

Case

Handicaphuset kvalitet som tildelingskriterium

VÆRDIBYG



HANDICAPHUSET

Denne case er udarbejdet som et supplement til vejledningen 'Kvalitet som tildelingskriterium'. Vejledning, bilag og case kan downloades gratis på www.vaerdibyg.dk.

Casen er baseret på interviews af følgende personer:

Jesper Boesen (Danske Handicaporganisationer) | **Helen Kristensen** (Rambøll) | **Mette Thiberg** (tidl. Gottlieb Paludan, nu Bascon) | **Erik Vibe Pedersen** (NCC) | **Malene Raagaard Møller** (NCC) | **Per Ravn** (CUBO Arkitekter)

Pennefører: **Poul Høegh Østergaard** (Congohuset)

Fotos: **NCC** | Layout: **Larsendesign.dk**

København, 2012

SKARP KONKURRENCE SELV OM PRISEN VÆGTEDE LAVT

Det skulle være et helt særligt hus – verdens mest tilgængelige kontorhus, intet mindre. Bygherren var dedikeret og havde fået sine rådgivere til at skruе en markant anderledes konkurrenceproces sammen. Han ville udvælge konkurrencedeltagere, som virkelig committede sig til udfordringen.

Og i konkurrencebetingelserne satte han trumf på: Prisen ville ved tildelingen blot vægte 25%, mens de kvalitative kriterier vægtede 75%.

Alligevel blev priskonkurrencen i totalentreprisekonkurrencen skarp. Ét af de tre tilbud lagde sig tæt på det prisoverslag, man på et tidligt tidspunkt havde fået skønnet. De to øvrige tilbud var op mod hundrede millioner kroner – mere end en tredjedel – lavere.

Oven i købet havde man fået tre forslag, der på hver sin måde mere end indfrie de kvalitative kriterier. Der måtte nærmest målfoto til for at finde en vinder.

»Vi fik tre rigtig gode forslag. Og det kan vi takke konkurrencemodellen for«, siger Jesper Boesen, administrationschef i Danske Handicaporganisationer og drivkraften bag det visionære initiativ.

BYGHERRER KAN VÆGTE PRISEN LAVERE END DE TROR

At de kvalitative kriterier skulle vægtes højt, var han aldrig i tvivl om. »Der er jo ingen, der vil tilgive mig, hvis jeg får bygget et hus, der er utilgængeligt for brugerne – selv om jeg kunne stå i døren og sige: Det var faneme billigt!«

Det skal med i historien, at konkurrencen blev udbudt i foråret 2010 – på et tidspunkt, hvor markedet så udpræget var med køber. Af samme grund havde bygherren fravalgt at udmelde en targetpris – i tryk forvisning om, at det helt særlige set-up for prækvalifikation, udvælgelse og tildeling under alle omstændigheder ville gøre de konkurrerende teams fokuserede på de kvalitative kriterier og ivrige efter at vinde opgaven.

At priskonkurrencen blev skarp, selv om prisen blev vægtet så lavt i tildelingskriterierne, overraskede ikke bygherrerådgiver Helen Kristensen, Rambøll, der var med til at skruе udbud og konkurrencebetingelser sammen:

»Når bygherren, som her, har særlige ønsker og gerne vil kombinere det med fordelene ved en totalentreprisekonkurrence – at du får flere forslag at vælge imellem, og at du kender økonomien – så vil jeg ikke være bange for at vægte prisen lavt. Erfaringen her viser jo også, at priskonkurrencen alligevel er skarp. Ingen ønsker at tabe på prisen, hvis de gerne vil vinde opgaven. Jeg har for nylig erfaret det samme ved et andet udbud. Så bygherrerne kan sætte prisvægten lavere, end de selv tror – uden at risikere noget ved det«, mener Helen Kristensen.

SE KONKURRENCEBETINGELSERNE

Hent de samlede konkurrencebetingelser fra Handicaporganisationernes hus på www.vaerdidbyg.dk. Heri findes bl.a.:

- Vilkår for deltagelse
- Krav til tilbuddet
- Tilbudsbedømmelse

Under beskrivelsen af tilbudsbedømmelsen finder du tildelingsmodel, model for vurdering af pris, karakter skala for de kvalitative kriterier samt beskrivelse af hvad der lægges vægt på i bedømmelsen af hvert af de kvalitative kriterier.

