

# Håndbog i Projektudvikling

En guide til udvikling af projekter, der skaber nyt liv, nye mødesteder og lokal udvikling.









5	Forord
6	Introduktion
9	Kapitel 01 Den gode idé
23	Kapitel 02 Bæredygtighed
31	Kapitel 03 Proces
45	Kapitel 04 Forankring og samarbejder
65	Kapitel 05 Organisation
77	Kapitel 06 Bygninger og anlæg
87	Kapitel 07 Kommunikation
97	Kapitel 08 Økonomi
108	Kapitel 09 Projektplan



Overalt i landet udvikles der hver dag projekter, som skaber nyt liv, nye mødesteder og lokal udvikling. Idéerne er mange, og lysten til at komme i gang er stor. Men hvordan undersøger, tester og udvikler man sin idé, så den kan blive til et holdbart og bæredygtigt projekt? Det sætter denne håndbog i projektudvikling fokus på.

Bogen henvender sig til alle, der arbejder med mindre projekter i det byggede miljø, og tilbyder viden og værktøjer til, hvordan man kommer i gang og kvalificerer sin idé, så den kan føres ud i virkeligheden.

Håndbogen, som vi nu udgiver i en tredje og endnu mere praksisnær udgave bygger på mere end 20 års erfaring med udvikling af store og små projekter i det byggede miljø – lige fra det helt enkle projekt i den lille organisation til det store og komplekse projekt med mange forskellige deltagere og samarbejdspartnere.

Håbet er, at denne projekthåndbog kan inspirere til udvikling af gode idéer og levedygtige projekter – og dermed bidrage til at sætte gang i ny udvikling og forbedring af livskvaliteten i det byggede miljø.

God arbejdslyst!

Laura Kristine Bjerre Munch  
Projektchef i Realdania

# Håndbog i projektudvikling

Håndbog i projektudvikling kan bruges til at udvikle et bæredygtigt projekt i det byggede miljø. Figuren på næste side viser otte forskellige projektelementer, der hjælper jer til at udvikle og kvalificere jeres projekt. De otte elementer er: Den gode idé, Bæredygtighed, Proces, Forankring og samarbejder, Organisation, Bygninger og anlæg, Kommunikation og Økonomi. Hvert enkelt projektelement har fået sit eget kapitel i bogen.

Den gode idé er fundamentet for et projekts eksistens og fremdrift. Den gode idé kan godt ændre sig undervejs, men det er den gode idé, der i første omgang begejstrer og engagerer ildsjæle og samarbejdspartnere. Men for at en god idé kan udvikle sig til et solidt og bæredygtigt projekt, skal proces, forankring og samarbejde, organisation, kommunikation, bygninger og anlæg, økonomi og projektplan være på plads. De er alle elementer, som projekter i det byggede miljø må forholde sig til for at sikre kvalitet, forankring, opbakning – og ikke mindst en bæredygtig realisering og drift.

Bæredygtighed handler om mere end den miljømæssige bæredygtighed. For at et projekt bliver holdbart og bæredygtigt skal der tages højde for både den miljømæssige, økonomiske, sociale og kulturelle bæredygtighed. Derfor vil der undervejs i håndbogens kapitler være gode råd og redskaber til, hvordan bæredygtighed kan tænkes ind i alle projektets faser.

Vejen fra den gode idé til det realiserede projekt er sjældent lige, men fuld af omveje og nogle gange blindgyder. Sådan skal modellen også forstås. Et projekt er en dynamisk proces, og ethvert projekt vil have sin egen vej gennem de otte elementer. Fælles er dog, at grundig projektudvikling skaber værdi.

