

PROJEKT VÆRKTØJSKASSEN

Bygherrekonference 5. maj 2004

REFERAT

PROGRAM Bygherrekonference 5. maj 2004

VÆRDI-FORMULERING !

13.00 Velkomst
Kontorchef Birgitte Lundblad, Erhvervs- og Boligstyrelsen

Ordstyrer: Klaus Laursen Jøp, Ove & Myrthu

13.10 OPTIMAL VÆRDI FOR KUNDEN – HVORDAN?

Erfaringer og debatoplæg:

- Marianne Vejen Hansen / Lone Zeeberg, Byfornyelse København
- Anders Kirk Christoffersen, NIRAS
- Nils Lykke Sørensen, By og Byg

Diskussion

VÆRKTØJER:

Ejer- og lejerkommunikation
Nye udbuds- og samarbejdsformer
3D Virtuel prøvelejlighed
Planlægning for uforudsete hændelser
Bedre forundersøgelser

14.20 Kaffepause

VÆRDI-REALISERING !

14.40 SKAL BYGHERREN BLANDE SIG I PRODUKTIONEN – HVORDAN?

Erfaringer og debatoplæg:

- Peter Hauch, NIRAS
- Dag Sander, MT Højgaard
- Tenna Tychsøn / Mads Jensen, Byfornyelse København

Diskussion

VÆRKTØJER:

Trimmet planlægning
Materialestyring
Produktivtetsindikatorer
Selvstyrende byggeplads
Informationsflow og målrettet projektmateriale

15.40 Pause

VÆRDI-LEDELSE !

Indlæg:

- Niels Haldor Bertelsen, By og Byg
- Bjarne Krog-Jensen, Boligselskabet Fruehøjgaard

16.30 DEBAT - GRIB BOLDEN

Indleder:

- Palle Adamsen, Lejerbo

VÆRKTØJER:

Værdigrundlag og forandring i byfornyelsen
Prisdatabase og informativt datablad
Rådgiverydelser og honorarformer

17.00 Forfriskning

Sammenfatning af udsagn om bygherrens rolle.

- Bygherrens rolle:
 - Være aktiv medspiller
 - Stille krav - uden styring
 - Være innovative
 - Udvikle sig ved samarbejde mellem bygherrer – erfagrunder
- Der er ikke noget at betænke sig på. Vi skal som bygherre bruge værktøjerne.
- Værktøjerne har været afprøvet i praksis og nu begynder de også at være forankret i en teori.
- Værktøjerne skal adresseres.
- Ledelsesbegrebet trænger til at blive præciseret. Konstruktionsfasen er rimelig klar ledelsesmæssigt, men hvad med fasen forud – værdiformuleringen.
- Der er behov for oprationalisering af værdibegrebet – hvad er værdi?
- En operationalisering af værdibegrebet kan medvirke til at værdierne kan gøres til konkurrenceparametre – i dag er det kun prisen der konkurreres på.
- Der er mulighed for at konkurrere på mest fordelagtige pris og ikke bare laveste pris – udbudsgrundlaget er bygherrens ansvar.
- Skal værdiformulering knyttes så tæt til processen? Eller skal bygherren selv påtage sig ansvaret for værdiformuleringen, han kender jo sine slutbrugere?
- Brugere skal med i værdiformuleringen – De er bygherrens kunder
- Bygherren er forpligtet til at definere rammerne – også de økonomiske i designfasen overfor brugerne.
- Muligheden for at etablere danske leverance-teams og gentagelse af samarbejde vil have stor synergieffekt. Giver mulighed for direkte formidling af erfaringer – Det må ikke udelukkende ske gennem rapporter.
- Byggeprojekter er enkeltstående – der sker ingen erfaringsoverførsel. Der er behov for side-mandsoplæring for bygherrer – etablering af ERFA-grupper.
- Der er fokus på at evaluere bygherre/bruger tilfredshed – produktet skal også evalueres.
- Troen på samarbejde er til stede, men der er brug for benchmarking i forbindelse med samarbejdsprocessen, så vi kan som om vi gør det godt nok.

REFERAT:

Bygherrekonference – Projekt Værktøjskassen

Den 5. maj 2004

Ordstyrer: Klaus Laursen, Jøp, Ove & Myrthu

VELKOMST

Birgitte Lundblad, Kontorchef, Erhvervs- og Boligstyrelsen, bød velkommen til bygherrekonferencen og præsenterede sig som ny kontorchef i Erhvervs- og Boligstyrelsen med ansvar for byfornyelsesområdet.

BL fortalte, at der sker mange nye tiltag inden for hele boligområdet i øjeblikket. Således er lovgivningen for den offentligt støttede byfornyelse blevet moderniseret og forenklet. Et af hovedsigterne har været, at der nu skal inddrages betydelig mere privat finansiering i byfornyelsen end tidligere. Derfor er det af største vigtighed, at renoveringer af eksisterende boliger udføres så effektivt og kvalitetsbevidst som muligt.