DIALOG MED DE BYDENDE – OGSÅ I FORSLAGSFASEN

Den røde tråd i Handicaporganisationernes konkurrence var dialog.

De fem prækvalificerede teams – sammensat af bygherren efter at firmaerne havde søgt prækvalifikation enkeltvis – blev sat stævne hos SBI, hvor de til en start

fik bind for øjnene og blev udstyret med en blindestok. Gennem et todages kursusforløb fik de lov at opleve den virkelighed, som mennesker med handicap oplever, når de møder indbyggede barrierer i det byggede miljø. Denne øjenåbnende oplevelse satte livligt gang i diskussionerne på tværs af de konkurrerende teams – også da de efterfølgende skulle løse en opgave, som i sidste ende reducerede antallet af konkurrerende teams til tre.

De tre udvalgte hold var nu blevet virkelig tændt på opgaven. Efter endnu en workshop, hvor bygherren uddybede sine værdier og holistiske forestillinger om bæredygtighed, kastede de tre teams sig engageret ind i arbejdet med at udarbejde deres konkurrenceforslag. Undervejs fik de to gange mulighed for at møde et panel af bygherreorganisationens tilgængelighedseksperter, hvor de kunne få sparring og afklaret tilgængelighedsspørgsmål ved de ideer, de tumlede med. Ved disse møder medvirkede bygherrens rådgiver som garant for ligebehandlingen og for at opsamle svar på generelle spørgsmål og formidle dem til alle tre teams.

»De møder fik afgørende betydning for kvaliteten af de forslag, der blev afleveret«, fortæller Mette Thiberg fra Gottlieb Paludan, der ledede bygherrerådgivningen på sagen. »De tre teams kom alle med forskellige ideer og designkoncepter, som tilgængelighedseksperterne med deres praktiske viden og erfaring måtte vende tomlen ned overfor. Det var direkte med til at spore forslagsstillerne i den rigtige retning.«

Bygherre Jesper Boesen siger uden omsvøb:
»Dialogmøderne var med til at sikre, at konkurrencen blev en succes. Havde vi ikke haft dem, kunne vi have endt med at sidde og be-

dømme tre middelmådige projekter. Det ville jo have været en katastrofe. Så det kan klart anbefales at indbygge sådan en dialogmulighed.«

MERE DIALOG VIL GAVNE ALLE

Hos Rambøll er Helen Kristensen enig i, at bygherrer med fordel kan invitere til mere dialog i konkurrencefasen. Desværre går udviklingen den modsatte vej, især blandt offentlige bygherrer, som er bange for at komme til at krænke ligebehandlingsbestemmelserne. Og der er også god grund til forsigtighed, mener Helen Kristensen, der er specialist i udbuds- og konkurrencebetingsler:

»Modellen her, hvor de konkurrerende teams havde dialogmøder med tilgængelighedsgruppen hver for sig, vil kræve skærpet opmærksomhed, hvis udbyderen er en offentlig bygherre. Der vil let opstå risiko for, at de bydende føler sig forskelsbehandlet«, vurderer Helen Kristensen, og fortsætter:

»Men der er ikke noget i vejen for, at en offentlig bygherre har dialog med sine tilbudsgivere – blot alle er til stede, og alle bliver behandlet lige. Han vil også kunne lave et uddannelsesforløb i stil med det, der blev lavet her. Jeg synes i virkeligheden, at muligheden for dialog bliver brugt for lidt.«

Hun kunne godt tænke sig, at man forsøgte at få mere indhold i de spørgemøder, som er tilladt, så længe alle er til stede: »Som det er i dag, er de ret blodfattige. De fleste tilbudsgivere holder sig tilbage, fordi de ikke vil



risikere at blotte sig, så der bliver sjældent stillet andet end helt konkrete, afklarende spørgsmål. Hvis man brugte spørgemøderne lidt anderledes – måske lagde et læringselement ind i dem – kunne man håbe på, at der kunne skabes en lidt mere frugtbar dialog. Det ville jo være til gavn for alle: Tilbudsgiverne ville blive bedre rustede til opgaven. Og bygherren kunne håbe på at få nogle mere kvalificerede tilbud.«

»Lige nu går udviklingen desværre den modsatte vej for offentlige bygherrer. Fortolkningen af direktiverne har lagt et meget stramt regime ned over dialogmulighederne ved udbud, og nogle er da også slemme til at klage over brud på ligebehandlingen ved mindste anledning. I angst for at komme i klemme, er de offentlige bygherrer og deres rådgivere meget forsigtige. Det er ærgerligt«, mener Helen Kristensen.