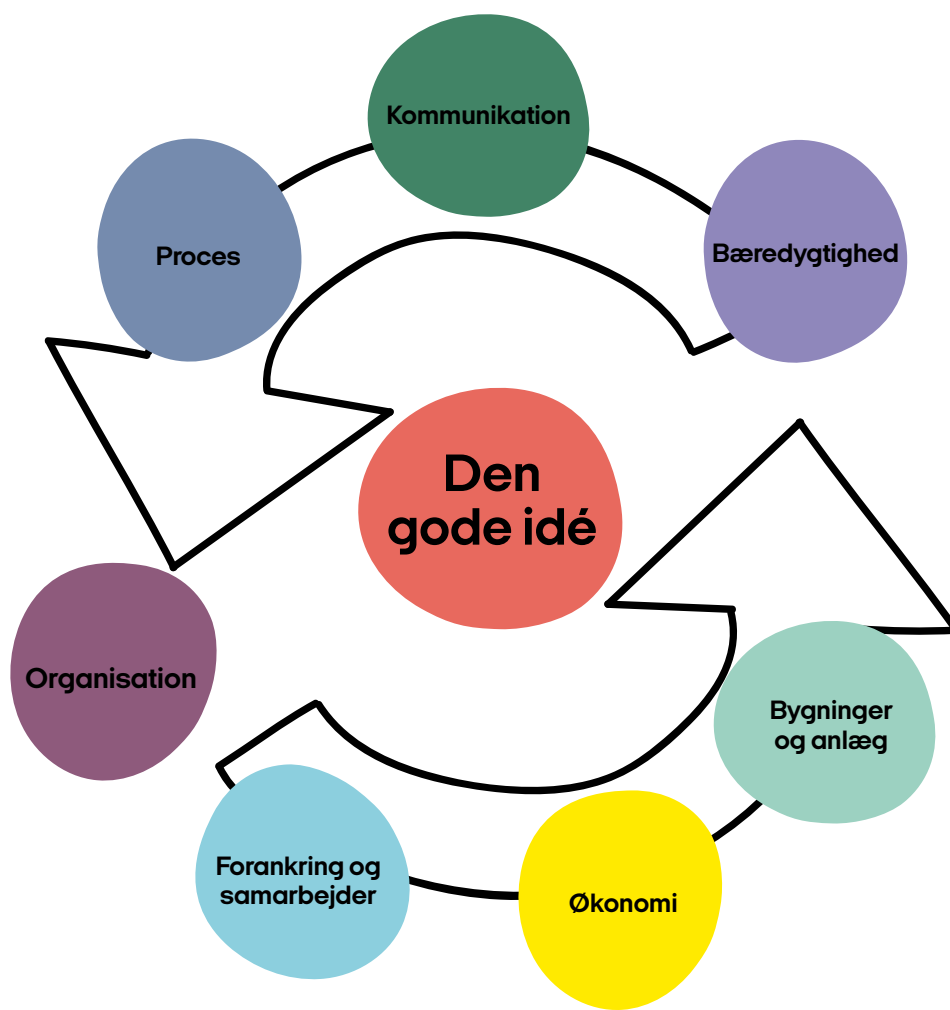
Håndbogen – og dermed de otte projektelementer – skal ikke nødvendigvis læses fra ende til anden. Viden, redskaber og gode råd kan plukkes efter behov. I nogle tilfælde vil enkelte redskaber være unødvendige, mens andre skal genbesøges flere gange undervejs i projektets udvikling, planlægning og realisering.

Bogens otte kapitler bygger op til, at I kan udvikle en grundig projektplan. En projektplan er et uundværligt redskab i projektets dialog med omverdenen og kan blandt andet bruges til at rejse finansiering og planlægge og forventningsafstemme internt i projektgruppen.

I kan finde en digital version af håndbogen på Realdanias hjemmeside. Her kan I også downloade skabeloner og redskaber og finde inspiration til videre læsning.









ANGMAN ALLEY

# Den gode idé

# 01



## **Wonderland på Lolland – en retningsgivende vision**

Med en vision om at samle rollespillere landet over har en gruppe ildsjæle i samarbejde med foreningen Rollespilsfabrikken etableret et kreativt samlingssted i en forladt våbenfabrik ved Frejlev på Lolland.

Inspireret af bygningens autentiske og dystopiske rammer har de etableret et frirum for eksperimenterende og kreativ udfoldelse. Som del af den gode idé er der i projektet indtænkt bæredygtige løsninger ift. bygningens og byggeriets ressourceforbrug såsom energi fra solceller, affaldssortering og genanvendelse af materialer.

Den gode idé er fundamentet for et godt projekt. Det er ofte én eller flere personers gode idé, der til at begynde med har skabt lysten til overhovedet at gå i gang med projektet, og det er den gode idé, der giver gejsten til at blive ved og få projektet helt i mål. Derfor er det vigtigt, at projektets bærende idé er på plads, og at projektgruppen er enige om, hvad projektets gode idé er, og hvordan idéen skal udstikke retningen for projektet. Det er også den gode idé, der skal begejstre andre til at støtte op om og deltage i projektet.

Visions- og formålsøvelserne er med til at kvalificere den gode idé. De hjælper til at gøre formål og vision, delmål, resultater og succeskriterier for projektet klare og bidrager til en forventningsafstemning af projektets idé og indhold internt i projektgruppen.

Kapitlet bidrager også med en vejledning til, hvordan den gode idé kan formidles kort og overbevisende. Projektformidling er en essentiel del af at realisere den gode idé, og en god pitch er med til at præcisere, hvad der er vigtigt at få formidlet til interessenter, fonde, kommune og andre potentielle samarbejdspartnere.

### **Tre veje til at kvalificere og formidle jeres projektidé:**

1. Postkort fra fremtiden
2. Formålsøvelsen
3. Sådan pitcher I den gode idé

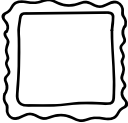
## 1. POSTKORT FRA FREMTIDEN

Postkort fra fremtiden er en kort og nem visionsøvelse, som I kan udføre hver især og sammen i projektgruppen eller til f.eks. et borgermøde med naboer. Øvelsen kan hjælpe jer med at indsamle, formulere og forankre jeres langsigtede ønsker og drømme for projektet og dets fremtid.

