

RAMBØLLS NYE HOVEDKVARTER

Rambøll

Rambøll Danmark indgår i Rambøll Gruppen, der er en førende viden-virksomhed med aktiviteter inden for ingeniørarbejde, management og IT. Rambøll Gruppen har omkring 9000 ansatte, der medvirker i projekter over hele verden fra næsten 200 kontorer i 20 lande.

Byggeprojektets omfang

Hovedkvarteret i Ørestad på 40.000 m², rummer Rambøll Gruppens medarbejdere i København. I alt beskæftiger Rambøll ca. 1600 medarbejdere, fordelt på 7 forskellige forretningsenheder, hvoraf Rambøll Danmark er den største. Anlægssummen var på over en milliard kroner.

Fra de første tanker om et nyt hovedkvarter blev gjort, til den nye bygning stod klar til indflytning, gik der næsten 10 år. Allerede i 2001 begyndte overvejelserne om at samle Rambøll Danmarks aktiviteter i nye fysiske rammer, men blev dog sat på standby. I 2004 – 05 blev byggeplanerne genoptaget, denne gang som en udvidelse af de eksisterende bygninger i Teknikerbyen i Virum. Disse planer blev opgivet i slutningen af 2005. I starten af 2006 tilbød SEB Ejendomme at købe grunden i Ørestad og herfra tog byggeprojektet fart med en organisation, der allerede havde gjort sig mange tanker om kravene til det kommende byggeri. Det nye hovedkvarter stod færdig til indflytning i august 2010.

Byggeprojektet - Rambølls nye hovedkvarter skitseret gennem Den Gode Proces' faseopdelinger

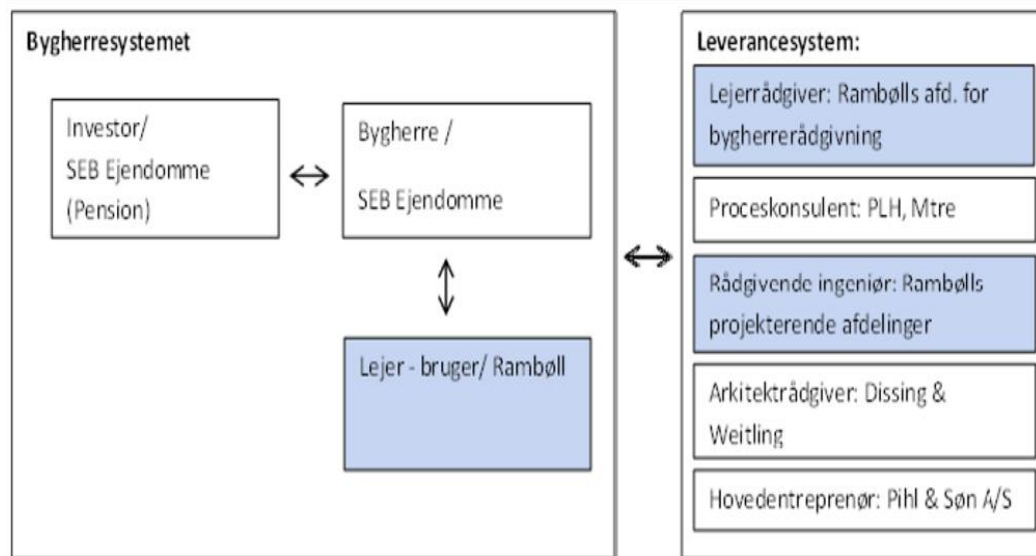
Med reference til Den Gode Proces og dens tredelte faseopdelinger: Forudsætninger, Idé og Program analyseres Rambølls hovedkvarter som case, for herigennem at give et indblik i et procesforløb samt at videndele og inspirere til andres byggeproces.

1. Fase – Forudsætninger

Byggeprojektet Rambølls nye hovedkvarters første fase 'Forudsætninger' behandlede procestemaerne: organisation/projektorganisation, lokalitet/bygningens placering, behovsanalyser og brugerinvolvering.

