

Markedsdialog - BørneRiget

Nærværende notat opsummerer hovedpointer fremkommet under markedsdialog afholdt **den 14., 15., og 19. november 2019** med i alt 8 entreprenørvirksomheder.

Markedsdialog blev annonceret ved bekendtgørelse nr. 2019/S 193-467707. På baggrund af ansøgninger blev følgende entreprenørvirksomheder inviteret til at deltage i markedsdialogen:

- S2 Råhus: LM Byg A/S og MT Højgaard A/S
- S3 Lukning: Kai Andersen A/S og HS Hansen A/S
- S4 Apterling: Jakon A/S og MT Højgaard A/S
- S5 Teknik: Wicotec Kirkebjerg A/S og Lindteam TEK (konsortium: Lindpro A/S, Airteam A/S og DTEK A/S)

Møderne tog afsæt i dialogpunkterne angivet i ovennævnte bekendtgørelse, og gengivet nedenfor:

Dagsorden/dialogpunkter:

1. Kort introduktion til projekt BørneRiget og den konkrete entreprise (bygherre)
2. Drøftelse af udfordringer på den konkrete entreprise og risici og hvordan de imødegås – input fra entreprenør
3. Drøftelse af entrepriseopdeling, herunder fælles byggeplads
4. Opmærksomhedspunkter for bygherre for at sikre godt samarbejde mellem entreprenør og byggeledelse, herunder mulighed for incitamenter i kontrakten
5. Opmærksomhedspunkter for bygherre for at sikre en hensigtsmæssig økonomi for entreprenøren
6. Tilrettelæggelse af udbuddet der sikrer, at BørneRigets vision/strategi samt det gode samarbejde funderes i evalueringen og udmøntes efterfølgende i kontraktperioden samt hvilke hindringer, der måtte være for markedets deltagelse i udbuddet

Udfordringer på den konkrete entreprise og risici og hvordan de imødegås

Entrepenørerne anså særligt logistikken på og omkring byggepladsen som værende udfordrende, og gjorde opmærksom på, at løsningen heraf vil få stor betydning for byggeriets fremdrift mv

Der var generel konsensus om, at logistikopgaven skal ligge hos bygherren, der således skal stå for at etablere vejene til og fra byggepladsen. Det er således også bygherre, der skal stå for kommunikationen med Københavns Kommune.

Der blev foreslået etablering af veje med en bredde på mindst 6 meter, asfalterede veje, omlægning af trafik, tvangsruter, ensretning af veje samt udarbejdelse af logistikplaner og -politikker.

Det blev tillige foreslået, at bygherre undersøger muligheder for at leje arealer af Københavns Kommune. Der var flere af entreprenørerne, der havde gode erfaringer med denne løsning. En entreprenør bemærkede dog, at der kan være tale om en længerevarende proces.

Flere af entreprenørerne foreslog endvidere, at bygherre etablerede et officielt oplagringssted.

Entreprenørerne påpegede i øvrigt, at tidsplanen er essentiel for en god byggeproces. Tidsplanen bør derfor være grundigt gennemarbejdet, og bygherre bør derfor bruge en del ressourcer på også at gøre byggeriet bygbart samt udarbejde en robust tidsplan med en god struktur.

Generelt understregede entreprenørerne, at planlægningen af de forskellige entrepriser bør startes så tidligt som muligt, idet erfaringen viser, at det er mest optimalt, hvis man tidligt får reduceret fejl mv. Bygherre bør derfor afsætte tilstrækkeligt planlægningsressourcer tidligt i forløbet.

Perioden for planlægning og mængdeverificeringen bør lægges efter kontraktindgåelse, og bør være af en sådan længde, at entreprenøren kan granske projektet. Entreprenøren skal således gives tid til at gå ned i detaljen for at kunne planlægge det mest optimale indkøb, og for at sikre, at projektet bliver bygbart.

Det blev foreslået, at bygherre indlægger en bufferzone i tidsplanen, således at der er "tid til forsinkelse".

Entreprenørerne påpegede desuden udfordringerne i forhold til grænseflader i byggeriet. På baggrund af de mange grænseflader blev det anbefalet bygherre at indgå dialog med entreprenørerne tidligt i forløbet. Derudover skal bygherre sikre, at der er en fællesdialog på tværs af entrepriserne.

Entrepriseopdeling, herunder fælles byggeplads

De fleste af entreprenørerne anså det for hensigtsmæssigt, at projektet bliver udbudt som storeentreprise.

En enkelt entreprenør fandt det mere hensigtsmæssigt, at projektet bliver udbudt som hovedentreprise, idet interessen vil være en anden, da man bærer ansvaret for hele projektet selv. Modsat påpegede en anden entreprenør, at en totalentreprise vil resultere i, at bygherre mister kontrol over, hvem der faktisk kommer til at bygge på byggepladsen.

Enkelte entreprenører anså det som hensigtsmæssigt, at råhus- og lukningsentreprisen sammenlægges – andre udtrykte dog ikke samme holdning.

Generelt var der enighed om, at det vil være hensigtsmæssigt, hvis opgaven vedrørende den fællesbyggeplads bliver varetaget af en byggepladsentreprenør.

I forhold til samarbejdet og den fælles byggeplads pegede flere entreprenører på, at der skal skabes et miljø, hvor de forskellige entreprenører har respekt for hinanden og hinandens arbejde. Dette miljø kan bygherre skabe ved, at arbejdsprocesserne er tilrettelagt nøje fra start af samt at uklarheder klarlægges hurtigt. Entreprenørerne kan på denne baggrund få indflydelse fra start af.

