



# BYGHERRENS MANØVRERUM

HÅNDBOG TIL AT SKABE LEGITIMITET  
OG OPBAKNING I BYGGEPROJEKTER

BYGHERRE  
FORENINGEN

## HÅNDBOG TIL AT SKABE LEGITIMITET OG OPBAKNING I BYGGEPROJEKTER

Rapporten er udgivet af Bygherreforeningen med støtte fra Boligfonden Kuben.

Rapporten er udarbejdet af Jesper Malm og Lars Bertelsen (Bygherreforeningen).

København, maj 2018

**BYGHERRE  
FORENINGEN**

# INDHOLD

Introduktion.....	4
Bygherrens hensyn og manøvrerum.....	5
Mulighed for indflydelse.....	5
Interessenter har større indflydelse.....	6
Sådan skaber du manøvrerum.....	8
1. Skab klar retning og ledelse.....	9
2. Få styr på interessenterne.....	10
3. Sikre ledelse af forandringer.....	14
4. Håndter uforudsete hændelser.....	17
5. Brug kommunikation.....	18
Manøvrerum i praksis.....	23
Ejendoms- og porteføljeejer.....	25
Gode råd.....	25
Beslutningsfacilitator.....	27
Gode råd.....	28
Projektudvikler.....	29
Gode råd.....	29
Procesansvarlig.....	31
Gode råd.....	32
Metode.....	35

# INTRODUKTION

Byggerier er komplekse projekter, som påvirker det omkringliggende samfund – før, under og efter, at de står færdige. De rummer mange modsatrettede interesser og potentielle konflikter, som skal adresseres undervejs for i sidste ende at nå i mål og overgå til drift.

Bygherren er den person eller organisation, som har initiativretten og pligten til at balancere alle interesser og i sidste ende drive projektet fremad. Men trods gode intentioner oplever mange byggeprojekter problemer og udsættes for både kritik i medierne samt indblanding fra politikere eller omgivelser. Måske fordi de er gået over budget, er forsinket eller på anden måde ikke lever op til forventningerne.

De kedelige historier kommet nemt til at overskygge de mange ting, som rent faktisk går godt. Og ganske ofte vil de kritiske røster svække bygherrens handlemuligheder i det konkrete projekt. Han eller hun løbes over ende af begivenhederne og mister dermed muligheden for at manøvrere frit i forhold til projektets interesser og den samlede værdiskabelse.

## Inspiration til branchen

Med denne håndbog er det ønsket at inspirere bygherrer og bygherreorganisationer til at arbejde mere strategisk og målrettet i forhold til at sikre opbakning og legitimitet i og omkring et byggeprojekt. Det er en svær, men yderst afgørende opgave, som bygherrerne i højere grad bør tage på sig, og som bl.a. tidligere er beskrevet i en række rapporter fra Bygherreforeningen, herunder "*Professionelle bygherrers kompetenceudvikling - strategier for øget værdiskabelse*" fra 2016 og "*Inspirationsoplæg til byggeriets aktører: Byggeriets veje til fremtidens rådgivningsydelser*" fra 2017.

## Forståelse og gode råd

I det følgende defineres først det handlerum, som den enkelte bygherre har i forhold til at navigere i eget projekt – det som man kan kalde manøvrerum. Dernæst gives en række gode råd til, hvordan man sikrer sig kontrol over eget projekt ved bl.a. løbende at kommunikere og forventningsafstemme med omgivelserne.

Håndbogen tager udgangspunkt i det arbejde og de processer, der foregår i planlægningen og selve opførelsen af en bygning. Selvom dette ofte blot er en tidsmæssig lille parentes i forhold til bygningens lange levetid, så har det stor indvirkning på den oplevelse og konkrete værdiskabelse, som brugere og samfund tillægger byggeriet, når det står færdigt.

Det er således håbet, at både offentlige og private bygherrer med denne håndbog finder nogle nyttige overvejelser og gode råd til at lede egne projekter samt sikre manøvrerum igennem hele byggeprocessen – fra ide til færdiggørelse.

God læselyst!

# BYGHERRENS HENSYN OG MANØVRERUM

En moderne bygherre er en professionel aktør, som har initiativretten og pligten til at lede et byggeprojekt. Bygherren har opgaven med at sætte sig for bordenden og lede slagets gang i et miljø med mange forskellige aktører, som hver har deres interesser i forhold til byggeriet. Lige fra ejere, investorer og politisk bagland til brugere, leverandører og det omkringliggende samfund. Alle med større eller mindre indflydelse på det pågældende byggeprojekt.

Bygherrernes evne og plads til at være på forkant med byggeprojektet og træffe beslutninger sker i balancen mellem både at styre eller lade sig styre af disse mange interessenter. Man må agere i et vakuum af brydende meninger og holdninger. Jo længere ind i byggeprojektet

man kommer, jo mere følsom bliver bygherren overfor skiftende kurs i politiske beslutninger og prioriteringer eller nye brugerbehov. Ændringer kan skubbe projektet i nye retninger og vil ofte udfordre projektets økonomiske eller tidsmæssige rammer og dermed også det mandat, der arbejdes inden for.

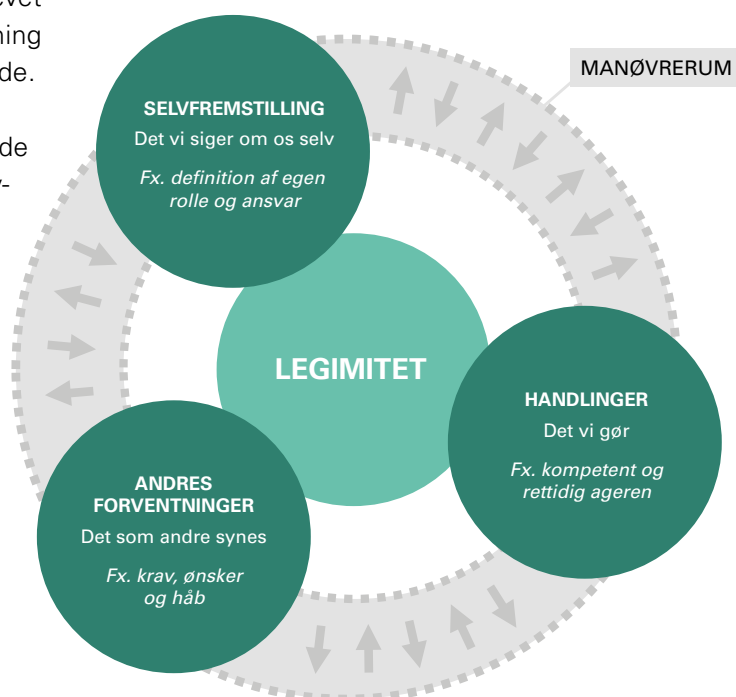
For alle bygherrer er det derfor afgørende at kunne holde fast i egne planer og minimere risikoen for omgivelsernes omskiftelige holdninger og utidige indblanding ved proaktivt at håndtere og tage hensyn til de mange særinteresser. Ellers risikerer man at miste evnen til at tage beslutninger, og man mister dermed kontrollen med byggeriets fremdrift og værdiskabelse. Med andre ord: Man mister sit manøvrerum.

## MULIGHED FOR INDFLYDELSE

Manøvrerummet definerer bygherrens samlede rum for selvstændig handling og beslutninger i et projekt. Inden for projektledelse taler man også om begrebet "magtbase" som den mulighed projektlederen har for at påvirke eget projekt, mens man i andre sammenhænge bruger begrebet "License to operate", der beskriver den plads eller ret en bygherre har til at styre sit projekt. Retten findes imidlertid ikke i en kontrakt eller nedskrevet i en lov. Derimod er den en underforstået forventning og tillid til bygherrens arbejde fra omgivelsernes side.

Manøvrerummet sætter på den måde rammerne for de muligheder, som bygherren har for at udøve indflydelse på sit projekt. Manøvrerummets størrelse kan variere hen over tid, hvilket enten kan udvide eller begrænse bygherrens muligheder for at agere

taktisk og klogt gennem en byggeproces. Begrebet manøvrerum må derfor ikke forveksles med den situation, hvor man som bygherre venter med at træffe beslutninger for at holde alle muligheder åbne. Tværtimod er manøvrerummet grundlaget for, at bygherren konstant kan træffe legitime beslutninger og dermed sikre fremdrift i projektet.



**Figur: Sammenhæng mellem bygherrens legitimitet og manøvrerum**

Modellen viser grundlaget for manøvrerum – nemlig de faktorer, som skaber legitimitet og tillid til bygherren i et byggeprojekt. Legitimiteten defineres i balancen/spændingsfeltet mellem andres forventninger, egne handlinger og egen selvfremstilling.

Såfremt legitimiteten og tilliden fra omverdenen er stor, så er handlerummet tilsvarende stort. Er legitimiteten svækket og tilliden til projektet eller personerne bag væk, er manøvrerummet lille og bygherren kan forvente en stor ekstern indblanding. Legitimiteten skabes derfor i balancen mellem følgende faktorer:

**Selvfremsstilling** er den rolle, som bygherren tager på sig, og som kommunikerer ud i omverden, fx i strategidokumenter eller udbud. Det kan være generelt som aktør, hvor man som privat bygherre fremstiller sig selv som byudvikler frem for investor. Eller det kan være i en given situation, hvor bygherren forklarer eller begrundes sin rolle og handlinger.

**Egne handlinger** er de konkrete valg, som en bygherre foretager i et byggeprojekt i forhold til en given udfordring eller problem. Handlingerne kan eksempelvis fremstå mere eller mindre kompetente eller rettidige i forhold til en given problemstilling.

**Andres forventninger** er det syn, som omverdenen har på bygherrens rolle/projekt og de tilknyttede ønsker, håb eller måske krav, som folk har til byggeriet eller bygherrens handlinger. En del af disse forventninger kan være defineret af regler og love, men her medtænkes i højere grad forventninger, som er baseret på etik og normer, som fx hvorvidt et byggeri er pænt eller grimt, eller om man agerer socialt ansvarligt i forhold til miljøet eller naturen.

For at sikre sig manøvrerum i byggeprojekterne skal bygherren være opmærksom på de tre områders indbyrdes forhold. Forskydes positionerne i forhold til hinanden kan manøvrerummet blive indskrænket. Agerer bygherren fx ikke i forhold til omverdenens forventninger ved et udbud eller en tidsplan, kan der opstå ekstern indblanding fra fx beslutningstagerne. Omvendt kan bygherren sikre god balance mellem egne handlinger og andres forventninger ved proaktivt at arbejde med forventningsafstemning overfor de primære aktører. I sådanne tilfælde styrkes tilliden til bygherren og både legitimitet og manøvrerummet stiger.

## INTERESSETER HAR STØRRE INDFLYDELSE

Bygherrerne har som udgangspunkt et stærkt mandat fra de bagvedliggende beslutningstagerer, som også gerne står på mål for at gennemtvinge relevante beslutninger. 1980'ernes byfornyelsesprojekter på fx Nørrebro er eksempler på byggeprojekter, der er gennemtvunget politisk med rå magt trods lokal modstand hos vigtige interessentgrupper. Her blev hensynet til væsentlige interessenter negligeret i en større sags tjeneste.

Men den hårde tilgang fører sjældent til gode resultater. De færreste interessentgrupper finder sig i, at beslutninger gennemtvinges henover hovedet på dem. Og måske endnu mindre i dag end for 30 år siden. Udviklingen i medielandskabet har gjort det langt nemmere for enkeltgrupper at komme til orde i offentligheden. Selv perifere aktører kan i dag via sociale medier mobilisere ressourcer til at skabe en stærk stemme i offentligheden, hvis de ønsker det.

Samtidig er byggeriets interessentkreds i konstant udvikling. Byggeriets kompleksitet betyder, at der involveres langt flere fagligheder i udførelsen end tidligere, mens byggeriernes størrelse – både økonomisk og fysisk – betyder at flere mennesker påvirkes end blot de umiddelbare omgivelser.

### Beslutninger kræver opbakning

Masser af projekter stoppes, flyttes eller udsættes på grund af utilfredse interessenter. Derfor er det vigtigt for bygherren at erkende, at det altid er muligt for eksterne interessenter at påvirke et byggeprojekts udvikling. Bygherrens mulighed for at styre og udøve indflydelse på eget projekt er betinget af, at der er opbakning til beslutningerne. Alle beslutninger i og omkring et byggeri skal derfor ses i en kontekst og være legitime for at kunne føres ud i livet som værdifulde handlinger.

