

Snitflader i anlægsprocesser mellem Københavns Ejendomme og fagforvaltningerne i Københavns Kommune

Snitflader i anlægsprocesser mellem Københavns Ejendomme og fagforvaltningerne i Københavns Kommune	1
Resume af rapportens konklusioner	1
Indledning	3
Baggrund	3
Problemstilling	3
Afgrænsning af projektet	4
Organisering af projektet	4
De overordnede principper for BUM-modellen	4
Københavns Ejendomme (KEjd)	6
Fagforvaltningernes bestillerenheder	7
Overblik over anlægsprocessen	9
Faserne i en typisk anlægsproces	10
Service Level Agreement (SLA) mellem fagforvaltningerne og KEjd	12
De faktiske snitflader mellem fagforvaltninger og KEjd	13
Konsekvenser ved gældende snitflader	14
Uhensigtsmæssige snitflader omkring byggeprogrammet	15
Anbefalinger til fremtidige snitflader	16
Implementering af forslagene	20
Effekter ved indførelse af de anbefalede initiativer	20
Bilag 1: Organisering af anlægsprocesser i andre kommuner	22
Anlægsprocesser i Frederiksberg Kommune	22
Anlægsprocesser i Oslo Kommune	24
Bilag 2: Fagforvaltningernes udfyldte ydelsesoversigter	27
Resume af rapportens konklusioner	

Arbejdsgruppens afdækning har vist, at mange anlægssager i dag fungerer via hensigtsmæssige snitflader, hvor fagforvaltningerne varetager de fagfaglige opgaver og KEjd varetager de byggefaglige opgaver. Samtidig har afdækningen også vist:

- at der er stor variation i hvordan og hvornår KEjd inddrages i anlægsprocessens tidlige faser
- at formen på bestillinger af anlægssager hos KEjd spænder vidt
- at fagforvaltningerne i varierende omfang selv varetager byggefaglige opgaver i anlægsprocessens tidlige faser, samt
- at der ikke i alle anlægssager sker den nødvendige koordination mellem KEjd og fagforvaltningerne ift. køb af ekstern rådgiver.

Med udgangspunkt i ovenstående, og med henblik på at øge hastigheden i anlægsprojekter, anbefaler Økonomiforvaltningen følgende fremtidige snitflader og opgavefordeling mellem KEjd og fagforvaltningerne:

1. At KEjd har procesansvaret (driver processen og sikrer fremdrift) fra og med byggeprogrammet og i de efterfølgende faser af anlægsprocessen. Dette kan fraviges ved saglig begrundelse og efter særskilt aftale mellem fagforvaltning og KEjd forud for påbegyndelse af byggeprogrammet.
2. At opgavefordelingen i anlægsprocesser afspejler kompetencerne i KEjd og i fagforvaltningerne i alle anlægsprocessens faser - dvs. at bygge- og ejendomsfaglige opgaver varetages af KEjd og fagfaglige opgaver varetages af fagforvaltningerne.
3. At der med udgangspunkt i ovenstående anbefalinger udarbejdes en ny Service Level Agreement (SLA), der beskriver snitflader og opgavefordeling mellem KEjd og fagforvaltningerne. I tilknytning hertil udarbejdes styringsdokumenter og godkendelsesprocedurer for faseskift, herunder faseskift, hvor anlægssagen skifter procesansvarlig. SLA som tilknyttede styringsdokumenter og godkendelsesprocedure skal være færdiggjort 1. januar 2012
4. At KEjd står for alle rådgiverudbud og evt. projektkonkurrencer - også i idéoplægsfasen - og at fagforvaltningerne skal inddrage KEjd i rådgivervalg, hvis rådgiverne skal indgå i faserne efter idéoplæg, hvor KEjd har procesansvaret.
5. At KEjd i samarbejde med fagforvaltningerne skal udvikle standardiserede kravspecifikationer på daginstitutions- og skoleområdet, samt afdække andre områder, hvor standardiserede kravspecifikationer er relevante.
6. For at sikre KEjd de fornødne ressourcer til at varetage procesansvaret for byggeprogrammet og de byggefaglige opgaver, som i dag i varierende omfang varetages af fagforvaltningerne i anlægsprocessens indledende faser anbefales det at administrationsbidraget til KEjd, som følge af ovenstående anbefalinger fremadrettet fastsættes til mellem 1,8 og 2,0 pct. af den samlede anlægsbevilling. Fordelingen af administrationsbidraget skal belyses yderligere.

Anbefalingerne vurderes samlet set, at kunne mindske tidsforbruget i større byggeprojekter såsom ny- og udbygning af skoler på op til 2-3 måneder og op til 1-2 måneder på daginstitutionsbyggerier.

Anbefalingerne indføres med virkning fra 1. januar 2012, for alle anlægssager, der endnu ikke har påbegyndt byggeprogramfasen. Alle anlægssager, der vedtages med budget 2012, vil følge de nye snitflader.

Ændringerne i snitfladerne finansieres indenfor den gældende økonomiske ramme, hvor 2,2 % af anlægsbevillingen samlet set går til administration og projektstyring af anlægsprojekter i KEjd og fagforvaltningerne. Anbefalingerne indebærer, at administrationsbidraget til KEjd fremadrettet foreslås fastsat til mellem 1,8 og 2,0 pct. af den samlede anlægsbevilling.

Indledning

Baggrund

Københavns Kommune har historisk høje anlægsbudgetter disse år. Frem til 2014 har Københavns Kommune et bruttoanlægsbudget på ca. 10 mia. kr. fordelt på mere end 750 projekter. Det kræver effektive anlægsprocesser og arbejdsfordeling mellem forvaltningerne og kommunens udførerenhed for at projekterne bliver færdiggjort til tiden og indenfor de økonomiske rammer.

Der er allerede er igangsat for at optimere tidsforbruget i anlægsprocesser:

- Øget brug af stjernemarkeringer i budgetaftalerne, som skal sikre, at mindre anlægsprojekter og projektering til større anlægsprojekter kan igangsættes uden særskilt anlægsbevilling,
- Muligheden for parallel proces for udarbejdelse af § 15- og § 12-erklæring i ukomplicerede sager,
- Fokus på bedre periodisering af anlægsmidler
- Etableringen Fast Track Forum.

Økonomiudvalget besluttede den 15. juni 2010 at nedsætte et Fast-Track forum, som skal sikre en øget fremdrift af større kommunale anlægs- og byudviklingsprojekter via øget tværførelsmæssig koordinering. Den tværgående koordinering skal reducere tidsforbruget i de enkelte anlægsprojekter, således at bl.a. kommunalt institutionsbyggeri vil kunne færdiggøres 27 måneder efter, det er besluttet.

I forlængelse af Fast-Track samarbejdet blev det med budget 2011 besluttet, at nedsætte en arbejdsgruppe i regi af Fast-track, som skal vurdere hensigtsmæssigheden af den nuværende organisering/snitflader mellem Københavns Ejendomme og bestiller/forvaltningerne. Herunder komme med forslag til ændringer, som kan øge hastigheden i anlægsprojekterne, herunder forslag til organisering, der indebærer at Københavns Ejendomme har samme snitflader og opgaver i forhold til alle forvaltninger.

Problemstilling

Tidligere undersøgelser har peget på, at der er store forskelle på hvordan snitfladen/samarbejdet mellem Københavns Ejendomme (KEjd) og de forskellige fagforvaltninger (FF) fungerer, herunder også fra anlægssag til anlægssag. COWI's evaluering af Københavns Ejendomme fra 2008 pegede på, at der er forskelle på bestillerenhederne i fagforvaltningerne og deres snitflader til KEjd i anlægssager og Københavns Kommunes Projekt Enhedspriser fra 2010, der primært vedrørte projekter for Børne- og Ungdomsforvaltningen, peger på, at der er forskelle i snitflader til KEjd fra sag til sag. Arbejdsgruppen har derfor:

- Afdækket de eksisterende snitflader mellem KEjd og de enkelte forvaltninger samt vurderet hensigtsmæssigheden heraf

- Kommet med forslag til ændringer, som kan øge hastigheden i anlægsprojekterne, herunder forslag til organisering, der indebærer at Københavns Ejendomme har samme snitflader og opgaver ift. alle forvaltninger

Afgrænsning af projektet

Arbejdsgruppen har undersøgt snitflader/organisering imellem KEjd og fagforvaltningerne i forbindelse med *anlægsprocesser*, hvorfor de øvrige snitflader mellem KEjd og fagforvaltningerne såsom vedligeholdelse, huslejemodellen mv. ikke er en del af projektet.

Der er endvidere taget udgangspunkt i snitfladerne, som følger af Københavns Kommunes styreform. Det betyder, at indstillingen om anlægsbevillingen udarbejdes af fagforvaltningen og udmøntes af fagudvalget og efterfølgende overdrages til Københavns Ejendomme.

Arbejdsgruppen har haft særligt fokus på anlægsprocessens tidlige faser, da det særligt er i de indledende faser, at der er snitflader mellem KEjd og fagforvaltningerne.

En stor del af SOF og SUF's anlægsprojekter opføres efter reglerne om alment byggeri, som adskiller sig væsentligt fra de øvrige kommunale anlægsprojekter. Byggeri efter almenboligloven varetages af de relevante fagforvaltninger og involverer ikke KEjd, hvorfor disse anlægsprocesser ikke er omfattet.

Organisering af projektet

Der har været nedsat en tværgående arbejdsgruppe, med repræsentanter fra KEjd, KFF, BUF, SOF, SUF og med ØKF som tovholder. Arbejdsgruppen har afholdt 6 møder i perioden fra oktober til januar, herunder et længere arbejdsgruppemøde med henblik på kortlægning af de nuværende processer for anlægsprojekter.

Arbejdsgruppen har med henblik på at få inspiration til andre former for organisering på anlægsområdet deltaget i et studiebesøg i Oslo Kommune samt modtaget et oplæg fra Frederiksberg Kommunes Ejendomsenhed (FK Ejendom). En kort beskrivelse af organiseringen på anlægsområdet i de to kommuner fremgår af bilag 1.

