

FRA NYE BEHOV TIL NYE RUM

- en procesguide til modelprogrammerne



Kolofon

Titel

Fra nye behov til nye rum

Udgiver

Energistyrelsen og Realdania

Ansvarlig

Energistyrelsen

Forfatter

"Fra nye behov til nye rum" er udarbejdet af NIRAS, SIGNAL, NOVA5 i samarbejde med Bygherreforeningen for Energistyrelsen og Realdania

Version

1. udgave – september 2012

Emneord

Modelprogram, folkeskoler, daginstitutioner, plejeboliger, programmering, brugerinddragelse, offentligt byggeri, godt byggeri, totaløkonomi

Copyright

Energistyrelsen og Realdania
Publikationen kan hentes på www.modelprogram.dk

Indhold

Introduktion

Læsevejledning

Hvorfor denne procesguide?

Aktørerne

Fasernes temaer

Forudsætningsfasen

Når I skal beslutte, om I skal bygge

Hvem skal gøre hvad?

Strategisk beslutning
– hvad er vores behov?

Rammesætning af projektet

Udbud og rådgivning

Kommissorium for brugerind-
dragelsesproces

Kapitel 00

Idéfasen

Når I skal beslutte, hvad I skal bygge

Hvem skal gøre hvad?

Planlægning og gennemførelse af
brugerinddragelsesproces

Opsamling og brobygning til
byggeprogram

Når I planlægger brugerinddragelsen,
så husk også at...

Programfasen

Når I skal beskrive, hvilke behov I har

Hvem skal gøre hvad?

Formulere byggeprogram

Et byggeprogram

Når I skal formulere byggeprogrammet,
er det en god ide at huske...

Formidling af jeres behov og ønsker

Kapitel 02

Forslagsfasen

Når de bydende skal forstå
byggeprogrammet, og når kommunen
skal vælge hvilke af forslagene,
der skal bygges

Hvem skal gøre hvad?

Udarbejdelse af projektforslag

Vurdering af forslag med
udgangspunkt i valgte prioriteringer,
designprincipper, krav og ønsker

Den videre proces:

Fra forslag til den nye hverdag

Bilag

Bilag 1

Mere information om: Projektorganiseringen.
Udbuds-, kontraherings- og entrepriseformer.
Bedømmelse af projekter. Spilleregler for
udbud. Udvælgelses- og tildelingskriterier

Bilag 2

Her kan du læse mere: Læsenøgle til model-
programmerne

Kapitel 04

17

18

19

19

20

22

25

Læsevejledning

"Fra nye behov til nye rum" henvender sig til dig, som er kommunal projektleder på et byggeri, hvad enten du sidder i en teknisk, social-, kultur-, pleje-, børne- eller ungeforvaltning. Procesguiden er et supplement til modelprogrammerne for daginstitutioner, folkeskoler og plejeboliger og sætter fokus på byggeprocessens første fire faser: forudsætningsfasen, idéfasen, programfasen og forslagsfasen. I hver fase beskrives, hvilke centrale overvejelser og beslutninger, der skal tages ift. byggeprocessen, og hvem der skal gøre hvad.

Du kan på www.modelprogram.dk finde tjeklister og inspiration til de enkelte faser.

Hvorfor denne procesguide?

Procesguiden baserer sig bl.a. på en evaluering, der blev gennemført i 2011. Her blev der gennemført casebesøg i de otte kommuner, som har fået støtte til anvendelsen af modelprogrammerne, og interview i 37 kommuner, som ikke har fået støtte, men hvoraf langt størstedelen har anvendt modelprogrammet på forskellig vis. Evalueringen og udviklingsarbejdet med Bygherreforeningens videnpanel viste, at der var behov for at støtte og styrke projektlederne i den brugerinddragende proces - og gerne på tværs af modelprogrammerne - for at få optimalt udbytte af modelprogrammerne.

Læs mere om evalueringens resultater på www.modelprogram.dk.

I de enkelte modelprogrammer kan du ligeledes finde hjælp til at styre igennem i de indledende faser af byggeprojektet. Fra den strategiske beslutning om, at der skal bygges om eller bygges nyt, til byggeriet igangsættes. Vi vil så vidt muligt linke til de steder i de enkelte modelprogrammer, hvor du kan finde inspiration til, hvordan processen skal gribes an, eller hvilke temaer, målgruppeovervejelser, fokusområder og designprincipper, som I bør overveje.

Målet med denne procesguide er at skabe inspiration, dialog og en fælles forståelse af køreplanen for byggeriet/ombygningen af jeres institution. Vi håber, at I får en god proces og får udformet det byggeri, som dækker de ønsker og behov, I måtte have.

Med ønsket om en god proces og et godt resultat,

Energistyrelsen, Realdania, Bygherreforeningen og konsortiet bag evalueringen og guiden: NIRAS, SIGNAL arkitekter og NOVA5

Aktørerne

Byggeprojekter involverer altid en lang række forskellige aktører, men hvem, der involveres, hvornår og hvor meget varierer fra projekt til projekt. I boksen til højre ses nogle af de grupper, som typisk skal i spil, for at jeres projekt kommer hele vejen rundt, så I kan træffe de rigtige beslutninger om byggeriet.

En helt central aktør er bygherren eller bygherreorganisationen, som er den aktør, der foranlediger og bekoster byggeriet. Bygherreorganisationen består af flere aktører, men i sidste ende er det ofte politikerne, der har det overordnede ansvar som bygherre.

Politikerne involverer typisk nøglekompetencer fra både deres tekniske og faglige forvaltninger til at forstå den komplicerede proces, som et byggeprojekt er. Projektledelsen kan være gennemgående eller skiftende mellem forskellige projektledere alt efter, hvor i processen vi befinder os.

Som en del af bygherreorganisationen er:

Politikere i kommunalbestyrelse/udvalg



Har investrorollen i offentlige projekter. Har som bygherre det overordnede ansvar for at sikre bevilgningen til projektet. Desuden er det politikerne, der vedtager de overordnede strategier, som de enkelte projekter er en del af.

Ledelse/direktion



Har ansvaret for at sikre, at de overordnede strategier bliver udmøntet i konkrete initiativer. Det sker bl.a. ved styring af den overordnede beslutningsramme for projekter og i nogle projekter med direkte involvering i processen.



Forvaltningerne

Både fagforvaltning og teknisk forvaltning er involveret i organiseringen og udviklingen af projektet. Ofte er projektlederen hentet fra en af forvaltningerne, og disse aftaler ansvaret mellem sig.

Brugere



Er det meget brede udsnit af aktører, som har en interesse i den færdige bygnings daglige drift. Overordnet kan man tale om to slags brugere: de primære brugere, som er dem, der færdes i rummene til daglig, herunder også den lokale institutionsledelse, og de sekundære brugere, som kan være pårørende, frivillige, foreninger, eksterne partnere, men også f.eks. drifts- og vedligeholdelsespersonale fra teknikforvaltningen.



Evt. boligforening

På plejeboligområdet kan det være relevant at inddrage en boligforening. Der er forskellige variationer i, hvordan opgaven udbydes til boligforeninger, og hvordan konstruktionen omkring samarbejdet er sammensat.

Boligforeningen kan nogle steder have en så central rolle, at en række af ansvarsområderne for bygherren, vil ligge hos boligforeningen. I "Fra nye behov til nye rum" er det for overskuelighedens skyld alene kommunen, der ses som bygherre og har projektlederrollen, selvom dette kan variere i virkelighedens verden.

Uden for bygherreorganisationen er der også en lang række samarbejdspartnere, herunder især:

Myndigheder



Er alle de offentlige instanser, som har til formål at sikre, at love og regler følges. Det kan f.eks. være bygningsmyndigheder, brandmyndigheder eller arbejdstilsyn. Myndighederne skal inddrages som aktive medspillere i forløbet, så byggeriet lever op til alle relevante lovkrav.



Rådgivere/konsulenter

Rådgivere og konsulenter kan være eksperter med særlige kompetencer i byggeprocessen. Bygherrerådgiveren supplerer ofte bygherreorganisationen, og kan i de tidlige faser ofte erstatte projektlederen i forskellige sammenhænge.

Arkitekter og ingeniører kan tilknyttes til at levere teknisk rådgivning og bistand til bygherre og kan levere tegninger til de udførende. Inddragelsen af rådgivere afhænger af rådgivningsform og udbudsform. Derudover kan det være relevant at inddrage faglig rådgivning inden for bl.a. pædagogik, demens, pleje, trivsel, ernæring, eller om energiforbrug og bæredygtighed – det afhænger af, hvilke visioner og idéer I i øvrigt har med jeres byggeri.

