



Analyse af ekstern rådgivning på anlægsområdet i Københavns Ejendomme, Børne- og Ungdomsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen

1. Baggrund

Økonomiudvalget drøftede på budgetseminar 2011 de foreliggende Fast Track analyser og bestilte på den baggrund en dybdegående analyse af anvendelsen af rådgivning på anlægsområdet i forlængelse af den generelle politiske diskussion af anvendelsen af konsulenter i kommunen.

Baggrunden for analysen er de stigende udgifter til rådgivning på anlægsområdet og et ønske om at kunne vurdere, om anvendelsen af rådgivere er hensigtsmæssig, for eventuelt at kunne finde besparelser fremadrettet.

Analysen bygger videre på det indledende notat om omfang og type af ekstern rådgivning, som Økonomiudvalget modtog på aflæggerbordet den 25. november 2010.

Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF), Københavns Ejendomme (KEjd) og Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) har analysens hovedfokus, og de vil være det primære fokus igennem analysen. De øvrige forvaltninger vil kun indgå overordnet i analysens belysning af kommunens brug og inddragelse af ekstern rådgivning.

Nærværende analyse fokuserer således på, hvordan forvaltningerne bruger rådgivning og til hvad. Formålet med denne analyse er at belyse og delvist begrunde forskelle i mellem forvaltningernes brug af ekstern rådgivning på anlægsområdet.

Endelig leder konklusionerne i nærværende analyse til en række anbefalinger bl.a. at forvaltningerne skal opbygge et fælles datagrundlag, og at der skal igangsættes et fremadrettet arbejde om at skabe fælles kommunale rammer og forretningsgange på anlægsområdet.

Analysen er opbygget således, at afsnit 2 gennemgår de overordnede præmisser for anlægsprojekter i Københavns kommune. Afsnittet belyser dels anlægsprojekters hovedkomponenter, og om kommunen udfører dem selv eller udliciterer dem, samt de tre aktørers valg af organisering.

Efterfølgende i afsnit 3 beskrives den fælles definition af ekstern rådgivning på 4 kategorier, hvorefter analysens konklusioner og anbefalinger præsenteres i afsnit 4.

I efterfølgende bilag 1 gennemgås, hvornår i projektet hver forvaltning inddrager ekstern bistand og til hvad. I bilag 2 redegøres for de forskellige faser i anlægsprocessen.

2. De overordnede præmisser for anlægsprojekter i Københavns Kommune

Københavns Kommune har mange anlægsprojekter. Københavns Ejendomme (KEjd), Teknik- og Miljøforvaltningen (TMF) og Børne- og Ungdomsforvaltningen (BUF) er de største aktører. Det er derfor, at hovedfokus i denne analyse er de oplyste aktører. Nedenfor i tabel 1 illustreres de tre aktørers anlægsforbrug og antal aktive projekter i 2010.

Tabel 1: Anlægsforbrug i 2010

	KEjd (øvrige)	Daginstitution- og skoleområdet			TMF
		KEjd (BUF)	BUF	BUF+KEjd (BUF) 2)	
Bruttoanlægsforbrug ⁴ (1000. kr.) Regnskab 2010	382.676	766.761 1)	119.925	886.686	1.010.704
Antal aktive projekter	99	188	422	610	350

1) Beløbet er overført til KEjd i form af overførsler og rammekorrektioner. Det betyder ikke nødvendigvis at KEjd har brugt alle midlerne i 2010.

2) BUF's anlægsforbrug i 2010

Tabel 1 viser, at der i 2010 blev forbrugt 886,7 mill. kr. på anlægsprojekter på Børne- og Ungdomsforvaltningens område. Heraf blev 766,8 mill. kr. afholdt af KEjd og 119,9 mill. kr. af Børne- og Ungdomsforvaltningen⁵. Der var i 2010 188 aktive anlægsprojekter i KEjd vedrørende BUF's område, og i alt ca. 422 aktive anlægsprojekter på Børne- og Ungdomsforvaltningens område, heraf var ca. 250 projekter opgraderinger af daginstitutionskøkkener.

Herudover afholdt KEjd i alt 382,7 mill. kr. på 99 øvrige kommunale anlægsprojekter.

KEjd havde i 2010 et anlægsforbrug på ca. 1,150 mia. kr., når man inkluderer intern afregning, og eksterne tilskud, der var fordelt på 287 anlægsprojekter. Herudover kommer sager med finansiering fra planlagt vedligehold fra KEjd's grundbudget, AT påbud, EMO, og

⁴ KEjd's bruttoanlægsforbrug inkl. intern afregning, og eksterne tilskud.

⁵ BUF's bruttoanlægsforbrug på knap 120 mio. kr. anvendes til køb i forbindelse med erhvervelse af ejendomme og grunde, samt institutionernes indkøb af løse møbler, kontorudstyr, legetøj, gryder og service, dyner og sengetøj m.m. og skolernes indkøb af løse møbler, kontorudstyr, undervisningsmidler (f.eks. bøger og pc'er til børn) m.m. Herudover dækker det også gårdmands- og rengøringsudstyr samt flytninger og rengøring inden ibrugtagning. Beløbet dækker endvidere BUF's brug af eksterne rådgivere.

forsikringsager for i alt ca. 50 mio. kr., KEjd's samlede bruttoanlægsforbrug i 2010 var således på i alt ca. 1,2 mia. kr.

Teknik- og Miljøforvaltningen havde i 2010 et forbrug på anlægsområdet på i alt 1010,7 mill. kr. og 350 aktive anlægsprojekter.

