

DIALOGBASERET KONKURRENCE SKABTE VERDENS BEDSTE HUS

"Processen og samarbejdet kunne ikke have været bedre – og vi får verdens bedste hus. Hold op hvor kommer vi ud med dette byggeprojekt, som vi gerne ville!"

Jesper Boesen kan næsten ikke få armene ned. Som administrationschef i Danske Handicaporganisationer (DH) har han gennem de sidste fem år stået i spidsen for arbejdet med at virkeliggøre visionen om et fælles domicil for landets mange handicaporganisationer.

Nu er huset ved at blive bygget på en fin grund et stenkast fra Høje-Taastrup station. Klokkeren tolv den 12.12.2012 bliver det indviet under overværelse af Hendes Majestæt Dronningen. Og så kan handicaporganisationerne flytte ind i Verdens Mest Tilgængelige Kontorhus!

"Det var den rigtige ide på det rigtige tidspunkt – og vi har haft medløb hele vejen. Men det helt afgørende var, at vi fandt det helt rigtige koncept for, hvordan vi kunne engagere arkitekter, ingeniørrådgivere og entreprenører i vores ambition", fortæller Jesper Boesen.

Drømmen om et fyrtårn

Visionen kom han selv med. Når nu Danske Handicaporganisationer skulle stå som bygherre for et hus til alle de forskellige handicaporganisationer, skulle tilgængeligheden selvfølgelig være på plads. Ikke blot på

den måde, at byggeriet skulle leve op til gængse krav og gældende standarder. Det skulle nytænke selve begrebet *tilgængelighed*.

Og overliggeren blev sat højt: Verdens Mest Tilgængelige Kontorhus, intet mindre. Ved at gøre byggeprojektet til et politisk statement kunne man slå tre fluer med eet smæk: Skabe opmærksomhed om tilgængelighedsproblematikken; engagere arkitekter og byggefolk i udfordringen – og forhåbentlig ende op med et fyrtårn, som kan blive et inspirationshus for andre bygherrer og hele byggebranchen.

Men hvordan strikke konkurrencen sammen, så man kunne lykkes med at engagere alle led i leverancekæden – og få dem til at tænke ud af boxen, så der kom nye løsninger på bordet? Med Realdania i ryggen bad Danske Handicaporganisationer et par bygherrerådgivere om forslag til en model for programmering, udbud og konkurrence. Arkitektfirmaet Gottlieb Paludan kom med et nytænkende bud, som DH hyrede dem til at realisere. Tovholder på det arbejde blev arkitekt Mette Thiberg.



Bygherren sætter holdene

"Først og fremmest ville vi have en teamkonkurrence i stedet for en arkitektkonkurrence. Det er jo ensbetydende med en totalentreprise, men vi så det som vejen til at involvere alle parter – og få entreprenøren spændt for den samme vogn helt fra begyndelsen. Udfordringen var så at organisere konkurrencen på en måde, som fokuserede på bygherrens kvalitative værdier og samtidig kunne facilitere et udviklingsaspekt", fortæller Mette Thiberg.

"Vi var klar over, at hvis vi ville have parterne til at agere anderledes end de plejer – så var vi også nødt til at lave set-up'et anderledes end vi plejer. Det førte os til spørgsmålet: Hvorfor er det ikke os, der sætter holdene? Hvis parterne skulle søge prækvalifikation enkeltvis i stedet for som team, ville vi nok i højere grad få deltagerne, som søgte ind, fordi de blev tændt på udfordringen: At lave tilgængelighed for alle. Og vi ville fra starten få rystet alle ud af "plejer-situationen."

Præmisserne blev gjort klart allerede ved indbydelsen til prækvalifikation, så de udvalgte – fem arkitektfirmaer, fem ingeniørrådgivere og fem entreprenører – havde på forhånd erklæret sig indforståede med at medvirke i de teamkonstruktioner, bygherren placerede dem i.

