



GOD OG TIDLIG
INVOLVERING
AF RÅDGIVERE
**SKABER
DE BEDSTE
BYGGERIER**



Eksemplariske byggerier lykkes bedst, når bygherren kobler rådgivere og entreprenører på tidligt i processen og **skaber gode rammer** for, at de kan bidrage i de faser, hvor projektets baggrund, formål og idé gives form.



**TEKST /**

ANDERS THANNING

Udviklingschef,
Kuben Management A/S**FOTO/**

HELENE HØYER MIKKELSEN



Bygherrer ønsker sig - uanset, om der skal bygges en ny skole, et hospital eller boliger - altid det bedste mulige projekt i forhold til den givne økonomiske ramme. Byggeriet er i Danmark samtidig en stærkt reguleret proces, hvor bygherrerne må påregne betydelige udgifter til programmering, planlægning, projektering og styring for at kunne leve op til gældende krav og regler.

ser ind på det rette tidspunkt, når projektets målsætninger endnu ikke er fastlagt? Mulighederne for at skabe et succesfuldt projekt er der uden tvivl, for vi har i Danmark nogle af verdens bedste uddannede og mest kompetente rådgivere, ligesom særligt planloven og bygge-loven sætter rammerne for, at vi kan skabe sunde og funktionsdygtige byggerier, som folk gerne vil opholde sig i.

RELATIONEN MELLE BYGHERRE OG RÅDGIVER ER AFGØRENDE

Byggeriets aktører oplever dog en u hensigtsmæssig udvikling, hvor rådgivningen ikke har haft den ønskede kvalitet, og hvor rådgiverne ikke har haft gode muligheder for at løse opgaverne ordentligt. Det har i nogle tilfælde givet benspænd for at forløse byggeriets potentiale og skabe de bedste projekter med færrest mulige fordyrelser, risici og tvister. Bygherreforeningens inspirationskatalog til byggeriets aktører; "Byggeriets veje til fremtidens rådgivningsydelser" fra 2017 tager emnet op og kommer med gode anbefalinger til, hvordan bygherrer, rådgivere og branchen kan bidrage til en positiv udvikling af fremtidens rådgivningsydelser. Vores erfaringer fra Kuben Management understøtter katalogets observationer, og vi vil især pege på fem nøgleingredienser for det mest værdiskabende samspil mellem bygherrer og rådgivere:

INVOLVER RÅDGIVERNE TIDLIGT

Bygherrer kan med fordel indkøbe rådgivningsydelserne langt tidligere, end mange gør i dag. Tidlig involvering gør det muligt for rådgiverne at være med helt fra projektets start, og sammen med bygherren kan rådgiveren herigennem bidrage til at afklare, hvad projektet skal resultere i samt hvilke ydelser og leverancer, der kræves. Det forudsætter, at bygherrerne fokuserer mindre på at lægge mursten på mursten og mere på den kreative fase, hvor de bedste realiserbare idéer udvikles.

Hvis bygherren allerede i de helt tidlige faser tilrettelægger en priskonkurrence, vil projektets rammer være lagt fast for tidligt i processen, og der vil mangle råderum til at foretage den grundige planlægning.

Bygherreorganisationerne besidder sjældent alle de forskellige kompetencer og fagligheder, der er nødvendige for at kunne skabe det bedste projekt inden for rammerne og er derfor afhængige af at købe eksterne rådgivningsydelser.

Særligt offentlige bygherrer er udfordrede, da de allerede i rådgiverudbudsmaterialet skal fastlægge ydelserne. For hvordan køber man de rigtige rådgiverydel-



DE RETTE KOMPETENCER

Det er således ikke specifikke ydelser, bygherren skal købe i de indledende faser, men de rette kompetencer til at kortlægge, hvilke ydelser der er brug for. Det giver mulighed for, at man tidligt kan forholde sig til eventuelle risici og bedre kan fordele roller og ansvar, ligesom man ved at lave et grundigt forarbejde med blandt andet behovsafdækning, brugerinddragelse og tidlig dialog med entreprenør kan træffe de rette valg fra start og slippe for at foretage fordyrende ændringer af projektet senere.

HONORER EFTER MEDGÅET TID I DE TIDLIGE FASER

Ofte ønsker bygherren at indkøbe rådgivningsydelser til fast pris, hvilket i de tidlige faser er uhenigtsmæssigt, fordi der her er mange uafklarede forhold og spørgsmål, som det er vanskeligt at fastsætte tidsforbruget på at løse. Hvis bygherren på forhånd gør sig bevidst om projektets forskellige faser, kan han eller hun lettere skifte mellem honorarform og for eksempel overgå til fastpris, når projektet går ind i projekteringsfasen og senere i udførelsesfasen.

UNDGÅ 'LAVESTE PRIS' SOM TILDELINGSKRITERIUM

Hvis bygherren allerede i de helt tidlige faser tilrettelægger en priskonkurrence, vil projektets rammer være lagt fast for tidligt i processen, og der vil mangle råderum til at foretage den grundige planlægning, der i sidste ende er afgørende for projektets succes. Udbudsloven giver i dag gode muligheder for at indgå i dialog med flere potentielle tilbudsgivere, for eksempel udbud med forhandling, hvorved parterne kan afstemme forventninger og tilrettelægge den videre proces, før der gives et endeligt tilbud.

VÆLG RÅDGIVERE, DER TØR TAGE ANSVAR

For rådgiverne ligger der et stort ansvar i at varetage projektets planlægning og gennemførelse. Udover at bringe sine kompetencer i spil på de enkelte fagområder - granskning, udbud, projektering og så videre - bør særligt bygherrerådgiveren også se sig selv som en integreret del af bygherreorganisationen, der tager ansvar for helheden og som siger både til og fra, hvis der er anledning til det. Det kan være, når bygherrerådgiveren opdager, at projektet i de tidlige faser er på vej i en uhenigtsmæssigt retning og tør rådgive bygherren til at tage andre valg, end han har udtrykt ønske om for at sikre projektets målopfyldeelse.



Byggeriets aktører oplever en uhenigtsmæssig udvikling, hvor rådgivningen ikke har haft den ønskede kvalitet, og hvor rådgiverne ikke har haft gode muligheder for at løse opgaverne ordentligt.

POTENTIALET FOR BEDRE VÆRDISKABELSE ER DER!

Der er heldigvis mange gode eksempler på, hvordan bygherrens indkøb af rådgivningsydelser og rådgiverens opgaveløsning resulterer i helstøbte projekter til aftalt kvalitet, tid og pris. Men der vil i mange tilfælde også være mulighed for at forbedre relationen mellem parterne og skabe bedre processer og byggerier til det danske samfund som helhed. Det handler dybest set om at sætte de rette kompetencer i spil helt fra den allerførste idé opstår. ●

Skanderborg Kommunes nye rådhus og multihus fra 2016, Skanderborg Fælled, er et eksempel på et vellykket byggeri skabt på baggrund af et tæt og stringent samarbejde mellem bygherre, entreprenør og rådgivere fra første idé til ibrugtagning. Brugerrinddragelse, dialog, bevidst kravstillelse og løbende opfølgning er nogle af de greb, der danner grundlag for byggeriets gode proces. Byggeriet er DGNB-certificeret til platin bl.a. for sit indeklima, et attraktivt socialt miljø og en god totaløkonomi. (Se det fulde foto på side 32-33)