Bestiller-Udfører-Modellen (BUM)

I Københavns Kommune er anlægsprocessen organiseret efter en såkaldt bestiller-udfører model.

De overordnede principper for BUM-modellen

Borgerrepræsentationen besluttede i 2005, at etablere Københavns Ejendomme med udgangspunkt i en bestiller-udfører model ved etableringen af anlægsprojekter. Fagforvaltning er bestiller, og KEjd er udfører. I indstillingen (BR 619/05) som

Borgerrepræsentationen tiltrådte, fremgår det, at bestilleren (fagforvaltningen) har ansvaret for:

- Servicering af fagudvalg i forhold til opfyldelse af politiske målsætninger mv.
- Brugersamarbejde
- Formulering af faglige input eller krav (i form af eksempelvis pædagogiske eller undervisningsmæssige hensyn) til anlægsprojektets udformning og indhold mv.

Udføreren (Ejendomsenheden) har ansvaret i forhold til:

- Byggeteknik og -jura
- Konstruktion
- Myndighedskrav
- Overholdelse af økonomi, tid og kvalitet mv.

Af indstillingen fremgår det endvidere, at den samlede anlægsproces – fra vision over program til realisering og færdiggørelse – kan opfattes som et samlet hele, der forudsætter dialog og samarbejde mellem de involverede parter i kortere eller længere perioder igennem hele forløbet. Det betyder, at bestiller og udfører især i de indledende faser af anlægsprocessen, hvor opgaven beskrives og fastlægges, ud fra hver sine faglige kompetencer (pædagogisk og bygningsmæssigt mm.) og ud fra hver sit ansvarsområde samarbejder om opgaveløsningen, indtil opgaven er veldefineret og rammerne for opgaveløsningen er fastlagt. Dette samarbejde er nødvendigt af hensyn til begge parter: Både bestilleren og udføreren skal vide klart, hvad det er for en opgave der er stillet, og hvad det er for et produkt der kan forventes (indhold, økonomi, tidsplan mv.).

Det er således ikke hensigten, at der skal to parter til at løse en opgave, som én part hidtidigt har kunnet klare (altså en dobbeltbemanding), men at det samtidig er en forudsætning for opgaveløsningen, at der samarbejdes og at dobbeltarbejde undgås ved, at hver funktion skal varetage opgaver indenfor sit eget fagområde.

Den samlede anlægsproces skal bygge på dialog og samarbejde mellem bestiller og udfører, og at de skal bidrage til processen med hver deres faglige kompetencer, bestilleren/fagforvaltningen med faglige og pædagogiske kompetencer og udførelsen/ejendomsenheden med bygningsmæssige kompetencer. Denne arbejdsopdeling skulle højne kvaliteten i anlægsprocessen, forkorte anlægsperioden og gøre det muligt for både bestiller og udfører at fokusere på sine kernekompetencer.

Økonomi i BUM-modellen

I forbindelse med overflytning af bygherrefunktionen til Københavns Ejendomme blev det besluttet, at beløbet til styring af anlægsprojekter i ejendomsenheden skal beregnes som en fast procentdel af anlægsbevillingen. Der blev taget udgangspunkt i den daværende Uddannelses- og Ungdomsforvaltnings anvendte procentsats på 2,2 procent af anlægsbevillingen. Da fagforvaltningerne efter etableringen af Københavns Ejendomme alene skulle varetage bestilleropgaven ifm. anlægsprojekter, blev det besluttet, at procentsatsen af anlægsbevillingen, der skal afsættes til projektstyring i Københavns Ejendomme ville blive i størrelsesordenen 1,4-2,2 pct. af anlægsbevillingen (BR 619/05).

Det blev efterfølgende fulgt op, af en særskilt indstilling der fastsatte administrationsbidraget til Københavns Ejendomes projektstyring ved anlægsprocesser til 1,5 pct. af den samlede anlægsbevilling (BR 133/06). De resterende 0,7 pct., op til de 2,2 pct., benyttes enten til finansiering af fagforvaltningernes bestillerenhed eller indgår i den samlede anlægsbevilling, der overføres til KEjd.

Københavns Ejendomme (KEjd)

Københavns Ejendomme varetager Københavns Kommunes bygherrefunktion. KEjd blev etableret i 2005 som en sammenlægning af aktiviteter fra Københavns Kommunes fagforvaltninger. Formålet med at etablere KEjd var at skabe en tværgående enhed med fokus på en række kerneopgaver inden for bygge- og ejendomsadministration. KEjd skulle skabe et bedre overblik over kommunens ejendomme. Desuden skulle KEjd opnå en række fordele ved stordrift og mulighed for at optimere og professionalisere en række opgaver.

KEjd er en koncernenhed, der er organisatorisk placeret under Kultur - og Fritidsforvaltningen. KEjd har indgået en virksomhedskontrakt med direktionen i Kultur- og Fritidsforvaltningen, som har det overordnede forvaltningsmæssige ansvar for KEjd. KEjd forpligtiger sig i kontrakten til at opfylde en række målsætninger, mens direktionen i Kultur- og Fritidsforvaltningen tilsvarende giver KEjd selvbestemmelse på en række områder - så længe målene indfries.

KEjds hovedopgaver indebærer - udover at være kommunens bygherrefunktion ved anlægs- og genopretningsopgaver - blandt andet udlejning af kommunens ejendomme, ejendomsadministration, ejendomsdrift, vedligeholdelse og rengøringservice. Københavns Ejendomme er en af Danmarks største ejendomsadministratorer. KEjd råder over ca. 845 bygninger med i alt omkring 2,3 mio. m² fordelt på blandt andet administrationsbygninger, rådhus, kulturhuse, biblioteker, institutioner, skoler og idrætsanlæg.

Udførerenheden i KEjd

Selve udfører-opgaven i anlægssager varetages af afdelingen Projekt & Bygherre i Københavns Ejendomme. Afdelingen varetager gennemførelsen af en bred vifte af byggeprojekter på vegne af kommunens fagforvaltninger. Projekterne omfatter alt fra ny-, ud- og ombygninger af daginstitutioner, skoler, administrationsbygninger, idræts- og kulturinstitutioner, botilbud, specialinstitutioner, plejehjem, til energirenovering og etablering af legepladser.

På årsbasis styrer afdelingen ca. 350 enkeltprojekter fordelt på ca. 200 adresser og har en årlig anlægsomsætning på over 1 mia. kr. Byggesagerne styres af 30 projektledere ansat i KEjd, samt tekniske rådgivere, der købes eksternt. Derudover består Projekt & Bygherre af en ledelsesgruppe bestående af projektchefen og 3 mellemledere, 3 administrative medarbejdere og 2 studentermedhjælpere, svarende til samlet 37 årsværk.

Projekt- & Bygherreafdelingens drift afholdes af midlerne fra administrationsbidraget, som udgør 1,5 pct. af summen for anlægsprojekter. Til bygherrefunktionen er der også tilknyttet øvrige kompetencer i KEjd: udbudsjurister, controllere, regnskabsmedarbejdere

og kundekonsulenter. Disse kompetencer er kun delvist finansieret via administrationsbidraget.

Fagforvaltningernes bestillerenheder

Nedenfor beskrives bestillerenhederne i henholdsvis BUF, SOF, SUF og KFF. En overordnet beskrivelse af bestillerenhederne fremgår af tabel 1.

Bestillerenheden i BUF

Børne- og Ungdomsforvaltningens bestillerenhed, Anlægsafdelingen under Drift og Anlæg, har til primær opgave at skabe grundlaget for, at der i overensstemmelse med de vedtagne politiske mål er tilstrækkelige og tilfredsstillende fysiske rammer på institutions- og skoleområdet. Afdelingen tilvejebringer anlægsmidler, definerer og programmerer byggeprojekter samt supporterer politikere, brugere og borgere m.v.

Der var i 2009 ansat 12 årsværk i Anlægsafdelingen. Af de 12 årsværk som BUF's anlægsafdeling beskæftigede i 2009 havde 7,25 årsværk byggefaglige kompetencer, imens alle årsværk havde kompetencer indenfor pædagogik og fysiske læringsmiljøer, kommunikation, brugerinddragelse og vejledning i indkøb af inventar og udstyr m.v. BUF har i 2009 lavet en opgørelse over, hvilke opgaver anlægsafdelingen varetager. De typiske opgaver er at forestå bruger- og borgerinddragelse, betjene udvalg, borgmester og direktion, varetage byggefaglig tovholder-funktion på nye udviklingsprojekter, lave kvalitetssikring, forestå forundersøgelser herunder lokalisering samt programskrivning.

BUF anvender eksterne rådgivere i forbindelse med udarbejdelse af byggeprogrammer og i mindre omfang besigtigelser. Rådgivningen i forbindelse med byggeprogrammer omfatter produktion af tekst og skitser, budgetter, tidsplaner og hele den tekniske del af byggeprogrammet og BUF's opgaver omfatter i denne forbindelse koordinering med rådgiveren. Størstedelen af udgifterne til disse rådgivere betales af KEjd, da BUF's udbud sker gennem KEjd.

Bestillerenheden i SOF

Socialforvaltningen har i alt 7 medarbejdere ansat i en central bestillerenhed. Bestillerenheden varetager Socialforvaltningens samlede anlægsprojekter, der både omfatter byggeri efter almenboligloven og serviceloven. I alt 5 medarbejdere varetager primært anlægsopgaver, der relaterer sig til den almennyttige boligsektor imens ca. 2 medarbejdere er tilknyttet projekter, som gennemføres efter Servicelove og som involverer KEjd. 5 medarbejdere finansieres af SOF's driftsbudget, mens det er hensigten, at 2 medarbejdere finansieres via 0,7 pct. af byggeprojekternes anlægssum.

SOF bruger ekstern rådgivning i begrænset omfang, som oftest med henblik på at indhente en overslagspris, der afgør, om der skal arbejdes videre med det pågældende projekt/udarbejdes byggeprogram.