De var også orienterede om, at de indledningsvist skulle på skolebænken og deltage i en workshop om tilgængelighed. Og endelig at de efterfølgende skulle dyste i en indlagt mini-konkurrence med henblik på at teste deres vilje og evne til "tilgængeligheds-innovation" – og på at udskille de tre bedste teams til den endelige konkurrence.

Byggeprogrammet

Forinden havde Jesper Boesen og hans bygherrerådgivere lagt et stort arbejde i at klæde bygherrens egen organisation på til selv at tænke og agere anderledes.

Danske Handicaporganisationer er paraplyorganisation for 32 medlemsorganisationer – hver med fokus på et specifikt handicap. Der er tale om meget forskellige foreninger med hver sin kultur, fra ganske små til store foreninger med adskillige tusinde medlemmer. De fleste har hidtil været spredt på forskellige lokaliteter og har kun begrænset tradition for at samarbejde med hinanden. At få dem alle på samme fællesnævner og fri af vante tankebaner var i sig selv en udfordring.

Der blev derfor udført et omfattende programmeringsarbejde med at indhente og afstemme krav og forventninger fra den snes forskellige medlemsorganisationer, som skal flytte ind i huset sammen med DH's eget sekretariat – og udmønte dem i et byggeprogram, som ikke dikterede bestemte løsninger, men som tværtimod udfordrede de konkurrerende teams til selv at udtænke innovative løsninger.

Samtidig blev der etableret to fora, som skulle sikre medlemmernes indflydelse og aktive medvirken gennem hele processen: En rådgivende Tilgængelighedsgruppe og en koordinerende Intern Proces Gruppe (IPG).

Ikke et ord om tilgængelighed

"Tilgængelighed fylder ikke meget i vores byggeprogram – ud over helt indledningsvist, hvor der står, at huset skal være fuldt tilgængeligt for alle. Punktum", understreger Jesper Boesen.

At programmet ikke beskriver, hvordan huset skal være tilgængeligt, er et meget bevidst valg fra bygherrens side. Som Boesen udtrykker det:

"Hvis vi først var begyndt detaljeret at beskrive, hvor meget ramper måtte hælde, så ville vi få en rampe. Og vi ville ikke have en rampe!"

"Når vi snakker tilgængelighed, er tendensen helt klassisk, at man starter med at spørge: Hvad siger standarden? Det gør man da ikke i andre sammenhænge! Der spørger man: Hvad vil være det bedste?"

"Vi ville også have det bedste. Vi ville have, at arkitekten skulle gøre, som han gør i alle mulige andre sammenhænge – nemlig spørge sig selv: Hvad er den bedste løsning til den funktionalitet, som bygherren efterspørger. Det er jo det, arkitekter og ingeniører kan. Så beder man dem bygge en opera – det er der ikke mange af dem, der har prøvet før, men så finder de jo ud af, hvilke særlige udfordringer det indebærer – og hvordan de kan løse dem. Det er nøjagtigt det samme, når vi beder dem bygge "verdens mest tilgængelige kontorhus". Det er der ingen opskrift på, men så må de jo finde den! På samme måde som med operaen. Det er jo deres faglighed. Det er den, vi har villet udfordre", siger Jesper Bosen.

Øjenåbneren

For at hjælpe de fem prækvalificerede teams på sporet straks fra start, skulle de som det allerførste deltage i en to-dages workshop med fokus på tilgængelighed:

"Vi ville have rystet dem ud af den "plejer", som siger, at når det handler om tilgængelighed, så kigger vi i bygningsreglementet eller slår op i SBIs tjekliste. Alle kan sætte sig ind i reglerne, men vores mål var jo at få dem til at tænke i nye løsninger. Derfor skulle de på egen krop mærke, hvad det vil sige at være begrænset i sine udfoldelsesmuligheder pga af barrierer i omgivelserne", fortæller Mette Thiberg.