BL fortalte videre, at det var overvejelser om at forbedre produktiviteten i byfornyelsesprocessen, der lå bag det udviklingsprogram, Projekt Værktøjskassen, som Byfornyelse København og det tidligere By- og Boligministerium, nu Erhvervs- og Boligstyrelsen indgik i starten af 2000. By- og Boligministeriet stod dengang for gennemførelsen af to store erhvervsfremmetiltag, nemlig Projekt Renovering og Projekt Hus. Det er med afsæt i erfaringer og anbefalinger herfra, Projekt Værktøjskassen tog fat på at udvikle og forbedre praksis i byfornyelsen.

Det er tanken, at værktøjerne i de kommende år skal udvikles løbende, og at konferencen skal ses som en tankestreg i den store indsats med udvikling af værktøjer til effektivisering, billiggørelse og kvalitetsforøgelse af byfornyelsesprocessen.

Som afsluttende bemærkning sagde **BL**, at der var lagt op til nytolkning af roller i byggeprocessen. Ved denne konference – bygherrerollen.

KONFERENCENS FORMÅL OG INDHOLD

Klaus Laursen præsenterede konferencens formål og indhold.

Formålet med konferencen er at præsentere Projekt Værktøjskassens erfaringer med udvikling og afprøvning af procesværktøjer og at skabe dialog med byggebranchens parter og aktører.

Konferencen er første step i det fremtidige samarbejde med bygherrer. Forudsætningen for, at værktøjerne tages i brug er, at bygherrerne **tager ejerskab og stiller krav** om at anvende de nye metoder i byggeprocessen.

Bygherren skal vælge sin rolle i processen. Vil han være kunde eller leverandør. Vil han nøjes med at stille krav, eller vil han også deltage aktivt i udvikling og styringen af processen, – og i hvilken ende af processen skal indsatsen prioriteres.

Konferencen er bygget op over 3 temaer:

Værdi-formulering. Her behandles og diskuteres værktøjer, som kan sikre bygherren og beboernes værdigrundlag i den indledende fase frem til projektforslag.

Værdi-realisering. Her behandles værktøjer, som skal sikre en trimmet byggeproces, men hvor vi hidtil ikke har taget stilling til bygherrens rolle og mulighed for at sikre, at værktøjerne bliver anvendt.

Endelig bliver temaet **Værdi-ledelse** taget op som optakt til debatten. Der er lagt op til at bygherren skal have en væsentlig rolle i at binde processen sammen. Men hvordan ?

Blok 1 - VÆRDI-FORMULERING

Optimal værdi for kunden – Hvordan?

Marianne Vejen Hansen, Projektchef ØST, Byfornyelse Danmark/København, fortalte om, hvordan Byfornyelse København, som bygherrepart, arbejder aktivt for at udvikle og ændre på praksis i byggeprocessens faser.

Visionen er at sikre bygherren og beboernes proces og produkt – til den aftalte tid, til den aftalte pris og til den aftalte kvalitet.

MVH fortalte, at selskabet har valgt at gå ind i forandringsprocessen, men at man stadig ser, at det er svært at få det aftalte produkt ved aflevering af byggeriet. For selskabet er byggesagen det vigtigste. Vi er ikke forskere, men skal sikre vores kunder et godt slutprodukt. Det gør vi gennem løbende udvikling af både processer og produkter, der kan sikre, at resultatet svarer til kundens forventninger. Vi skal sikre, at det værdigrundlag, der blev aftalt i starten, også overholdes hele vejen igennem processen.

MVH fortalte, at selskabet er i en forandringsproces, som går fra at være forretningsfører med en passiv bygherre til bygherrerådgivere med en meget aktiv bygherre. Det handler om samarbejde – teamwork – at arbejde godt sammen og at have det sjovt. Vi går fra fagspecialister til at være holdspillere.

Udviklingsprogrammet Projekt Værktøjskassen er en ny metode, hvor vi først udvikler så afprøver, evaluerer, forædler og anvender vi værktøjerne, der medvirker til at forbedre byggeriets samlede produktivitet. Udviklingen er forankret udvikling hos Byfornyelse København, således at

spredningen og implementeringen af programmets resultater og værktøjer sikres bredt inden for byfornyelsen.

Værktøjerne udvikles inden for 3 hovedtemaer:

- Dialog med ejere og beboere
- Nye samarbejds- og entreprisereformer
- Planlægningsprocessen

MVH refererede til projektet 'Beboere som bygherre', hvor brugerne deltager aktivt som bygherre ved at påtage sig større indflydelse og ved at tage ansvar for de valgte løsninger.

Lone Zeeberg, Projektleder, Byfornyelse København/Danmark, fortalte om selskabets arbejde med en konkret sag: AB Bjerringhus – Projekt AS.

Sammen med andelsboligforeningen Bjerringhus på Nørrebro gennemføres en partnering-lignende proces, hvor alle medvirkende er inddraget helt fra start, også entreprenøren.

Det overordnede mål er at udvikle kulturen (alle forpligter sig), teambuilding og udvikling af kunderelationen.

LZ fortalte at der er fokus på både proces og produktværdi. For at øge fokus afholdes separate workshops for proces og produkt.