I øvelsen skal I forestille jer, at I sender et postkort fra jeres tur/besøg ved projektet fem eller 10 år efter, det er færdiggjort. Start med at vælge en afsender, som skal sende postkortet fra sit besøg (eks. børnefamilien, bedstemoren, venneparret, den lokale borger osv.). Skriv derefter en kort fiktiv tekst om oplevelsen, som afsenderen har haft. Nedenstående er blot eksempler på, hvad I kan skrive på postkortet.

Brug også kortene som et redskab, I kan tage frem og genbesøge undervejs i projektet, eller når nye medlemmer kommer ind i projektgruppen. Øvelsen kan give gejst til projektgruppen, når projektet møder modstand og udfordringer.

Find redskabet 'Postkort fra fremtiden' på Realdanias hjemmeside:  
[realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

**POSTKORT FRA FREMTIDEN** 

Da jeg besøgte XXX, oplevede jeg ...

Det bedste, jeg fik ud af mit besøg var ... \_\_\_\_\_

Ved mit besøg lærte jeg ... \_\_\_\_\_

Mit besøg inspirerede mig til at ... \_\_\_\_\_

# REDSKAB

## 2. FORMÅLSØVELSEN

Formålsøvelsen er en metode til at udvikle, præcisere og udfolde den gode idé i tre trin, og den gennemføres i fællesskab i projektgruppen. Formålsøvelsen skaber en fælles forståelse af projektets vigtigste mål, og hvordan det opnås. Formålsøvelsen er dermed første skridt på vej mod en præcisering af projektets indhold, aktiviteter og formål.

Mens vision og formål viser, hvorfor projektet er interessant eller vigtigt, beskriver resultaterne det, I konkret står med, når projektet er slut. Succeskriterier er de konkrete, målbare parametre, I bruger til at vurdere, om projektet har nået sine mål.

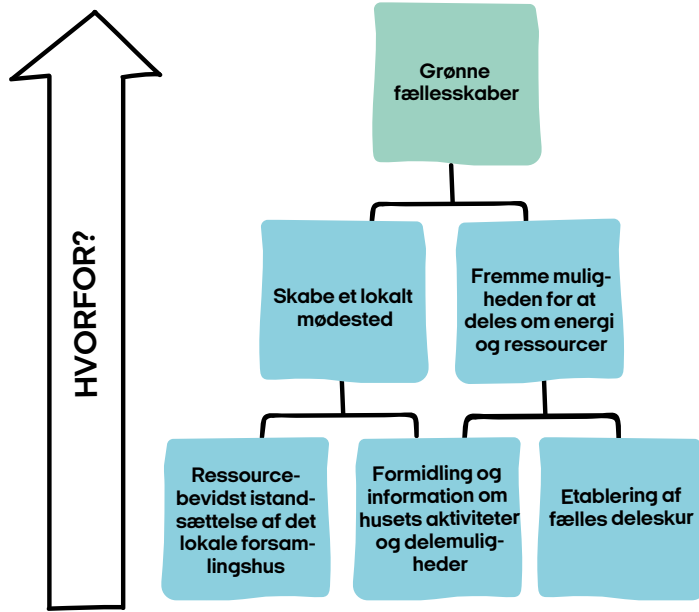
Find redskabet 'Formålsøvelsen' på Realdanias hjemmeside: [realdania.dk/projekthaandbog](https://realdania.dk/projekthaandbog)

### Hvad er et formål?

Formålet siger noget om, hvorfor projektet er interessant og meningsfyldt, eller hvilket behov projektet skal dække. Formålet skal være ambitiøst, men klart, realistisk og ikke mindst accepteret i projektgruppen og blandt de nærmeste interessenter.

### Konkrete bæredygtighedsmål

Overvej, hvordan I kan indtænke og arbejde med bæredygtige tiltag som en del af idéfasen. Det kan være ved at definere konkrete mål for projektets klimaafttryk, ressourceforbrug, levedygtig drift eller inklusion af mangfoldige fællesskaber. Brug redskabet 'De fire elementer i bæredygtighed' til at definere konkrete bæredygtige mål.





# REDSKAB

TRIN 1

## Projektets formål og vision

Projektgruppen byder ind med projektformål – hvorfor projektet skal gennemføres. De formål, der formuleres i projektgruppen, skrives på sedler, som sættes op på væggen.