Og selvom der på et tidspunkt har været taget en beslutning, så kan den over tid blive udfordret og være nødsaget til at blive taget op til fornyet diskussion for at blive gennemført. Derfor ligger der for bygherren et konstant arbejde i løbende at afstemme og pleje sine interessenter for at holde byggeprojektet på sporet.

## CASE: AMAGER FÆLLED

I efteråret 2017 lykkedes det en protestgruppe at omgøre en politisk beslutning i Københavns borgerrepræsentation om at bygge på et særligt område på Amager Fælled. På trods af en beslutning fra 1992 om at bebygge området, som skulle finansiere Københavns metrobyggeri.

Over 7500 følgere på Facebook og en række kendte mennesker havde held med at overbevise et flertal af politikere i Borgerrepræsentationen om at omgøre beslutningen og dermed fratage By & Havns mandat til

et bygge på Amager Fælled. En af de mest prominente fortalere mod projektet var TV-kokken Nikolaj Kirk støttet bl.a. af en YouTube-protestsang med Johan Olsen fra Magtens Korridorer.

Sagen er blot et eksempel på, at nye kommunikationskanaler og energiske borgere kan lykkes med at udfordre ellers faste politiske beslutninger og dermed rykke det mandat, som en bygherre har til at gennemføre et projekt.



# SÅDAN SKABER DU MANØVRERUM

For at skabe manøvrerum skal en bygherre kontinuerligt arbejde med at balancere sin egen kommunikation og handlinger med andres forventninger. Det vanskeliggøres naturligvis af, at byggeprojekter sjældent lader sig planlægge i detaljer, og at der altid vil opstå situationer i og omkring projekterne, som udfordrer balancen.

Det kan være hændelser i projektet eller eksterne faktorer, som giver nye strategiske eller politiske forudsætninger for den opgave, som bygherren sidder med. Og med mindre bygherren proaktivt har kunnet foregribe situationen, vil sådanne hændelser udfordre manøvrerummet.

Arbejdet med at have indflydelse på eget projekt handler derfor dybest set om at være på forkant med hændelserne i og omkring byggeprojektet. Og her kan følgende fem indsatsområder være med til at sikre, at man som bygherre undervejs i et byggeprojekt holder fast i manøvrerummet og dermed har maksimal indflydelse på eget projekt. Det handler om:

- 1) Sikre klar retning og ledelse
- 2) Have styr på interessenterne
- 3) Sikre ledelse af forandringer
- 4) Håndter uforudsete hændelser
- 5) Brug kommunikation





## 1. SKAB KLAR RETNING OG LEDELSE

Byggerier er store projekter, hvor mange forskellige aktører bidrager med delelementer, der sammen skaber den endelige løsning. Grundlæggende handler det om at rejse et byggeri og få det taget i brug, så det skaber værdi for brugerne. Men undervejs i processen er der mange delmål, krydsende interesser og hændelser, som ikke nødvendigvis er befordrende for samspillet og samarbejdet, og som kan skabe misforståelser og fejl med store omkostninger til følge.

Et solidt grundlag for samarbejdet blandt de involverede parter i et byggeprojekt kræver derfor klare rollefordelinger, hvor alle ved, hvor de skal hen, og hvad målet er. Alle aktører skal kende deres opgave og have et

incitament til at leve op til den. Men de skal også gerne kunne sætte deres konkrete opgave ind i en større sammenhæng og fortælling om projektets formål.

### Vigtig ledelsesopgave

Alt dette kræver, at bygherren påtager sig en ledelsesopgave og udstikker en klar retning, så alle led i værdikæden er i stand til at træffe de rigtige beslutninger i forhold til projektets helhed. Bygherren skal være tydelig på egen rolle og projektets formål og dermed, hvor byggeriet skal bevæge sig hen. Derudover skal der være en klar vision for projektet, som hele tiden kan sættes i spil overfor byggeriets mange interessenter, så de har mulighed for at adoptere og oversætte den til deres eget verdensbillede og opgave.

## CASE: KLAR BYGHERRELEDELSE PÅ BISPEBJERG

I forbindelse med opførelse af Nyt Hospital Bispebjerg er det afgørende, at bygherreorganisationen, som står bag byggeriet, har en klar afsenderprofil. Projektteamet tæller omkring 20 medarbejdere, hvis kontorer er centralt placeret ved indgangen til hospitalet. I projektet har man aktiveret et ambassadørkorps i form af hospitalets portører og håndværkere, som med deres daglige gang og store berøringsflade på hospitalet kan orientere om nye tiltag og byggeriets fremdrift. Tanken er, at de kan fungere som bygherreorganisationens forlængede arm

i kommunikationen ud til medarbejdere og patienter. Men i større målestok og i forhold til kritiske sager, hvor man fx forstyrrer undersøgelser, operationer eller lignende, er det ledende folk fra bygherreorganisationen, som tager ud og taler med ledende medarbejdere på hospitalet. Det sker ud fra devisen, at ledelse ikke kan uddelegeres. Det skal være ledende folk, som kan stå på mål for beslutningerne og give svar. Det skaber et klart billede af, hvem der har ansvaret, og hvem der skal kontaktes, hvis der er indvendinger.

## 2. FÅ STYR PÅ INTERESSENERNE

For en bygherre er det afgørende at have overblik og arbejde aktivt med alle de grupper af aktører, som kan påvirke byggeriet. Der skal ske en løbende inddragelse og forventningsafstemning. Aktører og behov er hele tiden i bevægelse, og det skal forventningsafstemningen derfor også være.

En god overordnet tilgang til håndtering af interesser på byggeprojektet kan være at kortlægge alle interesser i forhold til, hvorvidt de er for eller imod projektet, og hvorvidt de har viden om det eller ej.



**Figur: Opdeling af interessentgrupper på baggrund af opbakning og viden.**  
Figuren kan bruges som analysemodel og dermed give input til egen indsats overfor specifikke grupper.

Ovenstående figur kan anvendes til at opdele interesserne. Her kan *ambassadørerne* eksempelvis med deres viden og støtte til projektet aktiveres og blive medafsendere på forskellige budskaber, der vil kunne skabe yderligere opbakning til projektet. *De inaktive* har potentiale for at kunne flyttes over i ambassadørgruppen gennem mere viden, ligesom *de utilregnelige* også har et potentiale i den retning. *De uopnåelige* derimod kender projektet ganske godt, men forholder sig kritisk til udviklingen. De kan derfor være svære at flytte holdningsmæssigt.

En kortlægning i forhold til disse fire grupper kan svare på, hvilke muligheder der er for at påvirke en enkelt interessentgruppe. Dermed kan man som bygherre få styr

på sine interesser og overblik over, hvordan man kan sætte ind overfor dem, så de bakker op om projektet.

### Hårde kritikere mødes med tavshed

Bygherren kan dog også stå overfor et mindretal af hårde kritikere, som er svære at komme i dialog med. Selvom det kan være en gruppe, som tiltrækker sig meget opmærksomhed, vil det ofte være langt mere værdifuldt at målrette en indsats mod de grupper, som er positive overfor projektet i stedet.

Bygherren vil kunne bruge deres viden og engagement til at polstre sig mod kritik eller måske ligefrem lade dem imødegå kritikken, da de med langt større troværdighed vil kunne tale positivt om et projekt og udfordre kritikerne.

Odense Letbane har delt en video.  
26. januar · ©

Det er godt nok ikke vores projekt - og det overstråler os nok også en lille smule, når det gælder skala og økonomi...

Men vi er jo en slags kolleger. Så nyd denne fascinerende 'flyvetur' over Metroens kommende Cityring, der efter planen åbner for passagerer i 2019.



Det er da mega godt vi ikke har sådan en i Odense så kunne man jo ikke komme rundt i byen i 20 år og så ville vi sgu nok ha gået falit. LETBANEN er og vil altid være total ligegyldig og total fejlinvestering.

Synes godt om · Svar · 16 u

Kunne ikke være mere enig!

Synes godt om · Svar · 16 u

Er det noget du kan dokumentere ? eller er det bare et surt kvæk

Synes godt om · Svar · 16 u

Bare åben dine øjne

Synes godt om · Svar · 16 u

Hård dom. Især uden dokumentation og før den overhovedet er færdigbygget 😞

Synes godt om · Svar · 16 u

Kom lad mig høre dine vise ord. Der er ikke megen dokumentation i det du skriver

Synes godt om · Svar · 15 u · Redigeret

Skriv et svar ...

- hold øje, når der er 0:0.34in. tilbage. Der bor du!

Synes godt om · Svar · 16 u

## CASE: ODENSE LETBANE BRUGER FACEBOOK SOM VÆRKTØJ

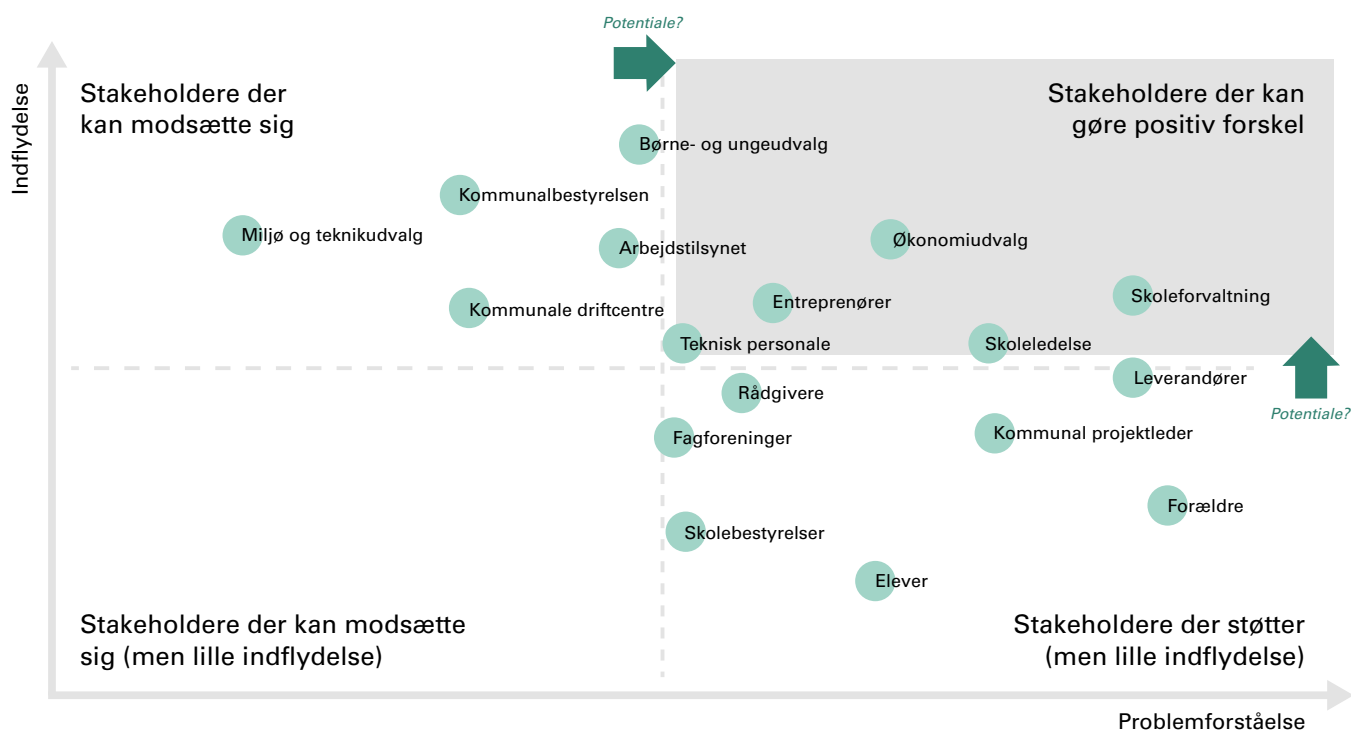
Odense Letbane benytter deres Facebookprofil til at kommunikere forskellige historier om byens kommende transportsystem, som står klar ved udgangen af 2020. Her orienteres om anlægsarbejdet og dets konsekvenser for borgerne, ligesom der findes små historier om projektets fremtidige betydning for byen. Desuden er der henvisninger til historier fra andre medier om byens udvikling som følge af de massive investeringer i bl.a. infrastruktur. På Facebook er det meget nemt for de omkring 10.000 følgere at dele og like Letbanens historier, og dermed fungerer de som ambassadører for

projektet. Omvendt er kanalen også et åbent talerør for hårde kritikere. Redaktøren for Letbanens sociale medier vurderer fra gang til gang, hvorvidt der skal svares på kritikken. Såfremt kritikken er berettiget eller baseret på misforståelser, sørges der for et sagligt svar eller en forklaring. Men er det blot negative meninger eller ytringer, kommenteres de ikke. Oftest vil Letbanens egne støtter forsvare projektet og argumentere mod kritikken i Facebookgruppen. Derefter bliver kritikken ofte hurtigt lukket ned.

