilbudspris – en besparelse, som bygherre og entreprenør har delt i porten.

Bygherrens projektchef og tekniske projektleder, bygherrerådgive-ren samt totalentreprenørens projektchef fremlægger her deres er-faringer fra det nyligt afsluttede renoveringsprojekt.

Konklusionen er klar: Der kan være store gevinster at hente, hvis begge parter committer sig til samarbejdet – og sørger for at klæde deres respektive projektorganisationer rigtigt på til at løfte det.

## Forhistorien: Rådgivere kunne ikke få pengene til at passe

Gentofte Hospital er i de senere år blevet moderniseret og udbygget med et nybyggeri – ”det lille 8-tal” – der er opført som en ny kerne inde i det hidtidige kompleks (”det store otte-tal”) af ældre senge- og behandlingsbygninger. Nu er turen kommet til også at forny disse.

I hovedstadsområdet er Gentofte Hospital fremover defineret som et nærhospital med en række medicinske og kirurgi-ske specialer samt som et forskningshospital. Hospitalet har ikke

længere akut kirurgi, men opretholder en akutklinik i dagtimerne. Bygningskomplekset rummer desuden en række fællesfunktioner for Region Hovedstades hospitaler – senest er HR-/uddannelsesfunktionen med 220 medarbejdere netop blevet samlet på Gentofte.

Da Region Hovedstaden i 2009 tog fat på at totalrenovere hospitalets ældste bygningsafsnit, gik man i første omgang traditionelt til værks: Efter en konkurrence fandt man et team af rådgivere til at udarbejde et udbudsprojekt med henblik på at udbyde renoveringen i fagentrepriser. På den måde ville man selv have bedst styr på projektet og de løsninger og komponenter, der blev valgt, mente man.

Problemet var bare, at pengene ikke passede. Spændet mellem rådgivernes prissætning og byggebudgettet gjorde det hurtigt klart, at man var nødt til at gå andre veje. At få en entreprenør til at kigge med på projektet forekom at være den oplagte løsning. Bygherren valgte derfor at afregne med rådgiverne og starte på en frisk ved at udbyde renoveringen i totalentreprise. På det tidspunkt forelå der fra rådgivernes side et færdigt råhusprojekt, men endnu ikke et projekt for indretning og teknik.

### Tildelingskriterier som rettesnor

At entreprenøren kan være med til at udarbejde det projekt, han efterfølgende selv skal udføre, indgik ikke i juristernes forestillingsverden, da tilbudsloven blev udformet. Men en bygherre har mulighed for at faseopdele sit projekt, sådan at entreprenørens medvirken i projektudformningen udskilles og honoreres selvstændigt i en indledende fase.

Samtidig giver udbudsmodellen ”Økonomisk mest fordelagtige tilbud” udbyder mulighed for at opstille andre tildelingskriterier end pris, således at for eksempel entreprenørens planer for projektets optimering og løsning, forslag til projektorganisation samt dokumenterede referencer kan indgå i bedømmelsen. Erfaringsmæssigt skal prisen vægte mindre end 50 %, hvis de øvrige kriterier skal opnå tilstrækkelig vægt til, at det alli-

gevel ikke i sidste ende er laveste pris, som kommer til at bestemme udfaldet.

I Gentofte valgte man at tildele tilbudsprisen en vægt på 45 % i bedømmelsen.

Med et overvisende bud på opgavens løsning, på projektets organisering og samarbejde samt på komponent- og materialevalg

ville en entreprenør kunne vinde kontrakten uden at være billigst. Og det var faktisk, hvad der skete, da bygherren i januar 2011 valgte at tildele opgaven til NCC.



### Bygherrens prioriteringer udspecificeret som underkriterier

I konkurrencebetingelserne havde bygherren ikke bare opstillet tre grupper af kvalitative kriterier, men tillige udfordret de bydende på en række specificerede underkriterier. Tilbudsgivers forslag til opgavens løsning – som vægtede 20 % – ville således blive bedømt på, hvordan han over en bred vifte af indsatsområder forestillede sig at gribe projektoptimeringen an. Også planer for byggelogistik, for byggepladsindretning, hensyn til hospitalets brugere og drift samt en detailtidsplan for tung nedrivning indgik i bedømmelsen.