LZ præsenterede følgende elementer i processen:

- Maksimal knowhow på et tidligt tidspunkt:
Inddragelse af alle parter fra start; Beboere, Bygherrerådgiver, Københavns Kommune, Entreprenør, Arkitekt, Ingeniør,
- Åben Økonomi:
Adgang til alle parters økonomi, tidsforbrug, overhead mm.
Månedlige økonomiske opfølgninger med inddragelse af alle parter
- Bygherrens sparringspart:
Opstilling af huslejberegninger, hjælp med kontraktskrivning,
Assistance ved genhusning, forslag til beboerorganisering,
Fastlægge rammer, beslutningsgrundlag.
- Koordinere processen:
Samle alle tråde, sikre beslutninger tages rettidigt,
Referater, procesplan, organisering, overordnet tidsplan,
Generel overordnet koordinering.

- Optimal kundeoplevelse:

Sikre maksimal værdi indenfor de givne rammer. Og medvirke til at Kunden får en god oplevelse / sidder tilbage med en følelse af at være Blevet hørt og at det endelige produkt er deres.

Anders Kirk Christoffersen, Afdelingsleder, NIRAS Rådgivende ingeniører og planlæggere, fortalte, hvordan NIRAS har medvirket til udvikling af værdibegrebet og omsat udviklingen i konkrete metoder og afprøvninger, som har vist sig bæredygtige ud over Projekt Værktøjskassen.

Projekt Værktøjskassen kan ses som en rugekasse for projekter fra forskellige udviklingsprogrammer som Projekt Renovering, Projekt Hus. I Projekt Værktøjskassen fastholdes udviklingsprojekterne over længere tid – og det er måske det særlige ved Projekt Værktøjskassen.

Værktøjsudviklingen er i høj grad baseret på metoderne i "Trimmet Byggeri", som er en ny form for ledelse, planlægning og styring af byggeprocessen.

AKC præsenterede ideerne bag procesledelse i Trimmet byggeri og VPO-modellen (sammenhængen mellem Værdiskabelse, Processer og Operationer) og redegjorde for processtrukturen for en værdi- og ressourcefokuseret samarbejdsform.

Man skal kende sine processer – alt hvad der ikke skaber værdi, skal man lade være med at lave.

AKC mente, at chancen for at skabe maksimal værdi i projektet for bygherren/kunden sker i den indledende fase.

Det er min påstand, at alt kan kategoriseres som enten procesværdi eller produktværdi.

I værdidesignet skal alle interessenter og kompetencer medvirke på samme tid. AKC ser arkitekten som den allervigtigste værdispiller.

AKC viste et eksempel på værdigrundlag fra Eskildsgade (hvor værktøjet "Teamrådgivning" afprøves). Beboerne og Københavns kommune var involveret i værdiformuleringen i et workshopforløb.

AKC understregede, at det var svært med en objektiv gennemgang af værdispektret, når værdierne er subjektive.

Det er ikke kun workshopdelen, som giver metoden til værdiskabelse – Der er tale om en proces, som man guides igennem via workshops. Den kaldes Walt Disney-metoden, hvor man adskiller vision og realisme – I visionsfasen er alt muligt. I visionsfasen skal der ikke være tegninger – de begrænser os – men derimod mange ord. Her har arkitekterne en udfordring.

Standarddagsordenen er en metode til objektiv gennemgang af værdi.

I eksemplet fra Eskildsgade var der meget sprængstof i de forskellige elementer i værdigrundlaget. Arkitekten redegjorde løbende for, hvordan han havde forholdt sig til hvert enkelt element og det lykkedes at holde prisoverslaget.

Vores vurdering er, at der skal bruges 3-5 workshops, og at en workshop tager ca. 5-6 timer.

Procesledelse er ikke noget vi er uddannet til, – det skal vi lære.

AKC viste, hvordan der foretages tilfredshedsmålinger undervejs med "Key performance indicators".

Spørgerunde:

Klaus Laursen:

- *Hvordan sikrer man, at værdidesignfasen ikke løber uendeligt?*
- *Er værdidesignfasen blevet længere?*
- *Er den efterfølgende byggefase blevet kortere?*

Graves Simonsen, SBS:

Værdimålene, som opstilles på et tidligt tidspunkt i værdidesignfasen, udgør vel målstregen og sikrer at man ikke bare bliver ved.

Anders Kirk Christoffersen, NIRAS:

Jo, men der findes ikke altid optimale løsninger – det kræver kompromisser undervejs at nå værdimålene.

Jan Q. Rasmussen, Forsvarets Bygningstjeneste:

Kan flere tegninger fra arkitekten ikke netop bidrage til den uprofessionelles indsigt i projektet og fremme beslutningerne frem for de mange ord?

Anders Kirk Christoffersen, NIRAS:

Den ideelle situation er, at når designfasen er afsluttet, er der ikke mere at sige. Jo mere præcist et værdidesign jo bedre produktivitet i værdileverancen – den fase hvor de største omkostninger ligger.

Jan Q. Rasmussen, Forsvarets Bygningstjeneste:

Hvis brugerne ikke er de samme som bygherren, har de intet incitament til at begrænse visionerne.

