BYGHERREKOMPETENCER

Program sæson 17

Den røde tråd: Vi bevæger os i de tre moduler gennem:

Det strategiske niveau
Giver bedre forståelse for vigtigheden af en politisk- strategisk forankret bygherrestrategi, perspektiveret i forhold til egen organisation og dens virke)

Det taktiske niveau
Så du kan navigere i de komplekse rammebetingelser for alle processer og faser af byggeriet, du skal kunne rådgive det politiske og strategiske niveau i forhold til visionerne og strategien - og samtidig sikre forankring og værdiskabende samarbejde i hele værdikæden.

Det operationelle niveau
Byggeriet er komplekst og risikofyldt, den professionelle bygherre kan med de rette kompetencer og "værktøjskasser" minimere risici og sikre et succesfuldt bæredygtigt projektforløb

…med små udsving, hvor det er formålstjenligt at behandle et tema bredt på én gang

Modul 1

4. – 6. november 2026

Dag 1
Hovedtema: Strategisk helhedsoverblik

08.30	**Registrering – kaffe/te og morgenmad**	
09.00 – 10.30	**Introduktion til uddannelsen** Præsentation af kursusledelsen. Præsentation af uddannelsen. Deltagerne præsenterer sig selv, deres organisation og deres udfordringer + forventninger. Kort intro om grupper og eksamen.	Teknikumingeniør, EBA og medejer Gert Munksgaard Thorsøe, emcon a/s Medejer, Civilingeniør IPMA-B, certificeret projektleder MBA Henrik Ryberg, emcon a/s Forretningsleder Peter Munk, HJ-Energi A/S – og bestyrelsesmedlem hos Bygherreforeningen
10.30 – 10.45	**Pause – kaffe/te**	
10.45 – 11.30	**Bygherren som den centrale aktør i byggeriet** • Bygherrens centrale rolle • Bygherren i samfundsmæssigt perspektiv, herunder ift. bæredygtighed / CØ • Bygherrens interessenter og opgaver, Bygherrevejledningen, Værdibyg etc. • Derfor er bygherrens rolle kommet i fokus • Forskellige bygherretyper – en overflyvning af arketyper – som vi ser og uddyber på modul 2 • Forskellige måder at påtage sig bygherre-rollen. Hvilken er du – og hvilken vil du gerne være? *(Tager du ansvar – eller "køber du dig fra det")*	Henrik
11.30 – 12.15	**Bygherrens egen projektorganisation – og projektets organisation** • Fokus på visioner, strategier, handlingsplaner – mål og succeskriterier • Om bygherrens egen organisation, og om de væsentlige valg/beslutninger i den professionelle bygherre-organisation • De enkelte aktørers roller og arbejdsområder • Bygherren som leder og beslutningstager • Er de rette kompetencer (også de "nye") til stede? Hvornår inddrage hvem, hvilke kompetencer skal være in house og hvilke eksternt hos dig? • Samfundsansvar - lærlinge, karteller, social dumping, CSR, bæredygtighed etc. • Hvordan afsætte ressourcer til f.eks. ønsket om bæredygtighed. Tidlig inddragelse – også internt	Gert
12.15 – 13.00	**Frokost**	

