

CASE - HANDICAPHUSET

# CASE

## HANDICAPHUSET

### ETABLERING AF SAMARBEJDE

## **HANDICAPHUSET**

Denne case er udarbejdet som et supplement til vejledningen 'Etablering af samarbejde'. Vejledning, bilag og case kan downloades gratis på [www.vaerdibyg.dk](http://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: **Danske Handicaporganisationer** og **NCC** | Layout: **Larsendesign.dk**

København, 2012

# HANDICAPHUSET BYGGER PÅ SAMARBEJDE

En god start på samarbejdet kan ikke blot give et byggeprojekt en flyvende start. Det kan også direkte bidrage til et mere kvalificeret byggeprojekt – og et bedre byggeri.

Det sidste kan enhver forvise sig om ved en tur til Høje Taastrup, hvor Handicaporganisationerne i december 2012 kan indvie et nyt, fælles domicil, der sætter helt nye standarder for tilgængelighed i byggeriet.

Hvad det første angår, vil alle medvirkende kunne skrive under på, at det alene er lykkedes at indfri de vilde ambitioner om at bygge verdens mest tilgængelige kontorhus, fordi bygherren allerede i konkurrencefasen lagde op til et usædvanligt samarbejde om løsningen.

Som ramme for udbuddet havde man valgt en totalentreprisekonkurrence. Og allerede ved sin indbydelse til prækvalifikation lagde bygherren op til et stærkt dialogbåret forløb. Helt usædvanligt inviterede man interesserede arkitekter, ingeniørfirmaer og entreprenører til at søge prækvalifikation enkeltvist, idet bygherren selv

ønskede at sammensætte de konkurrerende hold af virksomheder, som udviste engagement for opgaven.

Ansøgere skulle endvidere skrive under på, at de var parate til at deltage i en todages kursusworkshop og efterfølgende løse en opgave som grundlag for bygherrens udvælgelse af tre teams til den endelige konkurrence.

## EN MAND MED EN MISSION

Initiativet til Handicaporganisationernes Hus kom fra en mand med en vision. Og blev til en mission.

Danske Handicaporganisationer (DH) kunne ikke længere være i sine nedslidte kontorer i Hvidovre, og administrationschef Jesper Boesen øjnede en synergi i at flytte sammen med nogle af DH's mange medlemsorganisationer, som hidtil har haft kontorer spredt rundt i landet. Den tanke forelagde han ledelsen i DH.

Ledelsen indså, at et sådant byggeprojekt kunne rumme en chance. En mulighed for at nytænke hele tilgænge-

## 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 m<sup>2</sup> 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 (arkitekt), Force 4 (arkitekt), NIRAS (ingeniør) og Møller & Grønborg (landskabsarkitekturrådgiver)

Tidsplan:

2010: Prækvalifikation, introduktionsforløb og konkurrence. Finansieringsaftale.

2011: Dispositionsforslag og hovedprojektering. Byggestart.

2012: Udførelse og aflevering

lighedskonceptet, så det ikke bare handler om ramper og lifte og to meter brede døre til toiletrum på størrelse med en flyhangar. Man ville af med institutionspræget og bygge et kontorhus, som var fuldt tilgængeligt for alle – på en måde, som ville opleves ligeværdigt af alle.

Man ville lave verdens mest tilgængelige kontorhus. Og have fremragende arkitektur. Og man ville benytte byggesagen til at skabe opmærksomhed om denne nytænkning af tilgængelighed – og samtidig uddanne byggebranchen til at tage den til sig.

En række fonde bakkede op om ideen – og jo højere, DH satte overliggeren, jo mere interesserede blev fondene, opdagede man. Nu gjaldt det bare om at finde en måde at forløse visionen på. DH udfordrede et par bygherrerådgivere, og Gottlieb Paludan – sammen med Rambøll og mtre – kom op med idéen til et anderledes konkurrenceforløb med indbyggede kurser og læring.



*»Hvis man vil have parterne til at agere anderledes end de plejer, er man jo nødt til at lave setup'et anderledes, end man plejer«,*

konstaterer Mette Thiberg hos bygherrerådgiveren.

»Det var den rigtige idé 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, ingeniørådgivere og entreprenører i vores ambition«, siger Jesper Boesen.

## **»ØJENÅBNER«KURSUS KICKSTARTER SAMARBEJDET**

Femten virksomheder blev indbudt til konkurrencen om Handicaporganisationernes Hus. De fik samtidig at vide, hvordan bygherren havde teamet dem op i fem hold med hver sin arkitekt, ingeniørådgiver og entreprenør. De blev bedt om at møde op nogle uger senere med højst seks mand fra hvert team til en indledende læringsworkshop.