## Håndtering af en sag

Står bygherren i en konkret situation i et projekt, hvor der er brug for at bevæge opfattelser eller skabe nye holdninger til en situation eller en sag, kan man vælge at kigge på bevægelserne mellem interessenterne.

## INTERESSENTKORT



Figur: Eksempel på et kommunalt interessentkort i forhold til at prioritere indeklimaet på skoleområdet.

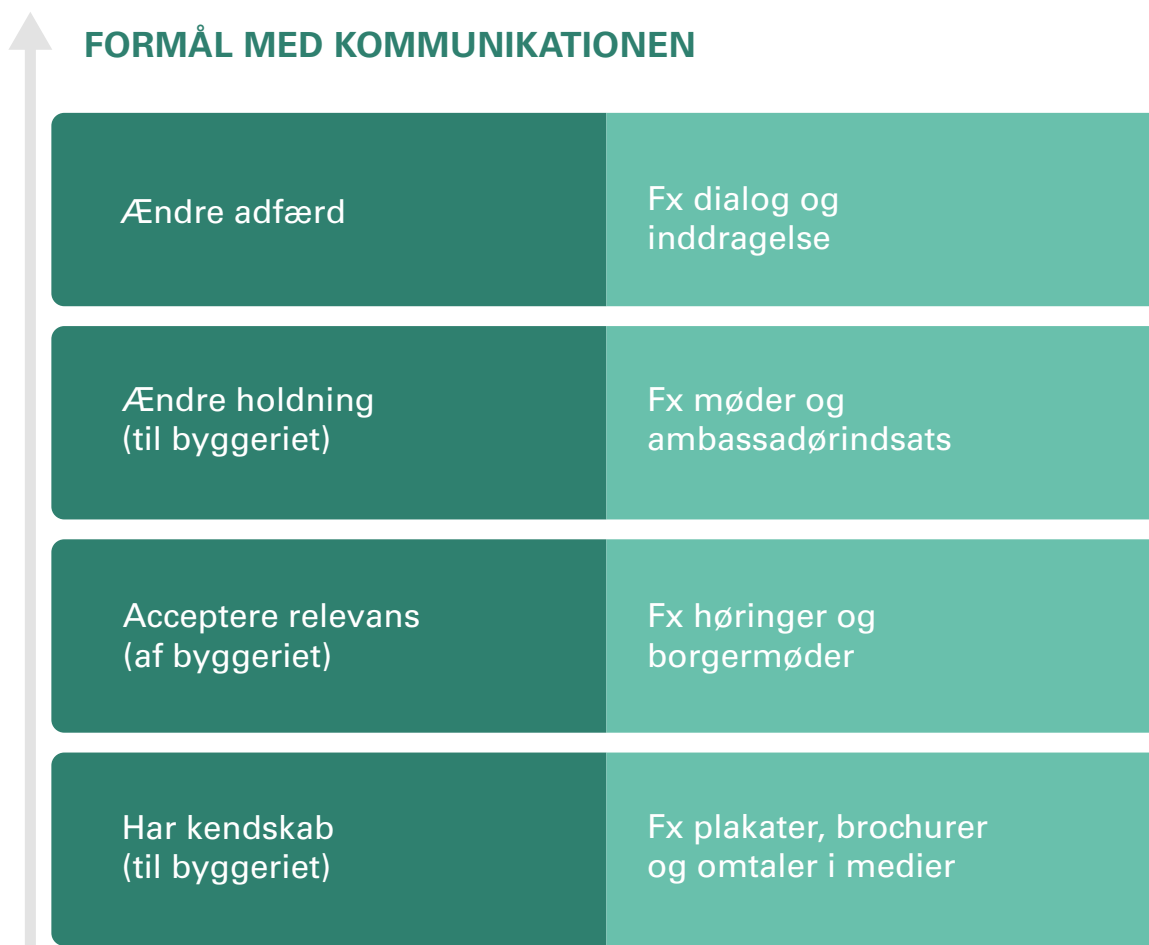
Er det eksempelvis muligt at flytte vigtige interessenter fra at være imod til at være med i et centralt spørgsmål? Eller kan interessenter med en lille indflydelse rykkes, så de opnår større indflydelse i forhold til problemet?

Dette kan illustreres ved en kommunal bygherre, der står overfor at ville håndtere konkrete udfordringer i forhold til indeklimaet på kommunens skoler. I dette tilfælde kan interessentkortet se ud som ovenfor. Her er bevægelserne interessante for at få en konkret beslutning igennem – eksempelvis ved at rykke kommunalbestyrelsen og økonomiudvalget, så de anerkender problematikken og begynder at se positivt på at finansiere en generel indsats på området.

## Kommunikation ikke altid nok

Kommunikation er et væsentligt element i interessentpleje, fordi mere information og viden kan være med til at sikre en øget forståelse og dermed opbakning til et byggeri. Men der er ikke altid nok. Bygherren må altid spørge sig selv, hvad han eller hun ønsker i forhold til de forskellige interessenter.

## FORMÅL MED KOMMUNIKATIONEN



### **Figur: Ønskede handlinger hos interessenter og mulige aktiviteter**

Figuren illustrerer en række forskellige indsatser og deres mulige effekt på henholdsvis modtagernes adfærd, holdning, accept og kendskab til byggeriet eller en konkret sag om byggeprojektet. Jo højere oppe de ønskede handlinger er, jo sværere er de at opnå.

Kreditering: Ryding Olsson, Ahrengot, Lindegaard Attrup, 2015

Når naboer til et stort byggeri eksempelvis er generet af støj eller rystelser og udtrykker offentlig kritik af projektet, kan det være relevant at gå i dialog med dem for at forklare omstændighederne og forsøge at dæmpe deres utilfredshed. Men det kan også være, at bygherren indser, at der skal mere til som eksempelvis kompensation i form af kontantbeløb, genhusning eller måske helt at ændre projektet for at komme kritikken i møde.

I dialogen med potentielle eller aktuelle kritikere er det afgørende, at man som bygherre tager udgangspunkt i brugernes behov og præferencer, når der skal findes en løsning. Det er vigtigt at gå i reel dialog, frem for at forsøge at modargumentere eller overbevise om, hvorfor én opfattelse er den rigtige, mens en anden er forkert.

### 3. SIKRE LEDELSE AF FORANDRINGER

Nybyggeri og større renoveringer skaber i mange tilfælde nye rammer for de aktiviteter, som byggeriet understøtter – enten i form af boliger, arbejdspladser eller et bymiljø. En ombygning eller helt nye faciliteter til en organisation vil fx betyde, at der rykkes rundt på funktioner og daglige rutiner hos medarbejderne. På den måde kan byggeriet have stor indvirkning på det daglige arbejde og organisationens produktivitet.

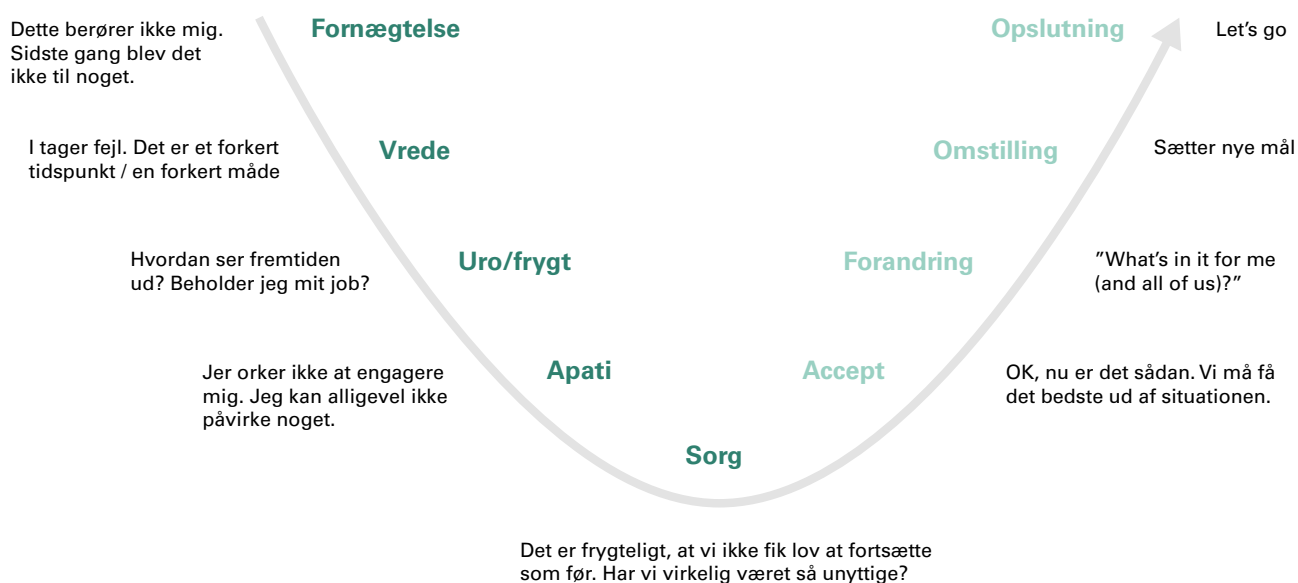
Byggeprojekter kan derfor også betragtes som større forandringsprojekter og få tilført stor værdi ved at se på de mange forskellige organisationsteorier og tilgange, som fokuserer netop på dette område. Udfordringen er, at de fleste mennesker sjældent modtager forandringerne med åbne arme. Heller ikke selvom de også rummer nogle fordele for dem selv. Konsulenthuset McKinsey anslag for nogle år tilbage, at op mod 70 pct. af alle forandringer simpelthen fejler, fordi de ikke tager hensyn til den menneskelige faktor.

Forandringer og de konsekvenser, de fører med sig, skaber naturlige bekymringer hos fx medarbejdere eller brugere – bliver de overflødige? Skal de indlære nye svære rutiner eller aktiviteter? Eller kommer det til at larme? Bekymringerne kan være mange. Men når først frygten melder sig, er der risiko for, at de pågældende medarbejdere eller brugere stopper med at lytte til ellers rationelle argumenter. I stedet kan det være, at de begynder at modarbejde forandringerne og måske endda yder modstand.

I sådanne tilfælde vil det være relevant at forkorte eller mindske de negative konsekvenser af de naturlige reaktionsmønstre ved forandringerne hos mennesker. Og her kan den såkaldte U-teori, der er udviklet af den tysk-amerikanske forsker Claus Otto Scharmer, anvendes. Teorien viser, hvilken typisk proces en medarbejder gennemgår, når han eller hun stilles overfor forandringer på sin arbejdsplads.

### ALMINDELIGE REAKTIONER VED FORANDRINGER

Forandringer, der kræver meget af de involverede, og hvor medarbejderne må tilpasse sig nye situationer, har tendens til at følge en bestemt udviklingsmodel



## Brændende platform og vision

Inden for forandringsteorien arbejder man typisk med to afgørende drivkræfter i forhold til at flytte mennesker og sikre deres opbakning til forandringer. Det første er forståelsen for, at forandringen er nødvendig – den såkaldte brændende platform, som skal give en vilje til at flytte sig. Dernæst arbejdes der med en vision, som skaber en lyst til at flytte sig i den retning, som visionen foreskriver.

John K. Kotter er en af de forskere, som har udtrykt disse to drivkræfter tydeligst. Han har opstillet otte punkter for god forandringsledelse, som man kan lade sig inspirere af.

### Otte tiltag til at håndtere forandringer

1. Etabler en oplevelse af nødvendighed (den brændende platform)
2. Sammensæt en alliance, der kan bære projektet igennem (styregruppe, projektteam og nøgleinteressenter)
3. Skab en vision – et attraktivt billede af fremtiden
4. Kommuniker visionen
5. Etabler projekt med det rette mandat
6. Skab kortsigtede gevinster
7. Konsolider effekter (succes skal først fejres når de er i hus)
8. Forankr nye arbejdsmåder i organisation og kultur

## Udfordringer med lange tidsperspektiver

Byggeprojekter er ofte langstrakte forløb over mange år. De personer, som blev involveret i planerne fra starten, er ikke nødvendigvis de samme, som flytter ind. Der er både risiko for, at de identificerede behov har ændret sig, eller at brugergruppen har ændret sig og slet ikke har ejerskab til de beslutninger, som er taget mange år tidligere. Forskydningen mellem beslutning og konsekvens i det færdige byggeri er vigtig at håndtere aktivt i projektet, såfremt man vil undgå risikoen for at møde hård modstand undervejs.