Flere af entreprenørerne understregede desuden vigtigheden af, at bygherre præcist beskriver, hvilken aktør, der har ansvaret for de forskellige områder, på de forskellige tidspunkter.

Bygherre kan tillige skabe et godt miljø på den fælles byggeplads ved at etablere fællesspisning. I den forbindelse er det dog vigtigt, at bygherre for specificeret rengøringsforholdene, idet det skaber et bedre fællesskab, hvis forholdene er optimale.

En entreprenør foreslog, at der blev opsat informationsskærme i fællesarealerne, da informationen skaber en fælles interesse for projektet og dets stade for dem på selve byggepladsen.

Opmærksomhedspunkter for bygherre for at sikre godt samarbejde mellem entreprenør og byggeledelse, herunder mulighed for incitament i kontrakten

Entreprenørerne var af den opfattelse, at samarbejdet mellem entreprenør og byggeledelse i høj grad afhænger af om byggeledelsen er tilgængelig, og dermed om det er muligt at komme i dialog med byggeledelsen. Derudover er det vigtigt, at processerne for svarfrist i forhold til f.eks. tekniske forespørgsler ikke er for lang, hvorfor der bør afsættes tilstrækkelige ressourcer af til ledelse af byggepladsen.

To entreprenører har haft gode erfaringer med et samlet byggekantor, der var med til at skabe en bedre dialog mellem byggeledelse og entreprenør.

En anden entreprenør har haft gode erfaringer med en byggeledelse, der var synlige og ankom tidligt til byggepladsen (samtidig med håndværkerne). Byggeledelsen var således en del af byggepladsen – og vidste i højere grad, hvad der foregik på byggepladsen. Den synlige byggeledelse gav desuden alle på byggepladsen incitament til at samarbejde og kommunikere bedre, og havde altså god afsmitning på alle.

Flere af entreprenørerne nævnte tillige, at der kunne etableres et ”onboardingforløb” for at skabe et bedre forhold mellem bygherre og entreprenør fra start.

I forhold til incitamentsaftaler var der ikke en entydig tilbagemelding fra entreprenørerne. Nogle nævnte, at økonomien i incitamentsmodeller skulle være af en vis størrelse, hvis de skulle have betydning. Andre tilkendegav, at incitament (bonus) ikke var afgørende.

I forhold til at bringe incitamentsmodeller ”ned på medarbejderniveau”, og ikke virksomhedsniveau, var tilbagemeldingerne fra flertallet af entreprenørerne, at dette ikke var ønskeligt. Det blev i den sammenhæng nævnt, at ”kollektiv bonus” kunne være en mulighed, idet erfaringen viser, at det er svært at finde netop den ene person på byggepladsen, der har fortjent bonussen. Ved fremhævelse af en enkelt person, er der således risiko for, at den forkerte person opnår bonussen.

Opmærksomhedspunkter for bygherre for at sikre en hensigtsmæssig økonomi for entreprenøren

Flere entreprenører har erfaring med, at disponible/stipulerede ydelser bliver en del af konkurrencen. På baggrund heraf anbefalede entreprenørerne, at bygherre begrænser denne slags ydelser. Bygherre bør tillige beskrive mængder, så der ikke er tvivl om, hvad der indgår i mængderne – og der skal være en tilbudspost til alle mængder, så det sikres, at alle mængder også prissættes.

Alle entreprenører fremhævede vigtigheden af, at det udbudte projekt havde en meget høj kvalitet.

Tilrettelæggelse af udbuddet der sikrer, at BørneRigets vision/strategi samt det gode samarbejde funderes i evalueringen og udmøntes efterfølgende i kontraktperioden samt hvilke hindringer, der måtte være for markedets deltagelse i udbuddet

Entreprenørerne er generelt enige om, at udbudsformen (udbud med forhandling) er hensigtsmæssig, da forhandlingsmøderne kan bruges til at etablere tillid mellem parterne, og tillige kan forhindre forbehold. En enkelt entreprenør mener dog ikke, at udbudsformen giver merværdi, men derimod, at udbudsformen har tendens til at påvirke evalueringen samt er omkostningstung for entreprenøren.

Flere entreprenører pegede desuden på, at det ved anvendelse af udbud med forhandling, er svært at få fastlagt en sandfærdig prissætning fra start af, da erfaringen viser, at der ikke angives en reel pris ved første møde. Flere af entreprenørerne nævnte, at en ”shortlisting” under forhandlingsforløbet måske kunne medføre mere realistiske priser i indledende tilbud.

Der er bred enighed om, at udbuddet ikke alene skal være en priskonkurrence, men at der tillige skal indsættes kvalitative evalueringskriterier. Flere af entreprenørerne foreslog på denne baggrund, at der indsættes kriterier såsom: organisation, beskrivelse af optimeringsfase, koordinering af samarbejde, beskrivelse af samarbejdet med de forskellige entrepriser, bemanning mv.

Flere af entreprenørerne fremhævede dog samtidig, at entreprenørerne ofte opnår samme pointtildeling i forhold til de kvalitative kriterier, hvorfor der på trods af inddragelsen af kvalitative kriterier, alligevel bliver tale om en ren priskonkurrence.

Alle entreprenører fremhævede, at der er tale om et interessant projekt, og at byherre formentlig ikke skal frygte manglende konkurrence.