En anden klump af underkriterier var samlet under titlen Samarbejde og organisation. Her indgik bemandingsplan, principper for åben økonomi under såvel projektforslagsfase og projektering, plan for brugerinddragelse samt model for konfliktløsning samlet i bedømmelsen med en vægt på 15 %.

NCC afgav ikke laveste pris, men vandt på en samlet bedømmelse. Her vejede ikke mindst entreprenørens tilbudte komponent- og materialevalg tungt.

### Komponentliste som tildelingskriterium

De fleste bygherrer nærer blandede følelser i forhold til totalentreprise. Godt nok, opnår man trygheden ved en fast pris, javist, men prisen er gerne et tab af indflydelse på valg af løsninger og komponenter. Især ved hospitalsbyggerier, hvor brugerne – læger og behandlingspersonale – kan have fagligt velbegrundede præferencer for bestemte løsninger, kan dette tab forekomme uacceptabel.

*”Bygherren får ved totalentreprise sikkerhed for pris og tid – men ved jo ikke helt reelt, hvad man får for pengene”,* påpeger Henrik Munksgaard, der blev tilknyttet projektet som bygherrerådgiver undervejs i processen: *” Vi må jo ikke specificere et bestemt produkt eller fabrikat, så man kan have en usikkerhed om, hvorvidt man nu får en tilfredsstillende kvalitet på de ting, man prioriterer. Ifølge udbudsdirektivet kan vi ikke engang kræve, at tilbudsgiverne følger hospitals egen designmanual.”*

Den løsning, man fandt i Gentofte, var ved at gøre tilbuddets komponent- og materialevalg til et tredje kvalitativt kriterium med en vægt på 20 % i bedømmelsen. På den måde fik bygherren ikke bare mulighed for at vurdere, hvilke komponenter de bydende lagde til grund for deres prissætning – men også et grundlag for at tilkøbe andre valg, som bygherre eller brugere måtte foretrække.

*”Kvalitet er jo svært at vurdere på, fordi det er åbent for diskussion. Vi valgte i NCC at være meget konkrete i forhold til at beskrive, hvad vi ville levere”,* fortæller John Strands Petersson, der som seniorprojektchef i NCC renovering har haft ansvaret for opgaven:

*”Vi lavede et komponentkatalog på 40 sider, som detaljeret beskriver hvilke komponenter i hvilke kvaliteter, der ligger til grund for prisen. Hvis bygherren i stedet ønsker en anden kvalitet, kan den tilkøbes – eller man kan vælge en billigere. Det kan være en lidt svær størrelse at håndtere, for vi endte jo med en lang plus/minus-liste med ting, der gik ind og ud. Men det gav bygherren noget rimeligt konkret at forholde sig til, samtidig*

*med at vi jo allerede havde et grundlag, da vi startede projekteringen. Og man må jo sige, at præmisserne for tilbudssummen var rimeligt klare!”*

Udfordringen kan være, at det ved bedømmelsen kan være svært at vægte forskellige komponentlister op imod hinanden, hvis de hver især er konditions-mæssige. Det løste Gentofte dog relativt pragmatisk ved at tildele listens enkelte poster point efter komponenternes kvalitet og derpå sammenstykke en samlet vurdering af listen, som kunne indgå i bedømmelsesbladet.

### Fælles projektkontor ved byggepladsen

Underskrivelsen af totalentreprisekontrakten med NCC i april 2011 blev startskuddet på et intensivt forår. Entreprenøren rykkede med sit rådgiverhold ind på Gentofte, hvor der i al hast blev etableret et fælles byggepladskontor.

Sammen med bygherren gik man nu i gang med at gennemarbejde projekt og komponentlister for i fællesskab at finde optimeringer, der kunne frigøre ressourcer – en proces, der blev stimuleret af en incitamentsaftale, som delte fundne besparelser fifty-fifty mellem bygherre og entreprenør. Det lykkedes i en sådan grad, at man formåede at barbere syv millioner kroner af entreprenørens tilbudssum – fra 122 til 115 mio. kr.

Totalentreprenørens indsats i denne fase 1 blev efter aftalen honoreret med 30 % af de samlede projekteringsomkostninger, som var udspecificeret på tilbudslisten.