De udførende



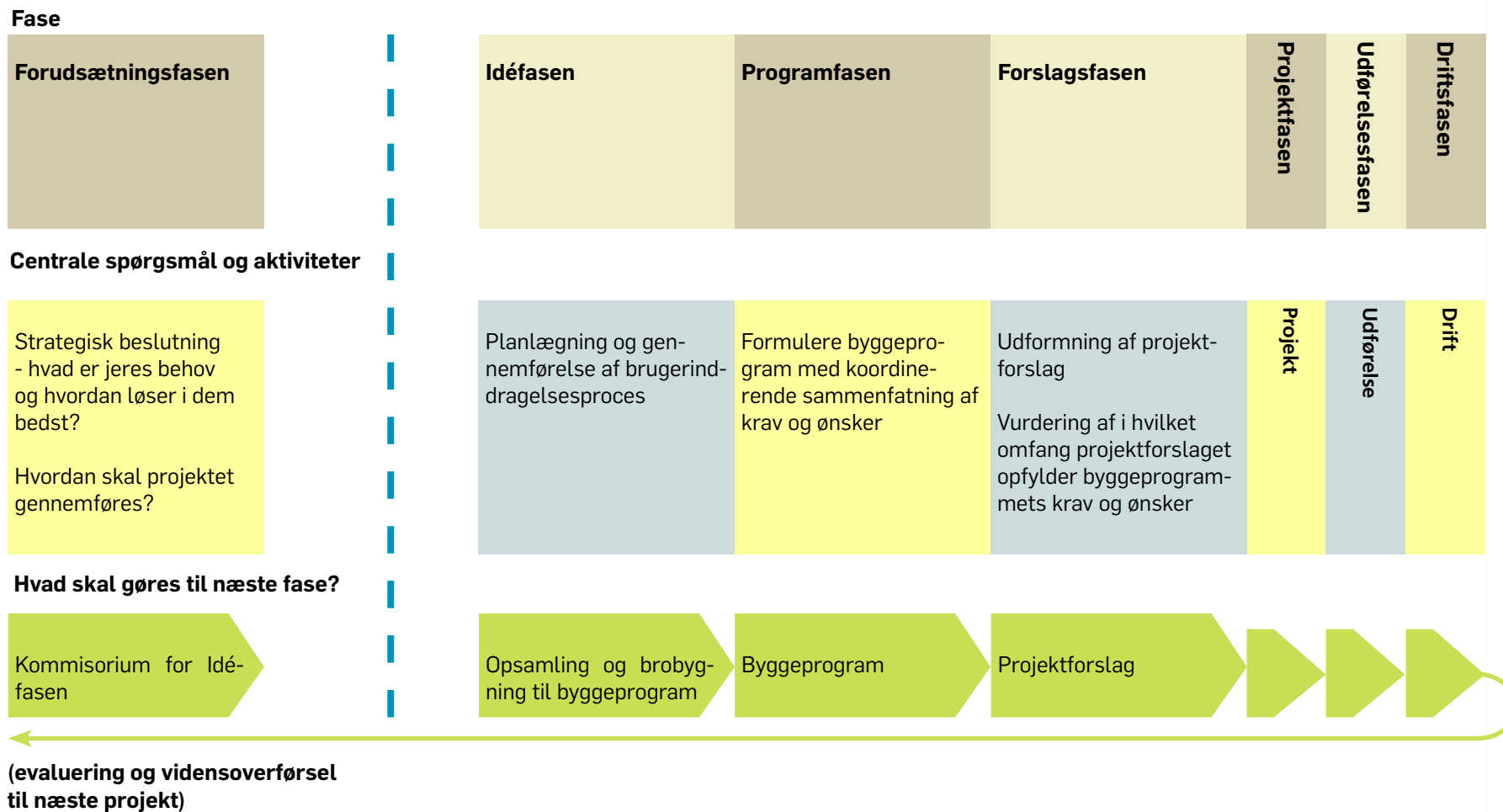
Er de entreprenører, der står for udførelsen af projektet på byggepladsen. Ledelsen af byggeriet forestås ofte af en byggeleder, som er ansat af rådgiver, bygherre eller entreprenør.

Procesdiagrammet nedenfor viser de centrale overvejelser, beslutninger og aktiviteter, som I bør forholde jer til igennem processens første faser. Dette er uddybet i de følgende afsnit.

Fasernes temaer

Byggeprocesser er opdelt i en række faser, som bringer jeres projekt fra idé til realisering. I begyndelsen står alle muligheder i princip åbne, mens der i de senere byggefaser som regel er færre frihedsgrader.

I denne guide har vi valgt at skitsere en fase 0, der altid bør ligge forud for igangsættelsen af et byggeprojekt, hvor bygherren nøje overvejer byggeriets forudsætninger og hvilket behov, byggeriet skal løse.



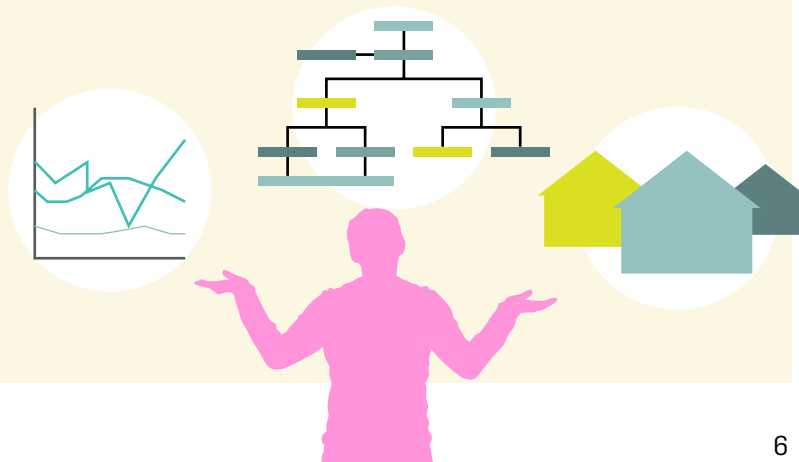
01//

Forudsætningsfasen

Idéfasen

Programfasen

Forslagsfasen



Når I skal beslutte, om I skal bygge

Beslutningen om at bygge træffes højt i bygherreorganisationen og nogle gange i flerårige strategiplaner, der ligger lang tid før selve byggeriet. Her er politikerne de centrale aktører, men også ledelsen med oplæg fra forvaltningen er væsentlige. Derfor er det især dem, der er målgruppen for denne del af "Fra nye behov til nye rum", men I har som projektledere også brug for at vide, hvordan jeres arbejde påvirker politikernes beslutningsgrundlag.

Før der træffes strategisk beslutning om at igangsætte et byggeprojekt, er det vigtigt at vurdere, hvor langt I kan komme uden at flytte én eneste væg. Overvej fx at udfordre brugeradfærden, samarbejds- og organiseringsformerne og inventarløsningerne i stedet for at bygge nyt eller bygge om.

I resten af denne procesguide vil vi fokusere på egentlige byggeprojekter.