13.30 – 14.45	**Forhold dig strategisk til bæredygtighed** Det er afgørende som både offentlig og privat bygherre at kunne fremme bæredygtighed i nybyggeri og renovering. Vi ser på begreberne og hvordan du kan forholde dig strategisk til bæredygtighed som en integreret del af organisation og virke. Hvad er det, vi reelt mener, når vi siger bæredygtighed. Og hvordan får du økonomien på plads ift. bæredygtighedsindsatsen, herunder tænkt bedst ind i budget fra begyndelsen. Diskutere nybyggeri, renovering og transformation – og hvordan man bedst udnytter m2.	Bæredygtighedschef Klaus Kellermann, Bygherreforeningen
14.45 – 15.00	**Eftermiddagsbreak** Tag kaffe/te og kage - og drøft i gruppe / med sidemand, hvad det vi har hørt i praksis kan anvendes til – og hvordan.	
15.00 – 16.15	**Bygherrens porteføljestrategi** • Hvordan kan du arbejde strategisk med din bygningsmasse? • Muligheder ved at vedligeholde, gentænke og forandre et byggeri • Muligheder og opfyldelse af eksisterende og kommende krav med renovering, transformation, genanvendelse og cirkularitet Klaus sætter den overordnede strategiske ramme og opridser de nye krav fra Bygningsdirektivet (EPBD), energieffektiviseringsdirektiv (EED) og BR (ca. 30 min.). Peter supplerer med den praktiske, datadrevne porteføljestyring fra bygherrens bordende – herunder prioritering af den eksisterende bygningsmasse og business casen ved renovering frem for nybyg.	Bæredygtighedschef Klaus Kellermann, Bygherreforeningen Peter
16.15 – 16.45	**Gruppeøvelse i porteføljescreening**	Peter Munk
16.45 – 17.45	**Driftsstrategi og facilities Management – i bygherrens hverdag** **FM som ledelsesbegreb og som strategisk værktøj:** • Hvordan implementeres det i konkrete projekter • Hvordan sikres driftsstrategisk fokus ifm. projekters udvikling og realisering – sikre god og bæredygtig drift • Commissioning-processen. Hvorfor er det en god idé for alle parter - og ikke et benspænd? • AI som værktøj i FM/Drift Pause undervejs.	Pia Jørgensen, selvstændig, FM Advisory.
17.45 – 18.00	**Generelle spørgsmål og opsummering**	Gert, Henrik og Peter
18.30	**Middag**	

Dag 2
Hovedtema: Udvalgte bygherretyper

08.30 – 09.00	**Introduktion til dagen**	Peter
	BYGHERRE-BLOKKEN	
09.00 – 09.45	**Overblik over forskellige bygherre-typer** Generel overflyvning	Peter
09.45 – 10.00	**Pause – kaffe / te**	
10.00 – 10.45	**Den kommunale bygherre** Organisering, opgaver, strategi og udvikling.	Kontorchef Christina Schulin-Zeuthen, Byggeri København
10.45 – 11.30	**Den eksempeludførende, filantropiske bygherre** Organisering, opgaver, strategi og udvikling.	Projektchef – Ejendomme Jørgen Søndermark, Realdania
12.00 – 12.45	**Frokost**	
13.00 – 13.45	**Walk & talk – and listen** En visit i Dyrehaven – husk godt fodtøj. Vi mødes i receptionen	Naturvejleder Annette Weiss
13.45 – 14.45	**AI som praktisk beslutningsstøtte for bygherren** Hvordan du som bygherre får nytte af AI: I strategien, til udbudsscreening, projektstyring og projektgranskning, ressourcestyring, tilstandsvurderinger og drift ifm. bæredygtighedsindsatsen, dokumentation mm.	
14.45 – 14.55	**Pause**	
14.55 – 15.40	**Den private Bygherre** Organisering, opgaver, strategi og udvikling. Med ulykken den 16. april 2024, blev Dansk Erhverv bygherre på genopførelsen Børsen. Hør om myndighedssamarbejde, tætte partnerskaber og omfattende interessenthåndtering, og få aktuel status fra byggepladsen bag Sitecover på Slotsholmen.	Vicedirektør (finans), programleder for genopførelse af Børsen Lars Daugaard Jepsen, Danske Erhverv
15.40 – 16.00	**Generelle spørgsmål og opsummering**	Gert og Peter
18.30	**Middag**	

Dag 3
Rammebetingelser

08.30-09.00	**Introduktion til dagen**	Gert, Henrik og Peter
	Love & regler-blokken	