For at få en forståelse af de tre aktørers overordnet præmis for brug af ekstern rådgivning er det nødvendigt at redegøre for anlægsprojekternes hovedkomponenter, og om kommunen udfører dem selv eller udliciterer dem, samt de tre aktørers valg af organisering. Dette vil blive belyst i de næste afsnit.

2.1 Hvorfor ekstern rådgivning?

Et anlægsprojekt består overordnet af tre hovedkomponenter, som er: bygherre, projektering og anlæg.

Bygherren varetager i grove træk, at definere anlægsopgaven, der skal løses, styre økonomien samt styre projekteringen og anlæggelsen.

Projekteringen er at gøre projektet konkret i tegning og tekst. Herunder ligger også opgaven med at tilvejebringe faktuelle oplysninger som f.eks. opmåling og geotekniske undersøgelser. Det er altså arkitekten, der kan tegne børnehaven eller ingeniøren, der beregner og projekterer en bro.

Anlæg er at omsætte tegning til fysisk virkelighed. Det er murere, tømre, jord- og betonarbejderne, der bygger i én til én.

2.2 Udlicitering af rådgivning

I forrige afsnit blev belyst de 3 hovedkomponenter som et anlægsprojekt består af, dvs. bygherre, projektering og anlæg.

I kommunen er det forvaltningerne og KEjd, der varetager bygherrerollen. Her kan en del af opgaven udliciteres til en bygherrerådgiver, hvilket KEjd praktiserer, mens TMF har valgt ikke at anvende denne løsning. Begrundelsen for de forskellige valg kan bl.a. skyldes opgavernes forskellighed og graden af borgerinvolvering i projekterne. I den forbindelse skal bemærkes, at borgerinvolveringen i anlægsprojekter er organiseret forskelligt, da bestillere i udgangspunktet varetager borgerinvolveringen i KEjd's anlægsprojekter, hvorimod det i TMF er Center for Anlæg og Udbud (CAU), der varetager borgerinvolveringen.

Projektering har kommunen udliciteret, og ydelsen kaldes samlet for rådgivning. Det giver god mening at udlicitere dette både for KEjd og TMF's projekter, fordi det sikrer forskellighed i løsningerne, der bidrager til en varieret by, men ikke mindst fordi det sikrer, at kommunen kan bruge de mest velegnede indenfor f.eks.

broprojektering eller skolebyggeri. Ved udlicitering skabes der endvidere et marked for private samtidig med, at kommunen løbende får tjekket prisen på markedet.

Med hensyn til hovedkomponenten anlæg har kommunen tidligere haft store interne afdelinger som f.eks. KTK til dette, men i dag er langt hovedparten af dette udliciteret til private entreprenører.

Der er ikke noget til hinder for, at kommunen selv forestod rådgivningen i dens anlægsprojekter, men Borgerrepræsentationen besluttede i 2005, at etablere Københavns ejendomme med udgangspunkt i en bestiller/udfører model ved etablering af anlægsprojekter (BR 619/05).

Når rådgivning i dag er udliciteret, er det fordi, der er fordele herved.

Fordele er f.eks. at kommunen

- kan anvende de bedste specialrådgivere og blive udfordret på kompetencer,
- kan fastholde en høj fleksibilitet,
- kan skabe diversitet i løsningerne,
- via sin volumen opnår fordelagtige priser.

For at få et indblik i kommunens valg af model på anlægsområdet beskrives nedenfor organiseringen af anlægsarbejdet i henholdsvis Københavns Ejendomme, Børne- og Ungdomsforvaltningen og Teknik- og Miljøforvaltningen.

2.3 Bestiller-Udfører-Modellen - KEjd

I forbindelse med BR's beslutning i 2005 blev besluttet, 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.

Hensigten er, at anlægsprocessen kan opfattes som et samlet hele, der forudsætter dialog og samarbejde mellem bestiller og udfører igennem hele forløbet. For at undgå dobbeltarbejde skal begge parter bidrage til processen med hver deres faglige kompetencer,

bestilleren/fagforvaltningen med faglige og pædagogiske kompetencer og udføreren/ejendomsenheden med ejendomsfaglige og 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 byggeherrefunktionen 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 skal 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 om, at administrationsbidraget til Københavns Ejendomes projektstyring ved anlægsprocesser fastsættes 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 afhængig af, hvordan snitfladerne er.

2.4 Københavns Ejendomme - Udfører

Selve udfører-opgaven i anlægssager forankres i afdelingen Projekt & Bygherre i Københavns Ejendomme. Afdelingen varetager, med faglige input fra de øvrige afdelinger i KEjd, 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, kommunale 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. (1,2 mia. kr. i 2010, inkl. projekter finansieret af grundbudgettet, eksterne tilskud, intern afregning mv. og 1,6 mia. kr. i 2011). Byggesagerne styres af 34 projektledere. Derudover består Projekt & Bygherre af en ledelsesgruppe bestående af projektchefen og 4 mellemledere, 4 administrative medarbejdere og 2 studentermedhjælpere, svarende til samlet 45 årsværk.

Projekt- & Bygherreafdelingens løn- og driftsudgifter afholdes af midlerne fra administrationsbidraget, som udgør 1,5 pct. af

byggesagernes anlægsbevillinger for anlægsprojekter. Til bygherrefunktionen er der også tilknyttet øvrige kompetencer i KEjd, herunder udbudsjurister, controllere, driftsfolk, regnskabsmedarbejdere og kundekonsulenter. Disse medarbejdere er kun delvist finansieret via administrationsbidraget.