Når I er færdige med denne fase, bør resultatet være:

- **En analyse af behovet** og den strategiske beslutning om, hvordan behovet imødekommes i form af en vision for et konkret projekt
- **En rammesætning af projektet**, der giver overblik over, hvordan I når fra vision til det færdige byggeprojekt
- **Et kommissorium for brugerinddragelsesprocessen**, så det er tydeligt, hvad brugerne har indflydelse på og hvornår

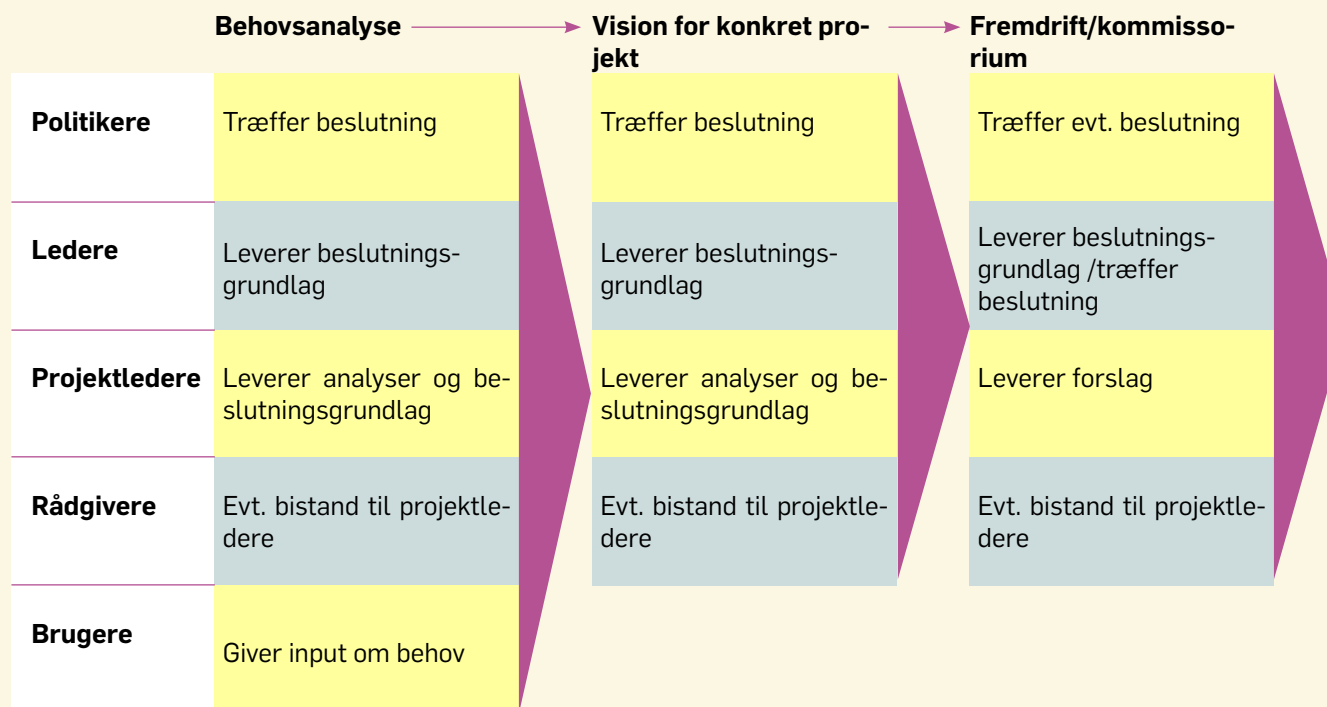
Vejen til disse tre dele vil blive beskrevet i det følgende.

Hvem skal gøre hvad?

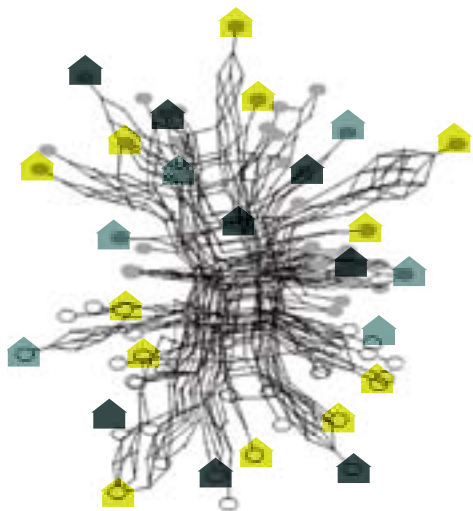
Der skal tages mange overordnede beslutninger i denne fase, så politikere og den øverste ledelse i kommunen vil være meget synlige og aktive i processen. Derfor er det vigtigt forinden at sikre så kvalificeret et beslutningsgrundlag som muligt. Arbejdsgangen kan skitseres som vist til højre.

I denne fase vil en typisk opgave for projektlederen være at levere analyser og andet fagligt input, som kan bidrage til at kvalificere beslutningsgrundlaget og forslag til køreplanen for den videre proces, herunder brugerinddragelse.

Når I har lagt kommunens strategi, er næste skridt at omsætte denne til en vision for det konkrete projekt, som kan blive pejlemærket for resten af byggeprocessen. Det er ligeledes en god ide at formulere kerneværdierne for projektet, så alle i bygherreorganisationen er enige om, hvad I ønsker at opnå med projektet.



Oversigt over aktiviteter og aktører i forudsætningsfasen



Strategisk beslutning – hvad er vores behov?

Alle byggesager bør være forankret i en overordnet strategi. Strategien skal koble de afsatte ressourcer og forventningerne til fremtidige behov med politikernes og ledelsens visioner for området. Desuden skal relevante kommuneplan- og lokalplansbestemmelser indgå i planlægningen.

Visionerne kan f.eks. tage udgangspunkt i:

- **Hvor vil vi hen med kommunens service?** Hvor vil vi hen med kommunens service? Skal vi f.eks. satse på at være en særligt børnevenlig kommune? Eller have hjemlighed og sociale aktiviteter som centrale værdier for de ældre

Kortlægningen af ressourcebilledet og forventninger til fremtiden kan tage udgangspunkt i:

- **Kapacitetsanalyser om behovet f.eks.:** Hvad ved vi om befolkningsudviklingen? Hvad forventer vi, at vores plejebolig-, skole- eller daginstitutionsbehov er? Er der tendenser, vi skal være på forkant med, f.eks. flere eller færre demente på plejehjemmene eller større behov for at tilgodese rammer for inklusion i skolerne?
- **Vurdering af den nuværende bygningsportefølje,** hvilket indebærer et overblik over hvilke lokaler, kommunen i øvrigt har til rådighed, og som måske ikke anvendes fuldt ud. Mange kommuner har gode erfaringer med at tænke nyt i forhold til at koble funktioner og institutioner i nye relationer eller med lokaleanalyser, som giver nye vinkler på kapaciteten på tværs af institutioner og institutionstyper.
- **Faglige og kvalitetsmæssige overvejelser,** som fx: Stiller pædagogikken nye krav til vores rum og muligheder for fleksibilitet? Har demensforskningen givet nye indsigter om f.eks. indretningen af gangarealer i plejeboliger?
- **Lovgivningen eller myndighedskrav,** f.eks. hvis de nuværende fysiske rammer er utidssvarende, hvilket kan føre til et påbud fra Arbejdstilsynet, eller hvis kravene til f.eks. indretning af køkkener ændres.

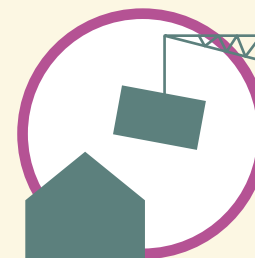
Når I kender jeres strategi, er næste skridt at forholde jer til det konkrete projekt og overveje, hvordan I bedst når jeres mål ud fra de givne behov og den givne økonomi. Dette kræver analyser af lokalekapacitet, beregningsforslag mellem forskellige scenarier, herunder totaløkonomiske konsekvenser. Som vist nedenfor kan man overordnet tale om tre forskellige scenarier for en byggeproces.

Disse er uddybet i Modelprogram for Folkeskoler, side 36-45



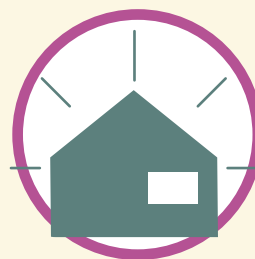
Den mentale ombygning

Overvej hvor langt I kan komme uden at flytte én eneste væg ved fx at udfordre brugeradfærden, samarbejds- og organiseringsformerne og inventarløsningerne i stedet.



Om- og tilbygning

Bygningen ændres fx ved flytning af mure, overdækning af områder eller andet, så I får større kapacitet og/eller fleksibilitet. Her er det vigtigt både at gøre de nye lokaler anvendelige og fastholde anvendeligheden af de eksisterende lokaler. Hvis ombygningen er på en eksisterende institution eller en helt anden bygning (f.eks. et rådhus), der skal ombygges til en institution, er det også vigtigt at huske bygningens egne kvaliteter, så bygningskulturarven sikres. Rådgivere kan hjælpe med at kortlægge kvaliteterne i de eksisterende bygninger.



Nybygning

Her har I flest frihedsgrader i forhold til at formulere helt nye overvejelser om pædagogik eller plejefaglige forhold, organisering m.m., som skal påvirke byggeriets udformning. Samtidigt er også emner som placering, samspillet med lokalområdet og institutionens profil i spil.

Rammesætning af projektet

-Hvordan får vi det gennemført?