Anders Kirk Christoffersen, NIRAS:

Det har ikke givet problemer hidtil – brugerne skal med, det er jeres (bygherrens) kunder.

Sune Skovgaard, Københavns Kommune:

Bygherren er jo også med, han er forpligtet til at definere rammerne – også de økonomiske – i designfasen overfor brugerne.

Nils Lykke Sørensen, ph.d. seniorforsker, By og Byg, demonstrerede et konkret værktøj – 3D-Virtuel prøveejlighed, som giver bygherrer og beboere langt bedre indsigt og forståelse af værdiskabelsen i skitseringsfasen (konceptfasen).

NLS viste resultatet af den første afprøvning af værktøjet på en byggesag på Vedbækgade i København.

Målet med værktøjet er at give beboerne bedre muligheder for at træffe beslutninger i den indledende fase. Værktøjet anvendes i den indledende projektering.

Værktøjet er udviklet i forbindelse med en byggesag i Eskildsgade på Vesterbro, mens den første afprøvning er foregået på en ejendom i Vedbækgade.

Der er lavet en web-version, hvor beboerne kan få adgang til information om ejendommen - historiske data, projektgrundlag, byfornyelsesbeslutning og resultaterne fra registrering af ejendommen.

Derudover er der adgang til en virtuel prøveetage, med bindinger. Rumforløb og køkkener har fået vægt i udviklingsarbejdet, men i den aktuelle afprøvning har de virtuelle valg begrænset sig til køkkenindretning og farvesætning. Afprøvningen har i høj grad også været omfattet af læring om kommunikation med arkitekten og udveksling af de rigtige tegninger på de rigtige tidspunkter.

Arkitekterne skal ikke levere arkitektoniske løsninger – men arkitektoniske bindinger. Det kræver helt andre arbejdsmetoder af arkitekterne, som skal sikres i bygherrens kravspecifikation.

Projektet handler ikke kun om at lave billeder men også om produktivitet.

Det ideelle er en Web-version, som kan opdateres med den seneste version af projektet fra arkitekten.

Spørgerunde

Niles Haldor Bertelsen, By og Byg:

Kan man fastlægge et fornuftigt/realistisk niveau for indflydelse via værktøjet?

Niels Lykke Sørensen, By og Byg:

Hvis man vil opnå produktivetsforbedringer, skal arbejdsmetoderne fra rådgiverne ændres. Der er op til bygherren at specificere dette krav.

Klaus Lauersen:

Kan arkitekterne omstille sig til de nye arbejdsmetoder?

Niels Lykke Sørensen, By og Byg:

Det er de nød til – ellers flytter kompetenceområdet/opgaverne til andre aktører, det ses fra andre lande.

Peter Hauch, NIRAS:

En vigtig aktivitet vil jo være fastlæggelse af en designstrategi (f.eks. kombinationsmuligheder af farver/materialer) – det er i forvejen én af arkitektens spidskompetencer.

Palle Adamsen, Lejerbo:

Vil det ændre på arkitektens rolle?

Niels Lykke Sørensen, By og Byg:

Arkitekten skal levere ”det passende” (jf. Anders Kirk Christoffersens produktværdier) – hvilket defineres gennem sparring med bygherren. Arkitekten udarbejder som tidligere de første data og arkitekten skal fortsat være en central person.

Klaus Lauersen

Hvad koster værktøjet?

Niels Lykke Sørensen, By og Byg

Det koster kun programmet. Tegningsgrundlaget for at kunne lave 3D-modellerne bør være der automatisk, hvis arkitekten tegner i overensstemmelse med kravspecifikation fra bygherren – hvilket vil være nyt for arkitekten.

Blok 2 – VÆRDI-REALISERING

Skal bygherren blande sig i produktionen – Hvordan?

Peter Hauch, Projektchef, NIRAS Rådgivende ingeniører og planlæggere, fortalte om produktionsmetoden i ”Trimmet produktion”, som er under stadig udvikling efter afprøvningen af Projekt Værktøjskassens logistikværktøjer. Den trimmede projektering og produktion afprøves i Eskildsgade 12-18 (hvor værktøjet ”Team-entreprise” afprøves).

PH havde i sit indlæg fokus på at realisere værdierne og optimere værdierne i produktionen.

Når vi skal i gang med den trimmede produktion er værdierne fastlagt, der er en hovedtidsplan, og der er valgt projekterende, udførende og leverandører.

Byggeproduktionens udfordringer er, at byggeriet er komplekst og uoverskueligt i mange dimensioner.

PH understregede, at den trimmede produktion går ud på at acceptere kaos og reducere virkningerne af den uoverskuelige kompleksitet. Der skal være fokus på at realisere værdierne, at styrke samarbejdet, at planlægge på nye måder og løbende forbedre sig

Værdierne formidles fra arkitekt til entreprenør, og der skal samarbejdes mellem mange kulturer.

PH's bud på elementer i den trimmede projektering er:

- Organisation og samarbejde
- Måltretning af kommunikation og beslutningsproces
- Planlægning for en overskuelig horisont
- Løbende evaluering af produkt og proces
- Løbende opfølgning og læring

PH bemærker, at bygherren har en rolle i alle led.