2.5 Børne- og Ungdomsforvaltningen - Bestiller

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 2010 ansat 12,4 årsværk i Anlægsafdelingen. Af de årsværk som BUF's anlægsafdeling beskæftigede i 2010 havde 9,6 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 af muligheder til ny kapacitet 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 byggetekniske del af byggeprogrammet og BUF's opgaver omfatter i denne forbindelse kun koordinering med rådgiveren. En stor del af udgifterne til disse rådgivere/konsulenter betales af KEjd, da samarbejdsprocessen er meget løbende og hele rådgivningshonoraret oftest overføres til KEjd.

BUF har, udover samarbejdet med Projekt & bygherre også, et tæt samarbejde med de øvrige afdelinger i KEjd, herunder specielt med Kunder & Planlægning, som er en aktiv part i alle lejesager.

2.6 Teknik- og Miljøforvaltningen

Anlægsprojekter på TMF's område er i 2005 beslutningen ikke lagt over til KEjd. I 2007 etablerede TMF Center for Anlæg og Udbud (CAU) med henblik på at udvikle og gennemføre projekter indenfor TMF's område. CAU varetager bygherrerollen for forvaltningens anlægsprojekter, dvs. styrer, udvikler og gennemfører anlægsprojekterne (hvilket svare til at CAU både er bestiller og

udfører i KEjd modellen). Projekterne er nyanlæg og renoveringer på vej, plads og parkområderne, samt parkeringsanlæg og broer.

Over tid er anlægsområdet i TMF udviklet i en retning, der har fulgt og til dels været igangsat af, de øgede bevillinger. Forvaltningen har således historisk haft egen tegnestue i RIA og egen entreprenør i KTK. Over tid er dette ændret, dels fordi organisationerne ikke var konkurrencedygtige nok, og fordi der politisk har været politiske ønsker om udlicitering eller ønsker om større diversitet særlig i rådgivningsydelsen. I tiden med Vej & Park var der således en bevægelse væk fra egen projektering til anvendelse af privat rådgivning. Senest er i forbindelse med budget 2009 og annulleringen af midlerne på byfornyelsen sket en nedlukning af projekteringen af Grønne Gårde til fordel for ekstern rådgivning. Processen har været understøttet af den øgede anlægsramme, som har tredoblet den årlige omsætning fra 2007 til nu. Det har kun været muligt ved, at trække på de private aktører som har kapaciteten, der skal til for at tage det spring. Det har været vanskeligt nok for forvaltningen at følge med udviklingen på bygherreside.

Resultatet er, at mange forskellige rådgivere i dag bidrager til at skabe fortællingen om en spændende hovedstad. Fra Åbuen til Teglværksbroen, fra Nørreport til Havnegade og fra Sønder Boulevard til Svanemølle Stranden har rådgiverne givet København noget, som er meget vanskelig at se kommunen selv kunne have frembragt, netop fordi det er forskellige rådgivere, der har projekteret. Ydermere bidrager eksterne rådgivere med de nødvendige særlige spidskompetencer til det enkelte projekt, eksempelvis fuldautomatiske, underjordiske parkeringsanlæg, skateparken i Fælledparken og jernbanetekniske forhold i forbindelse med Nordhavnsvej. Ved brug af eksterne rådgivere foretages der endvidere et løbende tjek på prisen i markedet.

Aflønningsmodel i anlægsprojekterne

For at skabe gennemskelighed og økonomisk klarhed godkendte BR i 2008 en ny aflønningsmodel for CAU. Modellen samler udgifterne til bygherreorganisationen (dvs. lønkronerne/anvendte projekttimer til projektledelse og byggestyring) for det enkelte anlægsprojekt i det enkelte projekt. Dermed bliver det gennemskeligt, hvad et projekt koster at udføre. Samtidig smidiggøres bygherreorganisationen således, at personalemængden gøres afhængig af mængden af anlægsprojekter. Dette er vigtigt for at sikre, at de politiske forventninger kan indfries, når der allokeres anlægsmidler til TMU's ressortområde. Den gennemsnitlige andel af anlægsmidler forbrugt i CAU på projektledelse mv. er tidligere opgjort til at udgøre 5,8 pct.

Politisk godkendelse af rådgiverydelser på anlægsprojekter

TMF har siden medio 2008 opstillet periodiseret budget for TMF's bygherreorganisation (dvs. internt lønforbrug) og rådgiverydelser pr.

anlægsprojekt i de enkelte indstillings økonomifsnit. Herudover opstilles en total over projektets samlede periodiserede budget, inkl. anlæggelse af projektet.

Der var i 2010 ansat 76 årsværk i CAU.

Som belyst ovenfor er organisering af de to udfører (CAU og KEjd) forskellige både som følge af valg af organisering og deres forskelligartede opgaver. Med henblik på, at tilvejebringe et datagrundlag for kommunens brug af ekstern rådgivning er der derfor behov for at få en fælles definition af ekstern rådgivning. Denne fremgår af næste afsnit.

3. Fælles definition af ekstern rådgivning

Forvaltningerne inddrager således forskellige typer af ekstern rådgivning i løbet af anlægsfasen. Overordnet kan den eksterne rådgivning fordeles på følgende 4 kategorier:

- 1) Tekniske rådgivere (herunder arkitekter, landskabsarkitekter, ingeniører, ekspertbistand i forbindelse med forundersøgelser (f.eks. opmåling, miljøundersøgelser mv.)
- 2) Bygherrerådgivere
- 3) Eksterne projektansættelser
- 4) Ekstern juridisk bistand

Tabel 2 nedenfor giver et overblik over forvaltningernes brug af ekstern rådgivning i de 4 kategorier. For at få et fyldestgørende indblik af kommunens brug af ekstern rådgivning på de fire definerede kategorier, viser tabellen alle forvaltningers brug af ekstern rådgivning og dermed ikke kun analysens hovedaktører.

