

Arbejdsrapport Bygherrer skaber værdier

Bygherren og værdier

Netværket *Bygherrer skaber værdier* blev etableret i 2002. Formålet er at afprøve og evaluere elementer i nye samarbejdsformer med hovedvægt på partnering. I netværket deltager 30 forsøgsbyggerier. Resultaterne formidles ved møder i netværket, åbne workshops, rapporter og arbejdsrapporter om aktuelle emner. I netværkets møder deltager både bygherrer og evaluatore, som kommer fra rådgivere eller byggeforskning. I netværkets formidling indgår således både praktik og teori.

Netværket forventer at afslutte sit arbejde i 2006 med en håndbog i partnering. Du kan få løbende orientering om arbejdet ved at tilmelde dig Erhvervs- og Byggestyrelsens mailgruppe "Byggepolitik" på www.ebst.dk/Abonnement/0/10/0.

Juni 2005

Indledning

Dette arbejdspapir indeholder erfaringer fra forsøgsbyggerierne i netværket om brug af værdier i byggeprocessen.

Arbejdspapiret har til formål at beskrive bygherrens indsats for at skabe værdi i sit byggeri. Bygherren forstås her som den funktion, der har ansvar for, at bestillerens og brugernes behov opfyldes, og for at byggeprocessen forløber på en sådan måde, at disse behov tilgodeses. Det forudsættes således, at bygherrens perspektiv udstrækker sig fra de første faser gennem hele byggeriets levetid.

Bygherren er omdrejningspunkt, når det gælder om at skabe et byggeri, der tilfredsstillende brugernes behov. Ved at formulere brugernes behov, som de værdier, der vil blive tillagt betydning i dagligdagen, får bygherren et nyt værktøj i planlægningen. Der er tale om et værktøj, der giver alle byggeriets parter – brugere som virksomheder – bedre muligheder for at tale sammen end ved brug af de traditionelle måder, som er tegninger og beskrivelser. Derfor er dialog og formulering af værdier vejen frem, hvis der skal skabes byggerier, der giver større tilfredshed for alle parter.

I boksen vises beskrivelsen af bygherrens rolle i Bygherrevejledning fra Erhvervs – og Byggestyrelsen, dec. 2003

Bygherren er byggeriets beslutningstager og er overfor de bevilgende myndigheder, samfundet og brugerne ansvarlig for, at den færdige bygning er tilfredsstillende i arkitektonisk, kvalitetsmæssig, brugsmæssig, teknisk, miljømæssig og økonomisk henseende. Kravene til bygningen fastlægges i høj grad i samarbejde med lejerne/brugerne.

Arbejdspapiret forudsætter, at bygherrens indledende overvejelser om opfyldelsen af brugernes behov har ført til beslutning om nybyggeri eller om/tilbygning. Inspiration til bygherrens overvejelser i de indledende faser kan f.eks. findes i litt. 8, Den statslige bygherres overvejelser og beslutninger i initiativfasen, Slots – og Ejendomsstyrelsen, dec. 2003.

At skabe værdier er bygherrens centrale mål

Når byggeriet er taget i brug og byggeprocessen er blevet fortid, står bygværket og dets værdi for, bygherren, brugerne og samfundet tilbage.

At sikre disse værdier bedst muligt i en dynamisk fremtid er bygherrens egentlige mål med at gennemføre byggeriet.

Bygherrens opgave med at fastholde værdierne gennem byggesagen afhænger af de kompetencer, der findes i leverancesystemet.

I dagens byggeri er det erkendelsen hos professionelle bygherrer, at det er nødvendigt, at bygherren er en aktiv kravstiller og medspiller i byggeprocessen. Denne aktive medvirken er tydeligst manifesteret, når bygherren anvender partnering som samarbejdsform.

Om værdier

En bygnings værdi og pris ikke er det samme. Et dyrt byggeri kan have en lav værdi for brugerne og samfundet. Sammenhængen mellem værdi og ressourceforbruget til opførelse og drift af et byggeri udtrykkes ved produktiviteten:

