



BUDGET

i byggeriet

INTERVIEW med professor **Jan Mouritsen**, Center for ledelse i byggeriet / CBS

Der er en tendens til, at man bruger alle de forestillede penge, som man har sat af i budgettet til den konkrete aktivitet. Vi bruger alle de penge vi kan til at lave vægge, alle de penge vi kan til at lave tage, alle de penge vi kan til at lave vinduer og alle de penge vi kan til at lave en god have eller hvad det nu kunne være. ▶



Value Management handler om at lave en rangordning af kvaliteter ved et byggeprojekt. Man inddeler så at sige projektet på ny og fordeler så økonomien på ny.



Det er en spændende udfordring, at indtænke Value Management i praksis og gøre det til en del af et byggeprojekt, men også vanskeligt.

? Hvad karakteriserer et budget i forbindelse med byggeriet?

Som udgangspunkt ser man budgettet som en hindring for kvalitet; hvis der er flere penge, kan vi få mere kvalitet. Derfor er det også vigtigt, at bruge hele budgettet. Så hovedspørgsmålet i en budgetprocedure bliver, hvad vi skal afveje. Hvilke hensyn skal afvejes. Når vi så tror, at vi har beskrevet kvaliteten, begynder vi at balancere de mange hensyn. Vi kigger på pengene og spørger os selv, hvor mange af disse hensyn vi kan håndtere inden for rammerne af det budget vi har stillet op?

Det normale er, at man starter med et meget generelt mål som f.eks. omkostninger pr. m². Det er et fint mål. Men det er også et mål, som de mange involverede skal have en del af. Så vi tager altså et meget abstrakt mål og kombinerer det med ting, der er meget håndfaste. Altså hvilke vægge der skal bygges, hvilket tag der skal bygges og på hvilken måde skal vi lave omgivelserne etc. Det meget generelle mål bliver herved til specifikke aktiviteter og det skaber en masse usikkerhed. Det skaber også en masse spørgsmål om, hvordan vi delegerer ansvaret ud fra sådan en kvadratmeterpris. Så vi har nogle ingeniører, der laver beregninger for vægge og nogle arkitekter, der tegner, hvordan væggene skal se ud og hvad de skal kunne. Andre arkitekter tegner tage og vinduer. De ud-

fører deres aktiviteter uafhængigt af hinanden. De forsøger at få så meget kvalitet ud af de penge, der er. Der er altså en tendens til, at man bruger alle de forestillede penge, som man har sat af i budgettet til den konkrete aktivitet. Vi bruger alle de penge vi kan til at lave vægge, alle de penge vi kan til at lave tage, alle de penge vi kan til at lave vinduer og alle de penge vi kan til at lave en god have eller hvad det nu kunne være. Det gør de, fordi folk ved, at hvis vi ikke lige præcis bruger de penge vi havde forestillet os, så kan vi blive kritiseret for, at vi ikke har den kvalitet, som vi egentlig skulle have.

Det, der så sker er, at vi ikke forestiller os, at der er nogen, der har et underforbrug. Vi har enten et forbrug, der stemmer overens med budgettet eller derover. For når vi regner alle de enkelte tal sammen, som vi har siddet og arbejdet med hver for sig, så får vi måske et overforbrug. Der er simpelthen en tendens i selve processen til, at vi ikke skal have et underforbrug, hvorfor vi i stedet skaber et overforbrug.

? Hvad kan sådan et overforbrug føre med sig? Og hvordan løser man det problem?

Det kan jo blive meget, meget stort, så man ikke kan håndtere nedskæringer på de enkelte aktiviteter – altså de enkelte punkter i budgettet. Så kommer projektet i krise. Når man kommer i krise,

begynder man at se på projektet som helhed igennem det man kalder Value Management – værdiledelse. Det betyder, at man prøver at ophæve den opdeling, som man tidligere havde lavet med vægge, gulve etc. I stedet træder man et par skridt tilbage og spørger sig selv: "Er det muligt for os at sige, at der skal være forskellige kvaliteter eller forskellige omkostninger til de forskellige aktiviteter i forhold til det vi indledningsvist havde regnet med?" Man går i gang med at prioritere, hvad der er vigtigt for bygningen; hvis den ene del – det kunne være et publikumsareal – er vigtigere end noget andet, så skærer man ned på økonomien i forhold til sin nye prioritering. Vi laver altså en rangordning af kvaliteter ved bygningen: Skal den være kendt på interiøret, eksteriøret, den måde, hvorpå den er bygget i forhold til sine omgivelser eller noget helt fjerde? Man inddeler så at sige projektet på ny – i større klumper – og fordeler så økonomien på ny mellem disse. Men ikke efter et generelt tal som kvadratmeterprisen som i starten – nu gør man det efter mål for kvaliteten.