ENTREPRENØREN ØNSKER OGSÅ DIALOGEN

Også hos den vindende entreprenør, NCC, er man tilhænger af en styrket dialog under konkurrencen, fortæller sagsansvarlige Erik Vibe Pedersen: »Der er i den fase typisk en vis mistillid mellem bygherrerådgiver og entreprenør, som handler om at dække sig ind i forhold til de juridiske og evt. risikobehæftede vilkår i udbudsmaterialet. Så man oplever tit, at der bliver svaret lidt i øst, når man spørger i vest. Her oplevede vi en meget ærlig dialog, hvor vi fik reelle svar, som vi kunne bruge til noget.«

NCC's udviklingschef Malene Raagaard Møller supplerer: »Det var med til at skabe et langt mere reelt grundlag for at konkurrere på det, som kunden gerne vil have, at vi i forslagsfasen havde mulighed for at mødes med bygherrens tilgængelighedsgruppe. I stedet for at vi skal sidde og gætte, hvad de mon mener, og hvorfor de har formuleret byggeprogrammet sådan. Derfor blev det en utrolig ærlig konkurrence, hvor tingene blev afgjort på nogle meget reelle parametre.«

»Vi bruger jo temmelig mange ressourcer på at udarbejde et sådant tilbud – det involverer en hel del mennesker forskellige steder i organisationen, og det samme hos arkitekt og ingeniører. Det løber hurtigt op i et par millioner. Derfor vil man selvfølgelig gerne lave et forslag, som rammer lige midt på skiven i forhold til bygherrens ønsker. Det har processen her bidraget til. Det satte os i stand til at lave et tilbud, som flugtede præcist med bygherrens ønsker.«

»At vores chancer for at vinde så samtidig, alt andet lige, blev større ved, at bygherren undervejs havde reduceret antallet af konkurrerende til tre, gav os nok også et incitament til at give den en tand mere. Alt sammen var det medvirkende til, at bygherren fik nogle mere kvalificerede tilbud. Det er jo på alle måder god resourceøkonomi«, siger Erik Vibe Pedersen og tilføjer:

»Men det forudsætter, at det kvalitative fokus bliver bakket op af tildelingskriterierne. Hvis man som konkurrencedeltager fornemmer, at de kvalitative kriterier bare er flødeskum, og at det alligevel er prisen, som bestemmer udfaldet til sidst – så vil man jo ikke få den effekt!«

PRIS I EGEN KUVERT

Med et helt enkelt greb havde bygherrerådgiverne sikret sig, at de kvalitative kriterier rent faktisk ville have den tyngde i bedømmelsen, hvormed de var udmeldt i tildelingskriterierne: Man havde bedt de bydende om at aflevere tilbudsprisen i en kuvert for sig, som først ville blive åbnet efter, at forslagene var blevet bedømt efter de kvalitative kriterier.

Konkurrencebetingelserne fastslog, at bygherren ville vælge det økonomisk mest fordelagtige tilbud ud fra en samlet bedømmelse, hvor en række kvalitative kriterier tilsammen vægtede 75%. Kriterierne var:

- Arkitektoniske og funktionsmæssige værdier (25%)
- Tilgængelighed (20%)
- Bæredygtighed (10%).
- Procesbeskrivelse, organisation og bemanding (20%)

Totalentreprisesummen vægtede 25%.



Procesbeskrivelsen skulle have fokus på, hvordan totalentreprenøren agtede at inddrage bygherrens tilgængelighedsgruppe i den videre proces under projektering og udførelse. På den måde signalerede bygherren, at man lagde vægt på at videreføre dialogen og det tætte samarbejde også efter, at totalentrepriskontrakten var underskrevet.

Udbud, bedømmelse og tildeling var tilrettelagt helt i overensstemmelse med Værdibyg-vejledningen 'Kvalitet som tildelingskriterium' – både ift. karakterskala samt model for bedømmelse af tilbudspriserne (prisforskel til laveste pris), som begge blev lagt åbent frem i konkurrencebetingelserne. Så vidste de konkurrerende, hvad de havde at rette sig efter.