For at komme i gang med projektet er det en god ide at fastlægge jeres ambitionsniveau. Helt centralt er det, at I bliver enige om, hvordan I prioriterer mellem de tre parametre:

- **Tid:** Hvornår skal byggeriet stå færdigt?
- **Pris:** Hvor mange midler vil I sætte af til brugerinddragelse, konkurrence, rådgivning, udførelse, drift og inventar?
- **Kvalitet:** Er det en pavillon eller en lukket institution, der skal bygges?

Totaløkonomi

Overvej totaløkonomien i projektet (dvs., hvad skal den samlede økonomi - herunder også vedligehold, energiforbrug m.m. i projektet være i en periode over f.eks. 25 år).

Der kan læses mere herom i Modelprogram for [Folkeskoler](#) fra side 108, i kapitel 7 "Daginstitutioner i drift" i Modelprogram for [Daginstitutioner](#) samt i Modelprogram for [Plejeboliger](#) fra side 101.

Derudover har Erhvervs- og Byggestyrelsen også udgivet "[Bedste Praksis – manual om totaløkonomi](#)", som guider med hensyn til, hvordan totaløkonomien kan beregnes.

Det er vigtigt at fastholde fokus på totaløkonomien undervejs i projektet, så konsekvenser for totaløkonomien inddrages løbende.

God inspiration kan opnås ved at se på tilsvarende byggerier i andre kommuner, se f.eks. www.byggeevaluering.dk.

Udbud og rådgivning

Allerede når projektet rammesættes, bør I også vurdere og tage beslutning om, hvilken udbuds- og kontraheringsform der skal anvendes, da der er fordele og ulemper ved de forskellige typer. Og I bør også vurdere, om kommunen selv har de relevante kompetencer til at gennemføre hele processen, eller om der skal hentes konsulenter ind udefra?

I bilag 1, side 23-24 kan du læse mere om udbuds-, kontraherings- og entreprisformer og spillerregler, bedømmelse af projekter, samt udvælgelses- og tildelingskriterier.

Kommissorium for brugerinddragelsesproces

– hvad bør kvalificeres gennem en brugerinddragelsesproces og hvordan?

I idéfasen er der ikke en fast opskrift for gennemførelsen af brugerinddragelse. Derfor er det særlig vigtigt, at ledelsen sætter rammerne for, hvordan brugere og eksperter tænkes involveret, og hvad udbyttet heraf skal være.

Vil man opnå nytænkning med en brugerproces, er der ofte behov for først at udfordre brugernes tankegange for derefter at få deres input. Det tager længere tid, når man både vil flytte brugerens tanker og få deres input. Men hvis man vil have både nytænkning og ejerskab til denne nytænkning, må man ofte ofre en ekstra investering i tid.

I bilag 1, side 23 kan du finde inspiration til udvælgelse af projektorganisation og interessenter.

På www.modelprogram.dk kan du finde tjeklister, der sikrer, at I kommer igennem de vigtige drøftelser og overvejelser omkring:

- Strategisk beslutning – hvad er jeres behov, og hvordan opfylder I dem bedst?
- Hvordan gennemføres projektet?
- Kommissorium for brugerinddragelsesproces – hvad bør kvalificeres gennem processen og hvordan?

02//

Forudsætningsfasen

Idéfasen

Programfasen

Forslagsfasen



Idéfasen

Når I skal beslutte, hvad I skal bygge

I denne fase skal I konkretisere jeres vision til konkrete ønsker og behov. Det er ofte her brugerne – i bred forstand – sættes i spil. Men også projektledelsen i kommunen er en central aktør. Det er jeres samlede erfaringer, ønsker og visioner, der i denne fase bliver til konkrete prioriteringer. Som bruger er det rart at kunne genkende sine ønsker og føle ejerskab for det færdige projekt. Derfor er det vigtigt, at brugerne er med til at prioritere behov inden for de ressourcemæssige rammer, der er vedtaget.

Resultatet af fasen bør være:

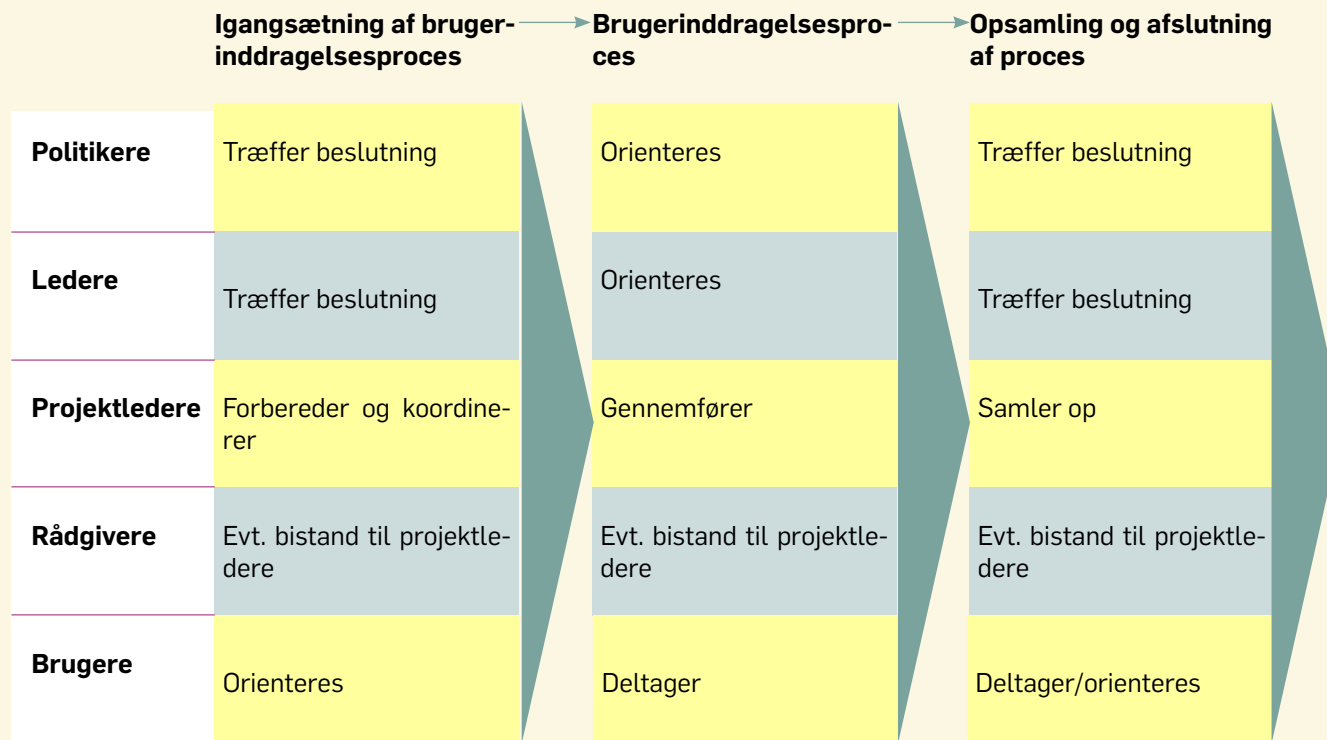
- At en **veltilrettelagt brugerinddragelsesproces er gennemført**, og at brugernes ejerskab til byggeprojektet er sikret.
- At **opsamlingen fra processen** er tænkt sammen med udformningen af bygge-/konkurrenceprogrammet.

Vejen til disse to dele vil blive beskrevet i det følgende.

Hvem skal gøre hvad?

Denne fase fokuserer især på brugernes input, men for at processen fungerer godt, er det vigtigt at projektledelsen støtter og leder processen på en hensigtsmæssig måde.

Derfor er det vigtigt, at I har personer med kompetencer og erfaringer inden for procesfacilitering og sammentænkningen fra behov til fysiske rum. Det kan være projektlederen, en arkitekt eller lignende fra kommunen, eller det kan være kompetencer, der tilknyttes udefra. Derudover skal ledelsen eller politikerne løbende kvalificere processens resultater, så det sikres, at de holder sig inden for rammerne af den vision og politik, der er lagt.



Oversigt over aktiviteter og aktører i idéfasen



Planlægning og gennemførelse af brugerinddragelsesproces

Hvor omfangsrig jeres brugerinddragelsesproces skal være i forhold til antallet af møder/workshops og antallet af deltagere, afhænger af visionen for og omfanget af byggeriet. En brugerinddragelsesproces kan med fordel omfatte forskellige temaer og evt. have en varierende deltagerkreds, der er udvalgt efter, hvad der er særligt væsentligt for jeres byggeprojekt.