09.00 – 12.15	**Bygherrens Rammebetingelser** Bygherrens handlepunkter, forpligtelser og rettigheder ift.: • ABR 18 og Ydelsesbeskrivelserne • AB 18 / ABT 18 • Sikkerhedsstillelse, forsikringer, forsinkelser, aflevering, mangler etc. • BR18 for bygherrer – nyt, overblik og fokuspunkter - hvad er på vej i BR? • Planlov og lokalplaner • Rammebetingelsernes klassiske faldgruber • Risikostyring ved renovering og transformation • Overblik over (implementeringen af) EU's Energieffektiviseringsdirektiv (EED) og Bygningsdirektiv (EPBD) Pauser og opgaver indlagt undervejs	Advokat (H), partner Simon Heising, Nexus Advokater
12.15 – 13.00	**Frokost**	
13.00 – 15.30	**Introduktion til Udbudsreglerne og Udbudsstrategi – for bygherrer** Introduktion til Udbudsreglerne og Udbudsstrategi - udbud af rådgiverydelser - udbudsformer (inkl. udbud med forhandling, tidlig inddragelse, markedsdialog etc.) Indlægget indeholder en overordnet introduktion til gældende udbudsregler (Udbudsloven, tilbudsloven og direktiverne) samt en mere detaljeret gennemgang af udvalgte dele af udbudsloven/tilbudsloven, herunder især udbud med forhandling. I gennemgangen lægges vægt på de dele af reglerne i udbudsloven/tilbudsloven, der har betydning for bygherrens tilrettelæggelse og gennemførelse af udbudsforretningen, herunder især valg af regelsæt (tærskelværdier), udbudsformer, udvælgelse af tilbudsgivere, bedømmelse/evaluering af tilbud samt tildeling af kontrakt. Gennemgangen vil yderligere indebære et indblik i klassiske faldgruber i relation til udbud. Vi ser også på udbud med forhandling og konkurrencepræget dialog – hvad er muligt? Hvad må man? **Håndtering af (nye) krav** Hvor langt kan man gå med krav til f.eks. bæredygtighed uden at komme i konflikt med EU-retten? Kan man med fordel arbejde med dokumentation på opfyldelse af LCA allerede i udbud / tidligt i projekter? Håndtering af rådgiveransvar og entreprenørkrav – også ved renoverings- og transformationsprojekter **Pauser og opgave er indlagt undervejs**	Advokat (H), partner Simon Heising, Nexus Advokater
15.30 – 15.45	**Eftermiddagsbreak**	
15.45 – 16.15	**Modultest**	Gert, Henrik og Peter

Der tages forbehold for ændringer i programmet.

Webinar mellem modul 1 og modul 2:

7/12 2026 15.00-16.00 på Teams	**Strategiske Partnerskaber** Portefølje af projekter – erfaringer, gevinster og faldgruber Dialog med deltagerne – om jeres overvejelser; muligheder eller bekymringer. Kan Strategiske Partnerskaber skabe værdi for bygherren?	Projekt- og tilbudschef Hans Blinkilde, ISC Consulting Engineers