»Det er jo en velkendt kritik mod totalentreprisen, at den stiller arkitekten svagere over for entreprenøren, som til enhver tid kan vende tommelen ned og sige: Find en billigere løsning. To-kuvert modellen og vægtningen af de forskellige kriterier er med til at sikre, at heller ikke entreprenøren kan tillade sig at nedprioritere de kvalitative aspekter. På den måde kan det opveje nogle af de indbyggede ubalancer i totalentrepriseformen og skabe en mere ligeværdig relation mellem

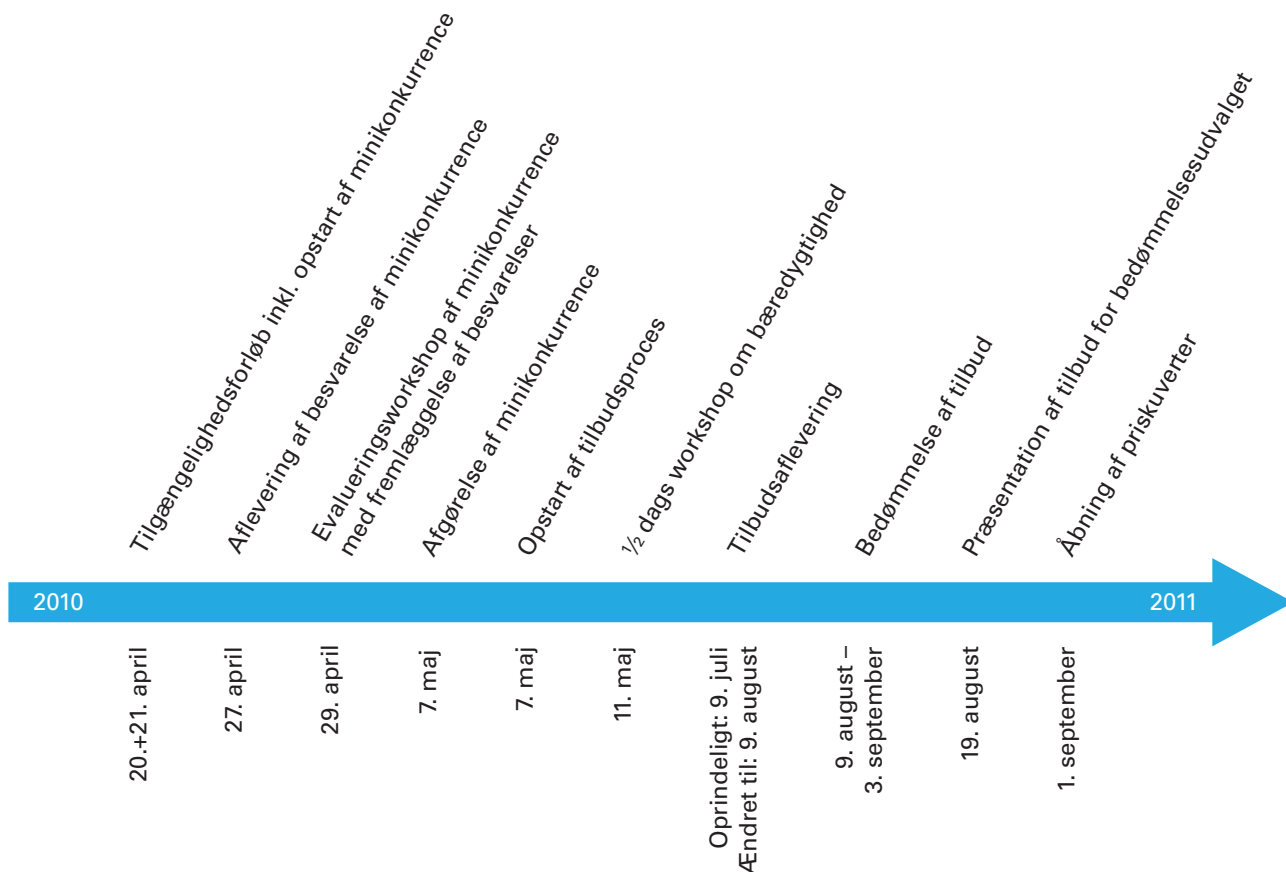
entreprenør og rådgivere«, forklarer bygherren, Jesper Boesen, om overvejelserne bag.