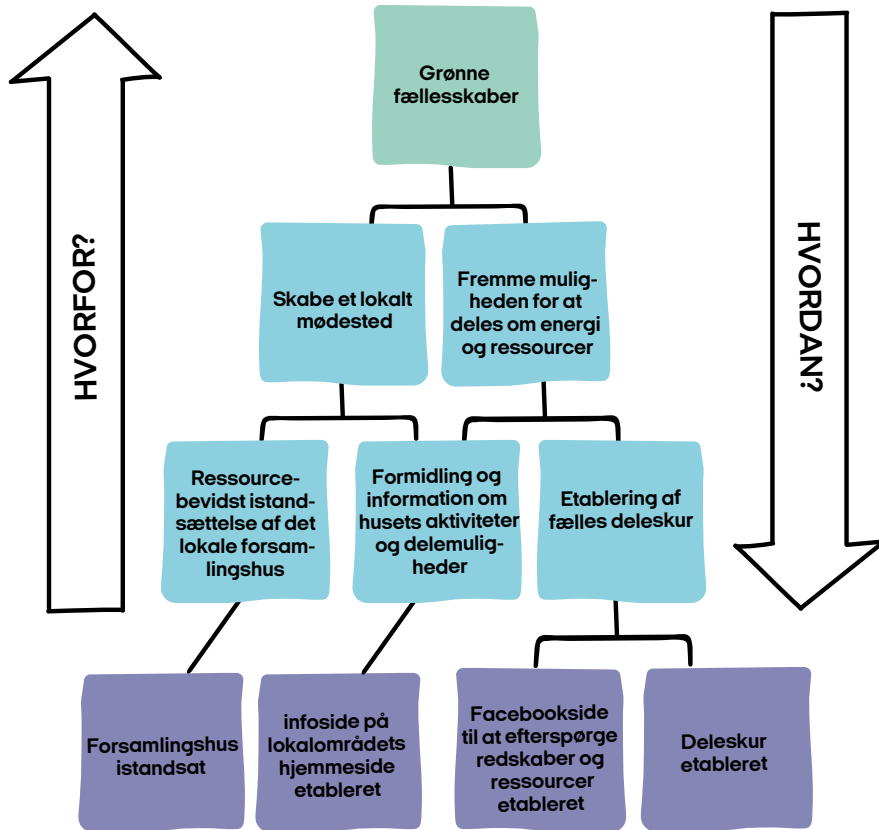
Sedlerne placeres over hinanden på væggen ud fra reglen om, at det mest overordnede og udtømmende formål – visionen! – er øverst, og de øvrige delformål nedenunder.

Visionen testes ved at spørge "hvorfor?" og se, om svaret gemmer på et endnu mere overordnet formål, der i så fald placeres over det eksisterende.

Øvelsen er slut, når det ikke længere er meningsfuldt at svare på spørgsmålet "hvorfor?", dvs. når svaret bliver så overordnet, at det ligger uden for projektets formåen. Visionen skal være ambitiøs, men ikke urealistisk for projektet at opnå med tiden. 'Fred i verden' er f.eks. et nobelt formål, men ikke særligt realistisk at opnå for de fleste mindre projekter i det byggede miljø.

### Hvad er en vision?

En vision er et fremtidsbillede af projektgruppens ønsker, drømme og ambitioner. Ofte er der tale om et meget langsigtet og ambitiøst mål. En vision skaber entusiasme og motivation og er grundlaget for, at alle bevæger sig i samme retning.



# REDSKAB

## TRIN 2

### **Projektets delmål og resultater**

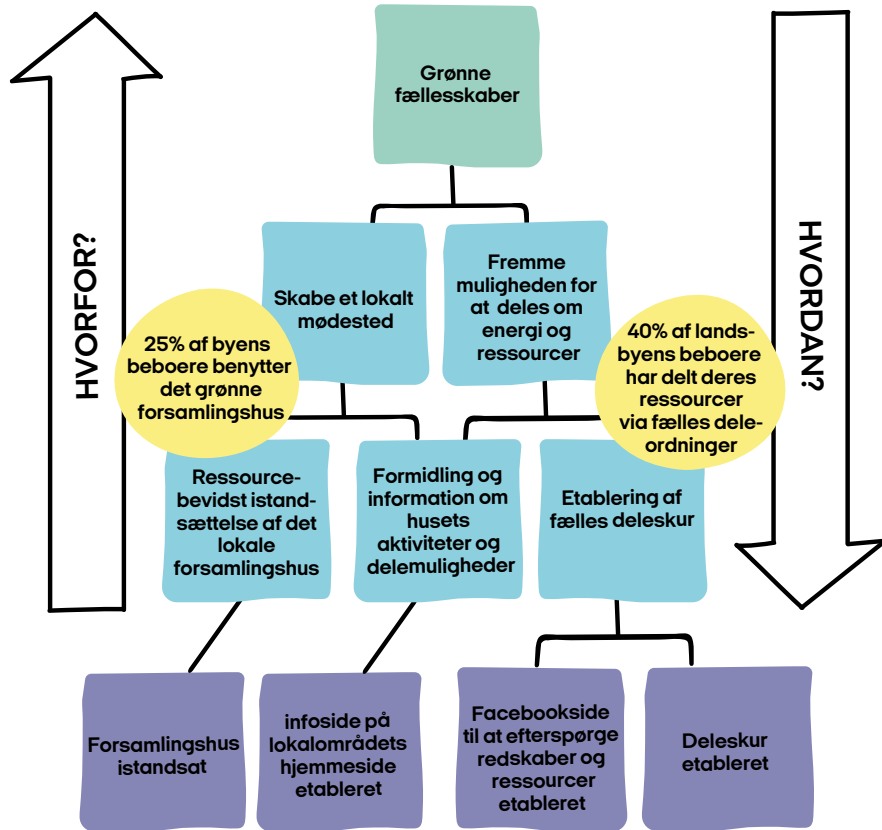
Alle i gruppen byder ind med, hvordan projektet vil opnå sine delmål – og dermed i sidste ende sit øverste formål. Ved at spørge 'hvordan' kan gruppen konkretisere formål og delmål.