Det er naturligvis vigtigt med en grundig inddragelse af brugerne og deres behov i de indledende faser, men det er lige så vigtigt, at der løbende og parallelt med byggeriet arbejdes på en modningsproces, hvor brugerne forberedes på, at rammerne ændrer sig, og at der investeres kulturelt og organisatorisk i at sikre den fremtidige anvendelse af det nye byggeri helt frem mod færdiggørelsen – og ofte også i tiden efter.

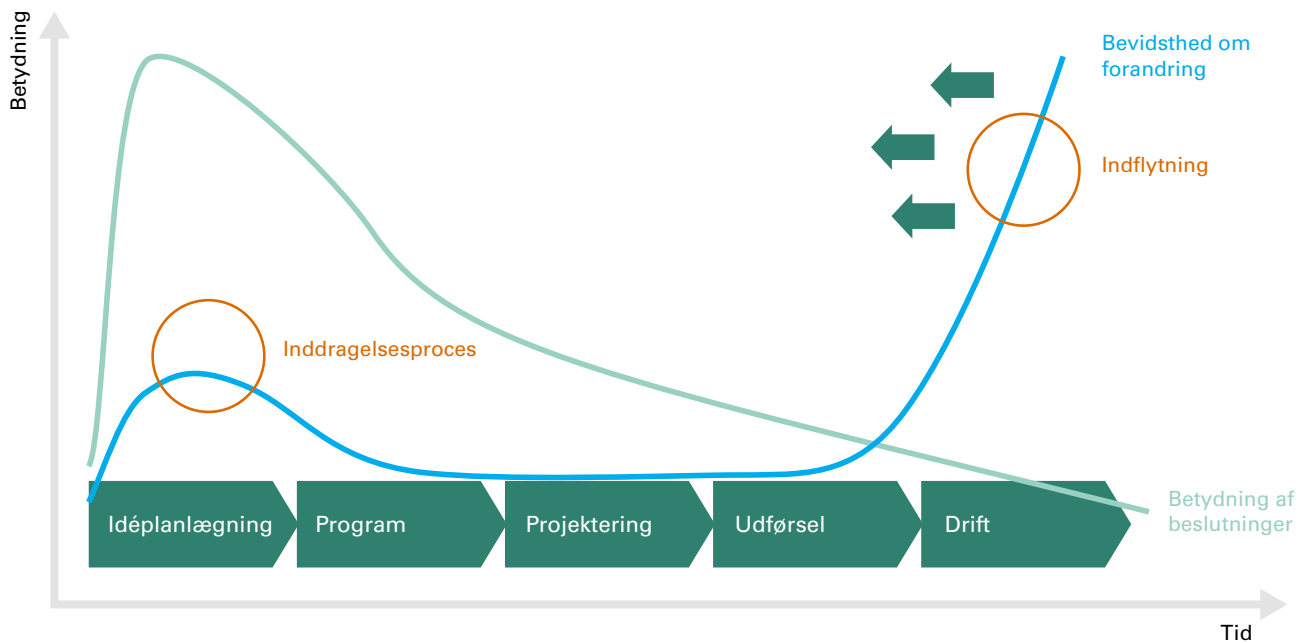
Her kan bygherren og den organisation, der bygges til, med fordel understøtte den løbende forventningsafstemning og de kommende forandringer i organisationen som følge af det nye byggeri. Dermed kan man sikre, at organisationen adopterer forandringerne så lempeligt og effektivt som muligt, og at byggeriet bliver så værdiskabende som muligt fra start.

Eksempelvis ved opførelsen af et nyt kontorbyggeri, hvor en stor ændring kan være, at medarbejderne flytter fra enmandskontorer til storrums. Her vil det være afgørende, at brugerne involveres i indretning og er med til at designe den nye hverdag. Det vil skabe det nødvendige ejerskab og give en øget lyst til at indtage det nye byggeri.

## Bygger til ukendt behov

Involvering af brugerne langt ind i projektet kan vise sig at være særligt vanskeligt på projekter, hvor der bygges til et behov, der endnu ikke er defineret. Fx på sygehusbyggerier, hvor det er svært at forudse den teknologiske udvikling og derfor definere behovene i de tidlige faser. Her vil en løbende inddragelse med udgangspunkt i, at man venter med afgørende beslutninger så længe som muligt, være værdifuld. På den måde vil man have bedre mulighed for at ramme brugernes behov, hvis blot man også sørger for en løbende forventningsafstemning i forhold til udviklingen og de forandringer, som organisationen vil møde.

## BYGGERIETS RICISI



**Figur: Sammenhæng mellem byggeri og bevidsthed om forandring**

Traditionelt kører byggeprojekter i faser, hvor brugerinvolveringen foregår tidligt i processen, da det er der, at handlerummet er størst, og det er billigst at indarbejde specifikke ønsker og behov i forhold til en konkret anvendelse. Brugernes generelle bevidsthed om byggeriets betydning for deres dagligdag vil dog ofte komme langt senere i processen. Denne bevidsthed kan med fordel rykkes frem for at styrke forandringsprocessen og dermed sikre en god implementering af det nye byggeri.

## CASE: BYGGERIET BRUGES TIL AT SKABE BEDRE ARBEJDSMILJØ

I 2016 fik Aarhus Universitetshospital 32 påbud af Arbejdstilsynet. Som en del af det nye hospital er det derfor en ambition, at arbejdsmiljøet er i top. For at indfri ambitionerne har ledelsen udarbejdet en ambitiøs arbejdsmiljøpolitik gennem en inddragelsesproces med branchens forskellige parter og de fremtidige brugere, så også konkrete mål for det færdige byggeri samt fremtidige arbejdsgange og adfærd for personalet er inkluderet i politikken. Derudover har Det Nye Universitetshospital afholdt et længere opstartsmøde med

hver af storentreprenørerne, hvor arbejdsmiljøkravene er blevet præciseret og fælles fodslag for implementering i byggeperioden er fundet. På den måde bruges byggeriet som en forandringsproces, hvor målsætningen er at opdyrke en kultur med et sundt arbejdsmiljø i fokus. Og allerede nu har det haft positiv effekt, da det er lykkedes at halvere ulykkesfrekvensen for bygge/anlægsbranchen – resultatet er fastholdt gennem de sidste tre år.



## 4. HÅNDTER UFORUDSETE HÆNDELSER

Et byggeprojekt er typisk så omfattende og har så mange snitflader og roller, at der uundgåeligt vil opstå udfordringer eller problemer, som skal håndteres undervejs. For en bygherre vil det altid være en udfordring at skulle håndtere disse pludselige hændelser på en proaktiv og professionel måde, så de samtidig lever op til omverdenens forventninger.

Byggepladser både støjer, larmer og generer. Her arbejder mange folk fra forskellige nationaliteter med store, tunge og farlige maskiner, som sammenlagt giver en høj risiko for ulykker. Desuden er projekterne ofte store investeringer, hvor der måske også er meget på spil for de bagvedlæggende investorer, lokalområdet eller samfundet generelt.

Ingen forventer dog heller, at et byggeri går gnidningsfrit. Hvorvidt en bygherre står overfor et problem af en karakter, som kan true hans eller hendes manøvrerum i byggeriet, afhænger af den måde, som det håndteres på. Hvorvidt problemerne udvikler sig til en decideret krise, afhænger af den løbende forventningsafstemning. Forventninger, som kan styres gennem kommunikation og handling.

Det kan derfor være en stor fordel at skabe sig et løbende overblik over potentielle krisesager i og omkring sit byggeri. Og ofte kan man lade sig inspirere af projektets risikoanalyse, som definerer de risikofyldte processer eller handlinger i projektet. Derefter kan man forberede sig på, hvordan kriserne bør håndteres, hvis de opstår.

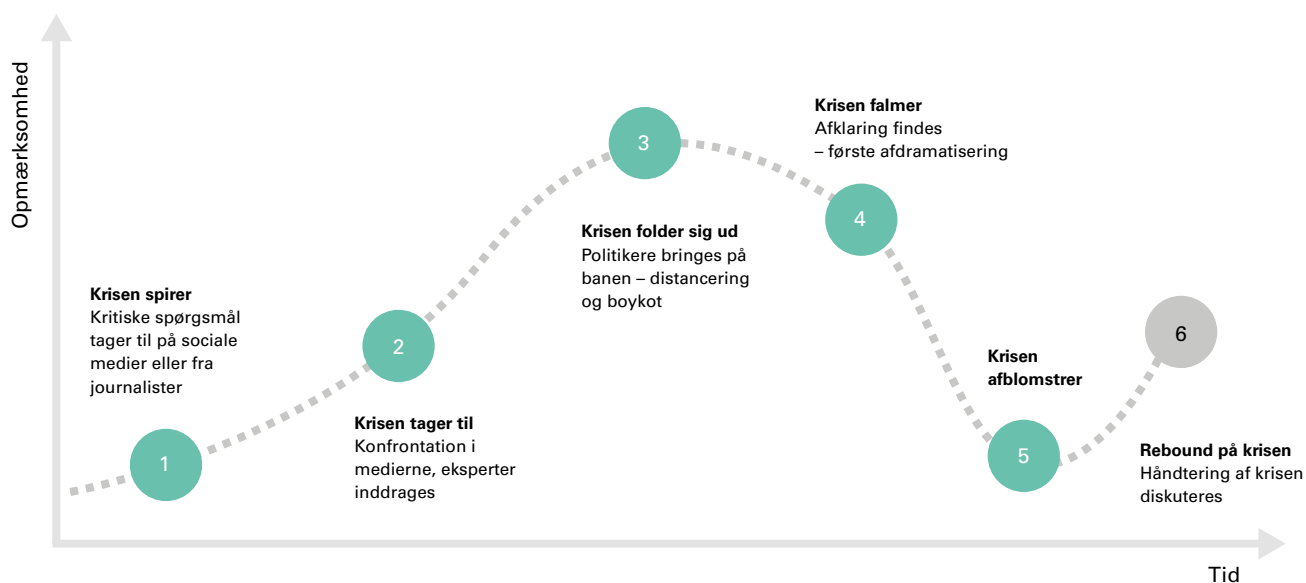
### Kriser er akutte

En generel udfordring i krisesager er, at de ofte er meget akutte, og at der derfor er meget lidt tid at agere i. Så jo tidligere og grundigere man kan forberede sig på en eventuel krise, desto bedre. Det kan eksempelvis være, at problemerne kan løses gennem omprioriteringer i byggeriet eller ved involvering af særlige brugergrupper.

Men bryder krisen først ud, er det naturligvis godt at kende krisens anatomi, og sikre at skaderne bliver så minimale som muligt. Desuden rummer krisen også muligheder. Blicher den håndteret godt, vil det kunne styrke projektet og bygherrens rolle, når man først er på den anden side af krisen.

En bygherreorganisation bør derfor have et beredskab klar til at håndtere eventuelle kriser. Foruden at identificere potentielle sager, bør der være en oversigt over kommandoveje, talspersoner og valg af kanaler, såfremt krisen skulle opstå. Fastlagte aftaler og budskaber vil gøre det muligt at reagere og forklare sig med meget kort varsel over for fx kritiske medier eller interessenter.

## KRISENS ANATOMI



## 5. BRUG KOMMUNIKATION

Omverdenens forventninger til et byggeri kan påvirkes gennem kommunikation. Bygherren kender projektet bedre end nogen anden og har derfor langt de bedste forudsætninger for at fortælle om byggeriet – både om helheden og detaljerne. Alligevel gentages følgende ud-sagn ofte blandt projektledere i bygherrerollen: *”Vores projekt er komplekst, tingene går så hurtigt, at det er svært at nå at kommunikere med alle”*.

Og det er ikke fordi projektlederne ikke forstår, at kommunikation er vigtigt. I dagligdagen må aktiviteten blot vige for de mere bygningsnære og konkrete problemstillinger, som anses som kerneopgaver for bygherrerne.