PH fortalte, hvordan den forbedrede arbejdsplanlægning opnås bl.a. ved at skabe sunde aktiviteter for udførelsen, ved at arbejde med de 7 forudsætninger for sunde aktiviteter (ydre forhold, forudgående aktiviteter, materialer, information, mandskab, materiel) og ved at gennemføre en planlægningssystematik, som gør brugerne i stand til bedre at planlægge aktiviteter og processer på kort og lang sigt:

- Procesplanen 3-5 uger
- Ugeplanen 1-2 uger

...og om PPU-målingen (Procent planlagt udført arbejde), som bruges til at følge op på pålideligheden af planlægningen.

PH fortalte om resultaterne fra et projekt 'Gefionparken', som er evalueret af By og Byg. Der var konstateret:

- Bedre flow – jævn produktion
- Mere værdi – værdierne overleveres, realiseres
- Mindre spild –af tid og information
- Beslutninger til tiden
- Godt samarbejde

Vedr. bygherrens rolle nævnte **PH** følgende:

- Last possible moment (Holde beslutningerne åbent)
- Vogte værdierne
- Fra kunde til køber
- Vælge mellem konkrete muligheder og løsninger
- Vælge produkter
- I respekt for produktionsprocessens flow
- Skærme produktionen for krav om radikale ændringer.

Dag Sander, Projektleder i produktionssystemer – udvikling, MT Højgaard a/s, redegjorde for elementerne i "Trimbyg" og om praktisk erfaring med organisering af byggeproduktionen.

I udviklingen af organiseringen og samarbejde handler det om en bevægelse fra traditionel fag- og hovedentreprise og totalentreprise mod leveranceteam, integreret samarbejde og fuld tillid.

Elementerne i "TrimByg" er organisering, information, planlægning, koordinering, ressourcer og opfølgning og det handler om at lære samtidig med, at processen er kørende.

Vi går fra funktionsopdeling, hierarkisk organisering og suboptimering til procesorientering med fælles mål og værdigrundlag og team-organisering.

Der lægges op til en ny forståelse af roller i forhold til den måde leverancekæden og værdigrundlaget skal spille sammen, som stiller krav til informationsflowet mellem parterne.

I planlægningen er det den, der udfører, som trækker informationerne, som skal bruges.

Den detaljerede aktivitetsplanlægning foregår i et samarbejde mellem parterne.

Elementerne i produktionsplanlægningen:

- Produktionsplan til produktionsforberedelse (5 uger - parallel til leveranceplan)
- Produktionsforberedelse – oversigt over forhindringer ("usunde aktiviteter" – snublesten)
- Arbejdsplanlægning – Arbejdsplan for kommende uge
- Koordinering - Rullende planlægning og pull – logistik og opfølgning på årsagen til produktionsstop.
- Trim-koordinering – Entreprenørmøder og formandsmøder
- Ressourcer – Byggeplads- og placeringsplaner, leveranceoversigter, leveranceplan, Ugentlige afkaldeplaner, fagentreprenørens bemanning, koordinering af fælles materiel.
- Opfølgning af arbejdsplan, PPU, og øjeblikkelig indgriben.

DS listede resultaterne op fra Projekt Værktøjskassens logistikforsøg i Eskildsgade3-5.:

- Bedre foranalyse
- Gode bygbare løsninger
- Tilfredse håndværkere
- Engagerede kommunale sagsbehandlere
- Positiv byggeadministration
- Færdig før aftalt tid
- Næsten ingen beboermangler
- Tilfredse beboere.

Spørgerunde:

Klaus Lauersen:

Hvor er der plads til bygherren i realiseringsfasen?

Dag Sander, MT Højgaard:

Bygherren har en kontraktstyrende rolle – Bygherren skal se til, at han får de værdier, han har været med til at fastlægge i værdi-designfasen. Derudover vil der i mødestrukturen være bygherremøder på et niveau over formandsmøderne.

Anders Kirk Christoffersen, NIRAS:

De 3-5 uger som produktionstidsplanen er foran, giver bygherren mulighed for at reagere i tide, så processen ikke går i stå.

Svend Haller Baggesen, RIA

De mange interessenter, der involveres i værdi-designfasen, bliver til én bygherre – brugerne bliver hægtet af i realiseringsfasen.

Dag Sander, MT Højgaard:

Nej, alle kan følge med i beslutningsprocesser og fremdrift via mail – f.eks. ”harlekins”-skemaet og opfølgning af PPU.

Tenna Tychsen, Projektleder Projekt Værktøjskassen, Byfornyelse København, fortalte om Byfornyelse Københavns rolle i produktionsfasen.

Indtil nu er det kun et begrænset antal værktøjer, som er afprøvet i byggefasen. Byfornyelse København har medvirket i afprøvningen af **’logistikværktøjer’** og **’selvstyrende byggeplads’**. De fleste erfaringer ligger endnu i den indledende fase – kravs og konceptfasen. Der ser vi vores rolle som meget central, men i produktionsfasen vil vi gerne gå mere aktivt ind.