Svarene formuleres som de konkrete resultater, projektet skal levere for at nå sine mål.

Svarene skrives på sedler, som placeres under de relevante delmål. Brug evt. en ny farve papir til resultaterne, så skellet mellem formål og konkrete resultater kommer til at fremstå tydeligere i modellen.

Resultaterne formuleres, som om de allerede er opnået. Resultaterne formuleres desuden i så konkret et sprog som muligt, f.eks. "tre nye cykelruter anlagt" eller "ny udsigtspost etableret".

Øvelsen fortsætter, indtil resultaterne er tilstrækkeligt konkrete, og der ikke er flere, der kan komme på idéer til, hvordan projektets mål opnås.



# REDSKAB

TRIN 3

## Projektets succeskriterier

Et projekts succeskriterier skal gøre projektets formål målbart. Succeskriterierne knyttes derfor til de øverste delformål i formålsøvelsen med spørgsmålet: Hvornår er delmålet opnået?

Alle i gruppen har mulighed for at byde ind med, hvilke succeskriterier der kan knyttes til de øverste delmål.

Succeskriterierne er de konkrete effekter, som projektet evalueres ud fra. Hvis delmålet er at skabe bedre adgang til kysten, kan succeskriteriet f.eks. handle om, hvor mange flere brugere af kysten der skal være i den første sæson efter projektets færdiggørelse.

Tænk over, at succeskriterierne for delmålene skal ligge inden for projektets indflydelse [igen – vær ambitiøs men realistisk!]. Succeskriterierne skal også være konkrete og målbare, så man ved en evaluering af projektet klart kan vurdere, om succeskriterierne er opfyldt eller ej.



# REDSKAB

## 3. SÅDAN PITCHER I DEN GODE IDÉ

Det er ikke nok, at den gode idé lever hos projektgruppen; den skal også kunne formidles til potentielle samarbejdspartnere, interessenter, fonde og kommune, og når der skal rekrutteres frivillige. En pitch er en brandtale, der kort og tydeligt fortæller, hvorfor jeres idé er værd at bakke op om.

'NABC' er et redskab til at prioritere og strukturere præsentationen af jeres idé til en effektiv pitch. Sæt i fællesskab ord på de fire elementer i NABC-modellen. Hvert trin må ikke fylde mere end et par linjer, og præsentationen må ikke vare meget mere end fem minutter. Det kan være en fordel at øve sig i at præsentere for hinanden i projektgruppen. Forbered hver især spørgsmål, som modtager hos hhv. kommunen, samarbejdspartneren eller fonden kunne finde på at spørge om.

### NEED

Hvorfor er der behov for jeres idé? Hvem er målgruppen/modtageren, og hvad er deres specifikke behov?

### APPROACH

Hvordan skal jeres gode idé realiseres? Hvad er jeres unikke tilgang?

### BENEFITS

Hvilken forskel og værdi kommer jeres projekt til at skabe, og for hvem?

### COMPETITION

Hvordan er jeres idé bedre end alternative idéer og projekter?

### OUTRO

Lav en kort afslutning på jeres præsentation. Det kan være ved at fortælle, hvorfor jeres projektgruppe er de helt rigtige til at påtage jer denne opgave, eller ved at slutte på en opfordring til handling.

Besøg kapitlet Forankring og samarbejde for at få redskaber til målgruppe-, interessent- og konkurrentanalyse, inden I laver jeres pitch.

Find redskabet 'Sådan pitcher I den gode idé' på Realdanias hjemmeside: [realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)





# 02

# Bæredygtighed



## **Vaskeriet – en holistisk tilgang til bæredygtighed**

Social, kulturel, miljømæssig og økonomisk bæredygtighed er omdrejningspunktet hos den almennyttige forening Vaskeriet. Projektet holder til i fællesvaskeriet i Brabrand Boligforenings afdeling Søvangen, som er et udsat boligområde på kanten af Gellerupparken i Brabrand. Vaskeriet leverer rent vasketøj til beboere i Søvangen og til kunder rundt omkring i hele Aarhus.

Samtidig er Vaskeriet en "øvebane" for udviklingshæmmede, der gennem deres arbejde udvikler mod, evner og drømme til at finde sig til rette og trives på en arbejdsplads. Sidst men ikke mindst er Vaskeriet et mangfoldigt fællesskab, der knytter bånd mellem beboerne i boligforeningen, bygger bro over fordomme og modvirker ensomhed.

På et fællesareal i boligforeningen har Vaskeriet etableret en vild og biodivers have og et vandsystem, der gør det muligt at opsamle og genanvende regnvand til vaskeriets vaskemaskiner. Arealet, også kaldet "Vaskerihaven", er en vild have med plads til fugle, insekter og fællesskab både for børn og voksne. I haven er der bærbuske, frugttræer, insekthoteller og en stor terrasse, hvor beboerfællesskabet kan mødes.

