

# Oplæg vedr. cost +

Nyt Hospital Nordsjælland – Nyt Bispebjerg Hospital Center for Ejendomme

Projektdirektører Berit Damm og Sune From

April 2025

# Indhold

Kort indflyvning til NHN

Projektets udbudsforløb og samarbejdsmodel

Cost + modellen på installationsentrepriserne

Foreløbige erfaringer

Kort indflyvning NBH

...

...

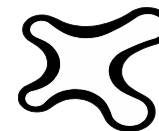




# NYT HOSPITAL NORDSJÆLLAND

- / 570 énsengsstuer
- / 20 medicinske specialer
- / 325.000 borgere
- / 350.000 ambulante behandlinger om året
- / 4.000 ansatte
- / 8,0 mia. DKK (2024 indeks)
- / 20 % til IT-Medico
- / 8 % Effektivisering





## Den generelle udvikling af projektet



PROJEKT-  
KONKURRENCE  
2013-2014



BYGGEPROGRAM  
2014-2015



DISPOSITIONS-  
FORSLAG  
2015-2016



KONSOLIDERING  
2016



PROJEKT-  
FORSLAG  
2016-2017

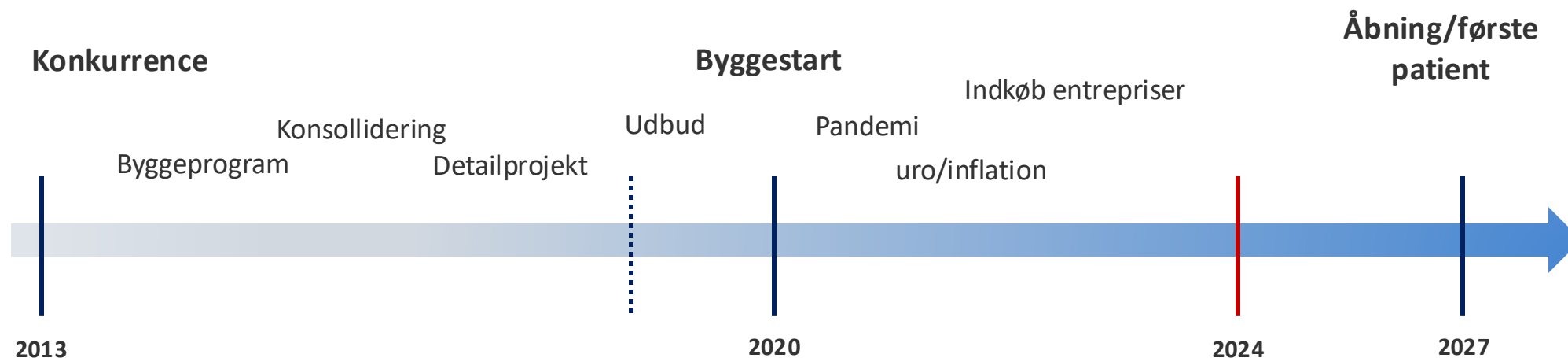


FORPROJEKT  
HOVEDPROJEKT  
2017-2019

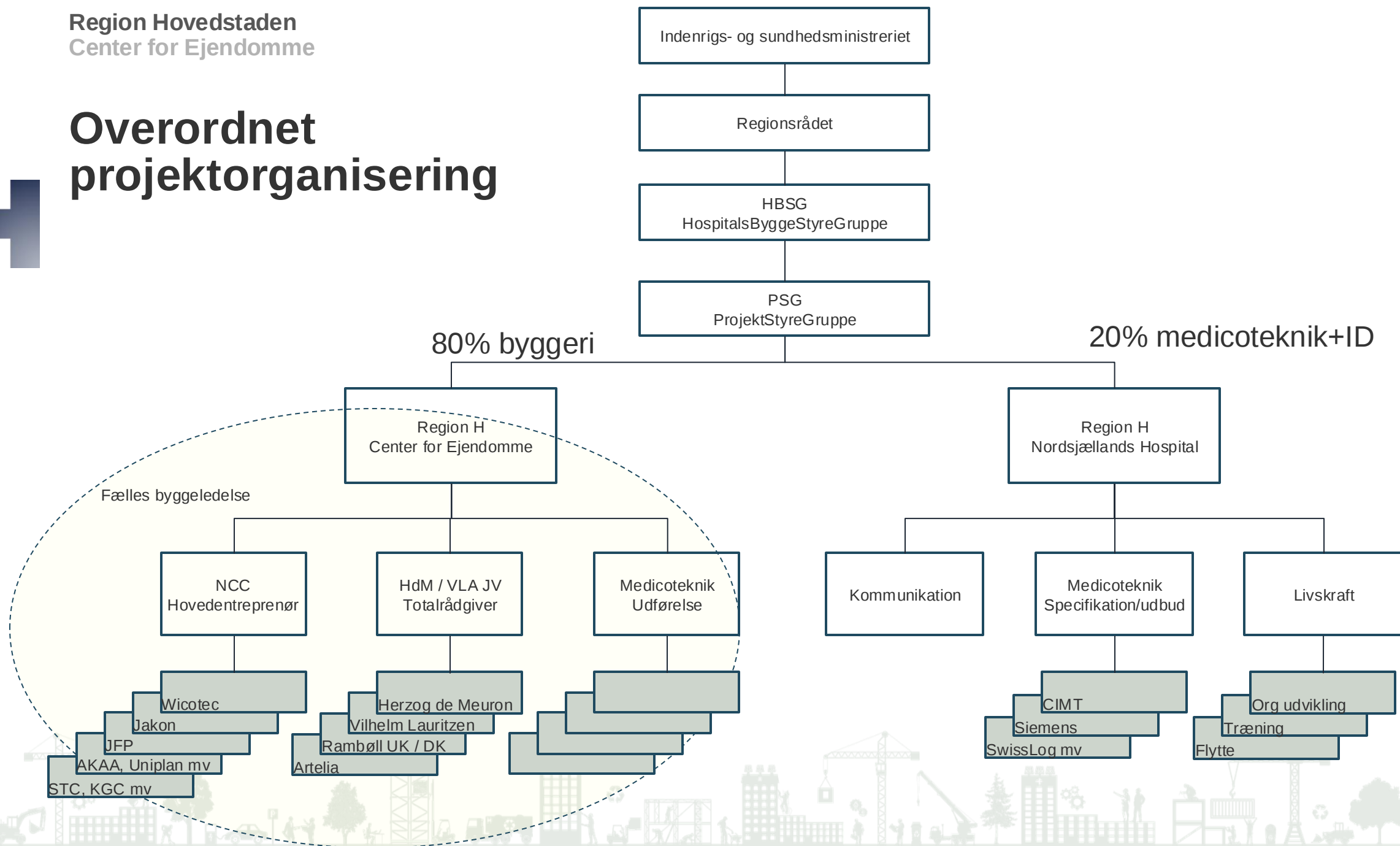


UDFØRELSE  
IBRUGTAGNING  