Bygherresystem

Byggeprojektets bygherre var SEB Ejendomme. Rambøll har haft flere roller i projektet, nemlig som lejer, som lejerrådgiver, og som projekterende ingeniør for SEB Ejendomme. Lejerrådgivningen blev varetaget af Rambølls afdeling for bygherrerådgivning sammen med proceskonsulenter fra PLH arkitekter A/S og ingeniørrådgivningen af de projekterende afdelinger hos Rambøll. Rambøll har som lejer haft afgørende indflydelse på både byggeprogram og byggeprocessen. SEB Ejendommens projektledelse har truffet overordnede beslutninger for hele bygningen.



Figur 1: Diagram over sammenhængen mellem den interne og den eksterne projektorganisation. Den blå markering viser de forskellige roller som Rambøll har udfyldt i projektet.

Domiciludvalget

Indenfor Rambøll organisationen har domiciludvalget haft ansvaret for hele byggeprojektet til det nye hovedkvarter. Domiciludvalget blev repræsenteret af 16-18 personer, bestående af en leder og en medarbejder fra hver af de enkelte forretningsenheder. Herudover deltog kommunikationsafdelingen i domiciludvalgets møder. Det har været den enkelte forretningsenhedsledelse, der har haft ansvar for at udvælge medarbejderne.

Domicildirektørgruppen

Domicildirektørgruppen var bestående af direktørerne fra de syv forretningsenheder i Rambøll, og har været den instans, der har fastsat de økonomiske rammer, hvad angår lejeleverancer. Domiciludvalget har

fremlagt indstillinger vedr. lejeleverancer til Domicildirektørgruppen, som efterfølgende har truffet den endelige beslutning.

Forretningsudvalget

Forretningsudvalget bestod af en mindre del af Domiciludvalget, som mødtes hver 14. dag for at tage stilling til de spørgsmål i byggeprojektet, der løbende dukkede op og krævede en hurtig reaktion. Gruppen bestod af en medarbejderrepræsentant, administrationschefen samt tre direktører. De har haft stor indflydelse på beslutningerne, men har hele tiden refereret til Domiciludvalget.

Ekstern projektorganisation

SEB Pension har været investor i projektet, mens SEB Ejendomme har været den overordnede bygherre, der har haft ansvaret for byggeriet udadtil og for de overordnede beslutninger. Rambøll Danmark har været lejer og bruger. For at koordinere bygherrens og lejerens (Rambøll) krav og ønsker til byggeriet blev der afholdt ugentlige projektledelsesmøder, hvor Rambølls lejerrådgiver deltog. Lejerrådgiveren har haft til opgave at sørge for at Rambølls visioner og prioriteringer blev opretholdt gennem projektet. Lejerrådgivningen blev varetaget af Rambølls afdeling for bygherrerådgivning, dog bistået af proceskonsulenter i både programfasen og i projekteringsfasen. Samtidig med at lejekontrakten mellem SEB Ejendomme og Rambøll blev underskrevet (maj 2006), havde Rambøll en drøftelse med SEB Ejendomme om, hvordan byggeriet skulle gennemføres. Det blev besluttet på Rambølls opfordring at gennemføre det som partnering, hvor både arkitekt og entreprenør blev involveret i projektet fra starten. Rambøll skulle selv stå for ingeniørarbejdet. Når Rambøll foretrak partnering som samarbejds- og kontraktform var det en del af en branding af koncernen.

Lokalitet – bygningens placering

En væsentlig forudsætning for dette projekt har været lokaliseringen af det nye domicil. Incitamentet for projektet har været at samle alle Rambølls aktiviteter i København på samme lokalitet, hvilket har stillet en række krav til stedet.

Behovsanalyse

Der er igennem forløbet fra de første tanker om et projekt til byggeprogrammet lå færdigt blevet lavet to behovsanalyser. De har hver især haft deres funktion i den gældende fase.

2. Fase – Idé

Under fasen Idé behandlede byggeprojektet (Rambølls nye hovedkvarter) procestemaerne: Lokalitets- og behovsanalyse, økonomi, tidsplanlægning, risikoanalyse, intern og ekstern kommunikationsstrategier, brugerinvolvering herunder meningsmålinger og workshops.