Tabel 2: Forvaltningernes brug af ekstern rådgivning i de 4 kategorier⁶

	Bestillere						Udfører	
	KFF eksl. KEjd	SOF	SUF	ØKF	TMF	BUF	KEjd	TMF
1) Tekniske rådgivere	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2) Bygherrerådgivere	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej
3) Eksterne projektansættelser	Nej	Nej	Nej	Ja	Nej	Nej	Nej	Ja

⁶ Det skal bemærkes, at det ikke er i samtlige tilfælde, at der anvendes ekstern rådgivning i de enkelte faser.

4) Ekstern juridisk bistand	Nej	Nej	Ja	Ja	Ja	Nej	Ja	Ja
------------------------------------	-----	-----	----	----	----	-----	----	----

For uddybelse af, hvornår kommunens bestillere og udfører bruger hvilken typer af rådgivning henvises til bilag 1, som giver et indblik i, hvilke faser BUF, TMF og KEjd bruger hvilken type af ekstern rådgivning i løbet af et anlægsprojekt. For de øvrige forvaltninger, er brugen af ekstern rådgivning beskrevet mere overordnet.

4. Konklusioner og anbefalinger

Med udgangspunkt i arbejdsgruppens drøftelser i forbindelse med udarbejdelse af nærværende analyse, som dels belyser kommunens præmis for anlægsprojekter, og definerer de 4 kategorier for ekstern rådgivning, kan der overordnet konkluderes følgende:

- At BUF, KEjd og TMF anvender samme fasemodel ifm. anlægsprojekter
- At Københavns Kommune i tråd med andre bygherrer, private såvel som kommunale, anvender Danske ARK, FRI og PLR's ydelsesbeskrivelser, som definerer nærmere, hvad rådgiveren skal levere for at opfylde sin forpligtigelse iht. aftalen og har den fordel, at de er velkendte – af bygherrer såvel som disses rådgivere.
- At arbejdsgruppen i fællesskab har defineret 4 kategorier, som niveau for tilvejebringelse af datagrundlag, hvilket i modsætning til tidligere skaber ensartet praksis og datagrundlag, samt øger sammenligneligheden.
- Analysen viser, at området styres forskelligt i forvaltningerne, hvilket giver den udfordring, at der til dels ikke kan etableres en fuldt dækkende analyse på tværs og at samme begreb kan dække over forskellige forretningsgange og dermed bidrage til uensartede opgørelser.

Konklusionen er derudover, at anvendelsen af rådgivning/konsulenter på anlægsområdet skal skilles ad, idet præmissen for at der anvendes rådgiver er væsentlig forskellig for anvendelsen af mere konsulentprægede / managementartige ydelser. Præmissen for rådgivning er, at der er tale om udlicitering af en opgave. Når rådgivningsomkostningerne stiger, er det således primært et udtryk for, at kommunen har øget anlægsaktiviteten – nemlig anlægsprojekter, hvilket f.eks. kan illustreres ved, at KEjd i 2006 omsatte for 600 mio. kr. mens omsætningen i 2010 var 1,2 mia. kr. Det vil alt andet lige indikere en stigning i rådgivningsydelsen.

Forvaltningernes anvendelse af eksterne rådgivere sker enten ved flerårige rammeaftaler eller udbud af de enkelte anlægsopgaver. Dermed er prisen på rådgivning hele tiden i konkurrence, og analysen giver dermed ikke anledning til en konklusion om, at ydelsen kan opnås billigere, end den opnås i dag. Hertil skal tilføjes, at i udbud af ydelserne skal forvaltningerne sikre sig mod monopoler og gennemføre kommunens politikker på erhvervs-, klima-, arbejdsmarkedsområderne m.v. Derfor kan der i udbud af ydelsen ikke alene fokuseres på laveste pris. Det kan ikke på analysen entydigt konkluderes at være en fordel at forlade udliciteringen på området til fordel for en hel eller delvis kommunalisering, hverken økonomisk, fagligt eller tidsmæssigt.

Analysen kortlægger, at der ikke i kommunen er entydige rammer for løsning af anlægsprojekter, men flere parallelle metoder, som har ligheder og forskelligheder.

Det betyder derfor, at det endvidere må konkluderes følgende:

- at der ikke i forvaltningerne sker en entydig opgørelse og anvendelse af rådgivning på anlægsområdet.
- at forskellige rammer og styring af anlægsområdet i kommunens forvaltninger, gør det vanskeligt nu og fremadrettet, at sammenligne effektivitet i de forskellige forvaltninger og enheder.

På baggrund af ovenstående konklusioner kan der oplystet en række anbefalinger. Anbefalingerne kan opdeles i forhold til deres implementeringshorisont, hvor det afgørende er, hvad der er muligt på hhv. kort og langt sigt.