Der er meget inspiration at hente i modelprogrammerne til både procesværktøjer og temaer, der kan inkluderes i forløbet.

Opsamling og brobygning til byggeprogram

- Fra de visionære diskussioner i brugerinddragelsesprocessen til et konkret byggeprogram kan der være et stykke vej. Erfaringer viser, at det er udfordrende at oversætte de visionære diskussioner til klare prioriteter i byggeprogrammet, så det bliver tydeligt for de byggetekniske rådgivere - herunder arkitekter/landskabsarkitekter/ingeniører - der skal fortolke programmet.
- Tænk derfor over, hvordan I formidler jeres prioriteter:
- Fokuser på at formidle jeres behov - arkitekter og ingeniørers speciale er at finde gode løsninger på behovene.
- Gengiv gerne, hvad I har været inspireret af - f.eks. hvilke byggerier eller filosofier - og hvordan I er blevet inspireret.
- Andre muligheder kan f.eks. være referencebilleder eller stemningsbeskrivelser af, hvad I ønsker, der skal foregå i de enkelte rum.
- Brug f.eks. udvalgte designprincipper inspireret af modelprogrammerne. Prioritéér få, tydelige designprincipper frem for mange, abstrakte formuleringer.

Når I planlægger brugerinddragelsen, så husk også at...

- Fælles inspiration giver et godt udgangspunkt for diskussionerne. Husk derfor at tænke over, hvor I får fælles inspiration fra:
- Modelprogrammerne har en række fokusområder og designprincipper, der kan være fælles 'lektier' (evt. opdelt i små bidder) og skabe fælles forståelse
- Studieture til andre institutioner er en rigtig god fælles referenceramme. Besøg gerne relevante byggerier eller f.eks. udstillinger. 'Hvad vil vi gerne have, og hvad vil vi ikke have'
- Jeres egne erfaringer fra tidligere projekter.
- Oplæg fra andre, f.eks. forskere eller interessenter i lokalområdet
- Tænk på, om jeres sammensætning af gruppen kommer hele vejen rundt om hele institutionens behov:
- Dagligdagsbrugere er eksperter på deres hverdag
- Forskere, debattører eller videncentre kan give inspiration til behovene om 5-10 år.
- Myndigheder kan give viden om lovgivningen om bl.a. arbejdspladsforhold m.m.

- Overvej, hvordan I bliver udfordret i jeres tankegang og får foretaget de rigtige prioriteringer. F.eks. er der ofte et ønske om at have gennemsigtighed i bygningen, så man har bedre overblik. Dette giver dog mange udfordringer i forhold til indeklima, bl.a. lys, varme og visuel 'støj' fra andre brugere.
- Lad en ekspert, f.eks. med arkitekt-faglig eller ingeniørmæssig baggrund, vurdere brugernes prioriteringer.

På www.modelprogram.dk kan du finde tjeklister til:

- [Planlægning og gennemførelse af brugerinddragelsesproces](#)
- [Opsamling og brobygning til byggeprogram](#)

03//

Forudsætningsfasen

Idéfasen

Programfasen

Forslagsfasen



Når I skal beskrive, hvilke behov I har

I denne fase skal projektets vision beskrives ud fra de ønsker, behov og krav, som I arbejdede med i de tidligere faser. Oversættelsen fra behov til program foretages især af projektledelsen i kommunen - ofte i samarbejde med rådgivere - men det kan også være relevant at inddrage brugerne.

Når I er færdige med fasen, har I et byggeprogram, der:

- Beskriver, hvad **visionen** for projektet er
- Beskriver **resultatet af brugerinddragelsesprocessen** – både behov, ønsker og prioriteringer, gerne med anvendelse af lokalt formulerede funktionskrav og visualiserede designprincipper
- Har en tydelig sammenhæng mellem **de værdibaserede krav** (behov og ønsker) og **de byggetekniske krav**. Det er endvidere tydeligt, hvilke dilemmaer, kommunen ønsker konkrete forslag til løsning af.

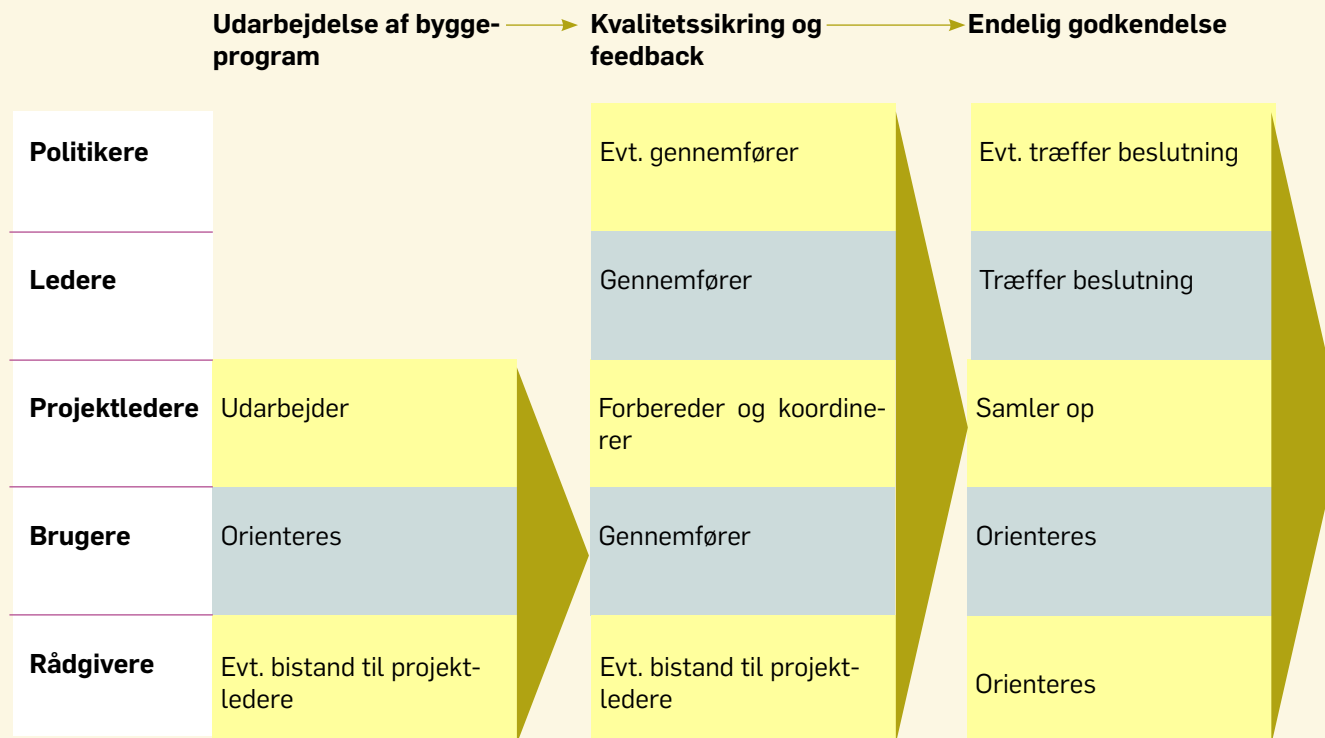
Vejen til disse tre dele vil blive beskrevet i det følgende.

Hvem skal gøre hvad?

Ledelsen – ofte i form af et byggeudvalg – godkender det endelige byggeprogram, men inden da er der meget arbejde med at få det formuleret.

Det er især projektlederen eller projektdeltagerne fra de tekniske og faglige forvaltninger, der trækker det store læs i forhold til at formulere byggeprogrammet i denne fase, men også procesfacilitatoren og bygherrerådgiveren er vigtige medspillere.

Brugerne kan inddrages til at give sparring eller feedback. Under alle omstændigheder er det vigtigt at informere brugerne om fremdriften i projektet, da de ikke naturligt er inddraget her og derfor let mister forbindelsen til projektet.



Oversigt over aktiviteter og aktører i programfasen

Formulere byggeprogram

Et byggeprogram kan typisk opdeles i tre dele:

- 1) En række afsnit, som på forskellig vis **oplister de juridiske forudsætninger** m.m. – hvad skal der bygges, hvor må det foregå, lokalplaner, man evt. skal forholde sig til etc.
- 2) Et afsnit, der **beskriver værdigrundlaget** for byggeprojektet
- 3) En mere omfattende del med de **tekniske kravspecifikationer**, såsom arealangivelser, materialer m.m.