Bestillerenheden i SUF

Bestilleropgaven i SUF bliver primært varetaget i henholdsvis Miljø- og Bygningskontoret, Sundhedsstaben og Boligsekretariatet. De tre kontorer varetager forskellige opgaver i relation til byggesager. Opgaveporteføljen omfatter primært det

fagfaglige indhold samt funktionskrav til byggerierne og vedrører både mindre ombygninger og funktionstilpasninger samt større ombygningsarbejder.

En stor del af SUF's anlægssager relaterer sig til den almennyttige boligsektor. Samlet set anvender Sundheds- og Omsorgsforvaltningen max. 1 årsværk på den direkte bestillerfunktion i forhold KEjd, som finansieres af SUF's driftsbudget.

Bestillerenheden i KFF

I KFF er der en gruppe byggefaglige medarbejdere, der udgør kernen i bestilleropgaven. Enheden består af to arkitekter og en ingeniør. Enheden er placeret i Byudvikling & Events under Planlægningsafdelingen. I projekternes sagsbehandling indgår herudover et antal udviklingskonsulenter fra KFF med anden faglig baggrund, som varetager sagsbehandlingen i anlægsprojektet i forhold til det politiske system, brugerinddragelse, tværgående koordinering mv. Det samlede skønnede ressourceforbrug på bestilleropgaverne er ca. 5 årsværk. Heri indgår også ressourcer til forberedende politisk arbejde, dialog med TMF om lokalplaner m.m. Det byggefaglige arbejde samt afdelingens øvrige udviklingskonsulenter finansieres primært af KFF's driftsmidler.

KFF benytter sig af ekstern rådgivning som finansieres af de 0,7 %.

Tabel 1. Karakteristik af bestillerenhederne i fagforvaltningerne, 2010

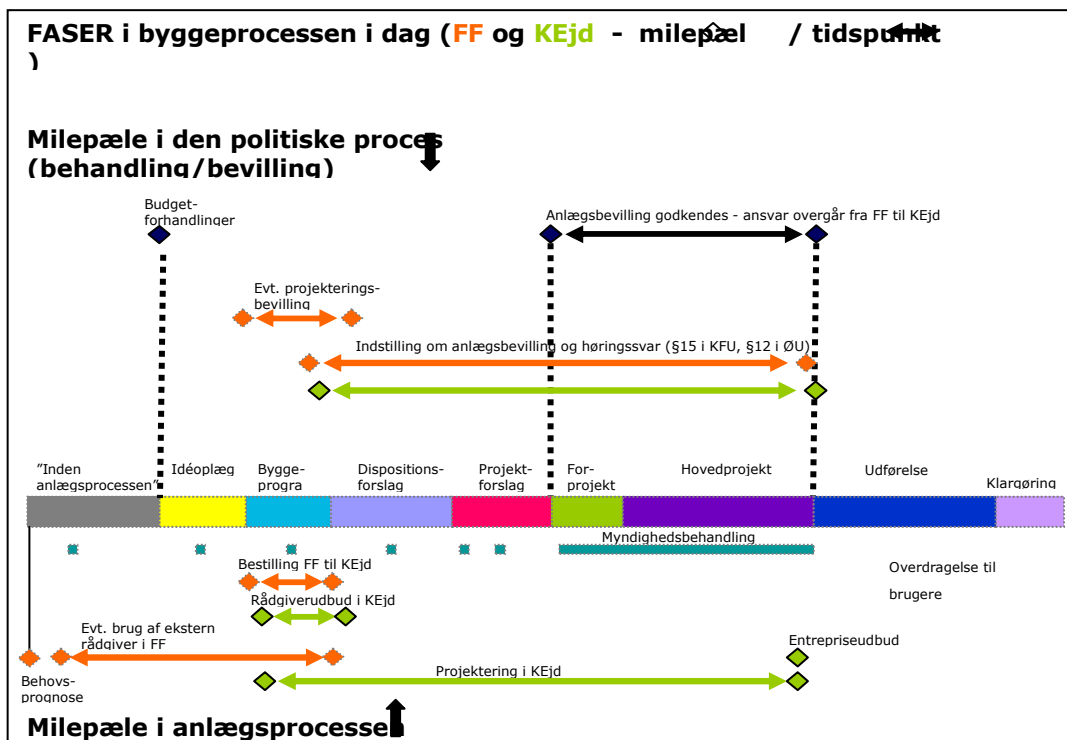
	BUF	SOF	SUF	KFF
Antal årsværk der beskæftiger sig med anlægssager, hvor KEjd er bygherre (både årsværk finansieret af de 0,7 % af anlægsbevillingen eller af øvrig driftsfinansiering)	Ca. 12 årsværk, herunder 7,25 med byggefaglige kompetencer	2	1	Ca. 5 årsværk, i alt 8 medarbejdere, herunder 3 byggefaglige medarbejdere
Primære opgaver for medarbejdere (ift. faser)	Forestå bruger- og borgerinddragelse, betjene udvalg, borgmester og direktion, byggefaglig tovholder-funktion på nye udviklingsprojekter, kvalitetssikring, forundersøgelser herunder lokalisering samt programskrivning.	Inddragelse af rep. fra fagkontorer (Idéoplæg og analyse). Afklarer om afsat budgetramme er realistisk (evt. med rådgiver). Deltager i byggeudvalg. Udarbejder anlægsbevilling	Fagfagligt indhold samt funktionskrav til byggeri både for mindre ombygninger og funktionstilpasninger samt større ombygningsarbejder	Samarbejde med TMF om lokalplaner, juridiske vinkler på byggeri (herunder også forsikring), afdækning af brugerønsker m.m.
Antal anlægssager i investeringsplan (Vedtaget Budget 2010)	77	10	7	16
Samlede bruttoanlægsudgifter (Vedtaget Budget 2010)	607,4 mio. kr.	125,8 mio. kr.	81,0 mio. kr. (heraf 60 mio. kr. til almene boliger)	143,5 mio. kr.

Brug af ekstern rådgivning (antal sager/samlede udgifter)	Ja, omfang og indhold ikke registreret.	I mindre omfang – ikke registreret		Ja, Bygningssyn: 180.000 kr. Div. sager (6) ca. 185.000 kr.
Bibeholder forvaltningen de 0,7 % af anlægsbev.? (ja eller nej)	Ja	Ja – fra medio 2010	Nej	Ja, dette sker systematisk fra og med år 2010.
Hvis ja: Hvad finansierer de 0,7 %? (antal årsværk, ekstern rådgivning eller andet)	Finansierer årsværk	2 årsværk fra 2011		Primært ekstern rådgivning.

Overblik over anlægsprocessen

Nedenstående figur illustrerer en typisk anlægsproces i Københavns Kommune. En kort beskrivelse af de forskellige faser i anlægsprocessen, fremgår efter figuren.

Figur 1: Overblik over en typisk anlægsproces



Figuren over byggeprocessen illustrerer hvordan en typisk anlægsproces forløber i Københavns Kommune. Anlægsprocessen starter i en given fagforvaltning for derefter at overgå til KEJd i de senere faser af processen. I den nuværende model har

fagforvaltningen som udgangspunkt procesansvaret frem til og med byggeprogramfasen, hvorefter KEjd overtager procesansvaret. Undervejs gennemgår projektet en række forskellige faser, hver fase har sin egen farve og vises som den horisontale ”faselinje”. Hver enkelt fase i anlægsprocessen beskrives nærmere nedenfor.

Over ”faselinjen” fremgår processen for den politiske behandling, herunder de forskellige bevillingstyper et anlægsprojekt kan bestå af samt processen for § 15- og § 12-erklæringen, som henviser til Styrelsesvedtægten. § 15-erklæringen er Kultur- og Fritidsforvaltningens administrative høringssvar, der udtrykker, hvorvidt KEjd kan overtage projektet på de i indstillingen anførte vilkår. § 15-erklæringen foreligger som udgangspunkt inden sagen behandles i fagudvalget. § 12-erklæringen udtrykker Økonomiforvaltningens bemærkninger til udmøntning af anlægsindstillingen og foreligger inden behandlingen i Økonomiudvalget.

Under ”faselinjen” er de vigtige milepæle i anlægsprocessen markeret med henholdsvis orange eller grøn alt efter om de udføres af fagforvaltningerne, eller af KEjd. En række af disse opgaver strækker sig over en given tidsperiode, hvilket er anvist med pile.

Faserne i en typisk anlægsproces

Nedenfor beskrives hovedopgaverne i de enkelte faser i anlægsprocessen med udgangspunkt i figur 1. Der kan i nogle tilfælde forekomme overlap mellem faser eller faser kan slås sammen.

Inden anlægsprocessen

Der arbejdes bl.a. med behovsafdækning, behovsanalyser, demografiprognoser, lokaliseringer, økonomiske nøgletal, forudsætninger og opfyldelse af overordnede politiske beslutninger. De første tanker og ideer til konkrete projekter beskrives.

Idéoplæg

Idéoplæg er den første bearbejdning af konkrete tanker og idéer for et konkret projekt, med henblik på en beslutning om projektets realisering. Idéoplægget kan indeholde en lang række oplysninger afhængig af projektets karakter og størrelse. Idéoplægget indeholder beskrivelser af funktioner og behov, undersøgelser af eksisterende forhold inkl. planforhold, oplysninger om den grund eller de bygninger, der tænkes benyttet inkl. leje/eje-forhold, risikoanalyse, interessentanalyse mm. Endvidere beskrives den overordnede økonomiske ramme.

Byggeprogram

Byggeprogrammet er en koordineret sammenfatning af behov, krav og ønsker til byggeprojektet. Byggeprogrammets detaljeringsgrad tilpasses anlægsprojektets størrelse, der er en stor grad af brugerinvolvering, afholdes byggeudvalgsmøder, bruger og evt. borgermøder. Her udføres de første programskitser/diagrammer til de ønskede funktioners placering ift. grund/bygninger. Særlige krav til miljø- og tilgængelighed defineres, herunder f.eks. lydkrav og handicapegnethed. Endvidere gennemføres en række vurderinger af projektet, herunder af tidsmæssige rammer og budget, og der laves tidlige

forundersøgelser af de bygningsområder og udearealer, man har kendskab til bliver berørt (forurening, tilstand, etc.). Der etableres evt. tidlig myndighedskontakt
Organisationsplan og kommunikationsstrategi for anlægsprojektet udarbejdes.
Fasen afsluttes med brugernes, bestillerens og Kejd's godkendelse af byggeprogrammet.

