



Netværksdage om sygehusbyggeri 25. maj 2022

Refleksion over bygherrens rolle og ansvar i store og komplekse
hospitalsbyggerier

Vicedirektør Ole Kristian Bottheim

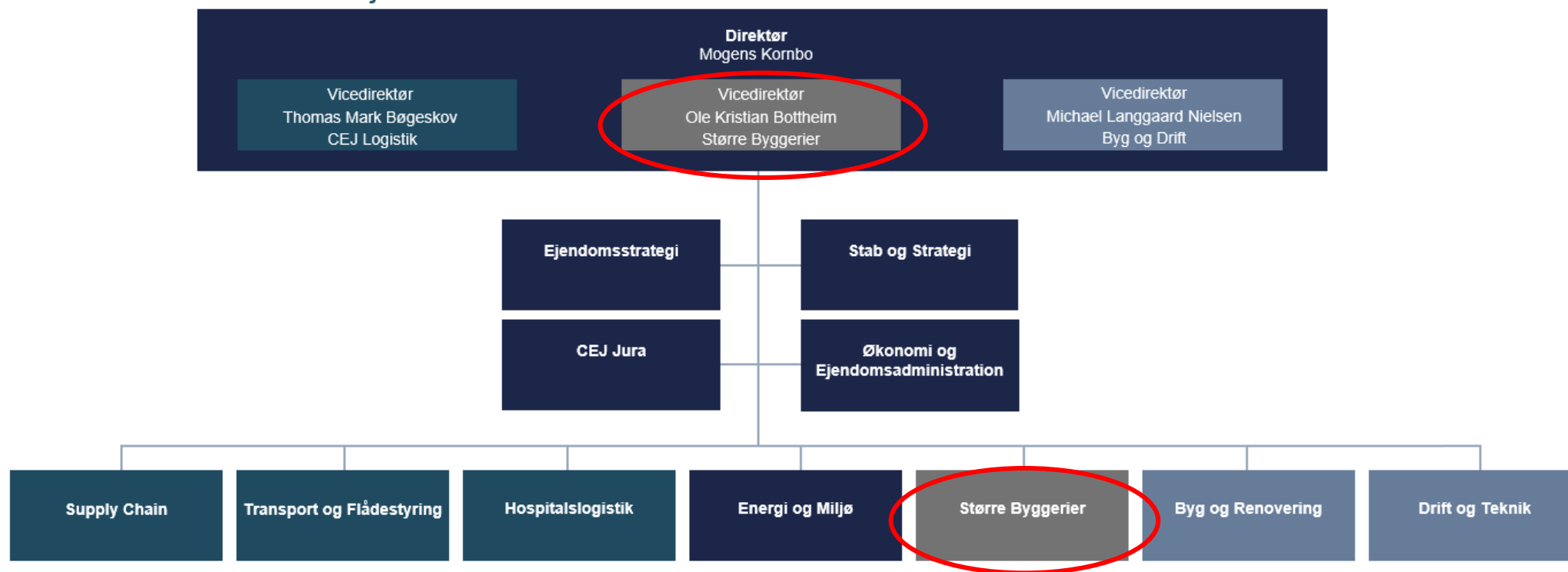
Bygherre rollen i bevægelse – agenda

- Intro til Center for Ejendomme og Større Byggerier
- Porteføljen af større byggerier i Region Hovedstaden
- Erfaringer fra Nyt Hospital Herlev og Nyt Hospital Hvidovre
- Lessons Learned
- Samarbejde internt – vision og kulturprojekt
- Samarbejde eksternt – nye samarbejdsformer