Det kan ofte være en vanskelig proces, for der er helt sikkert nogle af de områder, som man har planlagt, hvor der skal skæres væsentligt mere ned end andre. Det er også svært, fordi det siger noget om, hvilken vigtighed de forskellige aktører i projektet har. Man kan ikke sige, at det altid fører til en endelig løsning. Men ofte siger det noget om, hvad der kan lade sig gøre at lave om. ▶



Vi bruger alle pengene, fordi vi ved, at hvis vi ikke lige præcis bruger de penge vi havde forestillet os, så kan vi blive kritiseret for, at vi ikke har den kvalitet, som vi egentlig skulle have.

? Kan du give nogle eksempler på budgetprocesser – ikke nødvendigvis fra renoveringsprojekter, for det er vel i grunden det samme hvad enten det er renovering eller nybygger

Man har f.eks. haft et spændende projekt i Zoologisk Have, da de lavede deres elefanthus. Da var alle aktører virkelig gode til at planlægge god kvalitet, for det havde alle – også omverden – fået besked om: Det skulle være et elefanthus af højeste international standard.

Derfor blev alle de ting, der nu blev planlagt – kælder, tage, vægge etc. – planlagt ud fra højeste mulige standard. Da det så viste sig, at det var lidt svært at komme igennem med budgettet, så lavede man en værdisprocedure. Her ville man finde ud af, hvad det præcist var, der var vigtigst, for at give det her ele-

fanthus kvalitet. Elefanten skulle have det godt og den besøgende skulle på en ordentlig måde kunne se, hvad det betyder at bo i en elefantgruppe. Derfra begyndte man så at sige, at der er nogle ting, der er vigtigere end andre. Man prioriterede taget meget. Til gengæld blev man enige om, at de vægge, der var konstrueret skrå i stedet kunne gøres lige.

Den løsning kostede ikke nær så meget, fordi det ikke var så kompliceret. I stedet valgte man så at tilføje noget i landskabet, for at få det til at se ud på samme måde. Man tilføjede noget jord, så den alligevel kom til at se skrå ud. Man talte også om, hvordan landskabet skulle være færdigt – altså hvornår der skulle se grønt ud over det hele; i dag, når vi åbner eller om et par år? Man talte også om stierne, hvor publikum skulle gå. Skulle det være komplicerede stier, der skulle graves ind under nogle træer eller skulle de være mindre komplicerede?

Så man begyndte at prioritere byggeriets karakteristika imod hinanden og hvornår projektet over tid skulle være færdigt i forhold til landskabet. På den måde fik man prioriteret taget i stedet for væggene og man fik mere fokus på elefanterne og knap så meget på de besøgende. Cafeteriet – som ikke kom med i sidste ende – var ikke så vigtigt som elefantens mulighed for at gå rundt. Derfor omgjorde man nogle af de ting, som man indledningsvist havde fået besluttet sig for var centralt ved den her bygning.

? Så det var måden man arbejdede sig væk fra kvadratmeterprisen?

Ja, at arbejde med budgettet tog sit udgangspunkt i at uddelegere en lang række opgaver, hvorefter man fik en masse gode løsninger tilbage – ja de var næsten for gode. Derfor var man

nødt til at sige, at nogle af disse løsninger ikke skulle være helt så gode.

? Men hvorfor ikke bare starte med at prioritere?

Det kan man selvfølgelig spørge sig selv. Skal der virkelig gå så lang tid inden man tager en sådan Value Management proces, hvor man vurderer og tænker, hvilke kvaliteter vi skal have? Det kunne selvfølgelig være rart, hvis vi allerede ganske tidligt kunne begynde at tænke på, hvad der er vigtigst i sådan en bygning. Problemet er bare, at det måske er svært at prioritere, når man sidder og arbejder i en lille detalje. Det er vanskeligt, men det havde nu alligevel været rart, hvis vi var begyndt at tænke på, hvordan værdier eller kvaliteter kunne prioriteres fra begyndelsen af. Det skulle så betyde, at vi udover at delegere til den enkelte gruppe – altså dem der henholdsvis beskæftiger sig med vægge, tage etc. – også skulle have en proces, hvor vi tænker kvaliteten fra det ene i forhold til det andet.

? Altså en proces, der starter inden det for alvor brænder på under projektet?

Ja - man kunne i princippet bruge det, når man tænker på den generelle faktor. Altså på hvor unikt det er. Eller nærmere, hvori består det unikke? Så kunne man blive mere klar i den måde, hvorpå man formulerer visionen. Problemet er dog, at vi på dette tidspunkt sandsynligvis ikke ved, hvad der kan lade sig gøre. Så det bliver nok svært uden at der er et vist pres på kollektivet – for ellers vil kollektivet begynde at løse problemerne inden for de rammer, som man normalt løser problemer. Der skal være noget på spil, inden man prøver noget andet.

? Så løsningen er ikke lige om hjørnet?

Det er svært at sige, men det kunne være en spændende udfordring, at forsøge at tænke Value Management ind i praksis og gøre det til en større del af et

BUDGETTER

Renoveringen af den gamle industrihal til nyt kulturhus er i fuld gang. Det bliver et brag af et kulturhus, men fonden, der medfinansierer projektet, har også gjort det til et spydspidsprojekt. Og flere medier – både de landsdækkende og lokale – vil gerne skrive om projektet.