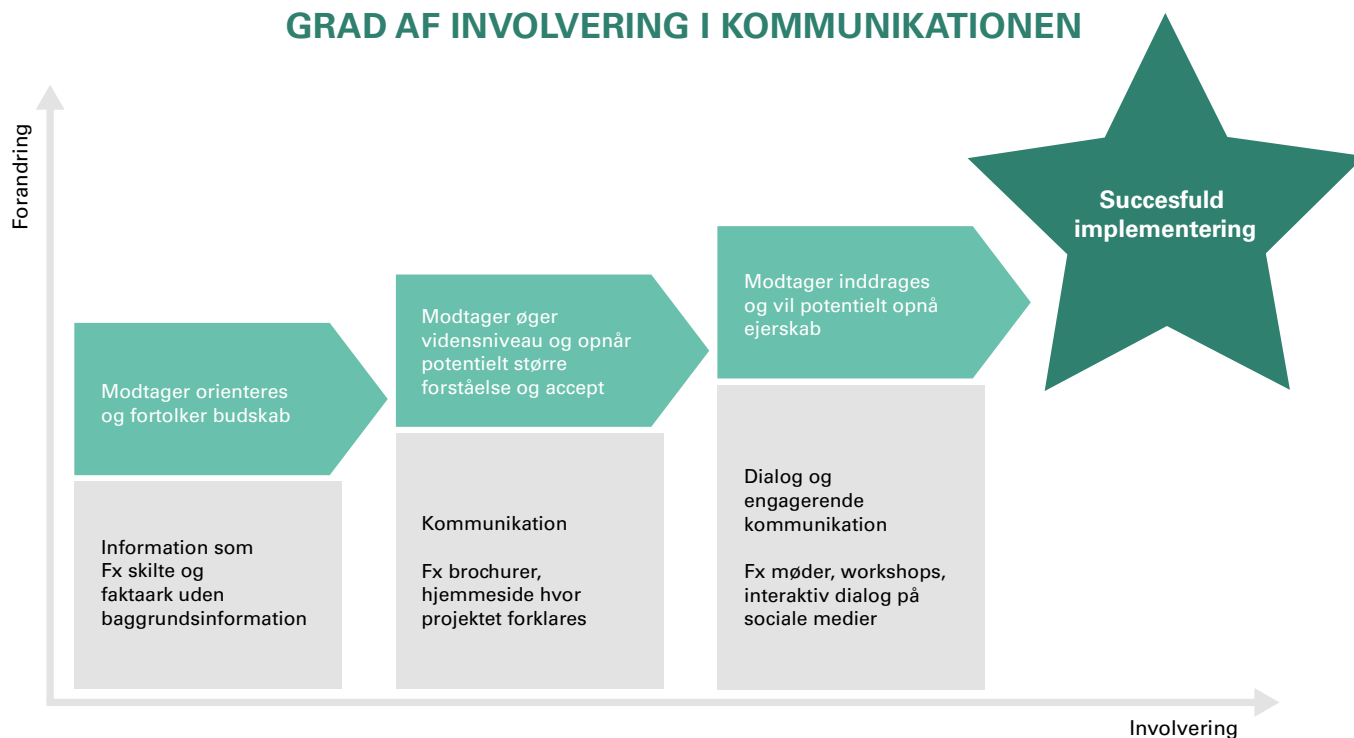
Men strategisk vil det give bygherren en stor fordel, såfremt kommunikationen opprioriteres, og der bliver sat

fokus på interessenternes behov for både information og eventuelt inddragelse.

### Valg af kommunikationsform

Den type af kommunikation, der skal sættes i spil i et byggeprojekt, afhænger af målet. Skal interessenterne tage ejerskab til projektet eller blot acceptere det? Indsatsen skal afspejle, hvad der er nødvendigt for bygherren i forhold til at træffe de nødvendige beslutninger og sikre fremdrift i projektet. I nogen situationer vil det betyde, at afholde møder eller workshops med særlige brugergrupper tæt på byggeriet. Andre gange er der brug for at informere vigtige fakta om økonomi, datoer eller lignende, ligesom der også kan være brug for at kombinere forskellige typer af kommunikation, fx brochurer, hjemmeside, mail og sociale medier.

## GRAD AF INVOLVERING I KOMMUNIKATIONEN



### Interessentanalysen er afsættet

Interessentanalysen bør være styrende for det strategiske valg af kommunikationsaktiviteter i et byggeprojekt. Valg af budskaber, kommunikationskanaler og aktiviteter handler om, hvilken forståelse og måske endda ejerskab, som man ønsker at skabe hos interessentgrupperne omkring et projekt.



#### Figur: Kommunikationsindsats overfor interessenter

Gennem en vurdering af de enkelte interessenters betydning for det samlede projekt udvælges de relevante kommunikationsformer. For nogle interessenter vil det være nok med en information via omdelte breve, opslag på husmure eller i medier, mens det i forhold til andre grupper er nødvendigt at inddrage dem i konkrete beslutninger via møder eller workshops.

Kreditering: Værdibyg

## CASE: DANICA EJENDOMME I DIALOG MED BEBOERE PÅ NØRREBRO

Danica Ejendomme opfører projektet "Nordbro" (tidligere kaldet Uptown Nørrebro) på Nørrebro med bl.a. 500 studieboliger. Byggeriet indeholder opførelsen af en 27-etager høj bygning. Risikoen for skyggedannelse og kastevinde ved byggeriet skabte en stor skepsis blandt områdets beboere. Danica gik sammen med deres rådgivere i dialog med beboerne og fik adresseret de konkrete byggetekniske bekymringer. Ved samme lejlighed fik de italesat den værdiskabelse, som de mange nye studieboliger kunne tilføre området. Bl.a. at studieboligerne ville tiltrække flere ressourcer stærke beboere til bydelen og bringe liv til et ellers lidt øde område bag

Nørrebro Station. Danica Ejendomme offentliggjorde i den sammenhæng meningsmålinger fra kvarteret, som understøttede ønsket om at få flere ressourcer stærke beboere til området som modsvar til bl.a. sociale udfordringer med bandekonflikter. Men i dialogen med både naboer og kommune måtte Danica Ejendomme også give indrømmelser. Bl.a. valgte de at dreje tårnet en smule for at mindske skyggegenerne, ligesom der blev placeret et udkigspunkt på toppen af tårnet med fri adgang for alle. Og netop denne beslutning er blevet brugt aktivt i fortællingen om det nye byggeris værdiskabelse gennem forskellige former for visualiseringer.

### Fælles sprog og billeder

Hvis et budskab skal i spil overfor modtagerne, skal det have en værdi eller interesse hos den enkelte og kommunikeres i øjenhøjde. Ellers bliver det frasortet eller modtaget som støj. God kommunikation med fx en brugergruppe eller en gruppe naboer tager udgangspunkt i deres perspektiver, som bruges til at skabe en opmærksomhed og interesse for eget emne. Og det er afgørende, at der kommunikeres i sigende overskrifter

og billeder, som let kan afkodes for at trænge igennem til modtagergruppen.

På nedenstående grafik fortæller Danica Ejendomme fx en meget enkel historie om det 100 meter høje tårn på Nørrebro. Nemlig at naboer og resten af København kan glæde sig til at få et af byens bedste udkigspunkter med offentlig adgang.

### ADGANG TIL KØBENHAVN FRA OVEN



Billedkreditering: 2plus1 Idébureau

## CASE: KØBENHAVNS LUFTHAVN SKABER BYGNINGER, SOM PASSAGERNE KAN GLÆDE SIG TIL

Rundt om i Københavns Lufthavn hænger skilte, som både forklarer og undskylder generne i forbindelse med udvidelsen af Terminal 2. Her på skiltet nedenfor forklarer Københavns Lufthavn, hvorfor der er masser af byggekraner i gang, og hvorfor passagerne måske kan føle sig forstyrret. Men budskabet er vinklet således, at det står som noget positivt for passagerne. Alle kvalerne vil føre noget godt med sig, fordi passagerne på den anden side af projektet får nye muligheder for at opleve verden. Pointen er, at Københavns Lufthavn her formår at gøre deres byggeprojekt relevant og værdiskabende

for modtagerne, samtidig med at de informerer om deres byggeri. Det giver en større forståelse og dermed overbærenhed overfor både forstyrrelser og det eventuelle rod, som møder passagerne. Københavns Lufthavn skærmer sig samtidig for dårlige oplevelser og potentiel kritik.

**EXPANDING YOUR WORLD /**  
Ny **Finger E** – fase 1

**7 GATES**  
Til flere nye ruter – blandt andet til USA og Asien

**22.000 M<sup>2</sup>**  
22.000 m<sup>2</sup> til boarding og en ny forbindelse til Go-fingeren

**850 MILLIONER KR.**  
Finger E er det største byggeprojekt i lufthavnen i nyere tid

Vi bygger Finger E i takt med væksten i trafik og passagerer. Fase 1 står færdig i 2019.

Terminal 2, Terminal 3, Finger A, Finger B, Finger C, Finger D, Finger E fase 1, Metro & tog, Hangar og værksteder, Go-fingeren

Billedkreditering: Københavns Lufthavne A/S

## Lav din egen kommunikationsstrategi

Til at hjælpe med at kommunikere kan man med fordel udarbejde en kommunikationsstrategi for byggeprojektet. En kommunikationsstrategi er en plan for, hvorfor og hvordan man vil kommunikere i et projekt. Strategien kan således sikre, at man får gjort sig de nødvendige overvejelser om, hvordan den rette aktivitet og budskab sættes bedst i spil overfor de relevante modtagere.

### Eksempel: Typiske elementer i en kommunikationsstrategi

#### 1. Udfordringer

Hvilke udfordringer står byggeprojektet foran nu? Og hvilke kan det stå overfor i de kommende år?

#### 2. Mål

Hvilke målsætninger skal der være med kommunikationsindsatsen? Er det fx målet at ændre viden, holdning eller adfærd? Ofte kan det være flere mål, som skal beskrives.

#### 3. Målgrupper/interessenter

Hvem er de primære målgrupper for kommunikationen? Og hvilke mål er der for hver enkelt gruppe? Grupperne kan inddeles i forhold til, om de har primær eller sekundær relevans for projektet

#### 4. Budskaber

Hvad interesserer målgrupperne sig for? Der udvikles budskaber målrettet de enkelte målgrupper ud fra deres bekymringer eller interesser i projektet.

#### 5. Kanaler

Hvilke kanaler skal bruges? Der udvælges og udvikles forskellige kanaler, som gør det er muligt at kommunikere med målgruppen. Det kan være alt lige fra events til nyhedsbreve via mails, skilte og ambassadørkommunikation.

#### 6. Aktiviteter

Hvordan kan kommunikationen sættes i spil? På baggrund af budskaber og kanaler udvikles der ideer til konkrete aktiviteter, som kan være med til sikre, at de ønskede budskaber også sættes i spil overfor målgruppen. Det kan være alt lige fra møder, workshops, presseomtale i lokalavisen til en række opslag på de sociale medier.

#### 7. Plan

Hvornår kommunikeres der? Til sidst udvikles en konkret plan for de forskellige aktiviteter. Planen sættes i forhold til eksterne begivenheder og planlægges i forhold til, hvornår de kan være relevante for projektets budskaber.

Til at understøtte kommunikationsstrategien kan det desuden være en fordel at udvikle en række principper for, hvordan der kommunikeres og involveres i projektet – en såkaldt kommunikationspolitik. Politikken beskriver, hvilke værdier der skal gennemsyre kommunikationen samt kommandoveje og talsmænd.

Desuden vil det være en fordel at udarbejde en konkret handlingsplan med beskrivelser af aktiviteter, tidsplaner, budget og ansvarlige personer. Sidst, men ikke mindst, kan der være behov for at udvikle værktøjer, som understøtter de planlagte aktiviteter i praksis. Det kan eksempelvis være skabeloner for design, vigtige standardtekster mv.