Modul 2

14. – 16. december 2026

Dag 1
Hovedtema: Programmering og digitalisering

08.30	**Registrering – kaffe/te og morgenmad**	
09.00 – 09.45	**Introduktion til modul 2** - **og kort opsamling på modultesten fra modul 1**	Peter
09.45 – 10.45	**Programmering – sådan kan "kvaliteten" sættes** På et overordnet strategisk plan ses på: • Overvejelser og sammenhænge mellem kvalitet, økonomi og tid • "Programmering" af byggeri/projekt og brugerprocesser • Strategiske valg: Bygge nyt, renovering eller transformation?	Gert
10.45 – 11.00	**Pause – kaffe/te**	
11.00 – 12.00	**Gruppeopgave om programmering og planlægning i praksis på det strategiske plan** • Kort oplæg til gruppeopgave Opgaven skal være læst forud af deltagerne • Opgaveløsning i grupper (walk and talk) • Diskussion i plenum	Gert
12.00 – 13.00	**Frokost**	
13.00 – 14.30	**Digitalisering. IKT. BIM - set fra bygherrens side** • Der er IKT-bygherrekrav i IKT-bekendtgørelser 118 og 119 i hhv. Lov om offentlig byggevirksomhed og Almenboligloven. • Der er IKT-krav i udbudsmaterialet til rådgivere – og der er krav til udarbejdelse af en IKT-aftale. • AB 18-systemet og YBL 18 inddrager IKT Vi ser på, hvordan du som bygherre får mest nyttigt ud af dette arbejde med IKT i praksis. Hvilke krav, du bør stille - og hvilke kompetencer, du skal sikre dig i din organisation. Hvad er bygherrens rolle i alt det her? • Hvorfor skal vi det her – what's in it for me? • Hvad skal jeg vide og gøre? • Opmærksomhedspunkter • - også ift. driften • Hvor får jeg hjælp? • Kort om byggeriets standarder til digitalisering af byggeprocessen, herunder A102/A402 og overlevering til drift • Hvordan følger jeg som bygherre op på IKT-processen?	CEO Tore Hvidegaard, 3dbyggeri

	• Værktøjer – herunder Molios anvisning om IKT-krav og Bygherreforeningens Digitaliseringsguide • Projekt-/byggeweb-løsninger • Hvordan optimere på bæredygtighed med digitale data? • YBB skal med for det er her der kræves flere data - dokumentation vigtig. Koble med LCA • IKT som driver for bæredygtighed	
14.30 – 14.45	**Eftermiddagsbreak** Tag kaffe/te og kage - og drøft i gruppe / med sidemand, hvad det vi har hørt i praksis kan anvendes til – og hvordan.	
14.45 – 15.30	**Forsyningsselskab som bygherre** **Kan tillid skabe bedre anlægsprojekter? Erfaringer fra HOFOR som bygherre** Forsyningsselskaberne spiller en nøglerolle i den grønne omstilling og står over for store investeringsopgaver. HOFOR har gennem flere år arbejdet med tillidsbaseret samarbejde i store anlægsprogrammer. Erfaringerne peger på færre konflikter, større engagement, bedre videndeling og mere effektive projekter. I oplægget deles konkrete erfaringer, resultater og læringer fra HOFORs arbejde med at gøre tillid til en aktiv del af bygherreopgaven.	Projektchef, Store Projekter Erling V. Fischer, HOFOR
15.30 – 15.45	**Generelle spørgsmål og opsummering**	
18.30	**Middag**	

Dag 2
Hovedtema: Samarbejde mellem byggeriets hovedaktører

08.30 – 09.00	**Introduktion til dagen**	Gert
	SAMARBEJDSBLOKKEN	
09.00 – 09.45	**Gode samarbejder:** **Bygherren: Den kommunale bygherres perspektiv**	Forretningsleder Peter Munk, HJ-Energi A/S – og bestyrelsesmedlem hos Bygherreforeningen
09.45 – 10.00	**Pause – kaffe / te**	
	Gode samarbejder Hvad er grundlaget for et godt samarbejde – set med bygherrens samarbejdspartneres øjne?	
10.00 – 10.45	**Gode samarbejder:**	Gert