Nogle af holdene stak hovederne sammen forinden, andre mødte først hinanden, da de på den fastsatte dag troppede op hos SBI i Hørsholm til et todages kursus i tilgængelighed.

»Vi ville have rystet dem ud af den »plejer«, som siger, at når det handler om tilgængelighed, så slår vi bare op i SBI's 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 leve med forskellige funktionsnedsættelser«, fortæller bygherrerådgiver Mette Thiberg.

Så deltagerne fik bind for øjnene og blev sendt rundt i huset med en blindestok og et 'held og lykke'. De blev sat i en kørestol, så de selv kunne prøve, hvordan det er at kæmpe sig op over kantsten, ind gennem karruseldøre og rundt i en bygning. Gennem to intensive dage fik arkitekter, ingeniører og entreprenørerne ind under huden, hvordan verden ser ud, når man må leve med en funktionsnedsættelse.

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

»Vi fik hurtigt en fælles forståelse for opgaven, og kurset var i høj grad med til at give os dette fælles mindset, som vi udmøntede i et "tilgængelighedsmanifest" – et sæt aktive spilleregler for, hvordan vi ville tegne dette hus«, fortæller sagsarkitekt Per Ravn fra CUBO, der deltog sammen med NCC og NIRAS.

## UDSKILNINGSLØBET

*»Vi opdagede, at det slet ikke behøver være svært, hvis man bare tænker tilgængeligheden ind fra starten. Vi blev totalt tændt på opgaven – og ville bare kvalificere os til at være med i konkurrencen«,*

siger NCC's projektansvarlige, Erik Vibe Pedersen.

Udskilningsløbet var en "minikonkurrence", hvor de fem teams blev kørt ud i et præmieret nybyggeri. Med deres nye indsigt skulle de analysere husets mildt sagt problematiske tilgængelighed og udarbejde forslag til forbedringer. Deres besvarelse – og bygherrens oplevelse af teamets engagement og samarbejde – blev lagt til grund for udvælgelsen.

»Du kan kalde det en avanceret form for ansættelses-samtale. 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, vi gerne ville, eller om de bare gerne ville være med til at bygge et stort dyrt hus«, fremhæver Jesper Boesen.

*»Samtidig fik vi 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«.*

Arkitekt Per Ravn fra det vindende team er enig: »Vi fandt hurtigt sammen og fik et ret godt samarbejde op at køre. Det viste sig at være meget vigtigt – også for bygherrens intention om at få entreprenøren, ingeniøren og arkitekten til at tænke sammen om denne opgave«.

## FREMDRIFT ER ET FÆLLES ANSVAR

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 kolossalt engagement.

Det usædvanlige konkurrenceforløb havde virket efter hensigten. Det var i den grad lykkedes at kvalificere de konkurrerende og at spænde arkitekter, ingeniører og entreprenører for bygherrens vision.

NCC med CUBO, NIRAS, Force4 og Møller & Grønborg trak det længste strå. Der gik derefter nogle måneder, hvor bygherren fik sin finansiering endeligt på plads, men kort før jul 2010 blev der skrevet kontrakt om totalentreprisen. Straks efter nytår inviterede entreprenøren sine partnere og bygherren til en opstartworkshop, så man kunne aftale grundlaget for det videre forløb – og sikre, at det gode samarbejde fortsatte under projektering og udførelse.

*»Vi var meget opsatte på, at den ånd og vilje, der havde kendetegnet teamet i konkurrencefasen, skulle bæres videre med i forløbet, når vi nu skulle i gang med at projektere og bygge huset. Derfor samlede vi alle til en fælles opstartworkshop«.*

»Projekteringsholdet, bygherren og hans rådgivere, repræsentanter fra Tilgængelighedsgruppen og vores egne nøglepersoner, herunder den produktionsleder, der skulle styre byggepladsen«, fortæller Malene Ragaard Møller, senior udviklingschef i NCC Construction.

## KONSTRUKTIVT AFSÆT FOR SAMARBEJDE

Formålet med workshoppen var dobbelt. Dels at introducere de nye personer, som skulle være med på hovedprojektering og udførelse, for projektets og bygherrens værdier. Dels at aftale rammerne for samarbejdet i det videre forløb, fastlægge milepæle og succeskriterier og i det hele taget træffe alle nødvendige aftaler for at sikre, at det gode samarbejde kunne fortsætte, selv om det nu skulle ske inden for totalentreprisens rammer.

»Vi var stadig drevet af vores vilje til at gøre det så godt som muligt, fordi vi var blevet så engagerede i opgaven. Men at vi her fik lavet et godt afsæt for det fortsatte samarbejde, har bestemt været medvirkende til, at det er gået så godt«.