På mindre end tre måneder udarbejdede parterne i fællesskab et færdigt projektforslag inkl. myndighedsprojekt. Derved stod man samtidig med et prissat kontraktgrundlag for hovedprojektering og udførelse i totalentreprise.

Men inden man nåede så langt, løb samarbejdet ind i nogle gevaldige bump. Så alvorlige faktisk at bygherresiden kom ganske tæt på at effektuere kontraktens udtrædelsesklausul, som under hele fase 1 gav bygherre mulighed for med dags varsel at opsige samarbejdet og vælge en anden entreprenør. Der gik simpelthen juristeri i samarbejdet.

### Med speeder og håndbremse

At entreprenør og bygherre lægger arm, og at tingene nogle gange kan gå op i spids, er ikke usædvanligt – heller ikke i partnering. Et tæt samarbejde ændrer jo ikke ved, at parterne – ved siden af deres fælles mål med byggesagen – også har objektivt modsatrettede interesser på det økonomiske. Det er jo netop grunden til, at man på forhånd aftaler spille-regler for konfliktløsning.

I Gentofte nåede de end ikke at komme i spil, da parterne mod slutningen af fase 1 måtte konstatere fundamentale uenigheder i nogle spørgsmål med betydelig økonomisk rækkevidde. Da man ikke umiddelbart kunne komme overens, fortrak parterne sig fra samarbejdet og lod deres respektive jurister begynde at kigge på tingene.

*”Det var jo ikke en partnering, selv om det til forveksling kunne ligne. Og det blev pludselig tydeligt”,* siger entreprenøren, John Strands Petersson. *”Allerede i tilbudsfasen havde det faktisk været vores første betænkelighed – at bygherren i sit udbud signalerede, at han ville det hele, med åben økonomi og så videre, men så alligevel ønskede at gardere sig juridisk på alle kanter. På den måde strittede det lidt mod hinanden, og da uenighederne begyndte at vise sig, faldt begge parter hurtigt tilbage til juraen.”*

*”Det er rigtigt”,* medgiver Søren Ulslev, som netop i den periode tiltrådte som ny projektchef hos bygherren: *”Midt mellem fase 1 og 2 var vi faktisk kommet højt op ad konfliktrampen – havde overladt scenen til juristerne og stod i en situation, hvor vi måtte overveje, om vi skulle benytte os af udtrædelsesklausulen. Men vi valgte ikke at gøre det. Vi valgte i stedet dialogen og fik hurtigt blødt op.”*

Den samme beslutning valgte man i sidste ende hos NCC: *”Min chef og jeg kiggede hinanden i øjnene og blev enige om at stole på, at det gode samarbejde ville bære dette igennem. Det var vores jurister ikke helt enige i, så det var en satsning. Hvis vi var blevet holdt fast i håndjernene, var det blevet svært. Men vi fik snakket om, hvad der trykkede. Det er jo det, som et tillidsfuldt samarbejde kan”,* siger John.

Kilden til konflikten lå efter hans opfattelse i den indbyggede modsætning i formuleringen af udbuddet. *”Vi vil gerne det åbne, men vi kan altid lige køre en jurist ind.”*

Bygherrerådgiveren Henrik Munksgaard giver ham ret: *”Som bygherre får man jo den adfærd, man inviterer til i det udbudsmateriale, man lægger på bordet!”*

### Godt i mål

I Gentofte valgte parterne altså at trække juristerne af banen og finde et kompromis gennem dialog. Det skete samtidig med, at der kom nye folk på projektet – Søren Ulslev som projektchef hos bygherren og Henrik Munksgaard som bygherrerådgiver. Hvorvidt de to ting hænger sammen, vil parterne ikke forholde sig til – men alle er enige om, at den personlige kemi mellem parterne er fundamental for et vellykket samarbejde. I NCC drøftede man endda at skifte projektleder for på den måde at rydde bordet.