	Rådgiveren: Valg af samarbejdsform og udbudsstrategi Valg af samarbejdsform og udbudsstrategi er én af bygherrens vigtigste beslutninger i forbindelse med et byggeris gennemførelse. Der foretages en præsentation af: • Det nødvendige grundlag for de strategiske valg af samarbejdsform og udbudsstrategi • De klassiske samarbejdsformers fordele og ulemper. • Kombinationsmuligheder, der skræddersyes til de strategiske mål med projektet og det konkrete projekts karakteristika	
10.45 – 11.00	**Pause – kaffe / te**	
11.00 – 11.45	**Gode samarbejder:** **Arkitekten: Erfaringer fra vellykket partnering-lignende samarbejde** Hvad virkede særligt godt? Rådgiverens/arkitektens vinkel Udfordringer arkitektur vs. bæredygtighed	COO Frederik Schou-Hansen, CEBRA
11.45 – 12.30	**Frokost**	
12.30 – 13.15	**Gode samarbejder:** **Tillid, tydelighed og fælles mål – entreprenørens perspektiv på værdiskabende samarbejde** Hvad kendetegner de samarbejder, som skaber de bedste resultater for både bygherre, rådgiver og entreprenør? Med afsæt i entreprenørernes erfaringer sætter indlægget fokus på de forhold, der i praksis styrker samarbejdet gennem hele byggeprocessen, herunder: • fælles mål og forventningsafstemning • tidlig involvering og reel dialog • tydelig ledelse og beslutningskraft • tillid og gensidig respekt mellem parterne • håndtering af risici og uenigheder, før de udvikler sig til konflikter Indlægget giver konkrete perspektiver på, hvordan bygherren kan skabe de bedst mulige rammer for et samarbejde, der styrker både kvalitet, fremdrift og værdiskabelse.	Underdirektør, advokat Louise Dahl Krath Jensen, DI Byggeri
13.15 – 13.30	**Pause**	
13.30 – 14.30	**Gode samarbejder:** **Paneldebat: Spørgsmål og diskussion, herunder fælles drøftelser af samarbejdsformer** Spørgsmål fra grupperne. Og drøfte: • Hvor er de største udfordringer ved dialogbaseret samarbejde? • Hvor er der behov for større viden? • Hvordan kan vi gennem styrket samarbejde også styrke alles arbejde med bæredygtighed?	Panel: Louise Dahl Krath Jensen, Peter Munk, Gert Munksgaard Thorsøe og Frederik Schou Hansen – og alle kursister

15.30 – 15.45	**Generelle spørgsmål og opsummering**	Gert og Peter
15.45 – 16.45	**Myndighedshåndtering og dispensationer i BR18** Konkrete metoder til forhåndsdialog og fravigelser ved renovering/transformation. Sådan kan du navigere i et komplekst BR og opbygge en god forhåndsdialog med kommunen - og dokumentere løsninger, der udløser nødvendige dispensationer. Sådan "tackler" du BR18, der er skrevet til nybyggeri, når vi transformerer	Marie Lundberg Hansen, Renoveringskonsulenterne
18.30	**Middag**	

Dag 3
Hovedtema: Bæredygtighed og brugerinddragelse

08.30 – 09.00	**Introduktion til dagen**	Gert og Peter
09.00 – 11.00	**Bæredygtighed i praksis – et overblik** Oplægget… • Giver et kort overblik over - og erfaringer med - certificeringer og mærkninger – herunder Svanemærket og især DGNB-DK • LCC og LCA som værktøj – for bygherren • YBB • Orientering om nationale strategi for bæredygtighed • Beskriver hvordan certificeringsordninger kan bruges i programmering, projektering og udførelse. Overblik over bæredygtighedscertificeringer • Forklarer hvordan certificering kan indarbejdes i et projekt som henholdsvis lille og stor bygherre • Orienterer om bæredygtighed i BR – nu og snart • Transformation • Genbrug/genanvendelse • Øvelser – konkrete "regnecases" **Pauser undervejs**	Seniorforsker, ph.d. Kim Haugbølle, BUILD/Aalborg Universitet
11.00 – 11.15	**Pause – kaffe/te**	
11.15 – 12.00	**Den gode brugerproces** **Bygherrens samarbejde med brugerne** • Tilrettelæggelsen af brugernes medvirken • Den konkrete dialog • Vigtige områder **Bygherren og byggeprocessen** • Parter og interessenter i byggesagen • Bygherrens kunder • Etablering af samarbejdet • Den værdibaserede byggeproces	Forretningschef Anders Kirk Christoffersen, NIRAS bygherrerådgivning