Selvom de tre afsnit er meget forskellige, er det vigtigt at sikre et godt samspil mellem dem. På den måde kan drømme og visioner fra værdiafsnittet bruges som afsæt til at beskrive krav til bl.a. arealstørrelser og fysiske sammenhænge mellem rum eller materialer.

I mange tilfælde er afsnittene skrevet af forskellige fagligheder, og det er derfor vigtigt, at I koordinerer godt og er grundige med at sikre den fælles forståelse.

Et byggeprogram

"Bygherren skal udarbejde et byggeprogram. Det skal detaljeret afklare og formulere de krav og ønsker, som bygherren og brugerne har beskrevet i programoplægget."

"Byggeprogrammet er udgangspunkt for det videre arbejde med forslag og projekt. Byggeprogrammet kan desuden udgøre en væsentlig del af grundlaget for udbud af projekteringsarbejdet, udbud i totalentreprise eller for en aftale om udvidet samarbejde mellem byggesagens parter".

"Endelig kan byggeprogrammet udgøre grundlaget for ansøgning om bevilling til byggeriet, eventuelt kun projekteringsbevilling."

Bygherrevejledning 2003 – Erhvervs- og Boligstyrelsen



Når I skal formulere byggeprogrammet, er det en god ide at huske:

- At formidle jeres og brugernes ønsker og behov i værdigrundlaget. Det kan være svært, men I vil få glæde af at være meget præcise allerede nu, da det gør bedømmelsen af de kvalitative kriterier lettere senere. Her kan designprincipper være en hjælp til at formulere, hvad det egentlig er, I ønsker, at bygningen skal kunne (se boks til højre)
- At vurdere, hvilke konsekvenser jeres ønsker og behov får for de tekniske specifikationer. Udfordrer det jeres standardbyggeprogram, hvis I har et – og hvad er så vigtigt at prioritere?

På www.modelprogram.dk kan du finde en tjekliste til:

Formulering og udarbejdelse af byggeprogram

Formidling af jeres behov og ønsker

Det er afgørende, at byggeprogrammet præcist gengiver, hvad I ønsker, byggeriet skal kunne. Brug gerne modelprogrammernes designprincipper som inspiration.

Derudover kan I overveje at supplere beskrivelsen med anden information, f.eks.:

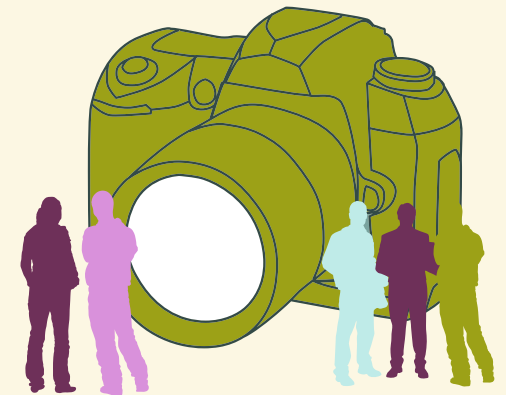
At holde spørgemødet for de bydende rådgivere/entreprenører et sted, I er meget inspireret af, f.eks. den eksisterende institution. Byd gerne på et måltid mad, et besøg i et frikvarter eller lignende

Gengiv hvilke steder/tanker, I har været inspireret af, og på hvilken måde – måske tager arkitekterne selv på studietur

I kan også bruge billeder, en film af stedet eller på anden vis visualisere det, I ønsker

Giv links til delopsamlingerne fra brugerinddragelsesprocessen. På den måde kan rådgiverne se direkte ind i processen – og få inspiration til tolkningen af bestemte ønsker

Mulighederne og metoderne er talrige – husk blot, at alle bydende skal have adgang til samme information.



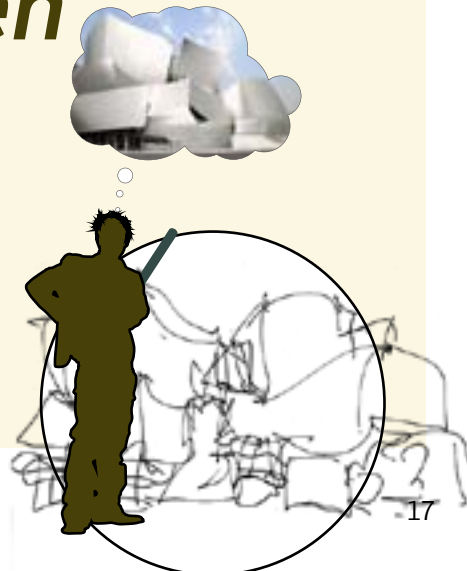
04//

Forudsætningsfasen

Idéfasen

Programfasen

Forslagsfasen



Når de bydende skal forstå byggeprogrammet og udforme projektforslag, og når kommunen skal vælge hvilke af forslagene, der skal bygges

I denne fase udarbejder de bydende rådgivere eller totalentreprenører projektforslagene, og I som kommune udvælger det, der bedst lever op til jeres tildelingskriterier. Her er de centrale aktører således rådgivere samt kommunens politikere, ledelse og forvaltningen. Valget af udbudsform har betydning for, om det, I vurderer på, f.eks. er tegninger til et projekt (arkitektkonkurrence) eller tegninger og den egentlige opførelse (f.eks. ved totalentreprise).

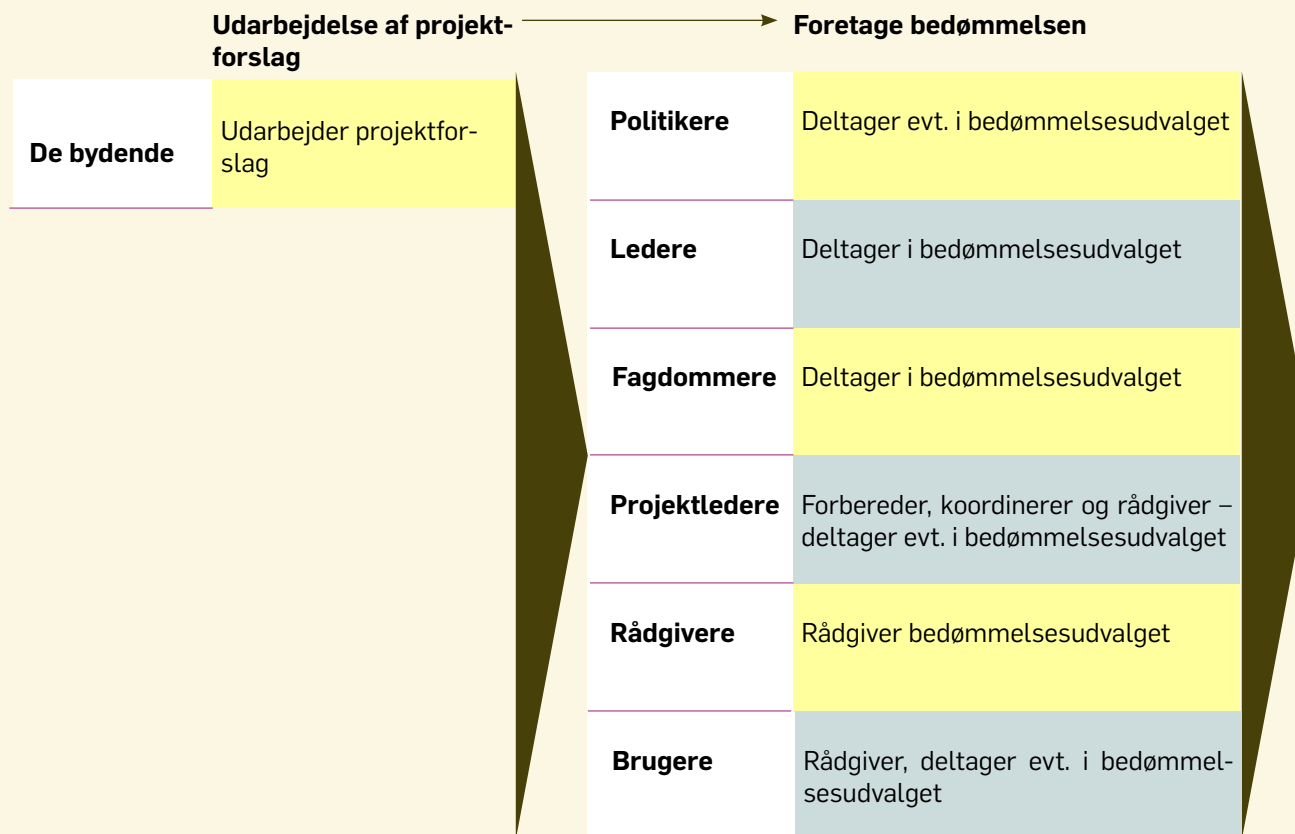
Resultatet af fasen er:

- At de bydende har **udformet og indsendt projekt forslag/dispositionsforslag**
- At kommunen har valgt **det forslag, som bedst muligt lever op til de valgte tildelingskriterier**

Vejen til disse to dele vil blive beskrevet i det følgende.