- produktivitet = værdi/ressourcer

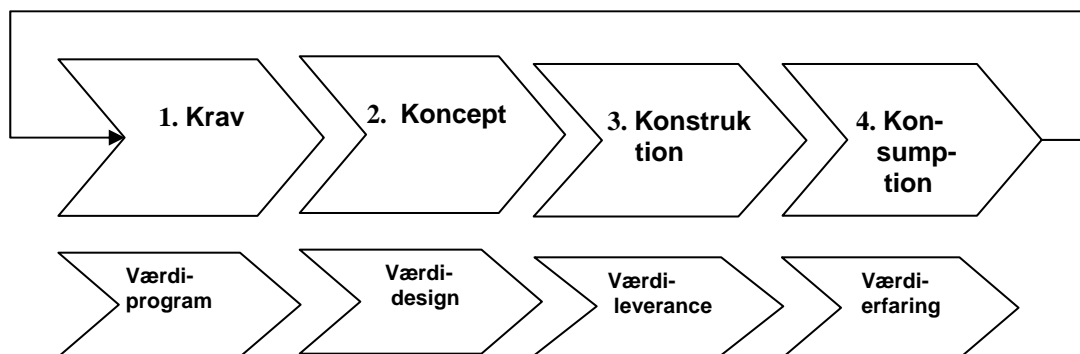
To mennesker vil ikke formulere de samme værdier for et ens byggeri, og det samme menneske vil ikke formulere de samme værdier for to forskellige byggerier.

Værdier er således subjektive (afhænger af bygherren) og afhænger af byggeriets art. Ydermere er bygherrens værdier tidsafhængige, og de vil tilmed ofte ændre sig under byggeriets gennemførelse. Disse ændringer kan komme fra ydre omstændigheder

(f.eks. organisatoriske ændringer hos parerne) eller interne (f.eks. fordi nogle værdier er glemt eller overset i formuleringsprocesserne).

Værdier og byggesagens faser

I rapporten fra forsøgsbyggeriet William Demant Kollegiet (litt. 6) beskrives byggeprocessen ud fra figuren herunder.



Den nye byggeproces

1. Krav (hvor bygherren formulerer sine behov, byggesagens organisering, indledende værdier og krav til processen).
2. Koncept (hvor værdien designes i samarbejde med kunden i et værdibaseret workshopforløb med fokus på at opnå maksimal værdi inden for de givne rammer).
3. Konstruktion (hvor værdien leveres af produktionsteamet, rådgivere, entreprenører, leverandører, producenter m.fl., og hvor kunden går mere over i køberrollen).
4. Konsumtion (hvor byggeriet drives med erfaringsopsamling om driftsværdier og funktionelle værdier som indspil til næste byggesag).

Værdier og byggesagens organisering – udbuds – og entreprisreformer

Arbejdet med fastlæggelse af værdier og fastholdelsen af disse lægger naturligt op til samarbejde i partnering.

Værdierne i krav og konceptfaserne kan fastlægges på en række workshops, jf. litt. 7 fra forsøgsbyggeriet Thrigesvej i Herning samt fra litt. 6 (William Demant Kollegiet).

Udbud af udførelsen kan ske mellem krav og konceptfase (i totalentreprise) eller mellem koncept og konstruktionsfase (total-, hoved-, stor- eller fagentreprise).

Når udbud foretages efter EU reglerne og udbuddet ligger mellem krav og konceptfasen skal oplæg til ”værdidesign” (i tilbudsprojektet) udarbejdes af de

bydende uden mulighed for en egentlig dialog. Dialogen må i dette tilfælde ”samles op” i konceptfasen.

Produktværdier

Værdispektret kan opdeles i produktværdier og procesværdier.

Med produktværdi menes værdien af det fysiske bygværk, der kommer ud af byggeprocessen, jf. litt. 1.

Produktværdien er således ikke det samme som byggeriets pris. Bygherrens krav til pris og tid er i denne definition ikke produktværdier, men procesværdier. Prisen er markedets vurdering af værdien.

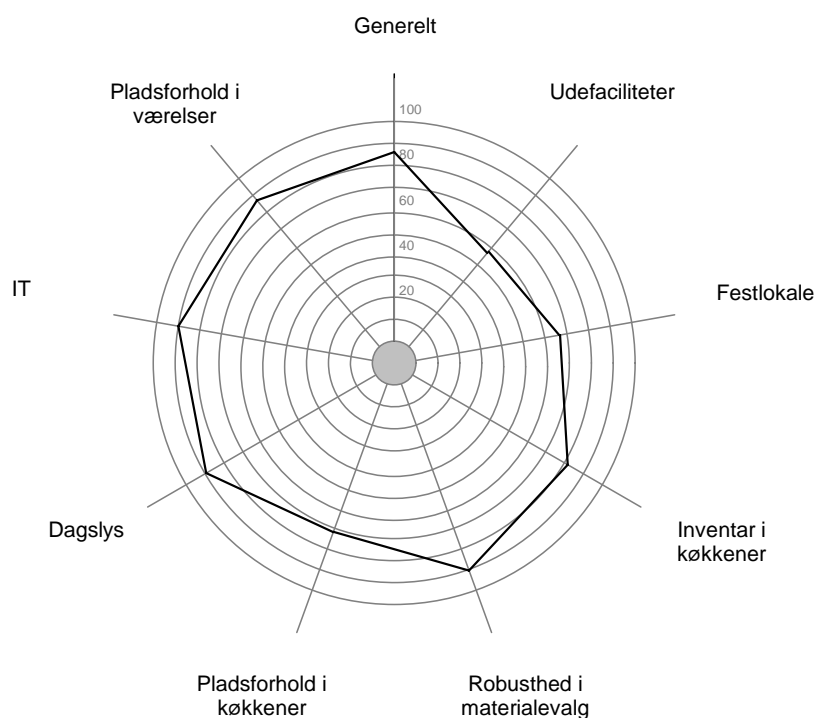
Bygherrens produktværdier formuleres i Krav og Konceptfaserne, og udtrykkes i byggeprogram (værdiprogram) og forslag (værdidesign).