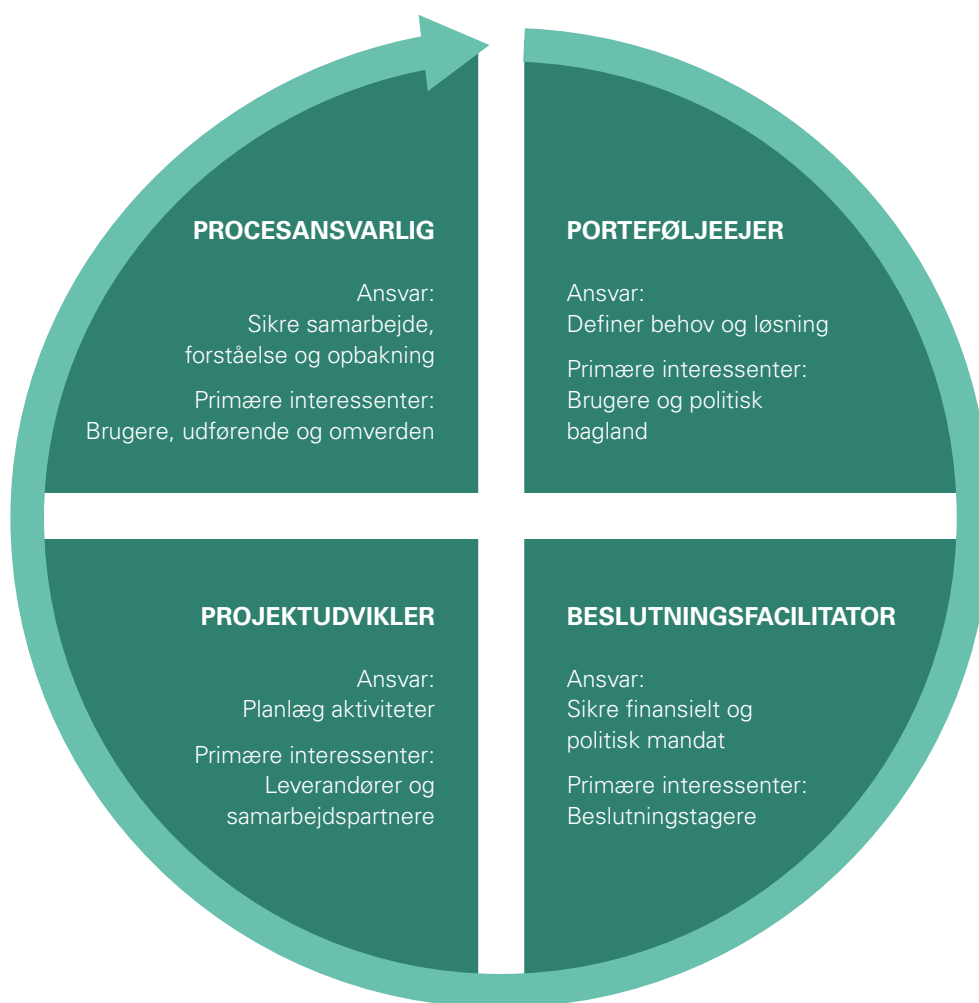
# MANØVRERUM I PRAKSIS

I et byggeprojekt vil bygherrens roller og ansvar udvikle sig i takt med de faser, som projektet gennemgår fra ide til færdigt byggeri. Nogle roller er beskrevet i love og aftaledokumenter, mens andre er funderet i de forventninger, som ligger til rollen fra både omgivelserne og bygherren selv.

Inden for hver fase ligger der en række arbejdsopgaver, som bygherren skal løse for at udfylde sin rolle og dermed opretholde sit manøvrerum i projektet. Det kræver naturligvis et sæt af kompetencer, men det kræver også, at der proaktivt arbejdes med forventningsafstemningen i forhold til omverdenen.

Roller, ansvar og interesser skifter undervejs i byggeprojektet. Det er ikke de samme interesser, der skal håndteres i de forskellige faser, ligesom det meget sjældent kan være den samme person, som er i stand til kompetent at varetage alle roller som bygherre. En vigtig opgave for bygherreorganisation er derfor at sikre, at de rette folk sættes til de rette opgaver gennem alle projektets faser.

## BYGHERRENS ROLLER OG ANSVAR



*Figur: Inden for hver fase af byggeriet har bygherren et specifikt ansvar og skal håndtere en række primære interessenter for at opretholde sit manøvrerum. De forskellige faser er indbyrdes forbundet således, at et stærkt udgangspunkt i en fase kan skabe et godt legitimt fundament for næste fase og omvendt.*

### **Roller og ansvar i byggeriets faser**

Bygherrens ansvarsområder igennem et byggeprojekt afspejler byggeriets typiske fasemodel, hvor man går fra drift til planlægning til beslutning til byggeri og til sidst til drift igen. Ansvarsområderne kan beskrives som fire overordnede roller:

#### **Porteføljeejer**

I første fase har bygherren rollen som ansvarlig for en gruppe af bygninger – en såkaldt porteføljeejer. Muligheden for at udøve indflydelse på tanker og planer om et nyt byggeri hænger nøje sammen med bygherrens overblik over de eksisterende bygninger, forståelse for egen organisations forretningsmæssige situation samt brugernes behov og ønsker. For private bygherrer er situationen ikke helt den samme. Alligevel er det væsentligt, at de også har en forståelse for den kontekst, som byggeriet skal indgå i samt de forbedringer, som det vil kunne bidrage til, hvis de skal skabe opbakning til projektet.

#### **Beslutningsfacilitator**

På næste niveau skal bygherren være i stand til at opsætte mål og kriterier for et eventuelt nyt projekt samt være i stand til at udvikle et beslutningsgrundlag for fx en direktion, en bestyrelse eller et kommunalt byråd. Oplægget skal skabe grundlag for en reel investering. I denne fase agerer bygherren som en facilitator, der skal sikre opbakning til sit projekt blandt borgere, investorer, bagland etc.

#### **Projektudvikler**

Herefter skifter fokus til den reelle udvikling af projektet, hvor bygherren skal sikre projektets planlægning, etablering og opstart. Her er fokus på at gennemtænke og planlægge projektets mange faser – ofte med hjælp af rådgivere og konsulenter. Eksempelvis vil hele udbudsfasen og etablering af kontrakter og samarbejdsaftaler være en væsentlig aktivitet.

### **Procesansvarlig**

I sidste fase overgår bygherren til at være *procesansvarlig*, hvilket betyder, at bygherren har ansvar for selve gennemførelsen af byggeriet, også selvom en stor del af aktiviteterne er uddelegeret til rådgivere og entreprenører. Denne fase vil naturligvis være den mest synlige for omverdenen og måske også den mest komplicerede rent manøvrerumsmæssigt, da mange beslutninger er taget tidligere i processen og nu skal gennemføres frem mod, at byggeriet gøres færdigt og tages i brug.

De forskellige faser og roller er indbyrdes forbundet, så hvis der opbygges tillid fra omgivelserne til bygherren og projektet i en fase, kan den overføres til næste fase og dermed styrke manøvrerummet. Omvendt kan en uheldig indsats i en fase skabe udfordringer i næste fase. Og med opgavernes forskellighed er det næsten åbenlyst, at en person ikke kan dække alle fire faser og roller.

En bygherre eller en bygherreorganisation må derfor have mange forskellige kompetencer til rådighed for at kunne udfylde opgaven på en tilfredsstillende måde.

I det følgende vil bygherrens roller og ansvar i de fire faser gennemgås, ligesom der vil præsenteres anbefalinger til, hvordan manøvrerummet og lederskabet over byggeprojekterne opretholdes.



# EJENDOMS- OG PORTEFØLJEEJER

*Bygherrens manøvrerum i forhold til at kunne igangsætte nye projekter kommer fra en professionel og sikker drift af eksisterende byggeri samt en indsigt i brugernes behov kombineret med økonomisk sans og forståelse for organisationen forretningsmæssige udfordringer.*

Bygherrens evne til at drive og udvikle eksisterende byggeri i en organisation er ofte adgangsbilletten til at kunne igangsætte nyt byggeri. Bygherren skal mestre de aktiviteter, som går forud for en eventuel investeringsbeslutning i et nyt byggeri for at få mulighed for at præge og forme et nyt projekt.

Udgangspunktet er et godt overblik over den eksisterende bygningsmasses stand og performance, brugernes ønsker og behov samt en retning for ejendommenes udvikling og investeringer. Bygherren skal således være i stand til at drive og udvikle sine byggerier på en økonomisk forsvarlig måde og samtidig kunne bringe viden og data fra driften i spil som en del af beslutningsgrundlaget for fremtidige projekter.

Eksempelvis kan et kommunalt ejendomscenter via en god drift skabe et stærkt overblik over skolernes tilstand i kommunen og dermed de mulige optimeringsområder. Det kan eksempelvis være, at der ligger et uforløst potentiale inden for bedre indeklima eller energi, hvor byggeriet kan bidrage til færre sygedage eller en lavere varmeregning. Eller man kan foregribe ubehagelige politiske udfordringer ved at adressere spirende kritik fra fx utilfredse lærere og forældre med skolernes indeklima eller pladmangel pga. et stigende antal elever.

Bygherrens overblik over byggeri og brugere sammenholdt med en stærk forretningsmæssig forståelse kan synliggøre potentialerne og anvendes til at gå i dialog med beslutningstagerne om behovet for nye investeringer. Hvad enten det er renoveringsopgaver, tilbygninger eller nybyggeri giver det et strategisk sigte, der kan drive igangsættelsen af nye byggeprojekter.

## **Interessenter og indflydelse**

I denne fase er bygherrens primære interessenter det politiske bagland, som har beslutningskraft til fremtidige investeringer – hvad enten det er en direktion, en kommunalbestyrelse eller noget tredje.

Bygherren kan i denne fase spille sig selv på banen og gøre sig relevant i forhold til det øverste beslutningsniveau ved at synliggøre de mulige gevinster ved en investering. Det kan give et stærkt strategisk fundament og mulighed for at udvikle byggeriet samt måske endda igangsætte nye projekter.

Omvendt findes en risiko for, at bygherren allerede i denne fase spiller sig selv af banen som strategisk sparringspartner for udviklingen af byggeriet i egen organisation, inden byggeriet er igangsat. Måske opfattes bygherren som irrelevante for beslutningstagerne eller måske er indsatsen for passiv. I sådanne tilfælde kan byggeprojekter blive vedtaget henover hovedet på bygherren, og det reducerer bygherreorganisationen til en "serviceenhed", der blot løser opgaver, som andre definerer.

## **GODE RÅD**

Følgende er gode råd til at skabe legitimitet og sikre sig manøvrerum i rollen som porteføljeejer.

### **1) Få stærkt mandat til ejendomsudvikling og drift**

Arbejd løbende proaktivt med at forventningsafstemme drift og udviklingsbehov på organisationens ejendomme og bygninger med baglandet. Beslutningstagerne skal kende byggeriet og være klar over både muligheder og risici i forhold til nye beslutninger. Dermed får du også accept og mandat til driftsmæssige beslutninger, og du vil anses som det naturlige omdrejningspunkt for udvikling af nye projekter.

### **Eksempel: Kommunalpolitikere på bustur til alle kommunens ejendomme**

Et kommunalt ejendomscenter i Nordsjælland skaber et godt mandat i forhold til at udvikle kommunens ejendomme ved at tage hele byrådet på bustur rundt til alle kommunens bygninger. På denne tur får politikerne selv syn for kommunens store værdier og egenkapital, brugernes tilfredshed samt bygningernes stand. Dermed får de også en god fornemmelse af fremtidige investeringshøj og en tillid til, at ejendomscentret er kompetente og de rette til at udpege problemerne og løse opgaverne.

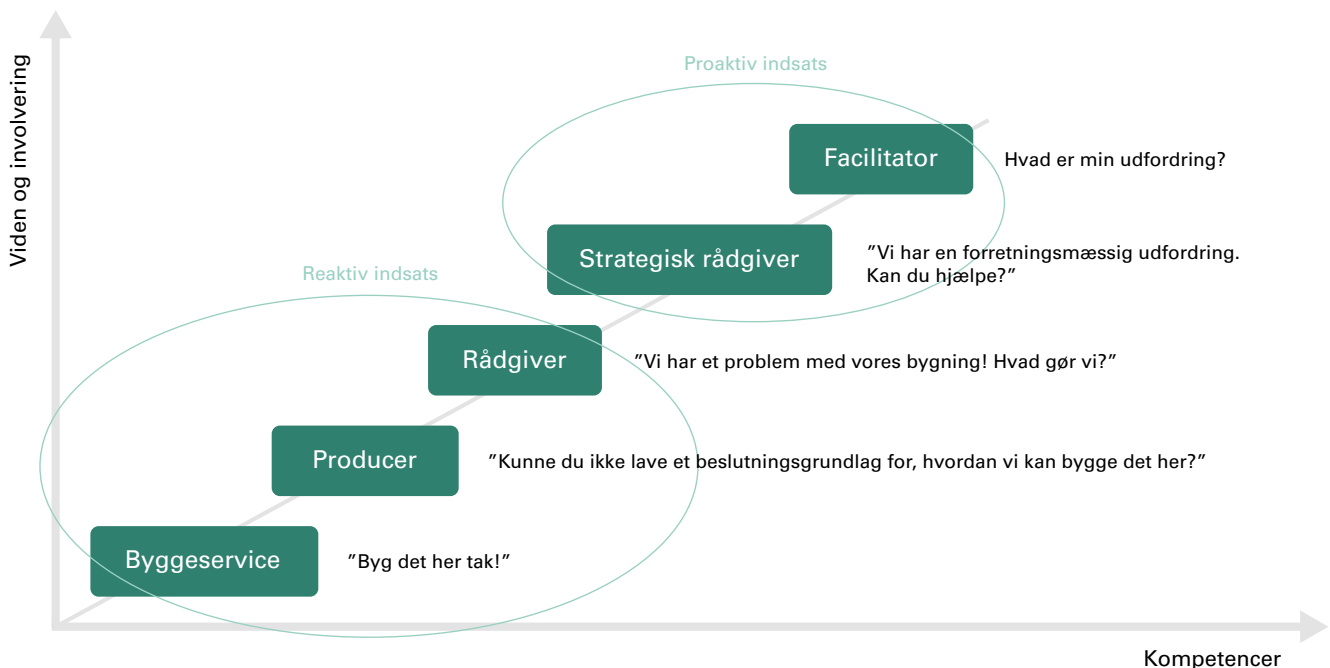
## 2) Vær forretningsmæssig relevant

Vær på forkant med udviklingen i din organisations ønsker og behov for byggeri og renoveringer. Du skal på den ene side kende til brugernes ønsker og behov og på den anden side kunne se, hvordan bygninger og ejendomme kan sættes ind i en forretningsstrategisk sammenhæng i forhold til den organisation, som du er del af. Dermed får du mulighed for at bevæge dig fra en reaktiv til en proaktiv indsats, hvor du som udgangspunkt rådgiver dit bagland i forhold til at finde gode løsninger frem for at løse de opgaver, de pålægger dig. Det kan give dig en langt mere strategisk position og sikre dig indflydelse, når der træffes beslutninger, som vedrører dit ansvarsområde. Og du får et stærkt og legitimt fundament, som gør det lettere at komme videre i processen med at skabe opbakning til nye byggeprojekter.