PÅ SAMME KLINGE

Og sådan har det faktisk også virket, mener NCC: »På arkitekt- og ingeniørsiden er der nok givet mere los – selvfølgelig inden for nogle rammer – end hvis det var blevet udbudt på sædvanlige kriterier. Vi har selvfølgelig også haft entreprenørkasketten på, men lige så meget i forhold til at fokusere på, hvordan vi kunne optimere bygbarheden af huset og ad den vej optimere prisen«, siger Erik Vibe Pedersen.

Malene Raagaard Møller tilføjer: »Det bemærkelsesværdige er, at der i vores diskussioner faktisk har været ret meget fokus på prisen – også fordi bygherren fra starten meldte ud, at han – også prismæssigt – ønskede sig et almindeligt kontorhus. Vi har internt i teamet haft en meget konstruktiv dialog om, hvordan vi sikrede det – hvor også vores arkitekter har spillet rigtig godt med.«

Også arkitekten selv har oplevet, at tyngden af de kvalitative kriterier i samspil med to-kuvert modellen har



styrket hans position i totalentrepriseteamet. Sagsarkitekt Per Ravn, CUBO Arkitekter, fortæller:

»Det har jo givet os en trumf – vi har joket lidt med, at vi altid kunne smide tilgængelighedskortet. Hvis vi kunne hænge vores arkitektoniske løsninger op på bygherrens krav og værdier, så kunne NCC næsten ikke sige nej. De har gerne villet aflevere en skarp pris, men vidste samtidig, at de ikke kunne vinde, hvis ikke forslaget levede op til bygherrens ønsker og værdier.«

»Men faktisk har vi været et rigtig godt team. Jeg har ikke oplevet, at vi sad i hvert sit hjørne og forsvarede vores eget, men tværtimod at vi har været fælles om at træffe de afgørende beslutninger. Vi har haft rigtig mange kampe undervejs, man skal ikke tro andet. Men når vi har forladt mødelokalet, har vi aldrig tænkt: Sikke dog nogle idioter, de der skide entreprenører. Så har vi alligevel haft lyst til at spørge hinanden, om vi ikke skulle tage en kop kaffe eller tage ud at spise.

Og der tror jeg, det spiller en rolle, at vi startede dette projekt op med at få de oplevelser sammen i kursusworkshoppen. Ved en totalentreprise mødes vi jo sædvanligvis først, når vi arkitekter har tegnet et eller andet op, vi kan snakke ud fra, og så vil entreprenøren jo ofte gerne hurtigt have et forslag fra os, som de kan begynde at sætte priser på. Her havde vi været sammen forinden, og vi havde lavet vores manifest, og det gjorde en forskel. Det tror jeg er en erfaring, som andre bygherrer kunne tage ved lære af«, siger Per Ravn.

»Det at køre på samme klinge, det betyder altså meget. Men vi var også heldige at få et godt team. Jeg ved, at der var andre hold, som ikke formåede at få et godt samarbejde i stand. Det handler jo også om personlig kemi.«

AFGØRELSEN

Efter afleveringen fik de tre teams mulighed for selv at fremlægge deres forslag for bedømmelseskomiteen, som derefter trak sig tilbage for at bedømme de kvalitative kriterier. Det skete ved hjælp af til formålet udarbejdede lister, som sikrede, at alle de kvalitative kriterier og underkriterier kom med i bedømmelsen, som skete under anvendelse af Værdibyg-vejledningens ti-trins karakterskala.

I sidste ende blev prisen til dels udslagsgivende i konkurrencen om Handicaporganisationernes Hus. Men kun fordi de to førende forslag efter den kvalitative

bedømmelse lå næsten lige. NCC's forslag førte med et mulehår på point, da kuverterne med pristilbuddene til sidst blev åbnet under overværelse af de bydende. Med en marginalt lavere pris end det konkurrerende forslag halede NCC – i team med CUBO og NIRAS – sejren hjem.