Dispositionsforslag

Dispositionsforslaget er et motiveret forslag til opgavens løsning på baggrund af et godkendt byggeprogram. I dispositionsforslagsfasen er der stadig en stor grad af brugerinvolvering og der afholdes byggeudvalgsmøder, bruger og evt. borgermøder. Dispositionsforslaget afklarer/fastlægger en række principielle aspekter i projektet. Det indeholder en beskrivelse af projektets forudsætninger, plangrundlag, bebyggelsesprocent, friareal, den arkitektoniske idé, funktioner, disponering af arealer, miljø- og energikrav, tilgængelighed, brandkrav, overordnede materialevalg, konstruktions- og installationsprincipper og overvejelse om drift og vedligehold. Den første myndighedskontakt omkring det konkrete projekt etableres, og det klargøres, hvad der skal indeholdes i byggeansøgningen. I komplekse sager kan der aftales "stjernemøder", hvor alle relevante afdelinger hos bygningsmyndighederne deltager. Der udarbejdes tidsplan for projektering, udbud og udførelse og der udarbejdes budget på baggrund af skønnede priser.

Projektforslag

Projektforslaget er en bearbejdning af det godkendte dispositionsforslag i en sådan grad, at alle for projektet overordnede beslutninger er truffet og indgår i forslaget. Projektforslaget er grundlag for beslutninger om projektets æstetiske, funktionelle, tekniske og økonomiske løsning, drifts- og vedligeholdelsesprincipper samt om finansiering. Alle undersøgelser, herunder registrering af eksisterende forhold, forundersøgelser og planforhold skal være afsluttet. Projektforslaget indeholder forslag til udbudsform. Der udarbejdes beskrivelse, detaljeret tidsplan og styrende budget. Der udarbejdes logistikplan bl.a. i forhold til etapeopdeling samt stillingtagen til eventuel midlertidig genhusning af brugerne. Hvis det ikke er sket tidligere i faserne, udarbejdes anlægsindstilling og høringsvar. Ved større anlægsprojekter, ansøges der i visse tilfælde om en projekteringsbevilling til finansiering af det indledende arbejde. Der er en vis grad af brugerinvolvering i denne fase og fasen afsluttes med brugernes, bestillerens og Kejd's godkendelse af projektforslaget.

Forprojekt/myndighedsprojekt

Forprojektet /myndighedsprojektet er en viderebearbejdning af det godkendte projektforslag i et sådant omfang, at det kan danne udgangspunkt for en myndighedsgodkendelse. Forprojektet/myndighedsprojektet indgår som en integreret del af hovedprojektet. Forprojektet/myndighedsprojektet indeholder en redegørelse for projektets endelige udformning i relation til myndighedskrav, herunder en beskrivelse af projektets funktioner, arkitektur, konstruktionsvalg, materialevalg og tekniske installationer. Der udarbejdes energiberegninger mm. og der redegøres for brandstrategi, tilgængelighed og andre myndighedskrav. Tidsplan og budget detaljeres. Brugere og bestilleren er kun involveret, hvis der sker kvalitets eller funktionelle ændringer i forhold til det godkendte projektforslag

Hovedprojekt

Hovedprojektet fastlægger opgaven entydigt og med en sådan detaljeringsgrad, at det kan danne grundlag for endelig afklaring af byggetilladelsens betingelser, samt for udbud, kontrahering og udførelse. Der udarbejdes byggesagsbeskrivelse, arbejdsbeskrivelser, tegninger, detailtegninger, tidsplan for udførelse, tilbudslister, udbudsdokumenter og endeligt budget. Der afholdes licitation og de indkomne tilbud evalueres. Der foretages evt. økonomiske tilpasninger af projektet efter licitationen - i samarbejde med bestiller og brugere. Endelig valg af entreprenør foretages, kontrakt underskrives og entreprenøren udarbejder detaljeret arbejdstidsplan.

Udførelse

Udførelsen omfatter hele byggeperioden fra kontraktindgåelse, etablering af byggeplads, byggeriets gennemførelse, mangelgennemgang, mangeludbedring og AB 92 aflevering. Desuden indgår logistik omkring flytning og midlertidig genhusning af brugerne. Der laves ofte en før-aflevering ca. 6 uger inden endelig aflevering for at sikre, at evt. forsinkelser i tidsplanen kan indarbejdes i den endelige plan for indflytning og ibrugtagning. Udførelsen igangsættes ikke uden endelig byggetilladelse og godkendt anlægsbevilling.

Klargøring

Efter AB92 afleveringen gennemføres den sidste mangeludbedring og når der foreligger en ibrugtagningstilladelse overdrager KEjd det færdige byggeri til bestiller og brugere. Hvis nødvendigt gennemføres en drift- og vedligeholdelsesinstruktion for brugere og evt. driftpersonale. Når ibrugtagningstilladelsen er modtaget, kan brugerne flytte ind og ibrugtage byggeriet. Løst inventar og udstyr monteres og bygningen klargøres til brug. Der laves ofte en gennemgang af byggeriet 1-2 måneder efter ibrugtagning, hvor evt. manglerne udbedres.

Ovenstående gennemgang af anlægsprocesserne viser, at der forud for den formelle budgetansvarsoverdragelse ligger en lang række af formelle og uformelle aftaler mellem FF og KEjd. KEjd har i samarbejde med fagforvaltningerne forsøgt at præcisere roller og ansvarsfordeling i anlægssager ved udarbejdelse af en Service Level Agreement ved anlægssager.

Service Level Agreement (SLA) mellem fagforvaltningerne og KEjd

Ved etablering af BUM-modellen i anlægssager i Københavns Kommune var der fokus på hensynet til at optimere opgaveløsningen, samt på at understøtte en klar ansvars- og opgavefordeling på baggrund af et formelt grundlag. Der blev derfor besluttet, at den præcise ansvars- og opgavefordeling mellem bestiller og udfører ved anlægssager skulle fastlægges og beskrives i en række formelle forretningsgange (ØU 418/2004).

KEjd udarbejdede i samarbejde med fagforvaltningerne i 2009 en såkaldt Service Level Agreement (SLA) for KEjd's kerneydelser, blandt andet én for gennemførelse af anlægssager. SLA'en er en overordnet beskrivelse af ansvars- og opgavefordeling mellem bestiller og udfører på anlægsområdet i Københavns Kommune. Udarbejdelsen og brugen af SLA skal sikre et bedre og mere ensartet samarbejde. SLA er ikke en aftale i aftaleretlig forstand, men kan betragtes som en hensigtserklæring, som begge parter har forpligtet sig til at følge.

SLA'en har til hensigt at fungere som et kommunikations- og samarbejdsværktøj mellem fagforvaltningen og KEjd ved, at beskrive, hvilket ansvar KEjd har som udfører, samt hvilket ansvar bestiller har, for at KEjd kan levere det aftalte serviceniveau. En SLA forholder sig til hvilket serviceniveau, bestiller får leveret og ikke til, hvordan servicen leveres. Med SLA'en er det forsøgt at etablere en fælles forståelse af serviceniveau, prioriteter og ansvar i og med, at der defineres et serviceniveau for de opgaver, som KEjd udfører for bestiller. SLA'ene er blevet revideret ultimo 2010.

Frihedsgrader i SLA

SLA'en er udarbejdet med udgangspunkt i de gældende principper for bestiller-udfører-modellen, som foreskriver, at fagfaglige opgaver varetages af fagforvaltningen og at bygge- og ejendomsfaglige opgaver varetages af KEjd. Ifølge SLA har fagforvaltningen procesansvaret frem til og med byggeprogramfasen, hvorefter KEjd overtager procesansvaret for resten af processen, men der er samtidig store frihedsgrader indenfor SLA'en, eksempelvis ift. hvornår og hvorvidt fagforvaltningerne skal inddrage KEjd i de tidlige faser af anlægsprocessen. Frihedsgraderne i SLA'en medfører, at der er stor forskel mellem og variation i anlægssager.

Et eksempel på frihedsgraderne i SLA kommer bl.a. til udtryk ift. muligheder for bestilling af anlægsprojekter hos KEjd. Ifølge SLA er det muligt at lave en "tidlig bestilling", hvorved forstås, at KEjd på opfordring og betaling fra fagforvaltningen kan påtage sig projektledelsen og/eller arbejdet med afklaring og tilrettelæggelse af ydelser, der ligger før afslutning af byggeprogramfasen. De store frihedsgrader medfører, at bestillinger i dag spænder vidt og varierer fra, at beskrive en idé om et projekt (uden stillingtagen til hvilke ekstra ydelser FF ønsker KEjd skal bidrage med), en evt. tidlig bestilling over en "klassisk" bestilling med et medfølgende byggeprogram til en medfølgende rådgiverkontrakt og anlægsbevilling.

Generelt er SLA udarbejdet på et overordnet niveau, der medfører, at den ikke beskriver detaljerede rolle- og ansvarsforhold i anlægsprocessen.

De faktiske snitflader mellem fagforvaltninger og KEjd

For at kortlægge de faktiske snitflader mellem fagforvaltningerne og KEjd i anlægsprocessen, afholdt arbejdsgruppen i december 2010 et længere arbejdsgruppemøde, med henblik på udarbejdelse af en ydelsesoversigt, hvor de forskellige faser i en anlægsproces fremgår, samt de forskellige ydelser/opgaver, der bliver varetaget/udført i de forskellige faser. Ydelsesoversigten har, ligesom figuren over anlægsprocessen samt beskrivelsen af faserne, haft til hensigt at indfange en typisk anlægsproces.

Hver forvaltning har udfyldt ydelsesoversigten med henblik på at klarlægge, hvilke ydelser/opgaver den pågældende fagforvaltning varetager, hvilke ydelser KEjd varetager og hvilke ydelser der primært varetages af fagforvaltningerne - med input fra KEjd og vice versa. Forvaltningerne har udfyldt ydelsesoversigten med udgangspunkt i opgavefordelingen i en typisk anlægsproces. De udfyldte ydelsesoversigter fremgår af bilag 2.