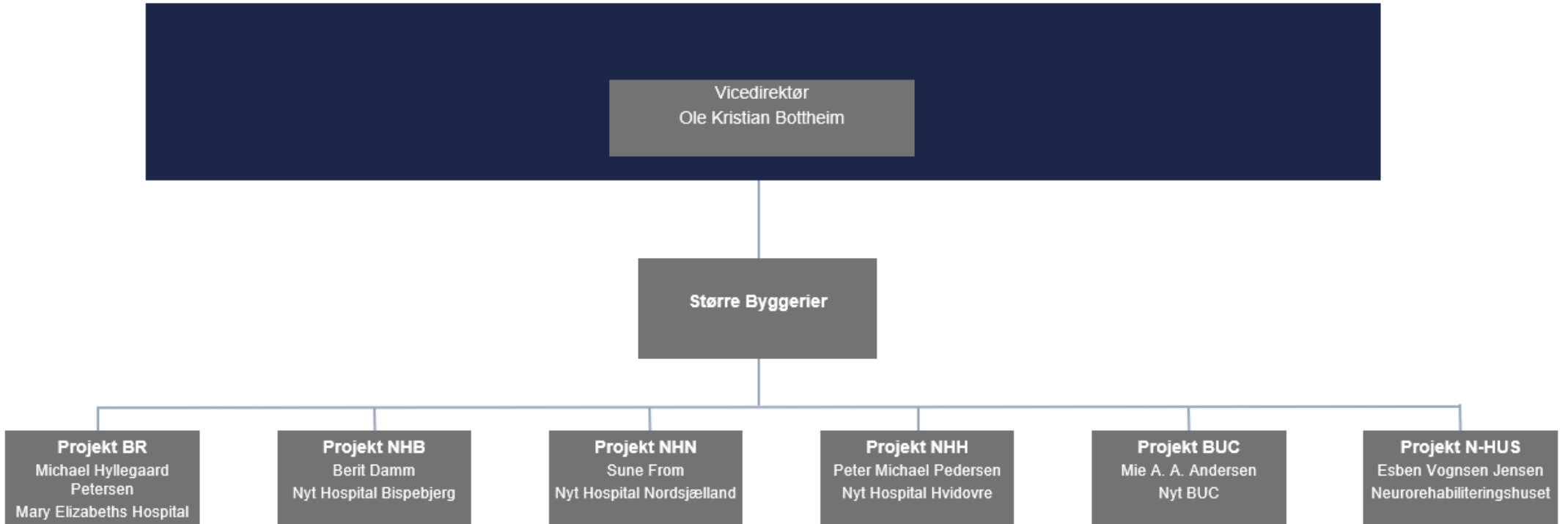


Dannelse af Center for Ejendomme (CEJ) i 2017 og Større Byggerier i 2020

Center for Ejendomme



Større Byggerier



Pr. 1. juli 2022 overgår Ny Psykiatri Bispebjerg til Center for Ejendomme og dermed er bygherrerollen samlet i CEJ for alle større hospitalsbyggerier i Region H



Større Byggerier – igangværende projekter

REGION



**Nyt Hospital
Bispebjerg**

- 77.300 m2 nybyggeri
- Forventet ibrugtagning 2024/2026
- Ca. 3,6 mia. kr.



**Nyt Hospital
Hvidovre**

- 43.000 m2 nybyggeri
- Forventet ibrugtagning 2023
- Ca. 1,8 mia. kr.



**Nyt Hospital
Nordsjælland**

- 121.000 m2 nybyggeri
- Forventet ibrugtagning 2025
- Ca. 5,4 mia. kr.



**Mary Elizabeths
Hospital**

- 60.000 m2 nybyggeri
- Forventet ibrugtagning 2026
- Ca. 2,7 mia. kr.



Psykiatri

**Nyt Børne- og
Ungdomspsykiatrisk
Center**

- Udbud 2022/2023 (OPP-project)
- Forventet ibrugtagning 2026 og frem
- Ca. 0,7 mia. kr.



**Nyt Hospital
Glostrup**

- 25.000 m2 nybyggeri
- Forventet ibrugtagning 2023
- Ca. 0,9 mia. kr.



**Ny Psykiatri
Bispebjerg**

- 22.500 m2 nybyggeri
- Forventet ibrugtagning 2022/2025
- Ca. 1,3 mia. kr.

→ Nyt Hospital Herlev er taget delvist i brug og bliver taget fuldt i brug september 2022



Erfaringer: Nyt Hospital Herlev

- Ca. 60.000 m² og budget på ca. 2,6 mia. kr.
- Delvist ibrugtaget i juni 2021 (akutmodtagelse, sengeafsnit og børnemodtagelse)
- Resterende ibrugtages i september 2022 (fødestuer, neonatal, intensiv og OP-stuer)
- Byggetid 2016 til 2021/2022
- Budgetoverskridelser og forsinkelser
- Store problemer med spansk entreprenør ift. kvalitet



Erfaringer: Nyt Hospital Herlev

- **Projektering:** Mange rådgivere, svært at koordinere, fejl i projektet
- **Udbudsstrategi:** Lavest pris medførte dog kvalitetsproblemer (teknik + samarbejde)
- **Byggeledelse:** Egen kontrakt med BH, en svær opgave pga. projektudfordringer, koordineringsvanskeligheder.
- **Fagtilsyn:** Usikker på om vi har fået det fagtilsyn, som vi købte. Meget store problemer opdaget sent i byggeprocessen specielt på EL og VVS entrepriser.