På workshoppen prøvede deltagerne – seks fra hvert team – at få bind for øjnene og blive sendt ud i verden med forskellige niveauer af synsnedsettelse – fra tunnelsyn, nedsat syn til helt blind. De blev sat i en kørestol, så de selv kunne prøve, hvordan det er at kæmpe sig rundt i en bygning, når det byggede miljø udgør en barriere. Gennem to intensive dage fik arkitekter, ingeniører og entreprenørerne selv ind under

huden, hvordan verden ser ud, når man må leve med en funktionsnedsættelse. Og de lærte af egen erfaring, at et handicap ikke er noget, man har – det er noget, man møder i sine omgivelser, når nogen ikke har tænkt sig om.

En øjenåbner, kaldte alle deltagerne workshoppen, der samtidig kom til at fungere som en kick-start på samarbejdet i de teams, der nu skulle kæmpe om at blive blandt de tre, som fik lov at deltage i konkurrencen.



Nåleøjet

Udskilningsløbet var en "mini-konkurrence", hvor de fem teams blev inviteret inden for i et af de senere års berømmede og præmierede nybyggerier – CBS' Kilen på Frederiksberg. Med deres nye indsigt skulle de analysere husets tilgængelighedsmæssige udfordringer og

udarbejde forslag til, hvordan man kunne forbedre tilgængeligheden i ankomst- og fællesarealer.

Den opgave fik de en uge til at løse. Tre uger senere mødtes alle igen i plenum, hvor holdene fremlagde deres besvarelser - og til sidst fik at vide, hvilke tre hold bygherren havde valgt at invitere videre til den endelige konkurrence. Deres analyse af tilgængelighedsproblematikken, kreativiteten i deres forslag til forbedringer og bygherresidens oplevelse af det interne samarbejde i grupperne var de tre kriterier, der med lige stor vægt blev lagt til grund for udvælgelsen.

"Du kan kalde det en avanceret form for ansættelsessamtale. Deres håndtering af konkurrencen og den dialog, vi fik med dem, gav mig et rigtig godt indtryk af holdenes styrker og svagheder – og et godt grundlag for at bedømme, om de virkelig engagerede sig i det, jeg gerne ville, eller om de bare gerne ville være med til at bygge et stort dyrt hus", fremhæver Jesper Boesen.

"Samtidig fik jeg et fantastisk godt indblik i, hvordan de arbejdede sammen - og det er noget, man næppe skal undervurdere. De kan være nok så fagligt dygtige, men hvis de ikke kan finde ud af at arbejde sammen med andre, kan det være lige meget."

Frugtbar dialog i forslagsfasen

Samarbejde - det kunne de tre teams, der blev udvalgt til at give forslag i konkurrencen. De gik alle til opgaven med at udvikle verdens mest tilgængelige hus med kolossal engagement.

Men to dages workshop og en øvelse havde selvsagt ikke gjort dem til eksperter i tilgængelighed. Det skulle vise sig meget værdifuldt, at hvert team to gange i konkurrencefasen fik mulighed for at mødes med bygherrens rådgivende Tilgængelighedsgruppe for at stille spørgsmål og afprøve deres idéer i forhold til tilgængelighedsproblematikken.

"To af de tre konkurrerende teams arbejdede for eksempel på hver deres måde med en idé om et spiralkøkken med én lang rampe op gennem huset. Det var jo en velment idé, men også ret uhensigtsmæssig. Det kræver armering at forcere sådan en rampe i en kørestol. Den ville blive én stor barriere for alle bevægelseshæmmede – og give urimeligt lange adgangsveje for husets brugere. Så den idé blev hurtigt lagt død, efter mødet med Tilgængelighedsgruppen", fortæller Jesper Boesen, som mener at dialogmøderne i konkurrencefasen var direkte medvirkende til, at konkurrencen blev en succes:

"Hvis vi ikke havde haft denne dialog, kunne vi jo have fået tre dysfunktionelle projekter. I stedet fik vi tre fremragende forslag. Men tænk hvis vi skulle have siddet og vælge mellem tre middelmådige projekter til sidst. Det ville jo have været en katastrofe", siger Jesper Boesen som uden forbehold vil anbefale modellen til andre bygherrer.