På kort sigt anbefaler arbejdsgruppen:

- at der arbejdes videre, således at der kan skabes et datagrundlag i en fase 2, dvs. at alle forvaltninger, som anvender ekstern rådgivning i forbindelse med anlægsprojekter pålægges at tilvejebringe datagrundlag, som honorerer opgørelse på analysens 4 anvendte kategorier, der definerer de forskellige typer af ekstern rådgivning. Den første afrapportering skal ske i forbindelse med indstillingen ”anlægsoversigter” i marts 2012. Første afrapportering skal indeholde forvaltningens forbrug af ekstern rådgivning på overordnet niveau for perioden 1. juli – 31. december 2011. Derefter opgøres det årlige forbrug én gang årligt og indgår i den første forelæggelse af indstillingen ”anlægsoversigter” efter hvert årsskifte.
- At der i regi af Fast Track Forum udarbejdes et oplæg til en ensartet form for beskrivelse, således at kommunens bestillere og udfører i anlægsindstillinger fremadrettet specificerer

anvendelsen af midler til anlægsprojektet. Oplægget skal indgå i kommende sag om anlægsoversigter. Specifikationen vil have til formål dels at tydeliggøre andelen af udgifter til ekstern rådgivning sfa. kommunens organisering og dels andelen af udgifter til konsulenter som f.eks. borgerinddragelse, kommunikation mv. som ikke kan henføres til valg af organisering i Københavns Kommunes.

- At Fast Track Forum fortsat har fokus på brugen af hhv. ekstern rådgivning og konsulenter, herunder om brugen udvikler sig uhensigtsmæssigt.

På længere sigt anbefaler arbejdsgruppen:

- at der udarbejdes et forslag i regi af Fast Track Forum til, hvordan en ny ramme og forretningsorden på anlægsområdet kunne se ud for hele kommunen. Et setup, som fremadrettet kan sikre gennemsigthed og ensartethed. Et setup, der definerer fælles IT-systemer til anlægs- og porteføljestyring, samt sikrer forretningsgange for økonomi mv. Et setup, der gør det muligt via de etablerede systemer at give BR og borgerne nem og reel indblik i hvornår projekterne anlægges og de faktiske anlægsomkostninger i kommunen. Initiativet skal ses i forlængelse af det igangværende projekt i Københavns Ejendomme, der er ved at udvikle KØPS-systemet, og som potentielt kan anvendes til styring af alle anlægsprojekter i kommunen, herunder som understøttelse til udarbejdelse af anlægsoversigten. Økonomiforvaltningen vil foreslå, at denne anbefaling, indgår i forhandlingerne til budget 2012 som led i pakken ”Styr på økonomien version 4.0”, herunder behov for kravspecifikation og tidsplan for implementering.

Bilag 1: Inddragelse af ekstern rådgivning i anlægsprojekter

Med udgangspunkt i definitionen af ekstern rådgivning i anlægsprojekter fra afsnit 3 og faserne i et typisk anlægsprojekt i Københavns Kommune, beskrives i dette bilag, hvornår forvaltningerne bruger hvilken type af ekstern rådgivning i løbet af et anlægsprojekt.

Den faseinddeling som der refereres til stammer fra arbejdet i Fast Track-regi om kortlæggelsen af snitflader mellem Københavns Ejendomme og fagforvaltningerne. For et nærmere indblik i de omtalte faser henvises til bilag 2, hvor der redegøres for de forskellige faser i anlægsprocessen.

Ved arbejdsgruppens drøftelser i forbindelse med udarbejdelse af nærværende analyse blev afklaret at alle anvender nævnte fasemodel, samt anvender Danske ARK, FRI og PLR's ydelsesbeskrivelser, der definerer nærmere, hvad den eksterne rådgivning skal levere for at opfylde sin forpligtigelse.

Brug af ekstern rådgivning og anlægsprojekternes faser:

Jævnfør analysens tabel 2 anvender både kommunens bestillere og udfører ekstern rådgivning.

Nedenfor i henholdsvis tabel 3 og efterfølgende forvaltningsspecifikke afsnit skitseres, hvornår kommunens bestillere og udførere bruger hvilken typer af ekstern rådgivning i løbet af et anlægsprojekt.

De faser, der refereres til i afsnittet er til den anvendte faseinddeling (model), som både BUF, TMF og KEjd anvender. Fasemodellen stammer fra kortlæggelsen af snitflader mellem Københavns Ejendomme og forvaltningerne (bilag 2).

Tabel 3: Overblik over type af rådgivning i anlægsprocessen¹

Fase		BUF	KEjd*	TMF
1	Inden anlægsprocessen	1	1, 2, 4	Ingen
2	Idéoplæg	1	1, 2, 4	Ingen 3)
3	Program	1	1, 2, 4	1) 3) 4)
4	Dispositionsforslag	Ingen	1, 2, 4	1) 3)
5	Projektforslag	Ingen	1, 2, 4	1) 3) 4)
6	For-projekt	Ingen	1, 2, 4	Denne fase anvendes ikke.
7	Hovedprojekt	Ingen	1, 2, 4	1) 3)

8	Udførelse	Ingen	1, 2, 4	1) 3) 4)
9	Klargøring	1	1, 2, 4	Denne fase anvendes ikke

1) Se bilag 2 for en beskrivelse af de enkelte faser.

Børne- og Ungdomsforvaltningen:

Tekniske rådgivere:

- Inden anlægsprocessen: Teknisk rådgivning anvendes til besigtigelse af bygninger mht. vurdering af egnethed til den ønskede funktion samt tidligt prisoverslag.
- Idéoplægsfasen: Teknisk rådgivning anvendes til besigtigelse af bygninger mht. vurdering af egnethed til den ønskede funktion samt tidligt prisoverslag.
- Programfasen: Teknisk rådgivning anvendes til udarbejdelse af byggeprogrammer. Dette gælder dog kun for ca. 10 % af BUF's sager, da ydelsen i øvrige sager udføres af KEjd's rådgiver).
- Klargøringsfasen: Teknisk rådgivning anvendes til planlægning og styring af inventarindkøb. Dette gælder kun skolebyggeri, og kun de tilfælde, hvor skolen ikke selv står for inventarindkøb. I ca. 75 % af skolesagerne med inventarrådgiver håndteres rådgiver af BUF, i øvrige sager håndteres rådgivningen som en del af den tekniske rådgivning fra KEjd's rådgiver.