Bæredygtighed er en allestedsnærværende dagsorden. Vi er alle vidner til globale udfordringer med bl.a. klimaforandringer, biodiversitetskrisse og social ulighed. Behovet for bæredygtighed gør, at vi må gentænke vores måder at bo, leve, arbejde, opleve og forbruge på – og det gælder ikke mindst måden, vi skaber og bygger nye projekter.

Som projektudviklere i det byggede miljø har I muligheden for at gøre en forskel og skabe bæredygtige projekter, der både kan bidrage til at mindske CO<sub>2</sub>-udledningen, øge biodiversiteten, styrke det lokale fællesskab og kultur- og fritidsliv og skabe en sund og levedygtig økonomi for jeres lokalsamfund. Endelig kan det være relevant at have øje for den kulturelle bæredygtighed i form af bygningskulturen, den lokale kultur og de stedbundne erhverv.

Alle projekter er forskellige, og det er ikke afgørende, om jeres projekt fremmer alle facetter af bæredygtighed. Derimod er det vigtigt at forstå, hvordan de forskellige aspekter af bæredygtighed hænger sammen og kan styrke hinanden.

**To veje til at tænke bæredygtighed ind i projektet:**

1. Fire elementer i bæredygtighed
2. Cirkulære kredsløb



## 1. FIRE ELEMENTER I BÆREDYGTIGHED

Figuren nedenfor viser, hvilke overvejelser I kan gøre jer for at fremme bæredygtighed i jeres projekt. Det kan være en god idé at genbesøge bæredygtighedsfiguren gennem flere af projektudviklingens faser. Dermed vil I løbende kunne holde jer for øje, på hvilken måde jeres projekt er bæredygtigt.

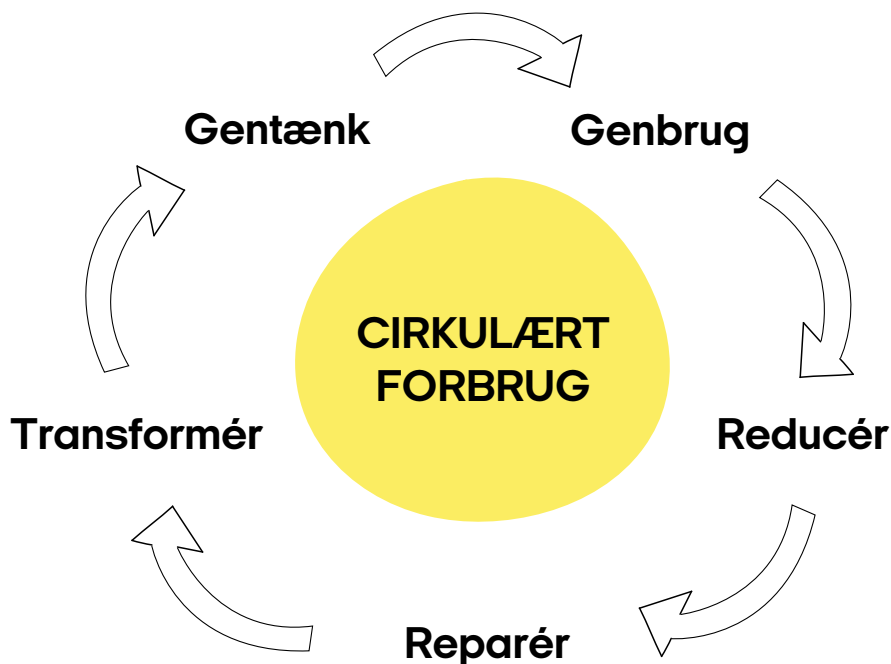




## 2. CIRKULÆRE KREDSLØB

En tendens, der vinder frem inden for bæredygtig tænkning, er kredsløbstænkningen. I stedet for at udvinde ressourcer og producere nye produkter, der distribueres og forbruges og til sidst ender som affald, bør ressourcer og forbrug indtænkes som del af et kredsløb. Tankesættet om cirkulære kredsløb ses inden for både vedvarende energi/returvarme, genanvendelse af materialer, bioressourcer såsom vind, vand sol og bioaffald, lokale fødevarer og recirkulering af regnvand. Tankegangen udmønter sig også som sociale kredsløb i deleøkonomiske og socialøkonomiske tiltag, der har til formål at mindske forbrug og spare på ressourcerne.

Brug de fem huskeregler **gentænk**, **genbrug**, **reducér**, **reparér** og **transformér** i det daglige boligliv så vel som i byggeprocessen. Man kan f.eks. renovere fremfor at bygge nyt, genanvende materialer eller skabe bygninger, der kan transformeres, pilles ned og genbruges på nye måder. Læs mere om at bygge bæredygtigt i kapitlet Byggeri og Anlæg.







# 03

# Process



## **Volume Village – midlertidighed som proceselement**

Hos den frivillige kulturforening Aarhus Volume harmonerer proces med midlertidighed og transformation.