TT fortalte, at Værdi-ledelse for selskabet betyder at have fokus på bygherrens og beboernes krav og forventninger til produkt og proces hele vejen igennem processen – også i byggefasen. Vi vil sikre bygherren det nødvendige overblik – med særligt fokus på om aftaler om produkt og procesværdier overholdes.

Vi skal være i stand til at stille krav til produktionsfasen – til organiseringen, samarbejdsformen og produktionsmetoden.

Vi skal bruge den viden og indsigt i byggeriets natur, som vi får gennem bl.a. Projekt Værktøjskassens afprøvninger - Vi skal bære den videre fra sag til sag.

Vi vil ikke tage ansvaret fra byggeledelsen, men vi vil agere ansvarligt – og det vil sige, at vi holder et vågent øje og griber ind, når processen ikke glider, samarbejdet ikke kører eller vædimålene ikke opfyldes undervejs.

Konkret fortalte **TT** om det netop igangsatte 2. generationsprojekt af logistikværktøjet "Trimmet Planlægning". Der skal udføres et logistik- og vådrumsforsøg. Der skal ske udskiftning af 84 badeværelser til 64 lette præfabrikerede badekabiner og 20 'tunge' referencebadeværelser. Målet er en let og hurtig produktionsmetode. Arbejdet skal ske i den rette takt, og beboerne skal opleve så få gener som muligt. Gensidige aftaler med beboerne skal overholdes.

Byfornyelse København vil sikre beslutningsgrundlaget og informationsflowet mellem bygherre, beboere og leveranceteam og støtte beboerne i et udvidet samarbejde om logistikplanlægning og informationslogistik.

Mads Jensen, Projektleder, Byfornyelse København, fortalte om selskabets erfaringer fra projektet 'Selvstyrende byggeplads'. Selskabet har fungeret som forretningsfører på byggesagen og har fulgt demonstrationsprojektet på sidelinjen.

I forbindelse med forberedelse af forsøgsprojektet skete der en grundig planlægning af projektet i samarbejde med den tekniske rådgiver på sagen. Entreprenøren blev valgt ved prækvalifikation/licitation og ud fra mest økonomisk fordelagtige tilbud.

Ved selve gennemførelsen var de nye elementer:

Introduktionsseminar, formandsmøder, morgenmøder og evalueringsmøder hver 14. dag.

MJ fortalte om de positive erfaringer omkring evalueringsmøder, oprydning og rengøring, stemning og omgangstone, og at materialestrømme blev aftalt løbende.

Til gengæld lykkedes det ikke at organisere faglige sjak efter hensigten.

Af andre observationer så selskabet, at det manglende konduktørled stiller faglige og organisatoriske krav til sjak, byggeleder og tilsyn. Som væsentlig læring kunne vi konstatere, at der er brug for en drejebog for proces og rollebeskrivelse.

Med den viden og læring vi har opnået ved dette forsøg, vil vi gå tættere på processen næste gang – Fra sidelinje til midtbanespiller.

Spørgerunde:

Birgitte Balle Sørensen, RIA:

Hvad håber I at opnå ved at fjerne konduktørembedet.

Mads Jensen, Byfornyelse København:

Det er ikke et mål i sig selv – målet er, at håndværkerne skal arbejde bedre og mere effektivt sammen.

Jan Q. Rasmussen, Forsvarets Bygningstjeneste:

Spørgsmål til Dag Sander: Hvordan får man informationerne og de nye samarbejdsformer ud til håndværkerne i sidste led? – nogle håndværkere/underentreprenører (f.eks. malere) kan være kommet til meget sent i processen og har derfor ikke deltaget i de indledende workshops.

Dag Sander, MT Højgaard:

Løn og aftaleforhold er en hindring for de nye samarbejdsformer. Men projektlederen tilrettelægger arbejdet sammen med sjakbajsen, og de informerer direkte til håndværkeren.

Jan Q. Rasmussen, Forsvarets Bygningstjeneste:

Er der tid til det?

Dag Sander, MT Højgaard:

Der er ikke tid til at lade være?

Anders Kirk Christoffersen, NIRAS:

Installationsfagene har indset, at der er mulighed for øget indtjening gennem bedre planlægning.

VÆRDI-LEDELSE

Forandring – Hvad skal der til?

Niels Haldor Bertelsen, Seniorforsker, By og Byg, har bl.a. været involveret i værktøjerne 'Pris-database og informativt datablad for bygherrer' og 'Værdigrundlag og forandring i byfornyelsen', Begge værktøjer har haft betydning for udvikling af Byfornyelse Københavns processer internt og betydning for udvikling af ydelser. **NHB** fortæller om udviklingen i Byfornyelse København, og hvilke erfaringer selskabet kan give videre til andre professionelle bygherrer.

Byfornyelse København har både taget fat i udviklingen af Projekt Værktøjskassen, som veksler mellem teori, værktøj, afprøvning og evaluering og projektet "Rådgiverydelser og honorarformer", som foreslår type-ydelser med fast honorar og værdiskabende incitament.

Udviklingen startede for ca. 10 år siden bl.a. med deltagelse i udviklingsprogrammet Projekt Renovering og med samarbejdet med By og Byg om kortlægning af 88 byfornyelsessager.