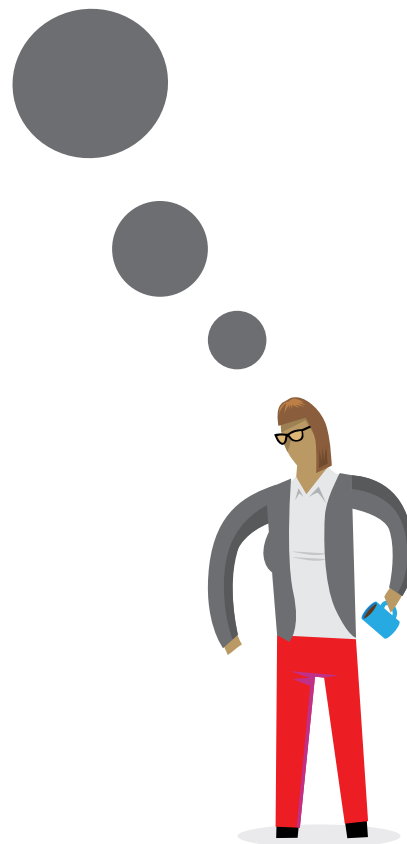
I takt med at de første delopgaver er ved at være udført har medlemmerne af projektgruppen fået til opgave et bytte de beregnede tal ud med de faktiske tal. Folkene i teamet har gjort det godt. Lidt for godt. Der er nemlig overforbrug på rigtig mange af de forskellige poster.

For at undgå, at det så bare er entreprenøren, der skal beslutte sparekrav, beslutter bygherren sig for at sætte sig tæt sammen med resten af teamet, så de igen kan få kvalitet, økonomi og tid til at hænge sammen.

*.....
Forestil dig at du er bygherre. Hvad vil du konkret gøre? Tag efterfølgende arkitektens perspektiv. Hvad ville du så gøre?*

byggeprojekt – også inden der er kriser. Men det kan være vanskeligt. For opgaven for den enkelte aktør i projektet, er at få så meget værdi eller kvalitet ud af de penge de har fået allokert til den enkelte delopgave. Men hvis man kan få et partneringprojekt til at fungere helt fantastisk, så vil man sikkert kunne have de samme egenskaber som efter en Value Management proces. Derfor er det vigtigt at tænke på processen.

Forestillingen om ikke at bruge alle pengene er som nævnt ikke til stede, for så har man ikke skabt nok kvalitet. Man har ikke brugt muligheden. Men det kunne være spændende, at lave nogle processer, der kan få kommunikeret dette forhold. Vi er ret gode til at uddelegere i begyndelsen, men vi har dårligt ved at koordinere, så ikke alle skaber overforbrug. Her ligger den virkelige udfordring, som det kunne være spændende at udvikle yderligere perspektiver på. ■



Artiklen knytter sig til Læringsspillet BENS PÆND - et resultat af udviklingsinitiativet RENOVERING 2010, der er et partnerskab mellem Grundejernes Investeringsfond (GI) og Realdania. Magasinet perspektiverer en række problematikker, som er behandlet forskningsmæssigt på Center for ledelse i byggeriet og som er omdrejningspunkter for læringsspillet tilgang til en byggeproces.

Magasinet Benspænd er udgivet i januar 2011 af Center for ledelse i byggeriet, CBS Handelshøjskolen for RENOVERING 2010. Magasinet er udkommet i 3.000 eksemplarer.

Redaktion: Søren Houen Schmidt, Center for ledelse i byggeriet og Morten Misfeldt, Danmarks Pædagogiske Universitetsskole, Aarhus Universitet.

Interviews: Søren Houen Schmidt

Korrektur: Stine Trentemøller

Fotos: HVIIDPHOTOGRAPHY

Layout: Hvid Hverdag

Illustrationer: Workz

Tryk: Cool Gray

ISBN: 87-91690-78-1

Du kan få et eksemplar af Magasinet Benspænd ved at sende en mail til kontakt@renovering2010.dk eller ved at downloade det fra www.benspænd.dk eller www.renover.dk.

OM LÆRINGSSPILLET BENS PÆND

Bag udviklingen af selve spillet står et team af virksomheder og institutioner med forskellig tilknytning til bygge- og undervisningssektorerne i Danmark.

Temaet repræsenterer en bred vifte af byggefaglige, pædagogiske samt forsknings- og interaktionsmæssige tilgange til udvikling og forandring. Undervejs i udviklingsforløbet har en række personer med engagement i tilrettelæggelse og gennemførelse af undervisning på de byggefaglige uddannelser og i praktisk byggeri desuden været inddraget.

Få mere at vide på www.benspænd.dk



Center for ledelse
i byggeriet
REALDANIA FORSKNING



sbs
bygger på viden



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
AARHUS UNIVERSITET



GI
BEDRE
BOLIGER



Realdania

RENOVERING 2010



MAGASINET BENS PÆND

PERSPEKTIVER PÅ BYGGERIETS PROBLEMATIKKER