Bygherrens produktværdier formuleres som krav og ønsker. Disse kan rubriceres på mange måder.

Ved samarbejde i partnering kan bygherren for at fastholde sine centrale værdier knytte disse til en metodik til opfølgning ved anvendelse af et benchmark og evt. en bonus, jf. herunder, som viser et eksempel på formulering af en produktværdi.

Værdiformulering	Forudsætninger for at fastsætte og arbejde med benchmarks	Benchmarks (a) ambitionsniveau (b) målemetode/ grundlag	Incitament/ bonus	Kritiske succesfaktorer	Indsatser
Bygningen skal have et indeklima fri for sundheds- og miljøbelastende stoffer	Brug af miljøstyrelsens oversigt (Orientering nr. 9). Krav i udbudsmateriale om oplysninger, mv.	(a)Anvendelse af miljøbelastende stoffer skal undgås 100 % med mindre bygherren skriftligt godkender en afvigelse (b)Ekstern miljøgennemgang af hovedprojekt og det færdige projekt	En samlet bonus ved 100 % opfyldelse på xx kr.	At undgå at skadelige materialer bliver foreskrevet og brugt/indbygget	Miljøovervågning i planlægnings- og udførelsesfasen

I figuren herunder vises fra litt. 6 et eksempel på tilfredshedsmåling (efter aflevering) af en række produktværdier ved et radardiagram.



Procesværdier

Med procesværdi menes den værdi, der ligger i at gennemføre en god proces for at underbygge en øget produktværdi. Derud over har en god proces en værdi i sig selv.

Formålet for bygherren med at arbejde med procesværdier er primært at understøtte opfyldelsen af produktværdierne.

Når dette sker i et samarbejde i partnering, formuleres disse værdier i partneringaftalen som fælles målsætninger. Eksempler på sådanne procesværdier (formuleret i en partneringaftale) er:

Parterne har sat sig som mål

- at gennemføre en effektiv og udviklende proces, der sikrer en efterlevelse af de fastsatte kvalitative, tidsmæssige og økonomiske mål
- at efterleve de i fællesskab fastlagte rammer og spilleregler for teamarbejde
- at bidrage aktivt til et positivt, konstruktivt og løsningsorienteret samarbejds-klima for alle involverede parter
- at sikre optimal integration mellem projektering og udførelse
- at gennemføre en løbende evaluering med henblik på at vurdere om de opstillede mål for byggeriet nås
- at sikre, at team ånden er forankret i egen organisation

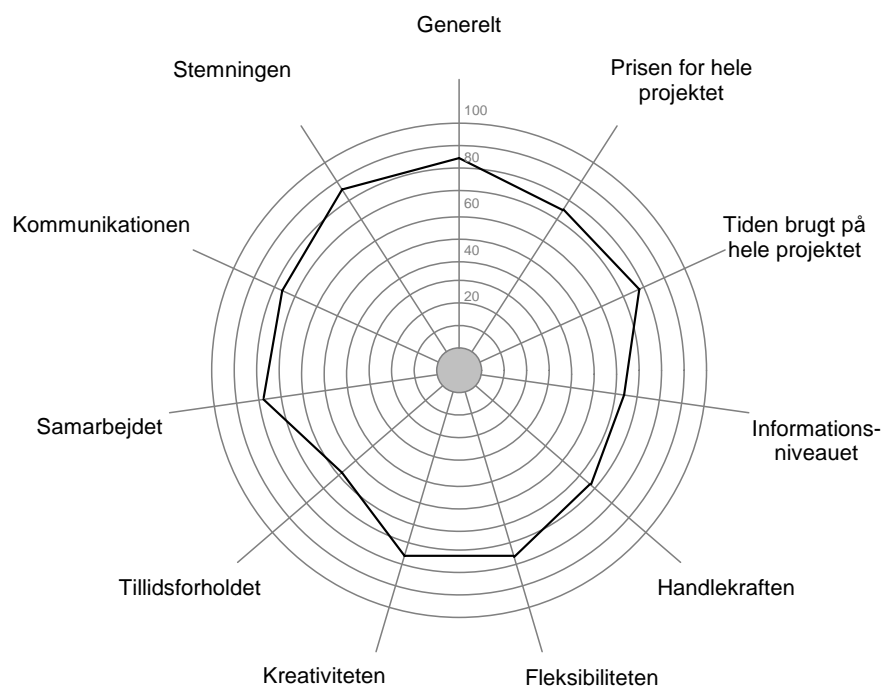
<ul style="list-style-type: none"> - at opretholde og udbygge en høj grad af team ånd baseret på åbenhed, ærlighed og respekt - at inddrage et godt arbejdsmiljø under udførelsen som en naturlig fortsættelse af de indledende faser.