	Den værdibaserede byggeproces • Cases • Oplæg til gruppearbejde **Brug af brugernes værdier i samspillet** • Formulering af (styrende) værdier • Prioritering af værdier • Brug af værdier **Forelæggelse af gruppearbejder og diskussion**	
12.00 – 13.00	**Frokost**	
13.00- 14.00	**Den gode brugerproces…fortsat** **+ Gruppearbejde** • på basis af Anders' indlæg/oplæg	Forretningschef Anders Kirk Christoffersen, NIRAS bygherrerådgivning
14.00 – 14.15	**Pause**	
14.15 _ 15.15	**Commissioning** • Hvad er commissioning og hvorfor er det relevant for mig som bygherre? • Hvordan organiserer man sig, hvis man ønsker at gennemføre commissioning? • Helt praktisk: hvordan gennemføres et commissioningforløb?	Ingeniør/Indehaver Simon B. Skaarup, CX1 Rådgivende Ingeniørfirma
15.15 – 15.30	**Generelle spørgsmål og opsummering**	Gert og Peter
15.30 – 16.00	**Modultest**	Gert og Peter

Der tages forbehold for ændringer i programmet.

Webinarer mellem modul 2 og modul 3

7/1 2027 15.00-16.00 På Teams	**Værdibyg – stærke værktøjer til bygherren** • Nyttige publikationer til bygherren – et overblik • Fokus på Afleveringsprocessen og Før-gennemgang Hvordan kommer vi godt i mål uden fejl og mangler på afleveringsdagen. God praksis ved overdragelse, idriftsættelse, commissioning og indtænkning af driftsvenlighed i projektet.	Rolf Simonsen, Projektchef i Bygherreforeningen – og sekretariatsleder for Værdiskabende Byggeproces

14/1 2027 15.00-16.00 På Teams	**Bygherrens arbejdsmiljøforpligtelser og metoder** • Hvilket ansvar og hvilke pligter har jeg som bygherre? • Hvordan lever jeg op til dem? • Hvad skal jeg have styr på for at være tryg? • - herunder hvilke pligter har arbejdsmiljøkoordinatorerne og de projekterende? • Hvorledes kan disse pligter organiseres og udføres overskueligt, enkelt og praktisk på projekterne?	Adm. Dir. Henrik Eggersen / Morten Smedegaard, EGGERSEN MILJØ & SIKKERHED

Modul 3

18. – 19. januar 2027

Dag 1
Hovedtema: Økonomi, kvalitetssikring og konfliktforhold

08.30	**Registrering – kaffe/te og morgenmad** - **og kort opsamling på modultesten fra modul 2**	
09.00 – 09.30	**Introduktion til modul 3**	Gert, Henrik og Peter
09.30 – 12.00	**Grundlæggende budget- og økonomistyring** • Grundbegreber i økonomistyring for bygherren i forbindelse med en byggesag • Budgetnoten og afgrænsning af byggesagens budget • Effektiv budgettering og økonomistyring i projektets tidlige faser • Metoder og værktøjer i forbindelse med udførsel og afslutning af byggeriet • Værdibyg vejledningen om budgettering og vejledningen om økonomistyring • AI-understøttelse **Men alt går ikke altid som forventet, så:** • Det styrende budget som regnskab • Håndtering af ændringer og hindringer (tillægsarbejder og krav) • Indsamling af kvalitetsdata til budgettet • Budgettet som strategisk værktøj • Gennemsigtighed, rapportering og opfølgning **Lidt om forskellige måder at kalkulere** • Successiv Kalkulation • Molios Prisdata/nøgledata • Erfaringer **Risikostyring** • Koblingen mellem risikostyring, budgetreserver og økonomistyring **Pauser undervejs**	Civilingeniør - HD(O) - IPMA certificeret projektleder Mads Blaabjerg, emcon a/s
12.00 – 13.00	**Frokost**	
13.00 – 13.45	**KS & Projektgranskning** For at sikre et godt byggeprojekt, er det afgørende med et solidt og gennemarbejdet projektgrundlag, der gennem hele processen granskes og kvalitetssikres for at undgå fejl, mangler og svigt. Hør om hvordan du som bygherre håndterer og sikrer en god kvalitet i deres byggeprojekter, herunder hvad der oftest går galt. Vejledning fra Værdibyg hjælper til.	Ekspertisedirektør Stig Brinck, NIRAS.