## 3) Tæt på beslutningstagerne

Byggeri og infrastruktur repræsenterer en stor værdi i de fleste organisationer. Enten som løbende omkostning, som en væsentlig del af egenkapitalen eller som ramme for vigtige aktiviteter i form af fx produktion i en virksomhed. På den baggrund kan det være relevant som porteføljeansvarlig, at du sikrer dig en løbende dialog med de øverste beslutningstagerne. Konkret kan det være en fordel, at du sidder fysisk tæt på den øverste ledelse eller sikre kontinuerlige møder.

## BYGHERRENS OPGAVETRAPPE



# BESLUTNINGSFACILITATOR

*I denne fase er bygherrens opgave at sikre politisk og finansiel opbakning til projektet hos de afgørende interessenter.*

Bygherren skal forme en vision og nogle overordnede rammer for at kunne konkretisere sit byggeprojekt og i sidste ende få det besluttet og finansieret i baglandet.

Det er afgørende at lave et stærkt beslutningsgrundlag, som kan anvendes i dialogen med byggeriets beslutningstagere. Typisk en direktion, bestyrelse eller et byråd. Det skal bl.a. definere projektets formål, indhold, tid og budget. Udgangspunkt er naturligvis en god forståelse af en større interessentkreds' ønsker og forventninger til projektet, så de kan medtages fra start. Enten som konkrete bygningsmæssige løsninger eller som strategiske indsatsområder i den efterfølgende dialog med omverdenen. Denne tidlige indsats overfor interessenterne, som kan bestå af forskellige typer af kommunikation og inddragelse, vil både sikre bedre løsninger og polstre projektet mod kritik i de følgende faser.

Her er det ofte kunsten at finde vejen videre i projektet mellem ofte divergerende interesser. En stor hjælp er dog at have indtænkt og være eksplicit omkring den værdiskabelse som fx brugere og naboer kan få ud af projektet. Og være nysgerrig ved at afsøge en eventuel værdiskabelse, hvis man ikke kender den fra start.

En værdi kan eksempelvis være, at byggeriet tiltrækker nye ressourcestærke beboere, eller at der skabes nye faciliteter, som også naboerne kan benytte sig af. Og via inddragelsen kan man måske endda finde små ekstra elementer, der kan understøtte værdiskabelsen endnu mere, og samtidig vise at der lyttes til omgivelserne. Det kan være ekstra belysning i parkeringshuset, som gør stedet mindre utrygt eller et stort ur på den offentlige boldbane, så det er nemt for børnene at vide, hvornår de skal gå hjem til aftensmaden.

Derudover er det naturligvis også afgørende at være på forkant med fx myndighedernes behandling og de politiske strømninger, som enten kan bremse eller ændre projektet. Det kan have en negativ indvirkning på bygherrens legitimitet og manøvrerum, såfremt der stilles noget i udsigt overfor omverdenen, som efterfølgende viser sig ikke at være realiserbart.

## **Interessenter og indflydelse**

Den vigtigste interessentgruppe i denne fase er de beslutningstagere, som finansierer byggeriet. Men ofte agerer de på vegne af andre og kan have skiftende interesser over tid. Alligevel er det afgørende at sikre reelt politisk ejerskab, så de kan stå på mål for projektet og modstå kritik udefra.

For at sikre deres opbakning bør bygherren formulere et forretningsstrategisk afsæt for projektet og sikre, at beslutningstagerne inddrages i både tilvalg og fravalg. De skal både kende og have ejerskab til de vigtige argumenter for projektet samt den værdi, det skaber. Det betyder, at de skal være tæt på den proces, hvor forskellige scenarier for projektet afdækkes, så de kender til sammenhængen mellem budgetramme og værdiskabelse.

Desuden er det vigtigt at overveje en indsats overfor dem, som kan ændre beslutningstagernes meninger om et byggeri. Imødekommer projektet fx ikke potentiel kritik fra brugergrupper, så øges risikoen for, at projektet forhales og løbende udsættes for pres fra forskellig side. I så fald vil projektets økonomiske og tidsmæssige ramme skride, og det kan have store konsekvenser for bygherren og den samlede businesscase.

## **Eksempel: Danica måtte revurdere projekt efter politisk dialog**

Danica Ejendomme havde som mål at bygge boliger i Borgmestervangen på Nørrebro i København. I dialogen med Københavns Kommune blev det dog hurtigt klart, at kommunen efterspurgte flere studieboliger. Og uden en vedtaget lokalplan for området kunne kommunen fastholde deres ønske. Danica Ejendomme valgte derfor at justere projektet og revurdere businesscasen, så den rettede sig ind efter det kommunale ønske. Konsekvensen blev ønsket om at bygge højere og tættere end oprindeligt planlagt for at kunne sikre den nødvendige forrentning af investeringen. Et ønske som kommunen imødekom, fordi de bl.a. købte ind på en vision om at udvikle et ellers problemfyldt boligkvarter med nye ressourcestærke unge.

## GODE RÅD

Følgende er gode råd til at skabe legitimitet og sikre sig manøvrerum i rollen som beslutningsfacilitator.

### 1) Skab en klar vision

For at kunne skabe et stærkt projekt er det afgørende, at du kan beskrive og skabe en generel anerkendelse af projektets værdiskabelse hos alle de væsentlige interessenter. Det kræver en klar vision for projektet, som bl.a. indeholder værdiskabelsen på flere parametre. Det kan eksempelvis være den værdi en bydel vil få af et nyt transportsystem, eller som en ny bygning kan tilbyde naboer og det lokale forenings- eller forretningsliv.

### Eksempel: Spørgeskema skabte legitimitet

Danica Ejendomme udarbejdede en spørgeskemaundersøgelse blandt lokalbefolkningen, da de forsøgte at få tilladelse til at opføre et 100 meter højt tårn samt en karré med i alt 510 ungdomsboliger på Nørrebro i København. Lokalbefolkningen blev i spørgeskemaundersøgelsen bl.a. spurgt om de ønskede flere unge ressourcestærke personer til bydelen. Et flertal var for forslaget. Resultaterne fra spørgeskemaundersøgelsen blev derefter præsenteret for det lokale bydelsråd og kommunen, hvilket sikrede den fornødne opbakning og tilladelse til projektet.

### 2) Udarbejd en businesscase

Det er afgørende, at du som bygherre har styr på projektets værdiskabelse og kan sætte det i forhold til projektets omkostninger. Her vil det være en god ide, at du udarbejder en businesscase, som har forskellige mulighedsrum og løbende kan justeres i forhold til interessenternes ønsker og krav. Her kan du med fordel tænke værdiskabelsen i bred forstand og eksempelvis også indregne indirekte faktorer som fx mindre sygefravær og øget produktivitet ved forbedring af indeklimaet i en bygning eller fx tiltrækning af skatteborgere eller turister ved opførelse af en ny svømmehal.

Særligt for offentlige bygherrer kan det være vanskeligt at øge investeringen undervejs, selvom der er udsigt til en langsigtet gevinst. Det er derfor vigtigt, at du fra starten får afklaret, hvilken værdi projektet kan tilbyde, så de rette forudsætninger for projektet kan etableres.

### 3) Afklar relevante interessenter

Det er afgørende, at du har styr på dine interessenter igennem alle byggeriets faser. Når projektet begynder at tage form, er det vigtigt, at du begynder at afdække hele interessentkredsen og afklare, hvornår i processen, de er relevante, da de skifter undervejs i projektet i takt med dets udvikling. Når dette er gjort, kan du begynde at arbejde med at adressere deres behov gennem kommunikation og involvering.

# PROJEKTUDVIKLER

*I denne fase kommer bygherrens manøvrerum fra evnen til at planlægge og gennemtænke projektet og på en kompetent og transparent måde involvere eksterne aktører til at udføre konkrete opgaver.*

I denne fase overgår projektet fra idestadiet til at blive et reelt byggeprogram. Her er det bygherrens rolle at konkretisere projektet overfor eksterne parter, så de kan påtage sig konkrete opgaver.

Aktiviteter skal planlægges og fastlåses, og der skal tegnes kontrakter og laves aftaler med bl.a. rådgivere og leverandører. Det handler om at få projekttrekanten – forholdet mellem tid, leverancer og økonomi – på plads, så man kan være på forkant med udviklingen ved bl.a. at finde den rette udbudsform, hyre de rigtige rådgivere og leverandører samt finde den rette samarbejdsform for projektet.

Aftalerne begrænser mulighederne for at ændre og omprioritere senere i processen. Derfor skal strategien bag projektet tænkes grundigt igennem i denne fase og omsættes til en proces med konkrete aktiviteter, som byggeriets interessenter kan forholde sig til.

## Interessenter og indflydelse

Rådgivere, leverandører og andre samarbejdspartnere er de primære interessenter for bygherren i denne fase, fordi de skal virkeliggøre projektets visioner. De fleste aftaler skal dog i en eller anden form handles af med bygherrens bagland. Derfor er det vigtigt, at bygherren er i stand til at udarbejde tydelige beslutningsgrundlag og kunne begrunde valg og fravalg ud fra et strategisk fundament.

Ofte vil de primære interessentgrupper, hvad enten det drejer sig om det politiske bagland eller brugerne, være repræsenteret i styregrupper eller projektgrupper. Og bygherren vil have mulighed for at arbejde på to niveauer, som imødekommer både baglandets behov for at kunne træffe beslutninger og de udførendes behov for at kunne bygge. Målet er en styregruppe, der arbejder med strategiske beslutninger og en projektgruppe, der arbejder med praktiske byggefaglige spørgsmål.

I dette arbejde er det nødvendigt, at man har defineret skarpe ansvars- og rollefordelinger samt klare og gennemskuelige beslutningsgange, så alle aktører kan agere som troværdige samarbejdspartnere og træffe selvstændige beslutninger i tråd med byggeriets strategi.

## GODE RÅD

Følgende er gode råd til at skabe legitimitet og sikre sig manøvrerum i rollen som projektudvikler:

### 1) Sæt det rigtige hold

Den primære troværdighed som projektudvikler skabes ved at være i stand til at sætte det fagligt rigtige hold af medarbejdere og leverandører til opgaven samt sikre at udvælgelsen af både rådgivere og entreprenører sker på et oplyst og transparent grundlag. Opgaven vil ændre sig over tid, og det vil kræve, at du kan sætte forskellige kompetencer i spil. Det er således afgørende, at du med en eventuel styregruppe og projektgruppe hele tiden er opmærksom på de forskellige behov og kan forklare dine valg og fravalg ud fra en overordnet strategisk tilgang.

### 2) Skarp organisering og rollefordeling

Store komplekse byggeprojekter med mange grænseflader indeholder en stor risiko for, at opgaver falder mellem to eller flere store. Det er derfor afgørende, at du kan definere nogle klare roller og ansvar til de involverede parter. Det kræver en god organisering og governance-struktur, hvor alle ved, hvad der er deres rolle, ansvar og mandat.