På den baggrund har det således været muligt, at sammenholde den udfyldte ydelsesoversigt fra de forskellige forvaltninger med henblik på at observere ligheder og forskelle i forvaltningernes snitflader til KEjd i en typisk anlægsproces.

På baggrund af de udfyldte ydelsesoversigter, samt input fra fagforvaltningerne og KEjd i møderækken omkring snitflader, kan det overordnet observeres, at mange anlægsprocesser i dag fungerer via hensigtsmæssige snitflader og opgavefordeling som i vid udstrækning følger SLA'en mellem KEjd og fagforvaltningerne. Samtidig kan det også observeres:

- At det i udgangspunktet er fagforvaltningerne, der har det processuelle ansvar for idéoplægget og byggeprogrammet, og at der ikke er en standardiseret proces for hvornår KEjd inddrages. Dette medfører stor variation i hvordan, og i hvilke opgaver, KEjd inddrages i anlægsprocessens tidlige faser.
- At der er en tendens til, at KEjd modtager stadigt flere tidlige bestillinger fra FF, dvs. en bestilling inden byggeprogrammet er udarbejdet. I og med at tidlige bestillinger ikke er standardproces i dag, så varierer aftalerne dog i forbindelse med tidlige bestillinger, og der er forskel i praksis omkring afklaring af opgaver og ydelser.
- At selvom der er en tendens til stadigt flere tidlige bestillinger i anlægssager, så spænder bestillinger i dag vidt og varierer fra at beskrive en idé om et projekt (uden stillingtagen til hvilke ekstra ydelser FF ønsker KEjd skal bidrage med), over en bestilling med medfølgende byggeprogram til en medfølgende rådgiverkontrakt og anlægsbevilling.
- At fagforvaltningerne i varierende omfang varetager plan- og byggefaglige opgaver i anlægsprocessens tidlige faser, blandt andet ifm. udarbejdelsen af ideoplæg og byggeprogram. Blandt andet varetager flere af fagforvaltningerne ydelser såsom; undersøgelse af lokal- og kommuneplanforhold, BBR meddelelser og frednings/bevaringsværdighed samt hyrer en ekstern teknisk rådgiver til, tidlige forundersøgelser, udarbejdelse af arealopgørelser, undersøgelse af tilgængelighedskrav, generelle myndighedskrav, miljømål og brandkrav. Opgaver som i vid udstrækning kan karakteriseres som plan- og byggefaglige opgaver.
- At fagforvaltningerne ikke i alle anlægssager henvender sig til KEjd vedr. rådgivning om valg af ekstern rådgiver. En del fagforvaltninger hyrer selv tekniske rådgivere, hvis det er muligt i henhold til lovgivningen, til de første analyser og også ofte til selve byggeprogrammet. Det er først efter inddragelsen/bestillingen hos KEjd, at der foretages rådgiverudbud. Ved tidlige bestillinger før byggeprogram inddrages KEjd normalt i rådgivervalg i form af, at KEjd varetager rådgiverudbud.

Konsekvenser ved gældende snitflader

I disse år er der historisk høje anlægsbudgetter, og der bliver udført rekord mange anlægsprojekter. Således var der ifølge anlægsoversigten fra tredje kvartal 2010 samlet set

463 igangværende byggeprojekter i forvaltningerne fratrukket anlægsprojekter i TMF-regi.¹ Næsten halvdelen af de igangværende projekter var på daværende tidspunkt overflyttet til KEjd, og flere projekter er blevet/bliver overført efterfølgende.

Der er i dag mange anlægssager, der fungerer via god dialog og hensigtsmæssige snitflader og opgavefordeling mellem forvaltningerne og KEjd - også tidligt i anlægsprocessen. Det kan dog også konstateres, at SLA'en ikke følges i alle tilfælde, og at SLA'en giver store frihedsgrader i forhold til hvordan anlægssager overdrages til KEjd, hvorfor der er store variationer i snitfladerne. Især i de tidlige faser beskrives inddragelsen af KEjd som noget FF kan gøre og ikke som en forpligtelse. Det indebærer, at hensigten med BUM-modellen, om, at bestiller og udfører skal bidrage til processen med hver deres faglige kompetencer, ikke altid følges, og KEjd dermed ikke inddrages i forhold og på tidspunkter, som er afgørende for anlægssagens gennemførelse, hvilket har konsekvenser for tid, økonomi og kvalitet.

Uhensigtsmæssige snitflader omkring byggeprogrammet

Byggeprogrammet vedrører en lang række forhold, som både har byggefaglige og fagfaglige elementer. Med byggeprogrammet fastlægges en lang række centrale forudsætninger for anlægssagens gennemførelse og succes, herunder en vurdering af økonomien. Byggeprogrammet fastlægger med andre ord de overordnede rammer for sagen - indhold, omfang, økonomi og tidsplan. Byggeprogrammet er oftest det grundlag, som KEjd overtager en sag på. Dog er der stor forskel på det konkrete indhold i de enkelte byggeprogrammer ved overdragelse af anlægsprojekter fra fagforvaltning til KEjd, og dermed det grundlag hvorpå der arbejdes videre med anlægssagen.

Det er vigtigt, at byggeprogrammet er gennemarbejdet, kvalificeret, bygger på gældende standarder for, hvad et byggeprogram bør indeholde og at så mange af de forhold, der har indflydelse på det videre sagsforløb er afklaret eller som minimum risikovurderet. Fastlæggelsen af forhold i byggeprogrammet – og principielt også i idéoplægget - kræver både fagfaglig og byggefaglig viden.

Omfanget af de enkelte faser i en anlægsproces afspejler anlægssagens størrelse og kompleksitet, men uanset sagens størrelse eller kompleksitet er det vigtigt, at der for alle sager tages aktivt stilling til, hvad der kræves i de enkelte faser. Det er essentielt, at de rigtige spørgsmål stilles på de rigtige tidspunkter, og at der svares på de rigtige spørgsmål på de rigtige tidspunkter, og der bør altid være en række faste elementer i de enkelte faser og de konkrete ”produkter”. Det er netop det en systematisk faseopdelt projekteringsproces er designet til at sikre.

Ved etablering af en ny skole med 5 spor vil der være en lang og kompliceret programfase med milepæle, byggeudvalgsmøder, projektmøder, bygherremøder, temamøder, studieture, forundersøgelser, registreringer, tilstandsvurderinger, opmåling, optegning, afklaring af myndighedsforhold, planforhold, lejeforhold, matrikulering, rumanalyser, behovsanalyser, funktionsanalyser, risikoanalyse, organisationsplan, tids- og

¹ Anlægssager i Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) er ikke en del af dette projekt, da TMF selv varetager bygherrefunktionen i hovedparten af deres anlægssager.

etapeplanlægning, kalkulation og budgetlægning, miljøvurdering osv. og et tilsvarende omfattende byggeprogram. Omvendt vil en ombygning af f.eks. et kontor for hjemmesygeplejersker måske kun kræve ét behovsafklarende møde med alle involverede parter, en bygningsregistrering, en undersøgelse af tilgængelighedskrav og miljøkrav, en skitse, lidt mailkorrespondance og et tilsvarende begrænset byggeprogram på 2 A4-sider inkl. økonomi og tidsplan.

Med de nuværende snitflader, hvor forvaltningerne i langt de fleste anlægssager har det fulde ansvar for byggeprogrammet, og selv udfører en række byggefaglige opgaver og vurderinger, er der risiko for at der ikke sker en tilstrækkelig byggefaglig belysning af anlægsprojekterne i byggeprogrammet, hvilket indebærer en risiko for fordyrelser og forsinkelser i anlægsprojektets senere faser. Hvis KEjd overtager det procesuelle ansvar for byggeprogrammet, har de selv ansvaret for at kortlægge de ejendoms- og byggefaglige risikoområder og sikre, at de byggefaglige opgaver og vurderinger foretages på de rigtige tidspunkter i anlægssagen. Endvidere kan der spares tid mellem faserne, da FF og KEjd ikke skal bruge tid på overdragelse af sagen, og KEjd dermed ikke skal sætte sig ind i et allerede udarbejdet byggeprogram.

Med de nuværende snitflader kan der opstå tidsmæssige forsinkelse af anlægsprojekterne, når projektlederen i KEjd skal sætte sig ind i sagen ud fra byggeprogrammet og de hidtidige undersøgelser omfang og kvalitet, før der kan arbejdes videre med rådgiverudbud, udarbejdelse af høringssvar mv. Der skal således ofte ”trædes nogle skridt tilbage” når sager overdrages og sager kan risikere, at skulle stoppes i kortere eller længere tid, fordi vigtige aspekter ikke er belyst tilstrækkeligt.

Anbefalinger til fremtidige snitflader

Det overordnede formål med projektet omkring snitflader i anlægsprocesser mellem KEjd og fagforvaltningerne har været at komme med forslag til ændringer i snitflader, der kan øge hastigheden i anlægsprojekter. Hensigten med nedenstående anbefalinger er således at pege på forhold, der vil forkorte tidsforbruget i anlægsprocesser.

Anbefalingerne til nye snitflader mellem Københavns Ejendomme og fagforvaltningerne tager endvidere udgangspunkt i en klarere rolle- og ansvarsfordeling mellem fagforvaltningerne og KEjd. Således skal ansvarsfordelingen for ydelser og faser afgøres ud fra princippet om, at det er FF og KEjds faglige kompetencer, der er afgørende. Det overvejende princip om, hvem der skal varetage en given ydelse/opgave, vil derfor afhænge af, hvorvidt opgaven kan karakteriseres som primært fagfaglig eller som bygge- og ejendomsfaglig.