Københavns Ejendomme:

Tekniske rådgivere (herunder totalrådgivning):

Københavns Ejendomme anvender tekniske rådgivere i alle anlægsprojektets faser. Der er både tale om arkitekter, ingeniører, totalrådgivere eller andre tekniske rådgivere

I visse tilfælde, er der udelukkende behov for enten en arkitekt, en ingeniør, en landskabsarkitekt eller en anden teknisk rådgiver på et projekt. I disse tilfælde laves en rådgivningsaftale med den pågældende. Hvis der på samme sag er lavet flere rådgiveraftaler har bygherren (eller dennes bygherrerådgiver) ansvaret for styringen og koordineringen af rådgiverne og samspillet mellem dem.

I hovedparten af anlægsprojekterne (dog ikke i totalentrepriser) anvendes en totalrådgiver.

Totalrådgiveren er ansvarlig for hele projektføreløbet og den samlede rådgivning. Der anvendes derfor typisk totalrådgivning i alle faserne. Totalrådgiveren tilknytter nødvendige underrådgivere (som har kontrakt med totalrådgiveren) og har ansvaret over for bygherren for disse arbejder. Totalrådgivning kan også udøves af en gruppe af rådgivere, hvor totalrådgiveren så udpeger en projekteringsleder, der har den primære kontakt til bygherren.

KEjd har indgået rammeaftale med en række totalrådgivere.

Følgende er eksempler på, hvornår KEjd typisk anvender teknisk rådgivning i de enkelte faser. Totalrådgivning er ikke nævnt, da det som sagt anvendes i alle faserne.

- Inden anlægsprocessen: I denne fase anvendes teknisk rådgivning eksempelvis til overordnede kontekstanalyser og/eller bygningsanalyser.
- Idéoplægsfasen: I denne fase anvendes arkitekturrådgivning typisk samt anden teknisk rådgivning til overordnede kontekstanalyser og/eller bygningsanalyser, til skitsering af overordnede idéer til løsning af opgaven eller til udarbejdelse af projektkonkurrencemateriale.
- Programfasen: Der benyttes ofte tekniske rådgivere i denne fase til forundersøgelser, herunder opmåling, undersøgelser af byggetekniske forhold, undersøgelser for jordforurening eller anden udendørs forurening, undersøgelse for diverse miljøskadelige stoffer i bygninger – asbest, PCB, blyholdig maling, skimmel, råd, svamp mv., geotekniske undersøgelser eller andre tekniske undersøgelser (konstruktioner, tekniske anlæg, ventilation, el, brand, tilgængelighed, støj, akustik), afklaring af planforhold, myndighedskrav mm.
- De øvrige faser: Der anvendes desuden ofte teknisk rådgivning ved gennemførelse af særlige procesforløb. Det kan være rådgivere med særlig forstand på brugerinvolvering, fredningsprocesser eller håndtering af fredede bygninger, Madhuset ved indretning af køkkener, fagdommere ved projektkonkurrencer eller proceskonsulenter ved særligt komplicerede forløb med mange interessenter eller eksterne deltagere.

Der benyttes også særlige sikkerhedsrådgivere på en række større/komplicerede projekter.

Når fagforvaltningen bestiller et anlægsprojekt hos KEjd tilknyttes normalt en totalrådgiver, hvis projektet skal udføres som en hovedentreprise. Der kan dog fortsat være tilknyttet

særlige tekniske rådgivere til sagen til de samme ting som nævnt ovenfor – særlige byggetekniske undersøgelser, miljøundersøgelser, proces mv. Hvis det besluttes, at opgaven skal løses som totalentreprise/ partnering, vil der være tilknyttet tekniske rådgivere frem til udbud. Herefter vil KEjd normalt have tilknyttet en bygherrerådgiver, mens totalentreprenøren har sine egne tekniske rådgivere.

Bygherrerådgivning:

Bygherrerådgiveren varetager bygherrens interesser såvel overfor de projekterende (øvrige rådgivere) som overfor de udførende (entreprenører mv.). Bygherrerådgivning benyttes sideløbende med anden rådgivning.

Bygherrerådgivere benyttes i KEjd især til udarbejdelse af udbudsmateriale (rådgivningsudbud og entrepriseudbud) og i forbindelse med totalentrepriser/partnering, hvor KEjd tilknytter en byggeherrerådgiver, men totalrådgiveren har sine egne tekniske rådgivere.

Bygherrerådgivning anvendes typisk i de tidlige faser til og med programfasen. Herefter tilknyttes normalt en totalrådgiver, hvis det er en hovedentreprise. Ved totalentreprise vil byggerådgiveren anvendes i hele byggeprojektforløbet. I store komplicerede sager kan der både være tilknyttet totalrådgiver og bygherrerådgiver. I disse sager vil bygherrerådgiveren, typisk i udførelsesfasen, arbejde med økonomistyring, aftaleforhold mm.

KEjd har indgået rammeaftale med en række bygherrerådgivere.

Ekstern juridisk bistand:

Den eksterne juridiske bistand benyttes løbende som supplement til den interne juridiske afdeling i KEjd. Der er tilknyttet eksterne jurister med speciale i udbudsret, entrepriseret, lejeret, forsikringsret og erstatningsret. Ekstern juridisk bistand benyttes også til mægling ved tvister, mægling i voldgiftssager og bistand ved retssager og klagesager.

KEjd har indgået en rammeaftale med en række eksterne advokatfirmaer, som benyttes til al ekstern juridisk bistand.