2019-2026

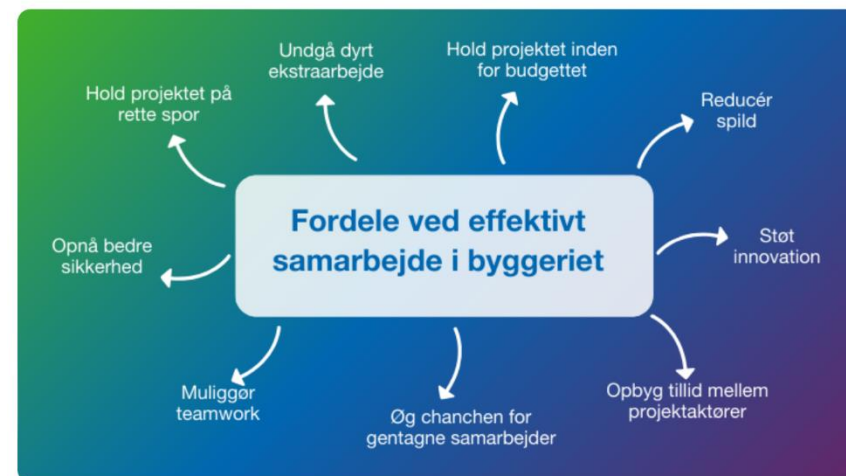
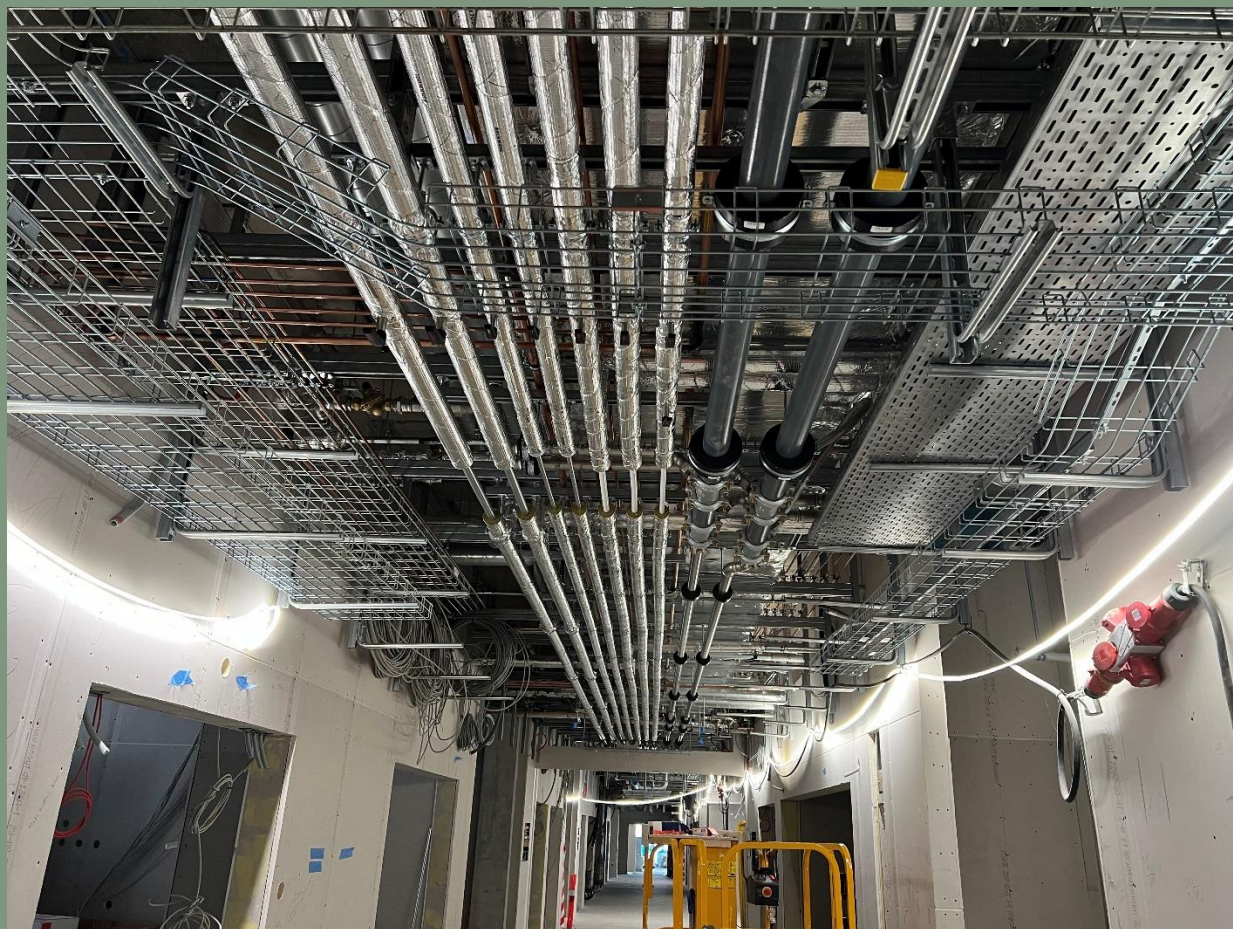
# Tidslinien



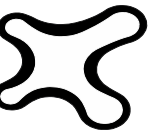
# Overordnet projektorganisering



# Projektets udbudsforløb og samarbejdsmodel

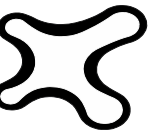


Ambitionen om et stærkt samarbejde mellem parterne har fra starten været en grundlæggende forudsætning



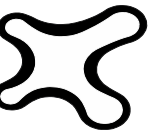
# Baggrund for beslutning om udbudsmodel med Hovedentreprenør