Erfaringer: Nyt Hospital Hvidovre

- 43.000 kvm heraf 11.000 kvm kælder
- 244 nye patientværelser med én seng samt eget bad og toilet
- En ny og større fælles akutmodtagelse
- Link Arkitekter + SHL + Søren Jensen
- + 30 fagentrepriser
- Byggeriet forventes ibrugtaget 2023
- Finansiering ca. 1,8 mia. kr.
- Forsinkelser og budgetoverskridelser



Erfaringer: Nyt Hospital Hvidovre

- **Projektering:** Koordinering mellem arkitekter og ingeniører svær, fejl i projektet, samprojektering med entreprenører
- **Udbudsstrategi:** Fagentrepriser med + 30 entreprenører
- **Byggeledelse:** Har været en del af totalrådgivningen, ikke uafhængig. Svært at styre et manglende koordineret projekt.
- **Fagtilsyn:** Omfang er ikke helt defineret og svært, mange fejl konstateres sent og svært at koordinere



Lessons learned – Projektering og Byggeledelse

- Bygherre skal matche rådgiverne og være sparringspartnere
- Bygherre skal være proaktive i projekteringsfasen og under udførelsen
- Bygherre bliver en operativ del af byggeledelsen og kan også udføre byggeledelsen selv
- Bygherre skal bruge second opinions samt quantity surveyors
- Bygbare løsninger og optimering før færdigprojektering



Lessons learned - Udbudsstrategi

- Udbud med forhandling
- Tæt inddragelse af rådgiver og entreprenører
- Risikovurdering for hvert projekt i relation til det aktuelle marked
- ABR + AB + ABT vurderes
- Det økonomisk mest fordelagtige tilbud
- Udbudsformer hvor rådgiver og entreprenør bringes ind i projektet på et tidligt stadie
- Incitamentsmodeller



Her er vi nu:

En samlet Bygherre som står stærkt

- +80 medarbejdere i Større Byggerier
- Vi er kompetente, proaktive og operative
- Vi udvikler samarbejde **internt** i organisationen og **eksternt** med vores samarbejdspartnere

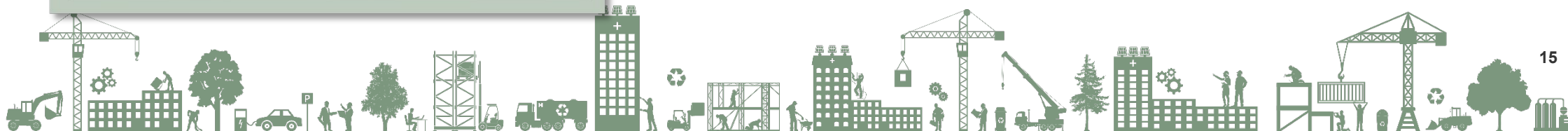


Vision og kulturproces i 2021 – Vi er byggherre!

Visionsproces for projektcheferne
foråret 2021



KICK OFF for alle medarbejdere om visionen
november 2021



12-12 seminar for alle om strategi og konsolidering
Marts 2022



Samarbejdsmodeller
Nyt Hospital Nordsjælland & Nordstjernen

Netværksgrupper
i Større Byggerier

Processer
Aptering
Commercial Management
Bygherrerollen
Wayfinding og universelt design
Økonomi og risikostyring
Teknik
Bygherreleverancer
IKT/BIM
Bæredygtighed
Arbejds miljø
Kommunikation
Råhus, Lukning og facader
Administration

Væk fra henimod



VÆK FRA	HENIMOD
Rigid kontraktuel adfærd	Tage ansvar som organisation og som enkeltpersoner
At lade tingene ske af sig selv	Være engageret og proaktiv bygherre
Sags specifik adfærd	Ansvar for helheden i samarbejdet
Standpunktsbåret samarbejde	Interessebåret samarbejde
Skyld og skam og nulfejlkultur	Konstruktive løsninger og læringskultur – fejl anerkendes. Lærende organisation og feedback kultur
"Dem og os" samarbejde. Unødige konflikter	Respekttere hinandens kompetencer. Italesætte det faglige niveau og det faglige fællesskab.
Sub-kulturer	Helhedssyn. Fælles niveau for høj professionalisme → fælles identitet
Respekttere ikke delegeret ansvar	Delegeret ansvar med respekt
Projektering udenfor budget/manglende planlægning og budgettering	Gennemsigtige budgetter
Rapportering uden værdiskabelse	Rapportering som giver værdi
Manglende tillid mellem Bygherre, Rådgiver og Entreprenør	Udnytte Bygherres potentiale ift. samarbejde
Smalt regionalt perspektiv	Internationalt anerkendt hospitalsbyggeri/bygherre