Under Ringgadebroen har foreningen etableret Aarhus' nye, multifunktionelle spillested Volume Village. Udover at rumme bæredygtige og genanvendte materialer er byggeriet designet til at kunne skilles ad. På den måde kan byggeriet i fremtiden pilles ned og sættes op igen et andet sted. Læs mere om design for demontering i kapitlet om Byggeri og Anlæg.

Projektgruppen gik tidligt i dialog med Aarhus kommune om brugsret og tilladelser. Sammen med kommunen og i dialog med deres arkitektrådgiver fandt projektgruppen frem til en midlertidig løsning angående brugsret og byggeprogram.

Planlægningen af projektets proces – fra den første idé til anlægsfasens afslutning – giver overblik over, hvilke aktiviteter der er nødvendige for at nå projektets endelige mål. Procesplanlægningen bryder projektet op i overskuelige bidder eller faser, så det bliver nemmere at planlægge, hvilke opgaver der skal løses af hvem og hvornår. Procesplanlægningen kan også forholde sig til, hvilke dele af økonomien der skal være på plads hvornår.

Projektets milepæle fungerer som pejlemærker for projektstyringen. En milepæl er et vigtigt delresultat, som f.eks. første spadestik eller åbningen af en ny bygning. Milepælsplanen er også et godt grundlag for at lave formidlingsplanen [se kapitlet Kommunikation].

For at skabe overskuelighed i en langstrakt og kompliceret proces kan man gøre sig bevidst om, hvilke fasetyper projektet skal gennemgå. Ofte vil

det være nødvendigt at afslutte en fase, før en ny påbegyndes. Andre gange kan nogle opgaver i faserne overlappe. Når en plan møder virkeligheden, vil den ofte skulle tilrettes undervejs. Det er derfor en god idé at indarbejde evaluering og tilretning i selve projektudviklingen og undervejs i projektet.

Det er også en god idé at være opmærksom på, hvilke dele af projektprocessen der er forbundet med særlige risici. Hvor er der med andre ord opmærksomhedspunkter i projektet, hvor I bør være på forkant med en "plan B", hvis noget ikke går som først planlagt?

### **Fem veje til at få planlagt projektets proces:**

1. Milepælsplan
2. Fasetyper
3. Evaluering
4. Skabelon for effektevaluering
5. Tjekliste over opmærksomhedspunkter

FASE 1 (navn)	FASE 2 (navn)	FASE 3 (navn)	FASE 4 (navn)
<p>MILEPÆL [dato]</p> <p>Fx. "Forundersøgelse gennemført"</p>	<p>MILEPÆL [dato]</p> <p>Fx. "Udbud offentliggjort"</p>	<p>MILEPÆL [dato]</p> <p>Fx. "Projekt godkendt"</p>	<p>Forsamlingshus istandsat</p>
<p>MILEPÆL [dato]</p> <p>Fx. "Finansiering tilvejebragt"</p>	<p>MILEPÆL [dato]</p> <p>Fx. "Rådgiver valgt"</p>	<p>MILEPÆL [dato]</p> <p>Fx. "Projekt overleveret"</p>	<p>Infoside på lokalområdets hjemmeside etableret</p>
<p>Udfyld milepæle for hvert resultat</p>			<p>Facebookside til at efterspørge redskaber og ressourcer etableret</p>
			<p>Deleskur etableret</p>

Find redskabet 'Milepælsplan' på Realdanias hjemmeside: [realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

# REDSKAB

## 1. MILEPÆLSPLAN

Milepælsplanen hjælper med at danne overblik over, hvilke vigtige milepæle der er i projektet, og hvornår de er placeret i forhold til hinanden. Ved at nedbryde projektet i en milepælsplan får I et præcist overblik over, hvad der skal til for at nå projektets endelige resultat. Milepælsplanen er en dynamisk øvelse og et værktøj, der bruges som afsæt for at udvikle en egentlig, detaljeret tidsplan for projektet.

Hvert af projektets resultater (de lilla bokse i illustrationen på forrige side) har sit eget sæt af milepæle, men der kan også være milepæle på tværs af de enkelte resultatprocesser, hvor koordinering er nødvendig – f.eks. skal der måske sendes en samlet pressemeddelelse ud på et tidspunkt, eller måske er der processer, der ikke kan påbegyndes, før andre er gennemført? Derfor er det vigtigt at tilpasse alle projektets milepæle, så de enkelte processer ikke spænder ben for hinanden.

Milepælsplanen er en dynamisk øvelse, der bruges som afsæt for at udvikle en detaljeret tidsplan for projektet. Det er lettest at lave milepælsplanen på en væg med post-its eller andet, som I kan flytte rundt på.

Milepælsplanen bygges op ved at svare på tre spørgsmål:

### 1. Hvad er projektets resultater? (markeret med lilla)

Projektets resultater er identificeret gennem formålsøvelsen (se side 13). Alle resultaterne placeres lodret under hinanden på en væg eller en opslagstavle (se illustration på forrige side).