Lokalitets- og behovsanalyse

Der blev i 2001 udarbejdet en analyse af potentielle fremtidige placeringer af Rambøll. En række forskellige lokaliseringsmuligheder blev vurderet i forhold til fleksibilitet, transport, signalværdi, betingelser knyttet til grunden, medarbejderaccept og naboforhold samt husleje og driftsomkostninger. De daværende lokaliteter indgik som en mulighed i analysen. Desuden blev der udarbejdet en analyse i forhold til medarbejdernes transporttid til og fra arbejde, og hvordan en mulig flytning til andre lokaliteter ville påvirke transporttiden. Denne analyse blev samlet i en rapport, der blev forelagt direktionen og har siden været et vigtigt udgangspunkt for projektet.

Omkring årsskiftet 2005/2006 tilbød SEB Ejendomme, Rambølls udlejer i Teknikerbyen, at købe en grund i Ørestad og opføre et byggeri på 40.000 m², som Rambøll kunne leje sig ind i. Derfor blev der udført en opdateret lokaliseringsanalyse. Rambøll Danmark besluttede, at det nye domicil

skulle placeres i Ørestad. Der blev 'stukket en finger i jorden' og udført en rundspørge blandt en række nøglemedarbejdere for at få deres reaktioner på flytteplanerne. I maj 2006 blev der endelig skrevet lejekontrakt med SEB Ejendomme.

Økonomiske analyser i forhold til flytning- versus 'blive boende'-scenarie

Da de første overvejelser omkring Rambølls fremtidige fysiske rammer blev gjort i 2001, blev der udarbejdet en overordnet analyse af behovet for et nyt domicil internt i Rambøll Danmark. Den indeholdt analyser og forudsigelser af det fremtidige medarbejderantal samt arealbehov og et estimat over husleje og driftsomkostninger ved en række forskellige mulige lokaliteter til det nye domicil, både hvis man fastholdt status quo eller flyttede.

Efter at have skrinlagt en udvidelse af de eksisterende rammer i Teknikerbyen i Virum i 2005, var man igen på udkig efter en ny lokalitet til domicilet. SEB Ejendomme var villig til at købe en byggegrund i Ørestad og opføre et nyt domicil, som Rambøll kunne leje. Derfor blev der udført en økonomisk analyse, af en flytning til Ørestad sammenholdt med et "blive boende"-scenarie, lige før der i maj 2006 blev skrevet kontrakt med SEB Ejendomme. De økonomiske rammer for projektet blev fastlagt i form af en husleje pr. m² og et brutto arealforbrug på 22 m² pr. arbejdsplads.

Tidsplanlægning

Der er løbende blevet lagt tidsplaner for projektet og de enkelte faser. Proceskonsulenten fra PLH Arkitekter A/S deltog i projektet i programfasen fra lejekontrakten blev underskrevet i 2006 frem til lejerprogrammet lå færdigt og udarbejdede en tidsplan for deres arbejde med Rambøll, som blev overholdt. Se evt bilag om PLHs tidplan for programmeringsfasen.

Risikoanalyse

Som en del af beslutningsgrundlaget for at flytte til Ørestad blev, der lavede en meget overordnet risikoanalyse over det at flytte til Ørestad. I byggeprojektet blev der i forbindelse med dispositionsforslaget lavet en risikoanalyse over, hvad der kunne påvirke processen. Denne blev opdateret i forbindelse med det færdige projektforslag.

Kommunikationsmetoder

Fra starten af Idé-fasen, efter indgåelsen af lejeaftalen i maj 2006, blev der lagt en strategi for den interne og eksterne kommunikation for resten af byggeprocessen. Denne strategi indeholdt rammer for den interne og eksterne proces og kommunikation, et intranetsite og informationsmøder. Af andre anvendte kommunikationsmetoder var bl.a. ambassadører, workshops m.m.