Det skete dog ikke, og bygherre og entreprenør fandt hinanden igen. I sommeren 2011 skrev man under på en totalentreprisekontrakt om hovedprojektering og udførelse. Den færdigrenoverede bygning blev afleveret til tiden i april 2013. I en pressemeddelelse roser NCC bygherren for sin konstruktive indstilling til samarbejdet, når man undervejs stødte ind i uforudsete komplikationer:

*"Samspillet med hospitalets driftsfolk og brugere har været utroligt værdiskabende. Der har været plads til konstruktiv, professionel uenighed og altid vilje til at finde en løsning i fællesskab"*, forklarer områdedirektør i NCC Construction Conny Wagner. Hun understreger, at det kontraktuelle grundlag med en åben økonomi dannede grundlag for den tillid, der skulle til for i fællesskab at vælge de rigtige bygningsmæssige og tekniske løsninger undervejs. Derfor er projektet trods tekniske kompleksiteter undervejs også nået i mål inden for den aftalte tid og økonomi.

### **Bygherres organisation skal matche entreprenørens**

Bygherrens tilgang til samarbejdet er altså afgørende, fremhæver NCC. Så hvad kan bygherren konkret gøre for at fremme et konstruktivt samarbejde – og dermed et godt forløb og resultat?

*"Det er vigtigt at vi matcher hinanden"*, siger Søren Ulslev, som selv har en bred branchebaggrund og erfaring, også som entreprenør, inden han tiltrådte som projektchef i bygherreorganisationen: *"Personligt mener jeg, det er vigtigt, at bygherrens organisation er bemandet med folk, som også selv har praktisk byggeerfaring. Det har i hvert fald gjort tingene lettere for os og været rigtigt godt for processen. Nu har vi lige været igenem en rigtig god afleveringsproces. Det tror jeg også hænger sammen med, at vi har de erfaringer."*

Men der er selvfølgelig også et holdningsmæssigt aspekt, tilføjer han: *"Vi kommer jo med de værdier og erfaringer vi har, også fra partnering. Vi har målrettet arbejdet mod at skabe tillid til hinanden, og det har skabt et*

*fælles fodslag om vores mål og værdier, sådan at vi som bygherre i lige så høj grad står på mål for de valg, der er truffet."*

Men det er også vigtigt, at bygherren på forhånd har gjort sig klart, hvad han selv vil, tilføjer Gert Olsen, der har været teknisk projektleder i bygherreorganisationen: *"Vi havde forinden arbejdet tingene igennem i vores egne arbejdsgrupper, sådan at vi som bygherre vidste, hvad vi ville have. Vi havde været rundt om tingene i forvejen og skulle ikke først ud at spørge for at kunne tage stilling til de enkelte opgaver."*

John Strands Petersson: *"Forberedelse er vigtig! Det var afgørende for, at vi formåede at lave hovedprojektereingen lynhurtigt – på bare ti uger. Og at der efterfølgende er kommet så få ændringer til hovedprojektet. Jo bedre forberedt bygherren er – og ved hvad de efterspørger – jo større chance er der for, at de får det. Og at vi får et vellykket samarbejde."*

*"Men det er også vigtigt med åbenhed. Vi har været gode til at lege med tingene og, ping-ponge med hinanden, før end vi lagde os fast. Det hele er ikke gået gnidningsfrit, men vi har turdet være åbne og lege med mulighederne. Tingene har fået lov at spire og fået tid til at modnes."*

Henrik Munksgaard, Munksgaard plus Andersen: *"Jeg kunne godt tænke mig, at man på bygherrens side af bordet turde være endnu mere udfordrende i forhold til, hvordan man gerne vil samarbejde med entreprenøren. Det kræver jo, at man ser på sin egen organisation og kører den rigtigt i stilling. Og så spørger entreprenørerne: Hvordan har I tænkt dig at matche det? Alle entreprenører kan jo lave nogle flotte procesbeskrivelser og stille med en organisation med fine CV'er. Og hvad er det så, der afgør tingene i sidste ende? Prisen! Så man skal som bygherre virkelig turde udfordre det, at*

*man giver mulighed for at entreprenørerne kan byde ind og være forskellige på de andre parametre.”*

**FAKTABOKS**

**Bygherre:** Region Hovedstaden

**Bygning:** Gentofte Hospital

**Totalentreprenør:** NCC med Sweco som arkitekter

**Ingeniørrådgivere:** Rambøll (konstruktioner) og NIRAS (installationer)

**Økonomi:** 180 mio. kr., hvoraf totalentreprisen har udgjort 115 mio kr.

**Størrelse:** Totalrenovering af 12.000 m<sup>2</sup> patientbygning

**Tidsplan:** April-juli 2011 (Fase 1) - august 2011-april 2013 (Fase 2)