Jesper Boesen, bygherren, var især glad for to-kuvertmodellen, som gav ham lov til at bedømme forslagene på deres kvalitative præmisser: »Det betød jo, at vi ikke gik rundt og tænkte, at det projekt var sørme godt, men det havde vi nok ikke råd til. Vi kunne helt koncentrere

BEDØMMELSESDVALGET

Repræsentanter for Danske Handicaporganisationer:

- Stig Langvad, formand, Danske Handicaporganisationer
- Sytter Kristensen, formand, Landsforeningen LEV
- Thorkild Olesen, formand, Dansk Blindesamfund
- Carsten Hussing, Høreforeningen
- Søren Ginnerup, seniorrådgiver, Statens Byggeforskningsinstitut
- Jesper Boesen, administrationschef, Danske Handicaporganisationer

Repræsentant for Høje-Taastrup Kommune:

- Michael Ziegler, borgmester, Høje-Taastrup Kommune

Fagdommere udpeget af Totalentrepriseudvalget:

- Ib Laursen, PLH arkitekter
- Dorthe Mandrup-Poulsen, Dorthe Mandrup Arkitekter
- Bo Søgaard, Lemming & Eriksson Rådgivende Ingeniører

SEKRETARIAT FOR BEDØMMELSESDVALGET

Repræsentanter for bygherrerådgiverne:

- Frank Hansen, bygherrerådgiver, Rambøll
- Mette Thiberg, bygherrerådgiver, Gottlieb Paludan

HONORERING:

- Til alle 5 hold for deltagelse i uddannelsesforløb og minikonkurrence: kr. 35.000
- For tilbudsprocessen til de 2 hold der ikke vandt: kr. 100.000 til hver

os om at bedømme forslagernes funktionelle kvaliteter. Det var med til at holde fokus på det, vi selv havde udpeget som det væsentlige».

»Man ville jo heller ikke kunne beskyldte dommerkomiteen for at have valgt vinderen, bare fordi det var det billigste. Nu viste det sig tilfældigvis, at det projekt, der scorede højest på de kvalitative kriterier, også var det billigste. Men hvad nu hvis det bedste projekt var ti millioner dyrere end det næstbedste? Hvis vi havde haft pengene med i bedømmelsen hele vejen igennem, så ville prisen have spillet en helt anden rolle. Nu har jeg reelt bedømt, hvad der ville være det bedste. Når man så åbner kuverten med prisen, kunne man jo godt komme ud for, at det funktionelt bedste var ti millioner dyrere. Men så kunne man på et langt mere reelt grundlag sige: OK, jeg har bedømt dem sådan her – hvor meget vil jeg så betale for de ekstra kvaliteter?«

For det tabende team var det selvfølgelig bittert at tabe med det yderste af neglene. »Det var virkelig marginaler, der var afgørende i den sidste ende, og alle havde lagt et kolossalt engagement i opgaven. Så vi tog et møde med dem, der ikke vandt, hvor vi forsøgte at gøre rede for, hvad der havde været udslagsgivende«, fortæller Mette Thiberg.

»Samtidig er det jo med til at bekræfte, at vi i virkeligheden havde opnået det, vi ønskede med modellen. Det var lykkedes, at få konkurrencedeltagerne til at gribe bygherrens vision – og gøre den til deres egen. Og det er da én af lærene af dette projekt – at hvis man virkelig vil frisætte forslagsstillernes kreativitet, er det den vej, man skal gå. Og så satse på dialogen i konkurrencefasen«, siger Mette Thiberg og konkluderer:

»Konkurrenceformen har helt klart været medvirkende til, at der har været et helt andet fokus på bygherrens værdier og prioriteringer gennem hele forløbet. Der er selvfølgelig ting, som ikke er lykkedes. Men de får meget mere, end man normalt ville få i en totalentreprise. De får et rigtig godt hus. Og de får et stærkt statement, sådan som de har ønsket sig.«

FAKTA OM HANDICAPORGANISATIONERNES HUS

Handicaporganisationernes nye domicil i Høje Taastrup skal huse sekretariatet for paraplyorganisationen Danske Handicaporganisationer samt en snes af de 32 medlemsorganisationer. Det ca. 10.000 m² store byggeri vil rumme ca. 300 arbejdspladser.

Huset indrettes desuden med møderum og faciliteter for foreningernes medlemsaktiviteter, fælles projekter og frivilligt arbejde.

- Bygherre: Danske Handicaporganisationer v. adm.chef Jesper Boesen
- Bygherrerådgiver: Gottlieb Paludan med Rambøll og mtre som underrådgivere
- Totalentreprenør: NCC med CUBO Arkitekter (arkitekt), Force 4 (arkitekt), NIRAS (ingeniør) og Møller & Grønborg (landskabsarkitektrådgiver)

Tidsplan:

- 2010: Prækvalifikation, introduktionsforløb og konkurrence. Finansieringsaftale.
- 2011: Dispositionsforslag og hovedprojektering. Byggestart.
- 2012: Udførelse og aflevering