- Programfasen: I programfasen benytter KEjd ekstern juridisk bistand i forbindelse med rådgiverudbud og projektkonkurrencer.
- Dispositionsforslag, projektforslag og forprojekt: I disse tre faser benytter KEjd sig af ekstern juridisk bistand i forbindelse med spørgsmål, tvister mm. omkring rådgiveraftaler og i forbindelse med udbud af totalentreprise/partnering.

- Hovedprojektfasen: I hovedprojektfasen benytter KEjd sig af ekstern juridisk bistand i forbindelse med entrepriseudbud og i forbindelse med spørgsmål, tvister mm. omkring rådgiveraftaler.
- Udførelses- og klargøringsfasen: I disse to faser anvendes ekstern juridisk bistand i forbindelse med spørgsmål og tvister med entreprenører eller rådgivere.

Ekstern revision:

I forbindelse med at KEjd modtager tilskud fra eksterne puljer f.eks. Lokale- og Anlægsfonden eller Erhvervs- og Byggestyrelsens tilgængelighedspulje er der krav om ekstern revision. Der er indgået en aftale med et statsautoriseret revisionsfirma om denne bistand.

Teknik- og Miljøforvaltningen – CAU:

Alle anlægsprojekter i TMF gennemføres efter ovennævnte fasemodel, dvs. den fasemodel, som stammer fra arbejdet i Fast Track-regi ifm. med kortlæggelsen af snitflader mellem Københavns Ejendomme og fagforvaltningerne. TMF anvender typisk teknisk rådgivning og eksterne projektansættelser.

Teknisk rådgivers rolle:

- Programfasen: Rådgiver har oftest ingen leverancer i denne fase, men det er muligt at få en rådgiver til at udarbejde programmet. Rådgivere anvendes oftest hvis der afholdes konkurrencer eller der er flere eksterne parter med i projektet.
- Dispositionsforslag: Forvaltningen hyrer rådgiver til at udarbejde dispositionsforslaget med et konkret løsningsforslag til projektet. Det kan være i udbud af ydelsen eller ved konkurrence og netop ved at hyre rådgivere til at komme med ideerne til løsningerne sikres den ovennævnte diversitet i løsningerne. Eller at den bedste specialist løser opgaven.
- Projektforslagsfasen: Forvaltningen hyrer rådgiver til at udarbejde projektforslaget med en mere præcis bearbejdning af projektet.
- Hovedprojektfasen: Den rådgiver, som har udarbejdet projektforslaget, arbejder videre med hovedprojektet. Rådgiver kan også yde bistand i forbindelse med udbud af projektets anlæggelse.
- Udførelsesfasen: Rådgiver inddrages som regel ikke i denne fase, men det er muligt at hyre ekstern byggeledelse på projektet.

De tekniske rådgivere udfører projektering og andre ressourcetunge opgaver på anlægsprojekterne.

Ekstern projektansatte:

Eksternt projektansatte er personer med ekspertviden eller særlig spidskompetence. TMF anvender eksternt projektansatte på anlægsprojekter, når forvaltningen ikke kan ansætte personer eller selv etablere den viden hurtigt nok - eller hvis spidskompetencen kun skal bruges kortvarigt. Dette kan illustreres med at da BR besluttede at bygge Bryggebroen var det første gang i 50 år kommunen bygge en bro af den størrelse og viden på det område var begrænset i forvaltningen. Derfor blev en konsulent ansat som ekstern projektmedarbejder, fordi forventningen var at det var en engangshændelse. Efterfølgende er flere broprojekter kommet til og derfor er der nu ansatte med den viden.

Juridisk bistand:

TMF kan anvende ekstern juridisk bistand på projekter, hvor der opstår retssager, eller der undervejs i projektet er behov for særlig juridisk bistand.

De øvrige forvaltninger:

Nedenfor skitseres overordnet de øvrige forvaltningers brug af ekstern rådgivning i anlægsprojekter.

Kultur- og Fritidsforvaltningen eksl. KEjd:

I forbindelse med programmeringsfasen af anlægsprojekter anvender Kultur- og Fritidsforvaltningen eksterne rådgivere til udformning af rumprogram (beskrivelse af byggeriets rum og funktioner). Dette foregår i samarbejde med brugerne (anlæggets folk samt borgerne). Endvidere får Kultur- og Fritidsforvaltningen bistand til f.eks. (for)undersøgelser af jordbundsforhold, statikproblemer (bæreevne af eksisterende konstruktioner) mv.

Til mindre projekter anvender Kultur- og Fritidsforvaltningen undertiden rådgivere til hele byggefasen: projekt, udbud, myndighedsansøgning samt udførelse. Dette gælder typisk mindre, indvendige ombygninger, som ikke varetages af KEjd.

Socialforvaltningen:

Socialforvaltningen anmoder til tider en ekstern rådgiver om at lave et prisoverslag mhp. en første vurdering af, om økonomien er til hinder for, at der skal arbejdes videre med projektet.

Hvis det besluttet at arbejde videre med projektet inddrages KEjd eller en almen boligorganisation afhængig af hvilket projekt, som der er tale om.

Sundhedsforvaltningen:

Langt hovedparten af Sundhedsforvaltningens anlægsprojekter omfatter modernisering af plejehjem, hvor SUF er bestiller og en almen boligorganisation er bygherre.

