



## Store byggeprojekter er bedst til at undgå fejl

Kronik

**Jørgensen, Kirsten**

*Published in:*  
Ingenioeren

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Jørgensen, K. (2012). Store byggeprojekter er bedst til at undgå fejl: Kronik. Ingenioeren.

## DTU Library

Technical Information Center of Denmark

---

### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

## **Metoder og processer i det fejlfrie byggeri**

Gode råd og erfaringer fra en række af de bedste projektledere hos entreprenørerne er samlet i en ny rapport med fokus på 1) planlægning af økonomi og tid, 2) den gode byggeproces, 3) styring og koordinering af underentreprenører, 4) kvalitetssikring og mangelgennemgang og 5) den gode kvalitetskultur.

Resultatet er ikke nogen enkel opskrift på, hvordan man skal gøre. Det er i stedet en sammenfatning af interviews med 17 af de bedste projektledere fra entreprenørvirksomheder, hvilket har ført til mange nuancerede erfaringer, som man kan lade sig inspirere af.

Planlægning af økonomien hænger fx sammen med, at man dyrker sin kostpris i detaljen, hvilket stiller krav til, at der ligger et klart formuleret projekt, så man ved, hvad det er, der skal bygges.

Den gode byggeproces hænger blandt andet sammen med, at der kan etableres et godt samarbejde både med en professionel bygherre og hans rådgivere, såvel som med rådgiverne i projekteringen og med underentreprenører og leverandører i udførelsen. Her kommer organisering, teamet, logistikken, kommunikationen mv ind i billedet.

Styring og koordinering af underentreprenører handler delvist om kontrakter og aftaler, men som noget endnu vigtigere, at man kan samarbejde, hvor et gensidigt kendskab og tillidsforhold kan få processen til at fungere lettere og mere gnidningsfrit.

Kvalitetssikring og mangelgennemgang går ud på, at man fra start af planlægger at sikre den gode kvalitet, hvor fx førstegangsudførelser bliver genstand for en kvalitetstest, men det handler også om at man planlægger en løbende eller tidlig mangelgennemgang, der sikrer at byggeriet afleveres til tiden og uden mangler.

Den gode kvalitetskultur handler om at sikre, at alle parter ved hvad de skal gøre, har mulighed for at gøre det og er motiverede for at ville yde deres bedste igennem byggeprocessen. Det kræver et formuleret mål fra bygherren og en klar styring med fokus på involvering, gensidig respekt og professionel varetagelse af alle opgaver.

Samtlige projektledere peger på, hvor vigtigt det er, at få skabt et grundlag for det gode samarbejde og har her ganske stor fokus på at komme til at arbejde sammen med medarbejdere, underentreprenører og leverandører, som de har tillid til og som er troværdige i deres tilbud og udførelse af arbejdsopgaverne.

Ord som samarbejde, tillid og troværdighed har faktisk gået igen igennem interviewene på alle de 5 ovenstående temaer, dvs det er i meget mindre grad et spørgsmål om kontrakter, som det er spørgsmål om gensidigt kendskab og ønsket om i fællesskab at få løst opgaven på en god måde. Herunder kommer så en fælles forståelse for organisering, logistik, kvalitet, dokumentation, sikkerhed, kommunikation, involvering osv.

Samarbejde, tillid og troværdighed er grundstene i social kapital, og er tydeligvis helt afgørende for de gode projektledere for at sikre den gode byggeproces.

Det er klart, at økonomien kan blive så stram, så alle slås om de begrænsede midler, der er til rådighed og tidsrammen kan ligeledes blive så stram, så muligheden for at gennemføre arbejdsopgaverne i den rigtige rækkefølge og på den rigtige måde gøres for vanskelig. Det er ligeledes klart, at det er afgørende at have rådighed over det nødvendige materiel, kompetencer og bemanding, for at kunne gennemføre den gode byggeproces, ligesom at man har brug for et godt beskrevet byggeprojekt og har gennemført forventningsafstemning med bygherren osv.

Der er ganske mange forhold, som er nødvendige indgår i planlægning og gennemførelse af den gode proces og som afhænger af, hvad man skal bygge, hvor man skal bygge og for hvem man skal bygge. Det er det rapporten rummer en helt del gode råd og erfaringer om. Men det er tydeligt, at det for de bedste projektledere er en betingelse, at de får mulighed for at arbejde med teams og partnere på et højt niveau af social kapital. Begrundelsen er, at en byggeproces er så kompliceret og vanskelig at overskue, at man skal sikre en vis grad af robusthed i samarbejdet, som kan få det hele til at glide.

Man kan så stille sig det spørgsmål, om de anvendte aftaleformer kan understøtte etableringen af vilkår, hvor den sociale kapital kan fungere på et højt niveau eller om man skal have udviklet noget helt nyt.