- Markedsdialoger før valg af udbudsmodel pegede på en hovedentreprise med tidlig inddragelse
- NHN valgte derfor en udbudsmodel "2-stage tender" med en samarbejdsfase, som blev taget godt imod af markedet
  - På hovedentreprise-udbuddet blev 4 entreprenører (2 danske og 2 udenlandske) prækvalificeret, 2 valgte at give et indledende tilbud og efter en forhandling og et endeligt tilbud NCC blev valgt som den økonomiske mest fordelagtige bydende
- Intentionerne med udbudsmodellen var
  - Tidlig inddragelse
  - Granskning
  - Samarbejde om tilrettelæggelse og gennemførelse af udbud af fase 2 og 3 arbejder



# Men - selv med et oprigtigt ønske om samarbejde sker det ofte, at bygherren-

- beskriver en samarbejdskultur uden at tilpasse kontraktlige rammer til de gode hensigter – f.eks.:
  - placerer ansvar hos parter der reelt ikke er i stand til at tage ansvaret
  - uddelegerer risici til parter der ikke alene kan påvirke/håndtere de enkelte risici
  - uddelegerer beslutninger til parter der ikke rammes af konsekvenserne
  - indfører sanktioner på vilkår som ikke alene kan påvirkes af samarbejdspartneren
  - anmoder om en fast pris på et grundlag der ikke ligger fast
  - tilknytter dagbøder til en tidsplan der ikke er baseret på et fast grundlag – osv.
- Ovenstående er ofte drevet af et ønske om at
- *opstille "stramme" og "faste" rammer for sit projekt*
  - *som man måske godt ved (eller burde vide) er urealistiske*
- *få sine samarbejdspartnere til at acceptere klart formulerede vilkår*
  - *som måske ikke er rimelige*



# Konsekvens

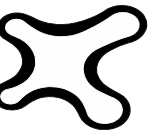
- På trods af samarbejdsønsket - får man derfor ofte en række **modparter** i stedet for "**medparter**"

## Løsning

- Bygherren skal etablere **rammer for projektet** der sikrer at han får **HJÆLP** til at gennemføre projektet, herunder at overholde budgetter, tidsplaner og kvalitetskrav

## Motivation

- **ALLE VIL GERNE VÆRE EN DEL AF EN SUCCES**



# Centrale komponenter i en tilpasset samarbejdsmodel - justeret

- |                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1</b> <b>Styrket samarbejdsstruktur</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• En <b>fælles</b> organisation og byggeledelse med <b>fælles</b> mål</li><li>• Afregning af NCC-funktionærer i regning</li></ul>                                                                                                             |
| <hr/>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>2</b> <b>En "fælles" økonomi</b>        | <ul style="list-style-type: none"><li>• Fælles principper for en realistisk entreprise-økonomi</li><li>• Åbenhed om at afsætte midler til puljer til at dække ekstraarbejder og uforudsete hændelser</li><li>• Back-to-back aftaler mellem NHN, NCC og underentreprenører</li></ul> |
| <hr/>                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>3</b> <b>En ny incitamentsstruktur</b>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Et differentieret dækningsbidrag til NCC afhængig af <b>evaluering af 4 incitamenter – baseret på en vurdering af NCCs løbende proaktive indsats</b> – frem for tal og datoer</li></ul>                                                     |



## REGION

Kontraktvilkår  
(risiko og ansvar)

Fælles skurby (projektkontor)