I Sundhedsforvaltningen anvendes tekniske rådgivning i forbindelse med:

- Ombygningsanalyse af eksisterende plejecenterbebyggelser mhp. ombygning, nybyg eller lukning.
- Problemafhjælpning ifm. hasteopgaver vedr. sikkerhed (ulykker, brand mv.) og arbejdsmiljø.(skimmelsvamp, støj og træk)
- Forundersøgelser af realiseringsgrundlag forud for udmelding af budgetønsker. (Produktionskøkkener, arealkonvertering, rehabiliteringshaver)

I Sundhedsforvaltningen anvendes bygherrerådgivere i forbindelse med mellemstore bygge- og anlægssager (ombygning af boliger til servicearealer i eksisterende plejecenter, etablering af sprinkling i konverterede plejeboligarealer. mv.)

Derudover anvender Sundhedsforvaltningen juridisk bistand i forbindelse med udredning af ansvar omkring byggetekniske fejl, mangler og svigt samt afklaring af snitflader omkring drifts- og vedligeholdelsesforpligtelser.

Økonomiforvaltningen:

I Økonomiforvaltningen anvendes tekniske rådgivning i forbindelse med bl.a. mæglervurderinger ifm. salg af ejendomme, til undersøgelser for miljøforhold, og på planområdet (boligprojekter) har der været anvendt arkitekter og ekspertbistand ved forundersøgelser Derudover benytter Økonomiforvaltningen på trafikområdet teknisk bistand i form af ingeniører og lign. Afslutningsvis kan nævnes, at der anvendes teknisk rådgivning i forbindelse med fx. it- eller andre tekniske projekter, som kræver en særlig ekstern ekspertise.

I Økonomiforvaltningen anvendes eksterne projektansættelser i de tilfælde, hvor der f.eks. købes ekstern teknisk eller juridisk rådgivning ved udarbejdelse af specifikke nye digitale løsninger o.l. Koncernservice anvender eksempelvis ekstern konsulentbistand til anlægsprojekter i form af IT-bistand/programmering. Eksempler er projekterne Lederside Foranalyse, Grunddata og Single Sign On.

Afslutningsvis kan oplyses, at Økonomiforvaltningen anvender juridisk bistand i forbindelse med afklaring af tvister mellem kommunen og eventuelle bidragsyderere i forhold til et anlægsprojekt, samt ved vurdering af kommunens muligheder indenfor de udbuds- og planmæssige rammer ved meget komplekse sager. Koncernservice anvender eksempelvis også juridisk konsulentbistand ifm. udbud (eks. Nyt Vagtplansystem).

Teknik- og Miljøforvaltningen eksl. CAU:

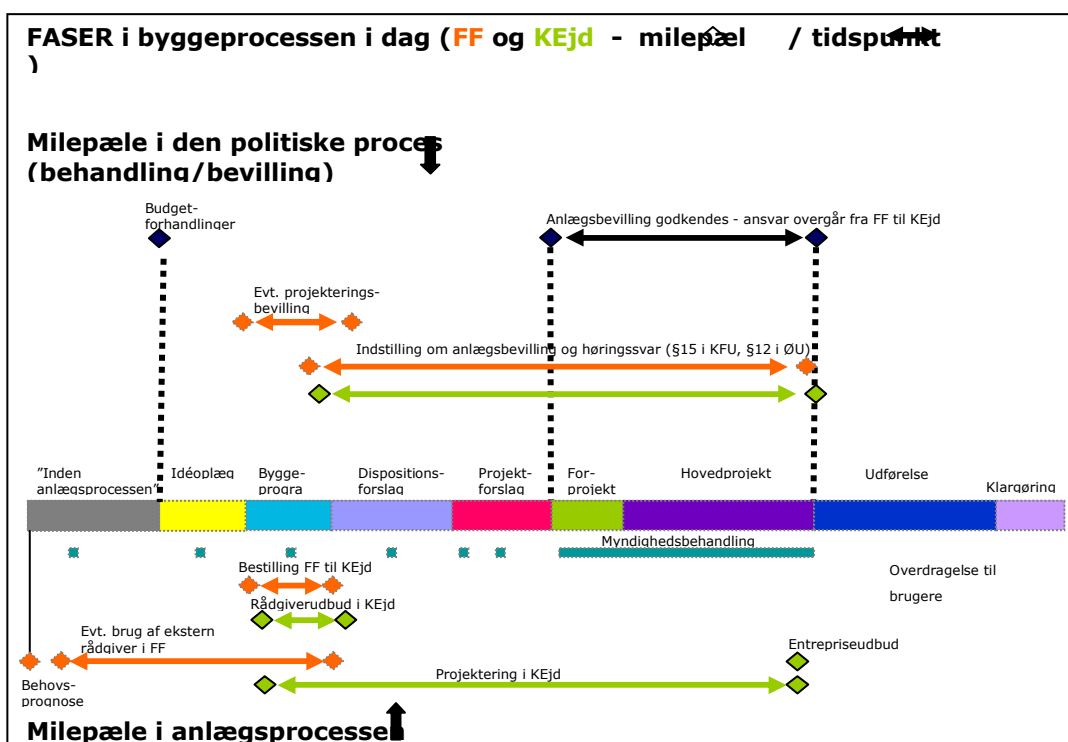
Teknik- og Miljøforvaltningen eksl. CAU kan anvende teknisk rådgivning inden anlægsprocessen til bl.a. overordnede analyser.

Endvidere kan der benyttes teknisk rådgivning i forbindelse med idéoplægsfasen til analyser og skitsering af overordnede idéer til løsning af projektet eller til udarbejdelse af projektkonkurrencemateriale. Endvidere anvendes ekstern juridisk bistand i de tilfælde hvor opgaverne kræver særlig erfaring eller en spidskompetence, som TMF ikke besidder.

Bilag 2: 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 hørings svar. 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.

Brugerne 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. driftspersonale. 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.