*»De spilleregler, vi aftalte, adskiller sig såmænd ikke fra dem, vi sædvanligvis arbejder efter. Det er nogle enkle principper, men de fungerer. En aftale om, at fremdrift er et fælles ansvar, betyder jo, at alle bliver en del af løsningen – ikke et muligt problem. Det fremmer et konstruktivt samarbejde«,*

siger NCC's sagsansvarlige, Erik Vibe Pedersen.

Internt i projekteringsteamet gjorde man sig umage med at få de nye sagsmedarbejdere på omgangshøjde med konkurrenceteamet, inden man skulle i gang med projektforslag og hovedprojektering. Blindestokken og kørestolen blev hentet frem igen, og alle fik en tur.

»Det har langtfra været en vanlig totalentreprise«, siger Erik Vibe Pedersen. »Det har heller ikke været en partnering, men vi haft en samarbejdsaftale, og på mange måder har det fungeret som en partnering, selv om det ikke har været det formelt«.

## SPILLEREGLER GØR DET IKKE ALENE

Også jord- & beton'erne blev introduceret til tilgængelighedsområdet, da NCC i efteråret 2011 gik i gang på byggepladsen lige ved Høje Taastrup station.

»Det er jo den med, hvad du egentlig laver på byggepladsen – om du hugger sten eller bygger en domkirke. Når du selv har prøvet at blive sat i en kørestol, så tager du problematikken til dig. Tilgængelighed er jo en nem værdi at kommunikere, for hvem vil ikke gerne være med til at gøre livet lidt lettere for folk med handicap, når man bare får det forklaret«, siger Erik Vibe Pedersen.

»Når man som her har gjort meget ud af at designe det rigtigt, skal det jo ikke ødelægges af en brolægger, som synes, at han skal lave en kant, for det plejer der at være. Derfor har vi gjort meget ud af at bære den forståelse, vi selv fik i konkurrencefasen, videre ud til byggepladsen«, fortæller Malene Raagaard Møller, senior udviklingschef i NCC Construction.

NCC har gjort sig umage for holde fokus på projektets værdier og løbende følge op på de aftalte succeskriterier. Arkitekten, Per Ravn, har været ude for at forklare håndværkerne, hvorfor huset ser ud, som det gør – at atriet er femkantet for at blinde kan orientere sig og tælle knæk, for eksempel. Og bygherre Jesper Boesen har været på besøg for at forklare håndværkerne om intentionerne med byggeriet.

*»Papirer med spilleregler og succeskriterier gør det jo ikke i sig selv. Det har haft uvurderlig betydning, at bygherren i Jesper har en frontfigur, som virkelig har forstået at engagere alle omkring sig i sin vision og sin mission. Han udstråler engagement og troværdighed, og når han stiller sig op ude på byggepladsen, bliver der virkelig lyttet efter«,*

siger Erik Vibe Pedersen.

## FRA TILLID TIL JURA – OG RETUR

Det gode samarbejde blev dog sat på prøve, da himlen i sommeren 2011 åbnede sluserne og i ugevis gjorde byggepladsen umulig på et kritisk tidspunkt. Bekostelige afværgeforanstaltninger var nødvendige, og den i forvejen pressede tidsplan skred. Pludselig lå parterne i strid om ansvar – og et ikke ubetydeligt beløb.

»Det var lidt af et chok«, fortæller Jesper Boesen. »Vi var kommet meget tæt på hinanden og følte, at vi var på en fælles mission. Det har været en kæmpe gevinst. Men når man så lander i en konfliktsituation – så virker det så meget voldsommere. Hold da op, kunne vi også blive uenige på den måde?«

»Det lærte mig, at når man går ind i en dialogbaseret og involverende proces, så skal man på forhånd være ret klar i spytet på, hvordan man vil håndtere konflikter. For de vil jo komme – entreprenøren skal tjene penge og bygherren skal have det bedst mulige hus til den lavest mulige pris. Det ligger i sagens natur. Vi havde aftalt regler for konflikthåndtering, men ikke været gode nok til at konkretisere dem. Så det blev lidt underligt og mere følelsesbetonet end nødvendigt. Men vi fik da håndteret det – og forligt sagen«, fortæller Jesper Boesen.

»Vi fik virkelig syretestet samarbejdet. I andre sager kunne det have udviklet sig helt anderledes«, vurderer NCC's Erik Vibe Pedersen

På den måde blev konflikten i virkeligheden en bekræftelse af, at alle parter har tjent på det tætte, værdibase-rede samarbejde, der blev sat i gang ved bygherrens nytænkende udbud.

*»Jeg mener faktisk, at vi får en højere kvalitet, end vi egentlig betaler for, fordi der blev skabt dette fantastiske 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 tænde på udfordringen«, siger Jesper Boesen.