Opdeling og overblik over intern og ekstern proces

For at kunne målrette og holde overblikket over kommunikationen, blev der udarbejdet en tydelig opdeling af den interne og eksterne proces. Den interne proces handlede om den interne beslutningsproces og kommunikation i Rambøll. Den eksterne proces handlede om selve byggeprojektet.

Intranetside

Da byggeprojektet var en realitet i 2006, blev der som noget af det første oprettet en side på intranettet, hvor medarbejdere kunne få indsigt i projektet. Her var der adgang til referater fra Domiciludvalgets møder, nyheder blev annonceret og 'ofte stillede spørgsmål' blev besvaret af lejerrådgiveren. På den måde kunne medarbejdere følge med i beslutninger og projektets udvikling. Websiden udviklede sig aldrig til at blive et stort medarbejderforum, fordi mange af medarbejderne havde svært ved at forholde sig til et fremtidigt byggeri og interesserede sig ikke for sidens indhold.

Informationsmøder

Der blev afholdt 'gå-hjem-møder' undervejs i projektet med forskellige temaer. Det første i Idé-fasen kort efter beslutningen om placeringen i Ørestad var taget, hvor den daværende administrerende direktør holdt oplæg om selve beslutningen, og hvorfor den var taget. Andre af oplæggene handlede om Ørestad og transportmuligheder samt den moderne arbejdsplads. For at opretholde interesse, accept og engagement blev der senere afholdt forskellige medarbejderarrangementer med løbende byggepladsbesøg.

Ambassadører - Workshops

I starten af projekteringsfasen arrangerede proceskonsulent Mtre workshops for omkring 80 medarbejdere. I den forbindelse udnævntes to 'ambassadører' for hver forretningsenhed, som skulle stå for kommunikationen om projektet i forretningsenheden. 'Ambassadørerne' blev udvalgt af den lokale ledelse i hver forretningsenhed. Under de to workshops fungerede 'ambassadørerne' som 'cafeværter' for en række grupper og ledte grupperne igennem workshopen. Alle spørgsmål fra medarbejderne og svar herpå blev samlet i et dokument, som "Ambassadørerne" kunne bruge i den videre kommunikation. Har der været utilfredse medarbejdere, har Rambøll forsøgt at tage hånd om dem og deres bekymringer. 'Ambassadørerne' har i den sammenhæng fungeret som et talerør mellem Domiciludvalget og medarbejderne.

Brugerinvolvering

Brugere har været involveret i både Forudsætning-, Idé- og Programfasen og videre i byggeprocessen. De fleste evalueringer, analyser og workshops er foregået med deltagelse af ledelse og medarbejderrepræsentanter fra Rambølls forretningsenheder.

3. Fase – Program

Under fasen 'Idé' behandlede byggeprojektet (Rambølls nye hovedkvarter) procestemaerne: Behovsanalyse, økonomi, brugerinvolvering herunder interview.

Kort om aktiviteter i programfasen

Da det i 2006 var fastlagt, at Rambølls nye domicil skulle ligge i Ørestad, blev PLH Arkitekter A/S ansat som proceskonsulent med opgaven at udarbejde en behovsanalyse, og lejerprogrammet. Behovsanalysen blev baseret på en visionsworkshop og interview med 60 nøglemedarbejdere i organisationen. I behovsanalysen blev behovet for antallet og størrelsen af arbejdspladserne klarlagt. Derudover var der fokus på fællesarealer, fællesfaciliteter herunder behov for mødelokaler og på det fysiske arbejdsmiljø såsom indeklima, lydforhold og akustik, belysning, dagslys og solafskærmning. Endelig indeholdt analysen også visionen for det kommende domicil.