Incitamentsevalueringer

Den fælles byggeledelse  
Byggeprojektledelsen



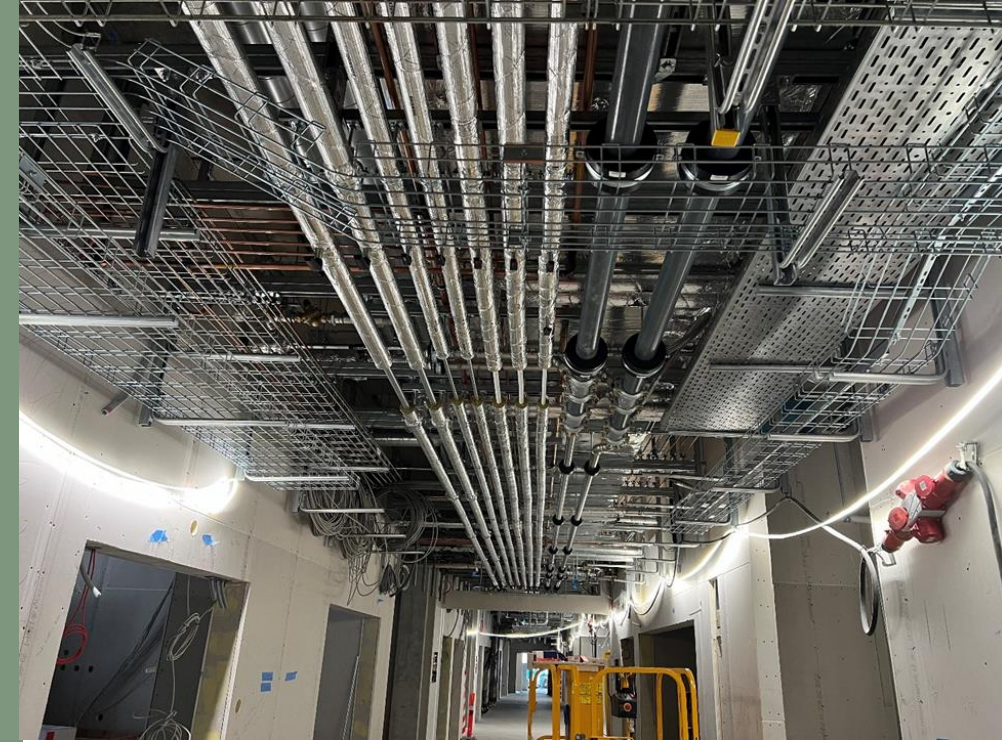
Fælles on-boarding

Digitalisering  
Dalux, BIM mv

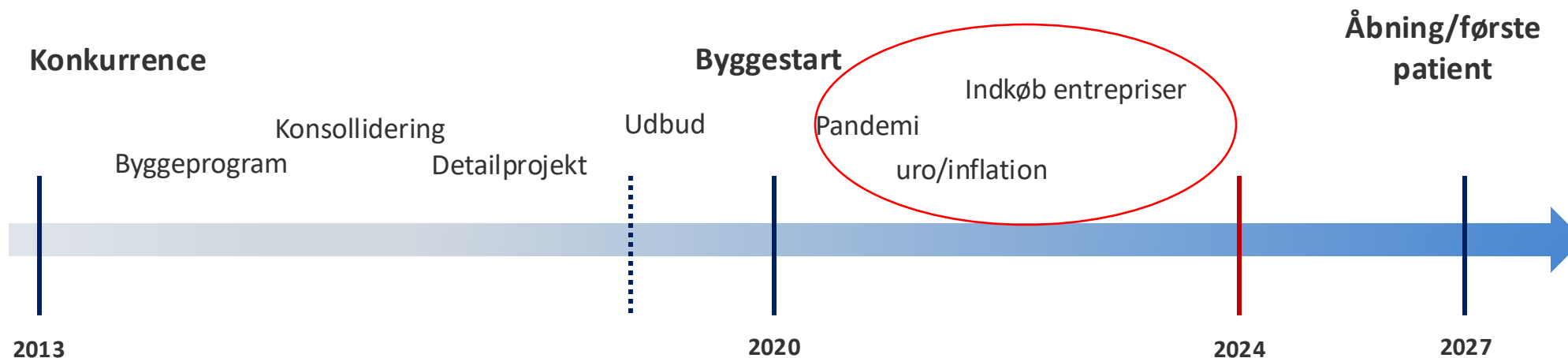


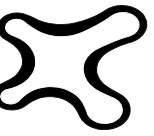
# Cost + modellen på installationsentrepriserne