### 3) Afdæk risici

Alle byggeprojekter indeholder en række risikofaktorer, som kan skubbe projektet i nye retninger. Det er afgørende, at du som bygherre kan afdække disse risici og forholde dig aktivt til dem på forhånd. Det handler bl.a. om at vide, hvordan der skal handles såfremt de forekommer, og at du er i stand til at samarbejde med dine interessenter om at få dem løst.

#### **4) Udøv ledelse**

Du kan ikke altid håndplukke dine beslutningstagere, interessenter og brugere. Som bygherre er der derfor i høj grad behov for, at der udøves ledelse. Sørg for at dine projektledere får interesse for at lede ud over blot at styre. Ledelsen skal foregå opad mod beslutningstager, nedad til medarbejdere og leverandører samt udad mod interessentkredsen.

#### **5) Vær transparent om dine valg og fravalg**

I denne fase, hvor der hele tiden træffes mange valg og fravalg, er det afgørende, at du er åben og kommunikerende om processen. Der kan meget let opstå myter eller misforståelser, som kan mistænkeliggøre beslutninger og måske danne grobund for, at projektet går i stå. Derfor skal du som bygherre være klar på, hvorfor du vælger en rådgiver eller leverandør frem for en anden. Her kan det være en hjælp at argumentere for til- eller fravalg ved at støtte dig til det strategiske fundament.

#### **Eksempel: Vadehavscentret inddrog fondsgivere i styregruppe**

Ved byggeriet af Vadehavscentret nedsatte Esbjerg Kommune som bygherre en styregruppe og en projektgruppe. I styregruppen blev projektets fondsgivere samlet for at skabe enighed om prioriteringer og strategiske mål for projektet. På den måde skabte man fra starten et fælles aftalegrundlag, som blev styrende for det videre arbejdes overordnede rammer. I projektgruppen samlede man en fast kerne af rådgivere og udførende, der fulgte projektet hele vejen, mens der løbende blev skiftet ud i forhold til delmålene. På den måde kunne bygherren holde styr på leverancerne og tilpasse processen efter de fornødne kompetencer. Niveaudelingen sikrede samtidig, at bygherren var beslutningsdygtig på både det strategiske og operationelle niveau, mens adskillelsen gjorde, at møderne kunne holdes korte og effektive hele vejen frem mod målet.

# PROCESANSVARLIG

*I denne fase kommer bygherrens manøvrerum fra evnen til at sikre det rette videns- og involveringsniveau hos de relevante interessenter og samarbejdspartnere samt den nødvendige beslutningskraft i egen organisation.*

Når et byggeprojekt går i jorden, starter der også en alvorlig omvæltning for det område, der omgiver byggeriet. Afspærringer, lukning af el eller vand, støj, stilladser, tunge lastbiler og høje kraner medfører alle nogle større eller mindre gener for de borgere eller forretningsdrivende, der befinder sig i byggeriets nærmiljø.

Generne er en naturlig del af hverdagen for byggefolk og en uundgåelig konsekvens for naboerne og omgivelserne. Selv mindre gener og irritation kan dog vokse sig til store problemer for bygherren, såfremt kritikken ikke håndteres rigtigt. Der er mange eksempler på, at utilfredse naboer eller brugere har formået midlertidigt at bremse eller forstyrre tidsplanen i et byggeprojekt gennem forskellige former for klager.

Derfor er det afgørende, at bygherren formår at skabe forståelse for byggeriet og dets værdiskabelse for centrale interessenter, der måske generes af byggeriet samt at involvere disse i beslutninger, så vidt det overhovedet er muligt.

Utilfredshed eller dårlig omtale falder nemt tilbage på bygherren, der risikerer at miste tillid fra omverdenen og dermed manøvrerum i eget projekt på et kritisk tidspunkt. Det er ofte i denne afsluttende fase frem mod projektets færdiggørelse, at usikkerhed og manglende beslutningskraft er dyrest, fordi alle allerede er i gang på byggepladsen, og selv små ændringer vil derfor forlænge byggeriets leveringstid.

Men det er også i byggefasen, at bygherren kan indtage en ny og spændende rolle som en forandringsagent, der hjælper brugerne med at forberede sig på eventuelle organisatoriske og kulturelle forandringer, som et nybyggeri kan føre med sig. Brugere kan eksempelvis inddrages i forhold til nogle sene beslutninger om indretning, farver eller lys og på den måde blive engageret positivt i de sidste afgørende faser af byggeriet.

## **Eksempel: Odense Letbane taler sig ind i en større sammenhæng**

Beboerne i Odense generes hver dag af en række infrastrukturprojekter. Heriblandt en ny Letbane. Derfor gør Letbanen meget for at orientere løbende om omlægninger af kørebaner og andre ændringer, som byen generes af. Men det sker hele tiden med øje for projektets værdiskabelse. Og generelt søger Odense Letbane som bygherre, at projektet altid sættes ind i et udviklingsperspektiv for hele byen. Derfor kommunikerer de også løbende om de mange andre spændende ting, der sker i byen, eller de ting, som byen kan se frem til som en del af byudviklingen – det gælder alt fra analyser, som viser vækst i arbejdspladser, til nye kulturtilbud. Det er denne større sammenhæng, som projektet med fordel kan ses som en del af.

## **Interessenter og indflydelse**

Det er ofte naboer, de nye brugere samt projektets udførende aktører, der har deres daglige gang på byggepladsen, som er de vigtigste interessenter i denne fase.

Overfor naboer og brugere gælder det her om at skabe forståelse og accept af byggeriets tilstedeværelse og sikre, at de ser en værdi i byggeriet. I forhold til de udførende rådgivere og entreprenører gælder det om at skabe ejerskab til projektet gennem en god incitamentsstruktur samt en sund fordeling af roller og ansvar. Sidst men ikke mindst kan det være værdifuldt at starte en proces op med brugerne, så disse forberedes på den efterfølgende ibrugtagning og drift.

Bygherren står i sidste ende med ansvaret for de ting, som foregår i og omkring byggeriet. Lige fra overholdelse af støjregler til at sikre, at leverandørerne følger landets overenskomster og skatteregler. Her nytter det eksempelvis ikke, at bygherren forsøger at italesætte byggeriets samfundsmæssige gevinster overfor omverdenen, såfremt almindelige gængse regler ikke overholdes i det daglige.

Bygherren bør bestræbe sig på, at værdisættet gennemsyrrer alle led i projektet, så der skabes en samhørighed og et fælles billede af, hvordan man bør opføre sig. Det vil i så fald være muligt at skabe en sammenhængende fortælling, som appellerer til alle udførende parter og samtidig skaber en fælles stolthed om at være med

i projektet og måske endda en øget lyst til at yde en ekstra indsats.

## GODE RÅD

Følgende er gode råd til at skabe legitimitet og sikre sig manøvrerum i rollen som procesansvarlig.

### 1) Fælles målsætninger

Find interne fælles interesser og strategiske mål at samles om blandt dine leverandører og udførende. Det giver alle involverede parter i byggeprojektet en fælles referenceramme at samarbejde ud fra, mens de enkelte aktører får bedre forudsætninger for at tage gode selvstændige beslutninger i og omkring projektet.



## CASE: FÆLLES FODSLAG OM SIKKERHED

I forbindelse med opførelse af Nyt Hospital Bispebjerg ønsker bygherren maksimalt fokus på sikkerhed og gør en stor indsats for at gøre det til en fælles sag for alle parter på byggepladsen. Det understreges eksempelvis ved løbende at skilte med antal arbejdsdage, hvor arbejdet har kunne gennemføres uden personskader med fravær, så det er synligt for alle på hospitalet. Derudover

skal alle håndværkere gennem obligatoriske sikkerhedskurser, inden de får adgang til byggepladserne. Samtidig bliver der foretaget hyppige, systematiske sikkerhedsrundringer imellem og på pladserne, så det sikres, at hospitalets almindelige drift og ambulancekørsel ikke forstyrres.



## **2) Differentier i budskaber**

Sørg for, at de rette budskaber kommer ud på det rigtige tidspunkt til de rette folk. Ikke alle interessenter har brug for den samme viden. Derfor skal du afklare, hvem der har behov og relevans for at vide hvad, inden du iværksætter din kommunikation. Eksempelvis vil en tids- og budgetoverskridelse af et større offentligt byggeri skabe en type bekymring hos naboerne og en anden hos skatteborgerne. Mens naboerne vil være bekymret for, om byggeperiode og dermed generne forlænges, vil resten af kommunens skatteborgere irriteres over, at ressourcerne sandsynligvis skal tages fra andre kasser. Som bygherre må du derfor differentiere mellem de forskellige budskaber, der skal kommunikeres.

## **3) Håndter uforudsete hændelser**

Undervejs i processen kan og vil der opstå en række uforudsete hændelser, som kan ændre fortællingen og opfattelsen af byggeriet. Hændelser kan måske anvendes af kritiske interessenter og blive brugt i andre sammenhænge. Det er derfor afgørende for dig som bygherre, at du er i stand til at håndtere sådanne kriser og svare fornuftigt på dem. Det kan du gøre ved løbende at forberede dig på eventuelle krisesager og have et beredskab klart, såfremt de dukker op.

## **4) Hold fokus på støtterne**

Byggerier vil næsten altid møde modstand og have kritikere. Derfor er det vigtigt, at du holder fokus på dem, der støtter projektet frem for at fortabe dig i dem, som bare er kritiske. Et led i dette arbejde kan være løbende at fortælle de gode historier om byggeriet og processen for sikre, at støtterne til byggeriet er medformidlere af budskaberne i eget netværk. Som tommelfingerregel skal der ti gode historier til at opveje en dårlig. Det er derfor en stor fordel at investere i de gode fortællinger om værdiskabelsen og sprede dem i netværket omkring byggeriet. De vil opbygge goodwill, der kan fungere som modvægt, såfremt byggeriet rammes af dårlig omtale.

## **5) Understøt forandringer**

Selvom byggeriet har haft forskellige involveringsprocesser med brugerne, går der ofte lang tid fra udvikling og planlægning, til at brugerne flytter ind. Det kan derfor være en fordel, at du starter en forandringsproces, hvor brugerne forberedes og inddrages i forhold til, at de skal indtage de nye rammer eller forhold. Ikke alene kan sådan et arbejde nedsænke det produktionstab, som kan komme fra flytningen og tilvænningen til de nye rammer, men det vil også skabe bedre forudsætningerne for brugerne i forhold til at tage ejerskab og agere som støtter og ambassadører for byggeriet i den sidste afgørende byggefase.



# METODE

Denne håndbog om bygherrernes manøvrerum udspringer af Bygherreforeningens rapport "*Professionelle bygherrers kompetenceudvikling - strategier for øget værdiskabelse*" fra 2016. I rapporten afdækkes professionelle bygherrers kompetenceområder, og det er i denne sammenhæng, at der for første gang sættes fokus på manøvrerumsbegrebet og dermed vigtigheden af at kunne skabe legitimitet og opbakning til byggeprojekterne.

Udgangspunktet for denne håndbog har været at indhente viden og eksempler fra bygherrer, der har beskæftiget sig med dette i forskellig skala. Derfor blev der indledningsvist foretaget interviews med repræsentanter fra byggeprojekter såsom Vadehavscentret, Cityringen, Nyt Hospital Bispebjerg og Ny Psykiatri Bispebjerg samt Nordbro. Interviewpersonerne var:

- Lili Lindberg, projektleder, Esbjerg Kommune
- Hilde Schroll Jespersen, projektleder for brugerinddragelse, Nyt Hospital Bispebjerg og Ny Psykiatri Bispebjerg
- Louise Voss Bendixen, kommunikationskonsulent, Region Hovedstaden
- Rebekka Nymark, kundedirektør, Metroselskabet
- Klaus Gorm Hansen, senior projektudviklingschef, Danica Ejendomme

De forskellige interviews blev anvendt til at danne et grundlag for bedste praksis på området, hvorefter en række eksempler blev inddraget sammen med forskellige teorier og modeller om kommunikation og interentsenthåndtering.

Håndbogen er dermed bygget op omkring et teoretisk fundament inden for kommunikation samt suppleret og uddybet med erfaringer fra bygherrenes praksis. Med dette er det forhåbningen at skabe en håndbog, der kan give gode råd til professionelle bygherrer, som har rødder i branchen og kan anvendes direkte i dagligdagen.



Det Kongelige Teater

Skuespilhuset