På baggrund anbefaler Økonomiforvaltningen følgende:

1) At KEjd, i de sager, hvor de er bygherre, har procesansvaret (driver processen og sikrer fremdrift) fra og med byggeprogrammet og i de efterfølgende faser af anlægsprocessen

Anbefalingen indebærer, at alle fremtidige bestillinger fra FF til KEjd på anlægssager, sker inden byggeprogramfasen og at KEjd ved bestillingen overtager procesansvaret. Ved godkendelse af bestillingen kvitterer KEjd og siger OK til at tage projektet ind i projektporteføljen. Samtidig udpeges en projektleder fra KEjd på projektet og det er projektlederen fra KEjd, der fra bestillingen og fremad skal drive processen – projektering og udførelse - sikre fremdrift i projektet, indgå kontrakter med rådgivere, løbende risikovurdere og lave statusrapportering til FF.

Den samlede anlægsproces er et samlet hele og forudsætter et tæt samarbejde mellem FF og KEjd. FF og KEjd skal især i de indledende faser af anlægsprocessen, hvor opgaven beskrives og fastlægges, ud fra hver sine faglige kompetencer (fagfaglige/ejendoms- og byggefaglige mm.) og ud fra hver sit ansvarsområde samarbejde om opgaveløsningen, indtil opgaven er veldefineret og rammerne for opgaveløsningen er fastlagt. Dette samarbejde er nødvendigt af hensyn til begge parter: både FF og KEjd skal vide klart, hvad det er for en opgave der er stillet, og hvad det er for et produkt der kan forventes (indhold, økonomi, tidsplan mv.).

At KEjd overtager procesansvaret for byggeprogrammet betyder, at KEjd overtager ansvaret for at styre den proces, der skal sikre, at alle relevante elementer af byggeprogrammet belyses og at alle relevante interessenter får mulighed for at bidrage. KEjd har, udover procesansvaret, ansvar for de bygge- og ejendomsfaglige input.

Det er fortsat FF, der bestiller anlægssagen og som indledning specificerer deres krav til funktioner og behov og beskriver den overordnede økonomiske og tidsmæssige ramme. FF har som i dag ansvaret for det fagfaglige indhold og for brugerinddragelsen (kontakten til institutioner, personale, organisationer, brugere/borgere samt for den politiske betjening af fagudvalget) i forhold til at få afdækket ønsker og behov til det færdige projekt. FF har ansvaret for at sikre, at brugerne informeres, inddrages og bidrager i processen.

FF har fortsat procesansvaret (driver processen og sikrer fremdrift) frem til og med idéoplægget. FF har fortsat det budgetmæssige ansvar frem til anlægsbevillingen overføres til KEjd, hvormed KEjd, som hidtil overtager det budgetmæssige ansvar frem til aflevering.

Hensigten med at KEjd overtager procesledelsesansvaret for denne fase er, at sikre, at de beslutninger der tages og den viden der opsamples i byggeprogramfasen, videreføres i de efterfølgende faser og beslutninger, hvor procesansvaret også ligger hos KEjd. På den måde sikres smidigere overgange, som kan være med til at øge hastigheden i anlægssager.

En afvigelse fra den beskrevne ansvarsfordeling - f.eks. en situation, hvor FF beholder procesansvaret for byggeprogram eller efterfølgende faser - skal tage udgangspunkt i en saglig begrundelse. Afgørelsen om afvigelsen skal tages i fællesskab mellem FF og KEjd og aftales formelt via de udarbejdede styringsdokumenter. En sådan aftale skal ske forud for påbegyndelse af byggeprogrammet.

2) At opgavefordelingen i anlægsprocesser skal afspejle kompetencerne i KEjd og i FF i alle anlægsprocessens faser - dvs. at bygge- og ejendomsfaglige opgaver varetages af KEjd og fagfaglige opgaver varetages af FF.

Det indebærer, at bygge- og ejendomsfaglige opgaver såsom tidlig afklaring af myndighedsforhold f.eks. særlige planforhold, tilgængelighedskrav, brandkrav, fredning/bevaringsværdighed etc., tilstandsvurderinger og tidlige forundersøgelser omkring f.eks. forurening, jordbundsforhold, konstruktive forhold etc, afklaring af eje-/lejerforhold etc. skal varetages af KEjd i alle anlægsprocessens faser. Det betyder også, at FF skal inddrage KEjd i udarbejdelsen af idéoplægget på de projekter, hvor der i denne fase fastlægges økonomi/budget, tid, proces og udbudsform, hvor der fastlægges budgetrammer ud fra nøgletal og erfaringstal, hvor der arbejdes med risikovurdering og interressentanalyser og hvor der er behov for andre bygge- og ejendomsfaglige input såsom afklaring af egnede kommunale eller private lokaliseringsmuligheder.

FF vil fortsat have ansvaret for det fagfaglige indhold i projekterne og for den løbende brugerkontakt og brugerinddragelsen gennem hele anlægsprocessen.

3) At der med udgangspunkt i ovenstående anbefalinger udarbejdes en ny SLA. I tilknytning til SLA udarbejdes styringsdokumenter og godkendelsesprocedurer for faseskift, herunder faseskift, hvor anlægssagen skifter procesansvarlig. SLA som tilknyttede styringsdokumenter og godkendelsesprocedurer udarbejdes af KEjd med inddragelse af fagforvaltningerne og skal være udarbejdet 1. januar 2012.

Anbefalingen indebærer, at der skal udarbejdes forretningsgang, herunder styringsdokumenter og godkendelsesprocedurer for alle faseskift, bestillinger og overdragelser i anlægsprocessen. Den nye SLA skal afspejle kompetencerne i FF og Kejd, således at de fagfaglige opgaver varetages af FF og de bygge- og ejendomsfaglige opgaver varetages af Kejd. Endvidere skal SLA'en tydeligt beskrive hvorledes den tekniske rådgiver skal udføre rådgivning for FF og Kejd i forhold til den faglige/funktionelle del og den byggetekniske del, herunder skal kommunikationsvejene på tværs tydeliggøres. Derudover skal der udarbejdes procedurer for hvordan FF inddrager Kejd med byggetekniske vurderinger og undersøgelser i idefasen.

Forretningsgang, dokumenter og procedurer skal tage udgangspunkt i gældende standarder for området såsom ”Ydelsesbeskrivelse for Byggeri og Anlæg” og ”Ydelsesbeskrivelse for Bygherrerådgivning” fra Brancheorganisationerne FRI og DANSKE ARK, som danner udgangspunkt for bygherrens (FF og KEjd's) samarbejde med rådgivere.

4) At KEjd står for alle rådgiverudbud og evt. projektkonkurrencer - også i idéoplægfasen - og at FF skal inddrage KEjd i rådgivervalg, hvis rådgiverne skal indgå i faserne efter idéoplæg, hvor KEjd har procesansvaret.

Det betyder at FF stadig kan vælge at tilknytte rådgivere, uden udbud, til idéoplægget, såfremt de ikke skal indgå i efterfølgende faser og såfremt ydelsen holder sig indenfor de gældende udbudsregler.

Det skal dog tilstræbes, at KEjd gennemfører rådgiverudbud i de indledende faser med henblik på, at det er den samme rådgiver, der varetager rådgivningen gennem hele anlægsprocessen. Dermed undgås et tidskrævende skifte af rådgiver og rådgiver får

kendskab og ejerskab til projektet og forpligtiges tidligt på overholdelse af økonomi og tidsplan.

Forretningsgangen for ekstern rådgivning skal indgå i de ovenfor nævnte forretningsgange, dokumenter og procedurer.

5) At KEjd i samarbejde med fagforvaltningerne skal udvikle standardiserede kravspecifikationer på daginstitutions- og skoleområdet, samt afdække andre områder, hvor standardiserede kravspecifikationer er relevante.

Standardiserede kravspecifikationer vil for de anlægsprojekter der er gentagelser, f.eks. daginstitutioner, skoler, produktionskøkkener mm. kunne spare tid og ressourcer, hvis de udvikles og benyttes målrettet. Hvis f.eks. funktionskrav beskrives entydigt i en samlet kravspecifikation vil det spare fagforvaltning og rådgiver tid, da der ikke skal holdes møder om kravene, men kun om evt. afvigelser. Ligeledes vil de rådgivere, der f.eks. har rammeaftaler med KEjd allerede anden gang de skal lave et projekt, kende til de standardiserede kravspecifikationer og dermed spare tid.

Det anbefales, at KEjd i samarbejde med forvaltningerne udarbejder et oplæg til, hvilke områder det vil være relevant at udvikle standardiserede kravspecifikationer for. Input til de standardiserede kravspecifikationer følger naturligt de faglige kompetencer, således at input vedr. de faglige funktionskrav leveres af fagforvaltningen og de bygge- og ejendomstekniske funktionskrav herunder drifts- og miljøkrav leveres af KEjd. KEjd har ansvar for processen omkring udarbejdelse, brug og vedligeholdelse af de standardiserede kravspecifikationer i samarbejde med FF. Levering af bidrag til vedligeholdelsen af de standardiserede kravspecifikationer følger ligeledes de faglige kompetencer, således at udviklingen indenfor de respektive områder – f.eks. krav til pædagogiske hjælpemidler, krav til arbejdsmiljø eller ændrede krav til energiforbrug – løbende indarbejdes i krav. Når kravspecifikationer er endeligt udarbejdet skal de indgå i byggeprogrammet.

Der er allerede udarbejdet forskellige typer af ”standardprogrammer” i enkelte af fagforvaltningerne, bl.a. har Børne- og Ungdomsforvaltningen udarbejdet modelprogrammer på skole-, funktionskøkken- og daginstitutionsområdet som sammen med modelprogrammerne fra Erhvervs- og Byggestyrelsen og Realdania fra 2010 kan danne grundlag for nye standardiserede kravspecifikationer. De standardiserede kravspecifikationer skal omfatte alle relevante krav til byggeri i KK herunder også driftsmæssige krav, miljøkrav mv.

Oversigt over egnede områder for brug af standardiserede kravspecifikationer skal være udarbejdet 1. august. De standardiserede kravspecifikationer for daginstitutions- og skoleområdet skal være udarbejdet 1. juni 2011.

6) At administrationsbidraget til KEjd, som følge af ovenstående anbefalinger, foreslås fastsat til mellem 1,8 og 2,0 pct. af den samlede anlægsbevilling med virkning fra den 1. januar 2012, for at sikre KEjd de fornødne ressourcer til at varetage procesansvaret for byggeprogrammet og de byggefaglige opgaver, som i dag i varierende omfang varetages af fagforvaltningerne i anlægsprocessens indledende faser.