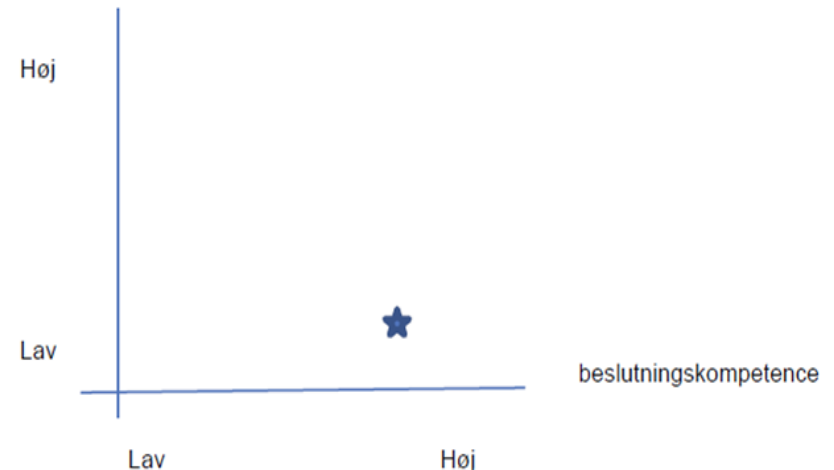
En attraktiv arbejdsplads

Rambøll har en række indsatsområder, hvor en af dem er 'Menneskelige ressourcer'. Herunder er det et kriterium, at Rambøll Gruppens position skal sikres som den mest attraktive arbejdsplads for at tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere. Derfor blev der til det nye hovedkvarter stillet høje krav i forhold til indeklima, miljø, lyd- og akustikforhold, funktionalitet og arkitektur. Selvom SEB Ejendomme var bygherre, formulerede Rambøll lejerprogrammet, med specifikke krav til indretning og arbejdsmiljø. SEB Ejendomme valgte efterfølgende at anvende Rambølls retningslinjer på hele huset. For at sørge for, at Rambølls visioner, politikker og meninger blev en del af det nye hovedkvarter, havde de en meget klar holdning til, hvordan der skulle prioriteres i forbindelse med eventuelle besparelsesrunder i løbet af projekteringen. Her havde indeklima og funktionalitet højeste prioritet.

Brugerinvolvering

Brugere har været involveret i både Forudsætning-, Idé- og Programfasen og videre i byggeprocessen. De fleste evalueringer, analyser og workshops er foregået med deltagelse af ledelse og medarbejderrepræsentanter fra Rambølls forretningsenheder. Brugere har deltaget i domiciludvalget – et vigtigt beslutningsorgan i byggeprocessen med en lille repræsentationsratio (16 brugere heraf 8 ledere/1600 medarbejdere).

antal involverede brugere i forhold
til det samlede antal brugere



Figur 2: Relationen mellem antal involverede brugere i beslutningsprocessen i forhold til deres beslutningskompetence.

Interview

Efterfølgende i programfasen gik PLH Arkitekter A/S i gang med at analysere og kortlægge de nuværende samt de ideelle arbejdsprocesser i virksomheden. Dette foregik ved at interviewe 60 medarbejdere på alle niveauer. De 60 medarbejdere blev fundet af HR-afdelingen, og der blev lagt vægt på, at alle forretningsenheder og alle jobfunktioner i videst muligt omfang blev repræsenteret svarende til deres andel af den samlede organisation, for at sikre bredde i informationsgrundlaget. Af de 60 medarbejdere var de 10 medlemmer i Domiciludvalget. Direktøren for Rambøll blev også interviewet. (eksempel på interviewreferat, se bilag). Visionsworkshoppen og de udførte interviews dannede grundlag for behovsanalysen og det endelige Workplace-designprogram, som indgik i byggeprogrammet.

Efter programfasen

Efter programfasen blev Mtre ansat som procesrådgiver på projektet, og en supplerende behovsanalyse blev udført. I denne var der især fokus på antallet af mødelokaler og kontorindretningen.

FAKTABOKS

Bygherre: SEB Ejendomme

Bygning: Rambølls nye hovedkvarter

Økonomi: Over 1 milliard kr.

Størrelse: 40.000 m²

Tidsramme: 2001-2010

Værktøjer: Projektledermøder, workshop, lokalitet- og behovsanalyser, visionsworkshop, meningsmålinger, interview

Krav: Rambølls vision- og strategiplan er at have fokus på tværfagligt samarbejde og videndeling, hvilket Rambølls hovedkvarter også skulle understøtte i et åbent aktivitetsbaseret arbejdsmiljø og med vægt på fællesfaciliteter.