Hvem skal gøre hvad?

Denne fase er delt i to: Først udformer de bydende deres forslag - typisk i samarbejde med bygherren og brugerne. Derefter præsenteres forslagene for et bedømmelsesudvalg, som træffer endelig beslutning om, hvilket forslag der skal opføres – dog typisk efter nogle efterbearbejdnings.



Oversigt over aktiviteter og aktører i forlagsfasen

Udarbejdelse af projektforslag

Det er i denne fase, de bydende udarbejder deres projektforslag. Som kommune er det vigtigt, at I giver de bydende gode rammer for deres arbejde, f.eks. ved at give god tid til at udforme deres forslag, at præcisere jeres tanker så meget så muligt (ved at gennemarbejde byggeprogrammet) og ved at svare hurtigst muligt og præcist på de stillede spørgsmål. Det giver jer som kommune de bedste forslag at vælge ud fra, da I minimerer usikkerhed og misforståelser.

I denne fase vil der alt efter udbudsform gælde særlige regler for, i hvilken grad projektleder og andre repræsentanter for bygherre må være i dialog med de bydende.

De fleste professionelle aktører har ofte meget erfaring fra andre projekter og ved derfor godt, hvordan en bygning skal tegnes. Hvis I som kommune vil have reelt nytænkende og kreative forslag, kan I gennem byggeprogrammet påvirke – og udfordre – de bydendes tækning – og derved sikre, at der kommer færre 'skuffeprojekter'. For at gøre det, er det vigtigt at være tydelige i jeres beskrivelse af ønsker og behov, jf. fasen ovenfor.

Internt hos de bydende kan byggeprogrammet anvendes til at sikre en forventningsafstemning omkring de ønskede prioriteringer, så alle parter trækker i samme retning, og så det arkitekten tegner, også bliver det, entreprenøren reelt giver pris på.

Du kan læse mere herom i bilag 1, side 23

Vurdering af forslag med udgangspunkt i valgte prioriteringer, designprincipper, krav og ønsker

Bedømmelsesudvalget er ansvarlige for at træffe den endelige beslutning om, hvilket projekt der skal arbejdes videre med.

For at I kan give bedømmelsesudvalget et godt grundlag at træffe beslutninger på, skal I sikre, at de har et godt kendskab til projektet. Et godt udgangspunkt kan være, at flere af deltagerne har en eller anden form for ejerskab til dele af processen, hvad enten det er involvering i formuleringen af de indledende visioner eller i forbindelse med brugerinddragelsesprocessen. I kan også overveje at lade deltagere i brugerinddragelsesprocessen enten præsentere deres tanker eller deltage som rådgivere for bedømmelsesudvalget.

Endelig spiller byggeprogrammet en væsentlig rolle, da forslagene holdes op imod dette og de tildelingskriterier, der evt. er formuleret heri.

I bedømmelsen skriver man typisk en vurdering af de forskellige projekter ud fra de forskellige kriterier, som man har fastlagt. Disse vurderinger kan skrives af en eller flere af fagpersonerne i udvalget og kan være oplæg for bedømmelsen, såvel som det bliver konklusionen på bedømmelsen efterfølgende. De kan derfor også bruges til at formidle begrundelse for valg og fravalg til de bydende konsortier.

På www.modelprogram.dk kan du finde tjekliste til:

Vurdering af forslag med udgangspunkt i valgte prioriteringer, designprincipper, krav og ønsker



Den videre proces: Fra forslag til den nye hverdag

Den videre proces: Fra forslag til den nye hverdag

"Fra nye behov til nye rum" beskriver et byggeprojekts første faser – fra et behov opstår, til der ligger et konkret forslag med løsninger. Herfra indsnævres mulighedsrummet betragteligt, efterhånden som bygningen skyder op af jorden.

Husk på, at mulighedsrummet senere hen påvirkes allerede i valget af entrepriseform, så overvej nøje, hvilke muligheder I vil have for at viderebearbejde projektet, når vinderprojektet er fundet.

Brugerinddragelsen slutter imidlertid ikke med viderebearbejdningen af projektet. Tværtimod kan man sige, at der åbnes for et nyt kapitel: Nu skal man til at forholde sig til det, der skal foregå mellem væggene, og de spørgsmål, der rejser sig i forbindelse med det. Hvordan skal vi bruge rummene; kan vi vedtage et sæt spilleregler for, hvordan vores adfærd skal være, så der bliver plads til alle; hvilket inventar understøtter bedst vores behov osv.? Husk derfor at afsætte ressourcer til at fortsætte dialogen om udnyttelsen af rummene.

Sæt ligesom i idéfasen klare rammer for, hvad det er, der skal diskuteres, så brugerne oplever en fremdrift og en indflydelse på løsningerne helt frem til indflytning. På den måde sikres det mest optimale parløb mellem bygningens udformning og dens fremtidige brug.



| BILAG

Bilagets indhold

Indeholder vejledningsmateriale, der binder sig til Forudsætningsfasen. Herunder inspiration til udvælgelse af projektorganisation og interessenter, udbuds-, kontraherings- og entrepriseformer og spilleregler, samt bedømmelse af projekter, udvælgelses- og tildelingskriterier.

Projektorganiseringen

Når I fastlægger projektorganiseringen, er det en god ide at skelne mellem:

Byggeudvalget

- Som har til ansvar at træffe beslutninger på vegne af kommunalbestyrelsen. Byggeudvalget mødes, når der er behov for overordnede drøftelser af prioriteringer, fremdrift og lignende.

Projektgruppen

- Består af de mere udførende i forvaltningen, typisk sammen med projektlederen bistået af en til to personer fra de relevante forvaltninger. Projektgruppen har ansvar for at sikre projektets fremdrift og forberede beslutninger for byggeudvalget.

Brugerinddragelsesgruppen

- Er den gruppe, der bliver hørt omkring udformningen af byggeriet, og som har ansvar for at komme med input til vision, ønsker og behov omkring det konkrete byggeri.

I det følgende er gengivet, hvem der kan blive inddraget i de forskellige grupper.

Byggeudvalget

Kan eksempelvis sammensættes af følgende:

- Politikere
- Chefen for fagområdet i forvaltningen (f.eks. skole- eller dagtilbudschef fra børne- og ungeforvaltningen og plejeforforskeren for socialforvaltningen)
- Planchefen fra teknisk forvaltning
- Institutionslederen
- Byggechef fra teknisk forvaltning
- Projektleder

Projektgruppen

Kan eksempelvis sammensættes af følgende:

- Projektlederen
- Repræsentant for teknisk forvaltning
- Repræsentant for fagforvaltning
- Evt. repræsentant for udviklingsretted enhed
- Evt. eksterne rådgivere

Brugerinddragelsesgruppen

kan bestå af:

- Ledelsesrepræsentant(er) fra institutionen/skolen/boligerne, hvis denne

eksisterer, ellers fra tilsvarende institutioner

- Repræsentanter fra personale fra de evt. berørte institutioner eller fra andre institutioner
- Arbejdsmiljørepræsentanter
- De primære brugere: forældre og elever fra skolebestyrelsen eller forældre fra forældrebestyrelsen, beboere og/eller pårørende
- Pædagogiske eller plejefaglige konsulenter fra det berørte område i fagforvaltningen
- Teknisk personale (teknisk ejendomsleder/repræsentanter for driften)
- Økonomiforvaltningen
- Medarbejder(e) fra teknisk forvaltning
- Eventuelle brugere uden for åbningstiden
- Øvrige interessenter eller strategiske samarbejdspartnere (f.eks. en naboinstitution)
- Projektleder fra fagforvaltning og teknisk forvaltning og evt. repræsentant for økonomiforvaltningen
- Evt. ekstern rådgiver.