	Fokus på vigtigheden af ordentligt KS-arbejde, fasegodkendelser, sikre fremdrift i projekt og ordentlig aflevering til drift. Rød tråd mod drift og dokumentation. Sikre ibrugtagningstilladelsen kommer i hus.	
13.45 – 14.00	**Pause – kaffe / te**	
14.00 – 15.15	**Konfliktløsning:** **Voldgiftsnævnets værktøjskasse når der er uenighed** • Løsningstrappen • Syn og skøn • Hurtige afgørelser • Voldgift • Mediation og mægling Og kort om: • sagkyndig beslutning Regler og erfaringer vil blive belyst med cases, der virkeliggør begreberne. Konfliktløsningssystem i AB	Direktør Lene Ahlmann-Ohlsen, Voldgiftsnævnet
15.15 – 15.30	**Eftermiddagsbreak**	
15.30 – 16.30	**Konflikters natur og karakteristika – og hvordan konflikter kan håndteres i praksis** Alternative metoder og konflikthåndtering Hvordan og hvorfor god konflikthåndtering kan medvirke til et bedre projekt.	Cand. jur., bygherrerådgiver og master i konfliktmægling Tora Fridell, emcon a/s
16.30 – 17.00	**Fælles drøftelser om konflikter**	Tora
17.00 – 17.15	**Generelle spørgsmål og opsummering**	Gert, Henrik og Peter
18.30	**Middag**	

Dag 2
Hovedtema: Bygherrens Værktøjskasse – og eksamen

08.30 – 09.00	**Introduktion til dagen**	Gert, Henrik og Peter
09.00 – 10.00	**Værktøjskassen til bygherren** Værdibyg-vejledninger, Molios IKT-standarder som A102/A402, ByggeGPT m.fl.	Gert, Henrik og Peter
10.00 – 10.15	**Pause – kaffe/te**	

10.15 – 11.15	**Drift før byg** Driftens rolle i renovering og transformation – med afsæt i DFM og Bygherreforeningens fælles tema. Tænker du først på driften, når transformationen af en bygning er i mål? Så er du for sent ude. Drift skal med fra starten, hvis transformationen skal fungere i praksis og være bæredygtig på lang sigt.	Direktør Helle Lohmann Rasmussen, Dansk Facilities Management (DFM).
11.15 – 12.00	**Afrunding – følg op på udfordinger fra dag 1** Og en (afskeds-)dialog om fremtiden, Hvordan får vi brugt dette i hverdagen? Om opfølgning, om netværk med andre Bygherrekompetencer-dimittender - og om uddannelsen.	Gert, Henrik og Peter
12.00 – 12.45	**Frokost**	
12.45 – 15.00	**Afsluttende mundtlig case-eksamen: "Dilemma- og Panelformat"** Eksamen baseres på 3-5 tværgående dilemma-cases, der spænder over det strategiske, taktiske og operationelle niveau. Grupperne fremlægger deres dilemma-håndtering for censorpanelet, som agerer direktion/politisk styregruppe. Der indføres opponentgrupper blandt de øvrige kursister for at skabe aktiv dialog, hvorefter der gives feedback.	Gert, Henrik og Peter
15.00 – 16.00	**Afslutning** Overrækkelse af diplomer. Foto af hele holdet. Bobler og snacks – og snup en sandwich til hjemturen Tak for uddannelsen – ses måske på opdateringsdag!	Gert, Henrik og Peter