Kortlægningen sammen med en række andre initiativer på procesområdet gav selskabet indsigt i priser og mulige udviklingsområder. Det førte bl.a. til igangsætning af Projekt Værktøjskassen som opfølgning på Projekt Renoverings indsatser på procesområdet.

Projekt Værktøjskassen er et udviklingsprogram, og man kan spørge sig, hvor Byfornyelse København har lagt sig med det store engagement i at udvikle og afprøve værktøjer for branchen. Er Byfornyelse København udvikler eller professionel bygherre.

Udvikling af værktøjerne har bidraget til udvikling af selskabets ydelser og kompetencer. De har været nødvendigt at igangsætte en analyse og udvikling af interne arbejdsgange, for at blive i stand til at håndtere nye værktøjer og ydelser.

Forandringsprocessen er belyst og tilgængelig for andre bygherre i projektet "Værdigrundlag og forandring i byfornyelsen".

Trin i forandringsprocessen har været:

- Erkendelse
- Vision, strategi og formidling
- Handling og gevinst på alle niveauer (udvikling i forhold til marked, forretning og ydelser)
- Konsolidering og forankring (Igangværende proces)

Væsentlige erfaringer i processen har været:

- Erkendelser sker trinvis
- Forandringer tager tid
- Der er mange modstandere og få tilhængere

Fokus er flyttet til:

- Brugere og marked
- Udvikling af selskabets forretning, ydelser og kompetencer

Bjarne Krog-Jensen, Forretningsfører, Boligselskabet Fruehøjgaard, gengiver egne erfaringer fra aktiv medvirken i forsøgsprojektet – DALGASPARKEN, Herning

Dalgasparken er opførelse af 38 medejerboliger med en målsætning om stor beboerindflydelse i hele fasen, høj brugsværdi, god arkitektur og godt miljø.

Projektet er et procesforsøg med den målsætning at skabe en ny byggeproces – Bygherren skulle afprøve en ny rolle som forandringsagent og afprøve en proces med nye samarbejdsformer, og teste en byggeproces, som bygger på værdier som åben dialog, respekt og ansvarlighed. Det blev valgt at teste arkitektkonkurrencen som metode i bygherrens partnervalg.

Der blev indbudt 4 arkitektfirmaer til konkurrencen. Der var opgivet en fast maksimumpris. Arkitekten skulle være tovholder i konceptfasen og danne team med ingeniør og totalentreprenør.

Visionen for byggeriet var at skabe størst mulig værdi for brugerne og bygherren, at udførelsen skulle ske med størst mulig effektivitet, at alle aktiviteter, der ikke skabte værdi skulle minimeres og at fremme en stadig læring og tilstræbe perfektion i alle led.

Besvarelsen på konkurrencen blev vurderet således:

- Arkitektur 30%
- Brugsværdi 20%
- Teknik/totaløkonomi 15 %
- Byggeproces 20 %
- Miljø 15%

Resultatet viste, at der stort set ikke blev beskrevet noget på procesdelen fra de konkurrerende teams.

Men Fruehøjgaard gav ikke op. Der blev kæmpet for at ændre på byggeprocessen med det valgte team.

Læringen fra processen har generelt været, at den bedste måde at løse problemerne på er at snakke om det. Skab løsninger i stedet for at bruge tid på konflikter. Være mere ærlige fra starten – lære at kommunikere bedre og gensidig tillid og vær på forkant

BKJ sætter følgende rolle op for bygherren:

- Aktiv medspiller
- Stille krav – uden styring
- Innovativ
- Samarbejde mellem bygherrer – Erfagrupeer

BKJ mener, at der skal være mere tid til den indledende fase – til samarbejde og til workshopprojektering. Der skal være bedre tid på forhånd, når der skal prøves noget nyt og så skal der tænkes mere i dialog mellem parterne.

BKJ's kommentarer til planlægning og logistik blev listet op som følger:

- Have indblik i hvad andre gør
- Bedre kommunikation mellem arkitekt og ingeniør
- Sidde under samme tag – også med entreprenøren
- Projektere huset færdig inden I går i gang – alle skal have nikket ja
- Bedre information til håndværkerne

- Fælles planlægning
- Så få rettelser i tegninger – efter spaden er stukket i jorden.
- Lave tegninger som har bygbarhed
- Optimere indkøb

Fremtiden på byggepladsen ser **BKJ** således:

- Fællesskab – teambuilding
- Medansvar
- Kvalitet og sikkerhed
- Læring
- Mere respekt for hinandens arbejde
- Lære at lytte
- Overholde og respektere aftale

BKJ's slutbemærkning var:

FREMTIDEN KOMMER AF SIG SELV, MEN DET GØR FORANDRINGEN IKKE – SÅ GRIB BOLDEN OG VÆR MED TIL FORANDRING.

DEBAT

Palle Adamsen, Adm. Direktør, Lejerbo indledte debatten:

Der er ikke noget at betænke sig på. Vi skal som bygherre bruge værktøjerne i værktøjskassen.