Bygherrerådgiveren sad ved disse møder med som garant for, at der ikke gik fortrolig information videre fra det ene hold til det andet. Samtidig kunne de opsamle og formidle svar på generelle spørgsmål til alle tre teams, så de arbejdede på det samme grundlag. Med ganske få forholdsregler er der ikke er nogen som helst betænkeligheder i forhold til ligebehandlingskravet i udbudsjuraen, understreger Mette Thiberg:

"Jeg tror virkelig, at denne dialog i forslagsfasen er en nøgle til at få nogle bedre projekter. Én ting er at man i et program og udbudsmateriale kan læse sig til, hvad bygherren beder om. Men muligheden for at man så også undervejs, mens man sidder og arbejder med tingene, kan mødes med bygherren og afklare, om man har tolket byggeprogrammet og hans intentioner rigtigt – det er med til at klæde forslagsstillerne på til at lave et bedre projekt. I forhold til det projekt, som vandt konkurrencen, har der kun været behov for at ændre gan-

ske lidt ved projektet til det hus, som nu bliver bygget i Høje-Taastrup.”

Prisen kom sidst ved bedømmelsen

Når man spørger bygherren og hans rådgiver, om der slet ikke er noget negativt at sige om den valgte konkurrenceform, kan de kun komme på én ting: Det var meget svært at finde en vinder, fordi bedømmelseskomiteen sad med tre forslag, som på hver deres måde havde kvaliteter til at blive Verdens Mest Tilgængelige Kontorhus.

Tro mod sin egen vision havde bygherren valgt at vægte de funktionsmæssige værdier – herunder det arkitektoniske greb om tilgængelighedsudfordringen – højest med 45% i den samlede bedømmelse. Forslagenes energi- og miljømæssige bæredygtighed vægtede med andre 10%, og forslagsstillernes bud på, hvordan de gennem deres organisation og proces ville bære de gode intentioner videre gennem projektering og udførelse med 20%.

Med en vægtning på kun 25% har prisen vel sjældent talt så lavt ved en bedømmelse. Oven i det var tilbuddenes priser tillige den sidste information, som bedømmelseskomiteen fik adgang til. I tildelingsprocedurerne – som var tilrettelagt efter Værdibyg-vejledningen ”Kvalitet som tildelingskriterium” – havde man nemlig valgt at benytte sig af to-kuvert systemet, hvor tilbudsprisen blev afleveret i en separat kuvert, som først blev åbnet efter at forslagene var bedømt efter de øvrige kriterier.

Alligevel blev prisen udslagsgivende til sidst. Med et tilbud mere end 50% dyrere end de øvrige forslag – bygherren havde undladt at opstille en targetpris for at teste mulighederne i det udprægede købermarked i 2010 – faldt det ene af forslagene på prisen. De to tilbageværende forslag lå på alle parametre næsten lige, og det var på marginalerne, at man i september 2010 valgte forslaget fra NCC, Cubo, Force 4, Niras og Møller & Grønberg som vinder af konkurrencen.



Det betaler sig at gå nye veje

Mens han utålmodigt venter på, at håndværkerne skal blive færdige i Høje-Taastrup har Jesper Boesen haft rig lejlighed til at reflektere over, hvad det helt specielle konkurrenceforløb har betydet for resultatet:

”Jeg mener faktisk, at vi får en højere kvalitet end vi egentlig betaler for, fordi der blev skabt et sådant engagement hos vores rådgivere og entreprenør. Vi har fået en masse med i pakken, som vi ikke ville have fået, hvis vi ikke havde formået at få dem til at forstå vores intentioner – og tænke på udfordringen”, siger Jesper Boesen.

”Vi har haft den styrke, at vi har haft en meget stærk værdi som basis for vores projekt. En værdi, som ikke bare er indiskutabel, men også påkalder sig stigende bevågenhed – bl.a. på grund af den demografiske udvikling med flere ældre i årene fremover. Men jeg synes virkelig også, at vores bygherrerådgivere har excelleret i at udvikle en proces, som har vist sig enormt frugtbar. Hvis vi bare var gået konventionelt til sagen, var vi ikke nået nær så langt.”