Da anbefalingerne til ændrede og præciserede snitflader mellem Københavns Ejendomme og fagforvaltningerne samlet set ikke medfører nye opgaver, kan anbefalingerne finansieres indenfor den gældende økonomiske ramme, hvor 2,2 % af anlægsbevillingen samlet set går til administration og projektstyring af anlægsprojekter i KEjd og fagforvaltningerne. Anbefalingen indebærer dog, at administrationsbidraget til KEjd fra 1. januar 2012 foreslås fastsat til mellem 1,8 og 2,0 pct. af anlægsbevillingen, idet KEjd som følge af anbefalingerne, vil overtage en række opgaver, som tidligere er blevet løst af fagforvaltningerne. Fordelingen af administrationsbidraget skal belyses yderligere.

Implementering af forslagene

Det foreslås at implementere anbefalingerne til nye snitflader mellem KEjd og fagforvaltningerne med virkning fra den 1. januar 2012. Anbefalingerne vil få virkning for alle anlægsprojekter, der overgår til KEjd, og som endnu ikke har påbegyndt byggeprogramfasen inden 1. januar 2012. Alle anlægssager, der vedtages med budget 2012, vil følge de nye snitflader.

Effekter ved indførelse af de anbefalede initiativer

Det vurderes, at implementering af ovenstående initiativer vil medføre en række positive konsekvenser for anlægsprocesser i Københavns Kommune, herunder for både kvalitet og tid. Udover positive konsekvenser for kvalitet og tid, forventes der også at være et økonomisk aspekt, selvom det er vanskeligere kvantificerbart. De økonomiske fordele kan ligge i, at et tidligere samarbejde mellem fagforvaltningerne og KEjd og dermed en tidligere inddragelse af de bygge- og ejendomsfaglige kompetencer og deraf bedre byggefaglig belysning af anlægsprojekterne, vil medføre en tidligere og bedre risikovurdering af projektet og dermed mindre risiko for fordyrelser og forsinkelser i anlægsprojektets senere faser.

Med udgangspunkt i princippet om at ansvaret og varetagelsen af opgaverne i anlægssager, i endnu højere grad end de allerede gør i dag, skal følge de faglige kompetencer, kan det forventes, at ovenstående initiativer vil medføre en endnu højere grad af kvalitet og risikohåndtering, end tilfældet er i dag. Samtidig vil forslaget til nye snitflader sikre en klarere rolle- og ansvarsfordeling. Ved at ændre snitfladerne sikres bl.a., at KEjd selv skal tilvejebringe en betydelig del af det grundlag, hvorpå de overtager det formelle ansvar for sagen. Dermed reduceres behovet for tids- og ressourcekrævende gensidig afklaring/sikring ved ansvarsoverdragelsen.

At KEjd kommer tidligere ind i processen vil medføre smidigere overgange, hvor der ikke i samme omfang som i dag skal sættes tid af til overdragelse mellem projektledere og rådgivere, kvalitetssikring af byggeprogram mv.

Kejd's vurdering af tidsbesparelsen er, at en snitflade, hvor overdragelsen mellem FF og KEjd sker mellem idéoplæg og byggeprogram vil kunne spare 1-2 uger i selve overdragelsesfasen. Tidsbesparelsen i det samlede anlægsforløb vil variere fra sag til sag og vil afhænge af kompleksitet, størrelse, organisering osv. på sagen. På nogle sager vil der ingen tidsbesparelse være, mens der på andre kan være op til 2-3 måneders

tidsbesparelse. Tidsbesparelsen vil for hovedparten af sagerne være svær at identificere, idet den i høj grad handler om at man med den nye snitflade vil have forhindret tidskrævende hændelser i forløbet frem mod afleveringen.

Anbefalingerne vurderes således samlet set, at kunne mindske tidsforbruget i større byggeprojekter såsom ny- og udbygning af skoler på op til 2-3 måneder og op til 1-2 måneder på daginstitutionsbyggerier.

Bilag 1: Organisering af anlægsprocesser i andre kommuner

For at få inspiration til alternative processer omkring anlægsprocesser har arbejdsgruppen hentet inspiration fra andre kommuner, Frederiksberg Kommune og Oslo Kommune.

Anlægsprocesser i Frederiksberg Kommune

Organisering i BUM

I Frederiksberg Kommune er anlægsprocessen ligesom i Københavns Kommune indrettet med udgangspunkt i en bestiller/udfører model. Den nuværende BUM model blev implementeret i 2004 hvor udføreren, FK Ejendom, Frederiksbergs Kommunes svar på KEjd, blev udskilt i en selvstændig organisation.

Frederiksbergs Kommunes samlede anlægsramme er på mellem 300-500 mio. kr. årligt fordelt på 130-160 byggesager. Med udgangen af 2010 var der ansat ca. 50 medarbejdere i FKE bestående af bygherrerådgivere (arkitekter), driftskonsulenter, jurister, økonomer og ejendomsadministratorer. På alle byggesager er der tilknyttet en bygningsfaglig medarbejder fra FKE. FKE forestår økonomistyringen på samtlige kommunale byggesager og har således ansvaret for drifts- og vedligeholdelsesbudgettet til kommunens ejendomme, herunder også beboelses- og erhvervslejemål.

FKE fungerer som bygherrerådgiver for fagforvaltningerne og sikrer bl.a. følgende i processen:

- Projektets fremdrift
- Organisering, planlægning og daglig ledelse af projektet
- Koordinering med og information til FK Ejendom som videreformidler og koordinerer med bygherre/projektejer (fagområdet)
- Indhentelse af myndighedstilladelser
- Overholdelse af den økonomiske ramme under projektets forløb

FK Ejendom er ansvarlig for at varetage projekternes anlægsramme på kommunens vegne, hvilket indebærer, at i de tilfælde, hvor et byggeprojektets samlede anlægssum i sidste ende ligger under det bevilligede budget, tilfalder det overskydende beløb kommunekassen. Hvis et projekt omvendt bliver dyrere end forventet, tilpasses projektet den økonomiske ramme eller FK Ejendom søger - på vegne af fagområdet - det pågældende politiske udvalg om en tillægsbevilling. FKE afholder derfor ikke evt. merudgifter inden for egen ramme.

FKE optager et 14 % honorar af anlægsbevillingen. I denne honorering indgår ligeledes udgifter til al ekstern rådgivning.

Fagforvaltningen definerer anlægsønsket meget overordnet i form af antal pladser, størrelse, placering i kommunen eller lign. Derudover varetager fagforvaltningen brugerkontakten- og ønsker igennem projektprocessen. Fagforvaltningen besidder som sådan ingen byggefaglige kompetencer, men benytter sig af rådgivning fra FKE.

Overblik over anlægsproces

En anlægssag starter med et ønske/bestilling fra fagforvaltning eller fra et fagudvalg. På baggrund af dette udarbejder FK Ejendom enten et anlægforslag eller et ideoplæg, som indeholder en kort beskrivelse af projektet og informationer om økonomien og tidsperspektivet. Denne beskrivelse benyttes til budgetforhandlingerne, hvor det besluttes om projektet skal vedtages og der skal afsættes en rådighedsbevilling under det pågældende udvalg.

I forbindelse med kommunens forhandlinger om fagområdernes anlægsbudgetter for det kommende år, er FKE i tæt dialog med de enkelte fagområder med henblik på at klarlægge deres ønsker og behov på anlægsområdet. Således står FKE for, at udarbejde deres konkrete anlægforslag for det kommende år. Efter bestillingen af anlægsopgaven overgår fagforvaltningen til at være bygherre.

Vedtages anlægforslaget udarbejder FKE en idébeskrivelse som bygherre godkender inden selve projektet igangsættes. Når godkendelsen er givet overtager FKE det reelle ansvar for opgaven. I idébeskrivelsen er FKE i dialog med det pågældende fagområde, projektets overordnede idégrundlag, arealbehov, funktionskrav og økonomiske ramme. Idébeskrivelsen fungerer som et beslutningsgrundlag for, hvorvidt projektet skal sættes i værk.

FKE står for al rådgivning inkl. byggefaglig, juridisk, økonomisk og betjening af det politiske niveau. Den politiske betjening sker i tæt samarbejde med fagforvaltningen (bygherre), men det er FKE der har ansvaret for udarbejdelsen af indstilling, notater og lign. til udvalg af anlægsmæssige karakter. På denne baggrund er der en tæt dialog på direktionsniveau om behov, formuleringer og andre praktiske detaljer.

Som udgangspunkt fremlægges en byggesag to gange politisk

- Første gang med henblik på godkendelse af byggeprogram (inkl. økonomisk ramme som angivet i budgettet) - herunder også udbudsform
- Anden gang med henblik på bevilling på baggrund af revideret budget efter licitation

Opsummering

FKE kommer tidligt ind i anlægsprocessen og yder enten bygherrerådgivning eller totalrådgivning i alle projektets faser, de er så at sige pennefører på anlægssagerne allerede fra opdraget fra fagforvaltningerne. Det betyder bl.a. at kommunens interesser varetages ensartet og sker ud fra en helhedsbetragtning. I og med at FKE kommer tidligt ind i processen er de også med til at kvalificere økonomien i projekterne der dermed er mere kvalitetssikret fra start.

Fordele ved denne fremgangsmåde:

- Der er en samlet aktør indenfor anlæg/ejendomme, der har et indgående kendskab til alle projekter og dermed kan spille ind med de faglige vurderinger på tværs af porteføljen.
- Der skal følgelig ikke laves en overdragelse undervejs i projektet
- Der er et entydigt ansvar ifht. økonomien på anlægsprojekterne

- Der er en klar opdeling ifht. kompetencer – byggefolk koncentrerer sig om bygningen/anlæg og fagforvaltningen koncentrerer sig om at definere behov ud fra deres fagorientering.