For at følge op på opfyldelsen af procesværdierne kan der på projekterings- og byggemøder anvendes et checkskema som vist herunder, jf. litteratur 4:

Pkt. x, Samarbejdet siden sidste møde	1. Meget dårligt	2. Dårligt	3. Mid- del/- nogen- lunde	4. Godt	5. Meget godt
Deltager alle de relevante personer i mødet					
Er spildtid undgået					
Er tidsmæssige aftaler overholdte					
Er der kommunikeret klart og i tide.					
Håndteres fejl og afvigelser hurtigt og hensigtsmæssigt.					
Håndteres uenigheder hurtigt og hensigtsmæssigt.					
Træffes de relevante beslutninger uden unødigt forsinkelse.					

Dette opfølgningsskema udfyldes af alle de deltagende parter gennem byggesagens forløb. Dets formål er, at sikre at problemer bliver tacklet med det samme i en åben dialog.

I rapporten fra forsøgsbyggeriet William Demant Kollegiet (litt. 6) opdeles procesværdier i "bløde samarbejdsrelaterede procesværdier" og "hårde projektrelaterede procesværdier" (f.eks. pris og tid). For de bløde procesværdier vises i figuren herunder radardiagram for byggeudvalgets tilfredshed med processen.



Nøgletal

De statslige bygherrer skal i henhold til Bekendtgørelse om anvendelse af offentlig-privat-partnerskab (OPP), partnering og nøgletal gennemføre en Kundetilfredshedsmåling jf. litteratur 5.

Det kan anbefales, at denne måling gennemføres løbende under byggesagen, f.eks. hver måned eller kvartal.

Der vurderes ud fra 11 spørgsmål, som bygherren (kunden) forinden har vægtet. Af disse 11 spørgsmål er nogle knyttet til afleveringen, men tilbage står følgende 7 spørgsmål, som kan anvendes løbende under byggesagen:

	Vægt	Karakter
1. Leveranceteamets evne til at inddrage kunden i planlægningen af opgaveløsningen		
2. Leveranceteamets evne til at imødekomme kundens behov og ønsker inden for de aftalte rammer		
3. Leveranceteamets evne til at overholde tidsfrister		
4. Leveranceteamets evne til at overholde den aftalte pris		
5. Kommunikationen under sagsforløbet		
6. Leveranceteamets evne til at løse opgaven med respekt for omgivelserne og bygværkets drift		
7. Leveranceteamets evne til at opretholde en positiv stemning blandt projektets nøglepersoner		
	100 %	

Hvert spørgsmål vurderes ud fra følgende skala:

Meget bedre end forventet	5
Bedre end forventet	4
Som forventet	3
Værre end forventet	2
Meget værre end forventet	1

Det kan ved partnering overvejes at knytte opfyldelsen af kundetilfredsheden med et incitament, jf. litteratur 4.

Henvisninger

Litteratur 1: State-of-the-Art Rapport, Arbejdsgruppe Værdiledelse, Byggeriets Evaluerings Center, august 2003. (findes på www.byggeevaluering.dk)

Litteratur 2: Projekt rapport for byggesagen Sonnesgade i Århus, findes på www.ebst.dk

Litteratur 3: Projekt rapport for byggesagen Limfjordskollegiet i Aalborg, findes på www.ebst.dk

Litteratur 4: Vejledning i partnering, Erhvervs- og Boligstyrelsen, marts 2004, findes på www.ebst.dk

Litteratur 5: En karakterbog for byggeriet, Byggeriets Evaluerings Center, december 2003.

Litteratur 6: William Demant Kollegiet, Slutrapport, september 2004, findes på www.ebst.dk

Litteratur 7: Thrigesvej i Herning, Workshopprojektering, november 2002, findes på www.ebst.dk

Litteratur 8: Den statslige bygherres overvejelser og beslutninger i initiativfasen, Slots – og Ejendomsstyrelsen, dec. 2003, findes på www.ses.dk