At bygherren vovede at gå nye veje, har ikke bare givet ham et bedre hus. Også de andre ambitioner i projektet er fuldt ud kommet hjem, mener Jesper Boesen: *"Alle har lært utrolig meget – rådgiverne, entreprenørerne og vores egne tilgængelighedsfolk, som har lært en masse om at være i dialog med byggefolk i retning af at skabe løsninger."*

"Vores rolle har jo ofte været at kritisere, når man ikke har fået taget de fornødne hensyn til tilgængelighed. Vi har været gode til at konkretisere den forkerte løsning. Men her har vi vovet pelsen og sagt: Nu vil vi gerne hjælpe med at lave den rigtige løsning. Det har været et kvantespring for os. Og ret modigt af os, synes jeg faktisk!"

!SÅDAN! Dialogbaseret konkurrence om Handicaporganisationernes Hus

- Overvej entreprisformen: Totalentreprise-konkurrencen har den fordel frem for en almindelig projektkonkurrence, at entreprenøren er med fra start. Det sætter bygbarhed (og eventuel targetpris) i fokus allerede i konkurrenceforslagene. Ved DH's byggeri er der næsten ikke sket ændringer fra konkurrenceforslag til udførelsesprojekt
- Meld proces og vilkår klart ud allerede ved indbydelsen til prækvalifikation: DH gjorde det allerede her klart, at bygherren ville sammensætte holdene – og at deltagerne skulle være indstillede på at deltage i et kursusforløb og en mini-konkurrence.
- Giv konkurrencedeltagerne forståelse og indsigt i dine særlige behov: To dages workshop i tilgængelighed klædte deltagerne på til konkurrencen og befordrede at de indleverede forslag blev mere kvalificerede. Bygherrer med særlige krav eller ønsker til byggeriet kan på lignende måde overveje at uddybe byggeprogrammet ved en workshop eller lignende, som også kan give deltagerne en generel anvendelig viden. Deltagerne skal i rimelig grad honoreres

for deres medvirken – ved DH-konkurrencen fik hvert team 35.000 kr til deling, hvilket nogenlunde modsvarer almindeligt timehonorar for én deltager fra hvert firma.

- Udskilning inden den endelige konkurrence: At udarbejde konkurrenceforslag er resursekrævende – ved et projekt som Handicaporganisationernes Hus kan omkostningerne nemt løbe op i et par millioner for hvert team. I dette tilfælde gav mini-konkurrencen bygherren og hans rådgivere et velegnet grundlag til at skære antallet af deltagere i konkurrencen ned til tre. Dermed øges de tilbageværendes vinderchancer – så de alt andet lige vil være tilbøjelige til at maksimere deres anstrengelser for at vinde konkurrencen.
- Understøt dine prioriteringer i de kvalitative tildelingskriterier: Tilgængelighed, bæredygtighed og arkitektonisk kvalitet var DH's eksplicitte prioriteringer. Ved at vægte disse kriterier med sammenlagt 55% fik bygherren lagt det fokus, han ønskede, i konkurrenceforslagene. De kvalitative kriterier afbalancerer totalentreprisen og styrker rådgiverne over for entreprenøren. Konkurrencedeltagernes iver efter at vinde sikrede prisskarpe tilbud, selv om prisen blot vægtede 25%.
- To-kuvert modellen kvalificerer bedømmelsen: Det kan ikke undgå at påvirke bedømmelsen, hvis konkurrencedommerne kender tilbudsprisen, når de vurderer forslagene ud fra de kvalitative kriterier. Det undgås når tilbudsprisen afleveres i en separat kuvert, der først åbnes efter at de kvalitative kriterier er bedømt. To-kuvert modellen er samtidig med til at afbalancere arkitekt-entreprenør relationen ved en totalentreprise-konkurrence.

Skrevet af Poul Høegh Østergaard