Ulemper ved fremgangsmåden:

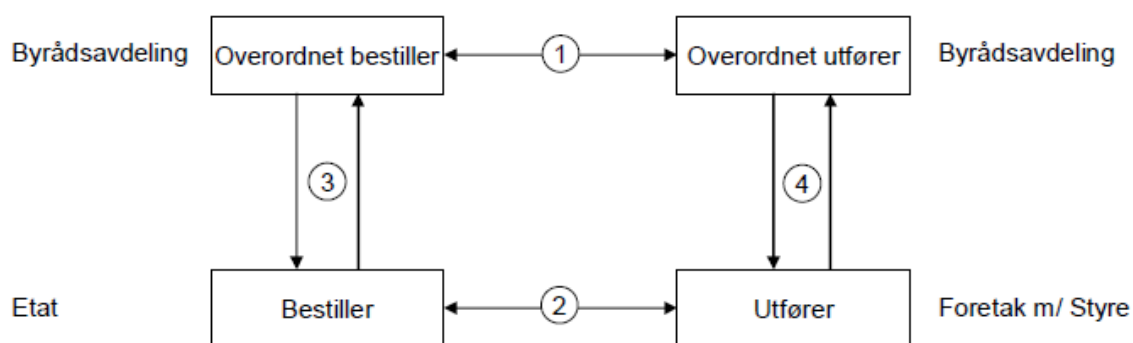
- Økonomien er rimelig fastlåst på et tidligt tidspunkt – det stiller store krav til grundigheden i processen omkring anlægforslag, hvor mange forslag er på ideplan.
- Der bliver et stort pres fra fagforvaltningen for at udnytte hele rammen – der ønskes mange tilkøb, hvis det skønnes muligt
- Fagforvaltningen står ikke direkte til ansvar for økonomien i projektet, selvom om de (løbende) definerer behov og ønsker
- To (tre med anlægforslag til budgettet) politiske behandlinger er ret ressourcekrævende og forlænger tidsplanerne væsentligt.
- Fagforvaltningen har intet økonomisk incitament for ikke at bede FKE udarbejde forslag og idebeskrivelser, der efterfølgende ikke bliver til noget – FKE leverer dette som gratisydelse, hvilket forventeligt giver sig udtryk i større efterspørgsel.

Anlægsprocesser i Oslo Kommune

Oslo Kommune står overfor mange af de samme udfordringer på anlægsområdet, som Københavns Kommune oplever i disse år. En forventet befolkningstilvækst på 10.000 nye indbyggere om året indtil 2030, høje fødselstal, samt flere ældre, kræver flere daginstitutioner, flere skoler og flere pleje- og omsorgspladser. Samlet set investerer Oslo Kommune for ca. 6 mia. n.kr i anlæg til daginstitutioner og skoler i perioden fra 2011-2013. Man har derfor, ligesom i Københavns Kommune, fokus på at forbedre planlægning og styring af investeringsprojekter i Oslo Kommune.

BUM-model i Oslo

Den nuværende organisering af ejendomsområdet i Oslo Kommune har sin rod i ejendomsreformen, der blev gennemført i Oslo Kommune i 2004. Her besluttede man, ligesom man senere hen gjorde i Københavns Kommune, at organisere sig i en bestiller-udfører model på anlægsområdet. Oslo Kommunes bestiller-udfører model adskiller sig dog fra modellen i København ved, at der opereres med 2 niveauer, som vist i nedenstående figur, et overordnet niveau og et operativt niveau.



Figur 2: Bestiller - Utfører modellen på investeringer i formålsbygg

Oslos bestiller- og udfører model kan betragtes som en eskaleringsmodel, hvor såkaldte problem-projekter iht. eksempelvis omkostninger eller fremdrift kan ”eskaleres” til det overordnede bestiller- og udførerniveau, som så afklarer eventuelle uenigheder eller uklarheder. Eskaleringselementet i modellen har til hensigt at skabe en mere robust model.

I de fleste anlægsprocesser i Oslo Kommune er der på overordnet niveau én Byrådsafdeling (fagforvaltning) på bestillersiden og en anden byrådsafdeling på udførersiden og på det operative niveau den dertilhørende relevante afdeling og enhed.

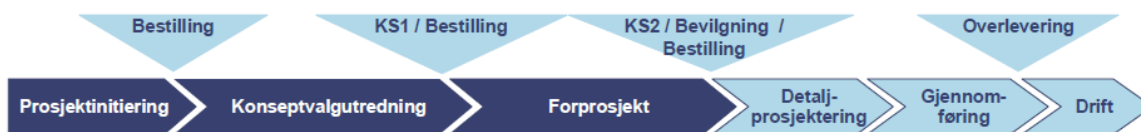
Bestillerrollen varetages på det overordnede niveau af den relevante Byrådsafdeling og på det operative niveau af den dertilhørende relevante afdeling. Udførerrollen varetages på det overordnede niveau af Byrådsafdelingen for Finans og næring, svarende til Økonomiforvaltningen i Københavns Kommune, da kommunens primære udførerenheder er placeret herunder. Den operative udfører er oftest en af følgende tre byggenheder; Undervisningsbygg, Omsorgsbygg og Boligbygg. Oslo Kommune har ikke planer om at samle kommunens udførerenheder, da de ikke umiddelbart mener, at der vil være stordriftsfordele herved.

Initiativer til at forbedre planlægning og styring i anlægsprocesser

Ligesom i Københavns Kommune udfører Oslo Kommune rigtig mange anlægssager i disse år. Bl.a. med baggrund i budgetoverskridelser i nogle store anlægssager har Oslo Kommune taget forskellige initiativer til at få bedre styr på processer for anlægsinvesteringer.

Ny projektmetodik

Først og fremmest er der blevet udarbejdet en ny og fælles projektmetodik, som alle anlægssager fremover skal følge. Anlægsprocessen følger nedenstående model, hvor der særligt har været fokus på de indledende faser, markeret med mørkeblå. Hver fase er klart beskrevet med hver sin vejledning, herunder hvilket slutprodukt, der foreligger efter hver fase.



Figur 1: Investeringsprosessen i Oslo kommune

Afklaring af roller og ansvar

Et vigtigt element i den fælles projektmetodik er fokus på afklaring af roller og ansvar. Der er således udarbejdet rolledefinitioner for både overordnet bestiller og udfører samt operativ bestiller og udfører. Herudover fremgår det i vejledningerne til de forskellige faser, hvem der udfører/varetager de forskellige opgaver. Eksempelvis fremgår det, at bestiller er ansvarlig for konseptvalgutredningsfasen, som har fokus på ønsker med tiltaget samt alternative løsninger for tiltaget og at udfører er ansvarlig for Forprosjekteringsfasen, som har fokus på at detaljere det valgte koncept samt videre planlægning, således projektet kan gennemføres indenfor fastsat tid, omkostninger og kvalitet.

Ekstern kvalitetssikring

Som det fremgår af figuren skal alle større investeringer igennem ekstern kvalitetssikring både efter udredningen om alternativer (KS1) og efter forprojektet (styringsdokumentet) (KS2). KS1 er en uafhængig gennemgang af konseptvalgutredningen, der skal sikre kvalitet i beslutningsgrundlaget. Hensigten med KS1 er at sikre indre konsistens, at konceptet opfylder krav til indhold og er relevant i forhold til kommunens behov. KS2 er en uafhængig og kritisk gennemgang af styringsdokumentet, som er resultatet af forprojektfasen. Kvalitetssikringen skal give en vurdering af omkostninger og risikovurdering samt en plan for hvordan projektet skal styres i gennemførelsesfasen.

Indtil videre har 14 projekter været igennem KS1 og KS2, som gennemsnitligt tager 4-5 uger og koster mellem 200.000-500.000 n.kr. Årsagen til at større investeringer skal igennem ekstern kvalitetssikring er bl.a. for at undgå forsinkelser og øgede omkostninger som følge af manglende forundersøgelser. Selvom kvalitetssikringen tager tid, mener Oslo Kommune, at det betaler sig.

Standardkravspecifikationer

For at reducere kommunens omkostninger har man i Oslo Kommune vedtaget et princip om, at der ved nybyggeri samt ombygning skal lægges vægt på standardiserede løsninger, og at det skal begrundes særskilt, såfremt der afviges fra brugen heraf. De standardiserede løsninger vedrører funktionelle og tekniske kravspecifikationer. På skoleområdet har man eksempelvis besluttet arealstørrelse for skoler på henholdsvis 540 eller 840 elever samt str. På klasselokaler. Funktionskravene vedrører skolens "indhold". Hvilke slags rum skal skolen have, skal der være hjemmeområder, specialrum el. lign.

Indførelsen af standardkravspecifikationer er stadig meget ny, hvorfor Oslo Kommune endnu ikke har erfaringer ved brugen heraf, men, Oslo Kommune har en forventning om, at standardiserede løsninger vil medføre en væsentlig repetitionseffekt for både udfører, rådgiver og udførende leverandører og dermed føre til besparelser i såvel tid som økonomi.

Oprettelse af Skoleforum, Omsorgsforum og Børnehaveforum

Med henblik på at afdække og løse mulige problemer så tidligt i processen som muligt, har man oprettet et skoleforum, et omsorgsforum samt et børnehaveforum, hvor alle afdelinger og enheder som kan indvirke på fremdriften i projektet deltager (Bestillersiden, utførersiden, Plan- og bygningsafdelingen, Byantikvaren osv). På den måde kan der hurtigt træffes beslutninger og sikres fremdrift i processen

Ulemper ved fremgangsmåden:

- Økonomien og tiden ift. Kvalitetssikring (KS1 og KS2)
- Ekstra omkostninger forbundet med at have forskellige udførerenheder

Fordele ved denne fremgangsmåde:

- Der er en klar rolle- og ansvarsfordeling defineret på faser
- Brug af standardkravspecifikationer vil formentlig medføre besparelser og reducere usikkerhed og tid
- Stort fokus på de indledende faser medfører mindre grad af usikkerhed senere i processen
- Formelt og permanent fora al'a Fast track

Bilag 2: Fagforvaltningernes udfyldte ydelsesoversigter
Tilgængeligt på nettet(bilag 4b)