- Baggrund
- Opbygning af budget
- Aftalevilkår

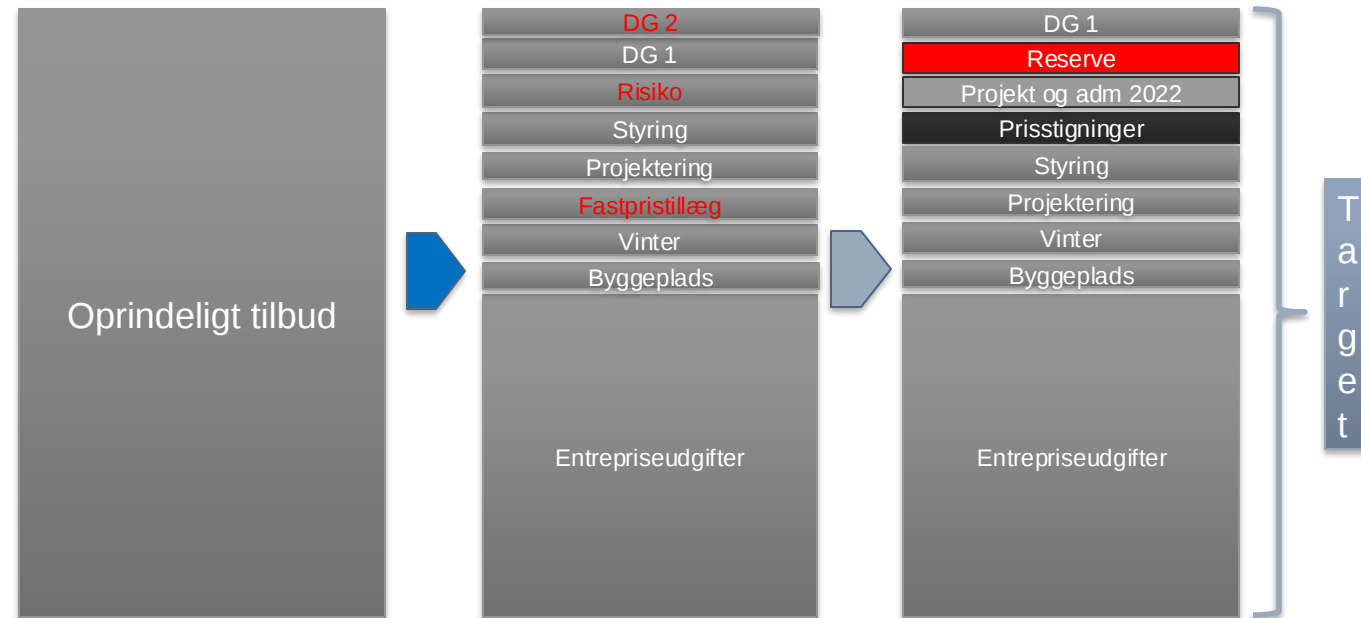


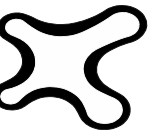
# Indkøb af væsentlig underentrepriser i urolige tider





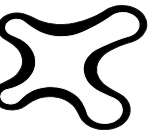
## Installationsentreprisen – etablering af target-pris





# Afregningsmodel – ”cost plus”





# Væsentlige kontraktvilkår og processer

- a. Back to back aftale med NCC
- b. Deltagelse i den fælles byggeledelse
- c. Fuld transparens
- d. Konkurrenceudsættelse af indkøb af større leverancer, underentreprenører m.v.
- e. Økonomistyrings ark med estimeret forbrug.
- f. Fakturakontrol og –behandling.
- g. Opfølgning på afvigelser.
- h. Løbende NHN behandling af økonomi som har indflydelse på reserveposten/target-budgettet efter NCC i første omgang har vurderet og gennemgået disse forhold.
- i. Gennemgang og justering af targetbudget på projektudvalgsmøder hvert kvartal
- j. Kvartalsvis evaluering af entreprenøren på de 4 målsætninger

# Projektudvalgsmøder

- Projektudvalget består af repræsentanter fra WK, NCC og NHN.
- WK er repræsenteret af projektdirektør og projekt Controller.
- NCC er repræsenteret af projektdirektør, entreprisechef samt kontrakt- og produktionschef.
- NHN er repræsenteret af projektchef, fagområdeleder og Commercial Manager.
- Der afholdes projektudvalgsmøder minimum hver tredje måned for at:
  - Træffe beslutninger om implementering af eventuelle projektændringer.
  - Gennemgå og godkende eventuelle opdateringer af targetbudgettet.
  - Gennemgå økonomistyring og vurdere slutomkostning.
  - Drøfte status på incitamenter.

# Foreløbige erfaringer



## Foreløbige erfaringer

- Fuld transparens er mulig
- Mulighed for smidig håndtering af projektilpasning og -detaljer
- Mulighed for overdragelse af f.eks. modelleringsopgave
- Ingen diskussioner om ekstraarbejder
- Ingen tvister
- Krav til tilpasning af øvrige entrepriser (kompletterings entreprisen)
- Fokus på løsninger og planlægning
- Høj udførelseskvalitet
- Krævende økonomikontrol
- Kræver stor ledelsesmæssig indsats fra bygherrens side
- Dyrere eller billigere end de traditionelle alternativ?