Værktøjerne har været afprøvet i praksis, og nu begynder de også at være forankret i en teori – det giver tryghed.

Men værktøjerne skal adresseres. Der tales meget om ”man” – hvem er ”man”.

Ledelsesbegrebet trænger til at blive præciseret. Konstruktionsfasen er rimelig klar ledelsesmæssigt, men hvad med fasen forud. Vi har stadig ABR 89, hvor det er beskrevet, at rådgiveren er bygherrens ”tillidsmand” – men på andre områder er der sket meget med ledelsesbegrebet siden 1989.

Derudover er der behov for en operationalisering af værdibegrebet – hvad er værdi?

Ole Erdmann, SBS:

Det var karakteristisk for Projekt Renovering at der var mange offentlige penge til rådighed og meget kort tid til at opnå resultater. En af konklusionerne i Projekt Renovering var netop, at der er store gevinster i procesudvikling – men at det tager tid.

Opfordring til Værktøjskassen om at indtænke den digitale dimension til at understøtte hele processen omkring byggeri.

Niels Haldor Bertelsen, By og Byg:

Det sker allerede f.eks. i trimmet planlægning, virtuel prøveejlighed, prisdatabase og informative datablade.

Tenna Tychsen, Byfornyelse København:

Men det er rigtigt, at det ikke har været højt prioriteret at udvikle IT-værktøjer, som er omkostningstung udvikling. Det har været tanken at anvende eksisterende IT-værktøjer i processen. 3-D er det eneste område, som vi har opprioriteret og fundet behov for at udvikle på.

Anders Kirk Christoffersen, NIRAS:

Strategien er, at vi skal kende vores processer, inden vi udvikler vores værktøjer/systemer. Det kan være farligt med systemer, når situationen er kaos, – og byggeriet er kaos, – men systemer er gode i forhold til støtteværktøjer.

Palle Adamsen, Lejerbo:

Der bør udvikles evalueringsskemaer. Tilsyneladende er der fokus på at evaluere tilfredshed - hvad med evaluering af produkter.

Niels Haldor Bertelsen, By og Byg:

Der er tale om tre evalueringstog:

Evaluering af udviklingen i Værktøjskassen – det er blandt andet denne konference

Evaluering af processer – der er vi ikke nået så langt. Evaluering af produkter – det er projektet Prisdatabase og informative datablade, som snart er færdigt, et eksempel på.

Bjarne Krog-Jensen, Boligselskabet Fruehøjgaard:

Mulighed for at etablere danske leverance-teams og gentagelse af samarbejder vil have stor synergieffekt. Give mulighed for direkte formidling af erfaringer – det er vigtigt, at det ikke bare sker igennem rapporter.

Anders Kirk Christoffersen, NIRAS:

Henvisning til Byggeriets Evaluerings Center, der netop har offentliggjort en rapport om værdiledelse i byggeriet.

Graves Simonsen, SBS:

En operationalisering af værdibegrebet kan medvirke til, at værdierne kan gøres til konkurrenceparametre – i dag er det kun prisen, der konkurreres på.

Anders Kirk Christoffersen, NIRAS:

Markedet sætter værdierne for projektet. Prisen og værdi er ikke det samme. Prisen er det markedet vil betale for den definerede værdi.

Jan Q. Rasmussen, Forsvarets Bygningstjeneste

Der er mulighed for at konkurrere på mest fordelagtige pris og ikke bare laveste pris – udbudsgrundlaget det er bygherrens ansvar.

Bjarne Krog-Jensen, Boligselskabet Fruehøjgaard.

Bygherrerne må stå sammen om at stille krav og f.eks. udvikle udbudsgrundlaget i fællesskab.

Palle Adamsen, Lejerbo:

Skal værdi knyttes så tæt til processen – eller skal bygherren selv påtage sig ansvaret for værdiformuleringen, han kender jo sine slutbrugere.

Bjarne Krog-Jensen, Boligselskabet Fruehøjgaard:

Jeg tror på samarbejdet. Men der er brug for benchmarking i forbindelse med samarbejdsprocessen, så vi kan se, om vi har gjort det godt.

Klaus Lauersen.

Er der nogen barriere for bygherrens involvering?

Jan Q. Rasmussen, Forsvarets Bygningstjeneste.

Der er forskelle på offentlige og private bygherre – bl.a. udbudsreglerne som gør det vanskeligt for den offentlige bygherre at vælge team.

Henrik Lindved Bang, Bygherreforeningen:

Hvor nemme er værktøjerne i Værktøjskassen at gå til for bygherren – hvordan kommer bygherren i gang?

Bjarne Krog-Jensen, Boligselskabet Fruehøjgaard:

Det er altid enkeltstående projekter – der sker ingen erfaringsoverførsel. Der er behov for sidemandsoplæring for bygherre – etablering af ERFA-grupper.

Marianne Vejen Hansen, Byfornyelse København:

Netop for at give bygherren – og andre – muligheden for at komme i gang med at bruge værktøjerne afholder BK tre workshops i løbet af efteråret, hvor det bliver muligt at hente inspiration til at komme i gang med at bruge værktøjerne.