Udbuds- kontraherings- og entrepriseformer

Allerede når projektet rammesættes, bør I også vurdere og tage beslutning om:

- Valg af udbuds- og kontraheringsform, da der er fordele og ulemper ved de forskellige typer.
- Hvorvidt kommunen selv har de relevante kompetencer til at gennemføre hele processen, eller der skal hentes konsulenter ind udefra?

De overvejelser og beslutninger, som bygherren skal træffe allerede i denne fase i forhold til udbuds- og kontraheringsstrategi omfatter:

- Valg af rådgivning – dette skal ske af hensyn til sikring af kvalificering af bygherrens løbende beslutninger
- Valg af udbudstidspunkt og –grundlag – afhængigt af hvor stor indflydelse bygherren selv ønsker på projektet og detaljer heri.
- Konkurrenceform og –indhold – om der skal konkurreres på pris alene, eller det skal være på pris og kvalitet
- Valg af entreprise- og samarbejdsform – her kan vælges fagentreprise, stor-entreprise og totalentreprise

Spilleregler for udbud

Kommunen er som offentlig bygherre underlagt en række udbudsregler i tilbudsloven og EU-udbudsdirektivet. Disse regler regulerer såvel udbudsforløbet som tilbudsbedømmelsen. Reglerne skal fremme effektiv konkurrence og sikre alle virksomheder lige adgang til offentlige kontrakter, og samtidig sikre, at der opnås det bedste og billigste køb.

Der findes ganske mange forskellige udbudsformer. Nedenfor beskrives en række af de mest anvendte.

De mest almindelige udbudsformer er offentligt udbud, hvor der bliver indhentet tilbud fra en bred og ikke afgrænset kreds af bydende, og begrænset udbud, hvor der typisk gennem en prækvalifikation udvælges en mindre kreds af bydende, der således vil være kendte af udbyder inden endelig tilbudsafgivelse.

Langt de fleste udbud i byggesektoren sker som begrænset udbud – ikke mindst fordi dette kan målrette udbudsprocessen og samtidig minimere ressourceforbruget for såvel bygherren som for samfundet og branchen. Gennem en prækvalifikation kan tilbudsgivernes interesse for at afgive særdeles gennemarbejdede tilbud endvidere styrkes.

I udbudsprocesser er det vigtigt at:

- Al information leveres skriftligt, indtil udbudsforretningen er afgjort
- Alle tilbudsgivere får samme adgang til information – så ingen i kommunen bør indgå i dialog med enkelte leverandører, uden at andre potentielle leverandører også får de samme informationer
- Der er klare kriterier for udvælgelse (ved prækvalifikation) og for tildeling af ordren

Udvælgelses- og tildelingskriterier

I forbindelse med udvælgelse og tildeling arbejder man med en række udvælgelses- og tildelingskriterier for at sikre gennemskuelighed i udvælgelsen og tildelingen.

I forhold prækvalificering af tilbudsgivere anvendes udvælgelseskræterier vedr. teknisk kompetence og økonomiske ressourcer. Dette for at sikre, at de prækvalificerede har den nødvendige dokumenterede erfaring med og kapacitet til løsning af opgaven, og desuden har den nødvendige økonomiske styrke og robusthed i forhold til den stillede opgave.

I forhold til tildeling, altså den endelige udpegning af en vinder af et udbud, kan der overordnet vælges efter princippet "laveste pris" eller "det økonomisk mest fordelagtige tilbud".

Sidstnævnte benyttes, når man beder om et tilbud med et projekt, hvor der indgår en række andre parametre end prisen alene. Enten vil prisen være fast, eller også vil prisen indgå som en parameter.

Tildelingen foregår efter en række tildelingskriterier, som typisk udledes af byggeprogrammet. Her angiver man dels hvilke kriterier, man vægter, og hvordan kriterierne forstås, og dels med hvor mange procent kriteriet vægter.

Der kan i tildelingen for hvert kriterium yderligere anvendes underkriterier – det kan fx være:

- Æstetik, arkitektonisk udtryk af inde- og udearealer
- Funktionalitet
- Vurdering af i hvor høj grad de opstillede krav og intentioner til anvendelse af hus, rum og arealer er opfyldt
- Materialevalg, installationer
- Miljøforhold
- Byggetid
- Organisation og samarbejdsform
- Totaløkonomiske elementer – drift og vedligehold

Bedømmelse af projekter

I forbindelse med fastlæggelse af udbuds- og kontraheringsform skal der også sammensættes et bedømmelsesudvalg. Bedømmelsesudvalget skal dække alle dele af projektet (både faglige og tekniske forhold) og have personer med reel beslutningskompetence og ledelsesansvar.

Ud over nøglepersoner fra kommunen kan I invitere forskellige eksterne fagdommere, f.eks. arkitekter eller ingeniører som kan være med til at sikre, at jeres og brugernes behov og ønsker overføres til fysiske rammer.

Derudover er det også oplagt at sikre, at bedømmelsesudvalget efter behov kan trække på teknisk og faglig ekspertise fra rådgivningslaget og på viden fra brugerne.

I bedømmelsen af et byggeprojekt fastlægges de ovenfor nævnte tildelingskriterier, der bør afspejle de visioner og rammer, som politikere, ledelse og brugere gerne vil have projektet til at opfylde. Bedømmelsen skal koncentrere sig om disse kriterier, så derfor er de væsentlige at få på plads inden et udbud igangsættes.

Mere viden

Det anbefales at læse mere om de mange forskellige former for udbud og kontrahering, bl.a. i www.udbudsportalen.dk og Bygherreforeningens og Konkurrencestyrelsens guide: "[Bygherrens indkøbs- og udbudsstrategier – for bedre konkurrence i bygge- og anlægssektoren](#)".

Endelig kan du også finde mere om tildeling i Værdiskabende byggeproces' vejledning "[Kvalitet som tildelingskriterium](#)".

Bilagets indhold

Her kan du læse mere. En læsenøgle til de tre modelprogrammer.

Her kan du læse mere om forudsætningsfasen i de enkelte modelprogrammer:

Tre strategiske scenarier for forskellige typer af byggeprojekter:

[Modelprogram for folkeskoler](#), side 36-45

Et overblik over processen:

[Folkeskoler](#) side 92-109, [Plejeboliger](#) kapitel 4, side 58-67, [Daginstitutioner](#) side 8-9

Projektorganisation og brugernes behov:

[Folkeskoler](#) side 100-102, [Plejeboliger](#) side 66-67, [Daginstitutioner](#) side 14

Lokaliseringen af projektet:

[Daginstitutioner](#) kapitel 5, side 52-61

Her kan du læse mere om idéfasen i de enkelte modelprogrammer:

Inspiration til designprincipper, viden om målgruppen m.m.

Daginstitutioner: [Kapitel 2-5](#) indeholder beskrivelser af de centrale udfordringer inden for de forskellige fokusområder. [Side 116-117](#) beskriver, hvordan man kan overføre brugerinput til byggeprogrammet

Folkeskoler: [Kapitel 4](#) indeholder designprincipper inden for de forskellige strategiske scenarier, fokusområder og kriterier for godt byggeri

Plejeboliger: En indføring i målgruppens varierende behov findes i [kapitel 1](#), fokusområderne beskrives i [kapitel 2](#), og designprincipper præsenteres i [kapitel 3](#).

Her kan du læse mere om procesværktøjer i de enkelte modelprogrammer:

[Daginstitutioner: Spillet "Rum og rammer"](#) dækker over fire fokusområder, nemlig "24/7 døgnet rundt, året rundt", "1:50 institutionens indretning", "1:500 institutionens organisering" og endelig "1:5000 institutionens omgivelser" (se kapitel 2-5). Brugsvejledning på side 101. Spillet kan bestilles hos Workz – www.workz.dk

Folkeskoler: Inspirationskilder og idéøvelser (side 103-104). Prioriteringsspil, mindmaps og udvikling af designprincipper ([side 131-132](#))

Plejeboliger: En møderække med seks møder med hver sit fokusområde er beskrevet på [side 62-65](#)

Du kan i øvrigt finde relevant information, cases og konkrete værktøjer, der kan hjælpe dig i de enkelte faser på Ide til Programs hjemmeside www.i2p.dk

Programfasen er beskrevet i modelprogrammer følgende steder:

Folkeskoler: [side 106-109](#)

Daginstitutioner: [side 9-11](#), [side 116-117](#)

Plejeboliger [side 65](#)