Ny samarbejdsmodel Case: Nyt Hospital Nordsjælland

- Akuthospital for 315.000 borgere i planområde Nord
- 75.000 indlæggelsesforløb
- 364.000 ambulante besøg
- Totalramme 5,4 mia. kr. og 121.000 kvm.
- 570 sengestuer, 82 ambulatorierum og 24 operationsstuer
- Ibrugtagning ultimo 2025



Nyt Hospital Nordsjælland - udfordringer

- Samarbejdsaftale med Hovedentreprenør NCC
- Manglende projektmateriale samt engagement fra Totalrådgiver
- -"Sidder på hver side af bordet" – er der for meget taktik??
- Manglende åbenhed om budgetudfordringer
- Uenighed omkring kontraktindhold samt udbudsstrategi (styringsomkostning NCC)

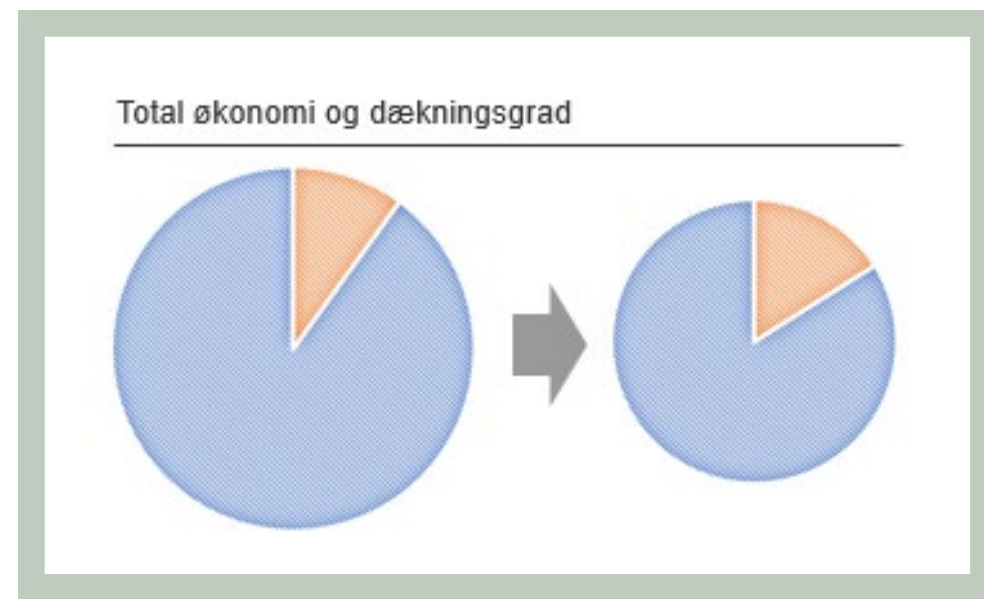


Tilpasset samarbejdsmodel



Nyt Hospital Nordsjælland - en ny incitamentsstruktur

- Differentieret dækningsgrad afhængig af samlede udgifter
- NCCs dækningsgrad stiger jo lavere pris – kontraktsum og slutpris inkl. ekstraarbejder på samme incitamentskurve.
- Det skal både under udbudsphase og udførelse give NCC incitament til at opnå lavest mulige priser (samme målsætning som NHN) – i modsætning til nuværende model.



Nyt Hospital Nordsjælland – Styrket samarbejde

En fælles organisation og byggeledelse
med fælles mål

- Etablering af en fælles byggeledelse
- Etablering af fælles ”faggrupper” pr. entreprise med deltagelse af både NCC, NHN og TR
- NCC med kontraktforhold overfor underentreprenører, mens NHN har kontraktforhold med totalrådgiver
- Fokus på fælles målsætninger og kultur med åbenhed og ærlighed (fælles workshop forløb)



Ny samarbejdsmodel Case: Nordstjernen

- Vision at bygge nye, enestående rammer for børne- og ungdomspsykiatrisk behandling med plads til familien
- Bygges som et offentligt privat partnerskab med driftsaftale i 10 år
- Bygherrerådgivningen bliver varetaget af Center for Ejendomme
- Projektkonkurrence og godkendelse af valg af OPP-leverandør (primo 2022 – medio 2023)
- 15.000 m² nybyg og 7.000 m² ombyg og med et budget på 0,7 mia. kr.



Nordstjernen – samskabelse og tidlig inddragelse

- Ny udbudsform med fokus på samskabelse, hvor entreprenør og rådgiver er tæt inddraget allerede fra start
- Totaløkonomi som tildelingsparameter
- Juridisk kontrakt efterfulgt af psykologisk kontrakt