### 2. Hvad er projektets milepæle? (markeret med blå)

Milepælene er konkrete delmål, som skal nås i løbet af projektet. Milepælene deler projektet op i mindre, overskuelige bidder med konkrete deadlines. Milepælene formuleres i førnutid for at vise, at milepælen er afslutningen på en proces, f.eks. 'udbud offentliggjort' eller 'rådgiver valgt'. Dette er vigtigt, fordi milepæle som nævnt kan være gensidigt afhængige af hinanden og derfor skal have en klar slutning.

### 3. Hvad er projektets faser? (markeret med grøn)

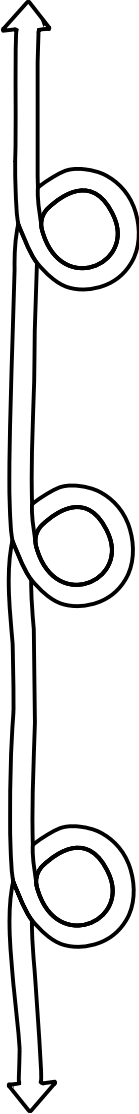
Når milepælene er defineret, kan der trækkes tidsmæssige grænser der, hvor projektet skifter karakter eller passerer større milepæle. Det er i disse grænser, eller faseovergange, at styregruppen ofte inddrages. Det er også her, at der ofte vil være mulighed og behov for at kommunikere til presse, interessenter m.fl. I illustrationen på næste side er projektet inddelt i fire faser, men antallet af faser varierer selvfølgelig fra projekt til projekt.

## 2. FASETYPER I BYGGEPROCESSEN

Et bygge- og anlægsprojekt forløber typisk i flere faser, som defineres af, hvornår projektet skifter karakter eller passerer større milepæle. Antallet af faser varierer fra projekt til projekt, men de fleste projekter i det byggede miljø skal igennem faserne, som er beskrevet herunder, for at sikre en optimal proces. Listen er dog ikke udtømmende.

Som projektet skrider frem, vil I sikkert opleve, at I støder på ny viden, nye muligheder eller udfordringer, som gør, at I må genbesøge projektelementer fra tidligere faser.

Afhængigt af projektets størrelse vil det være nødvendigt at få professionel hjælp til flere af faserne.

	<p><b>Idéudvikling og planlægning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af idé, vision og mål</li> <li>• Inddragelse af brugere, interessenter og samarbejdspartnere</li> <li>• Faser, milepæle og tidsplan</li> <li>• Indledende myndighedsdialog</li> <li>• Valg af bygherrerådgiver</li> </ul>
	<p><b>Forundersøgelse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Overblik over bygningens og stedets tilstand, bevaringsværdier, lokalplaner, m.m.</li> <li>• Vurdering af projektets økonomiske bæredygtighed, herunder driftsplan for kommende aktiviteter</li> <li>• Markedsanalyse og drifts-/forretningsplan</li> </ul>
	<p><b>Finansering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af finansieringsplan</li> <li>• Research på og dialog med potentielle bidragydere og partnere</li> <li>• Udarbejdelse af ansøgninger til fonde og bidragydere</li> <li>• Driftsaftaler med samarbejdspartnere</li> </ul>
	<p><b>Programmering og skitseforslag</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afklaring af behov til den kommende bygning eller det kommende anlæg</li> <li>• Fordeling af kvadratmeter og beslutninger om stil og udtryk</li> <li>• Udarbejdelse af skitseforslag</li> <li>• Fastlæggelse af økonomisk ramme for byggeprojektet</li> <li>• Tidsplan for byggeprojektet</li> <li>• Evt. udarbejdelse af program til arkitektkonkurrence</li> </ul>
	<p><b>Projektering og udbud</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Myndighedsbehandling og byggetilladelse</li> <li>• Indhentning af tilbud fra entreprenører evt. via en udbudsproces/licitation</li> <li>• Byggemodning</li> <li>• Høringer</li> <li>• Indgåelse af kontrakter med leverandører og entreprenører</li> </ul>
	<p><b>Byggeri og renovering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Byggeledelse og -tilsyn</li> </ul>
	<p><b>Aflevering og evaluering</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gennemgang af fejl og mangler ift. projekt materialet</li> <li>• Færdigmelding og ibrugtagningstilladelse fra kommunen</li> <li>• BBR-registrering</li> <li>• Indvielse</li> <li>• Evaluering af projektets målsætninger (løbende over de første års drift)</li> </ul>

## Hvad er en licitation?

Ved licitationer indbydes flere virksomheder til at afgive et bindende tilbud på byggeopgaven. Formålet med at gennemføre licitationer er at sikre den bedst mulige løsning til den bedst mulige pris. Licitation sker på baggrund af et udbudsmateriale, som fastlægger byggeopgaven entydigt og med en sådan detaljeringsgrad, at projektet kan danne grundlag for at indhente tilbud og indgå entrepriseaftaler. Udbudsmaterialet kan også bruges som baggrund for at gennemføre byggeriet og som baggrund for gennemgang af fejl og mangler ved byggeriets afslutning. En rådgiver kan hjælpe med at udarbejde udbudsmateriale, med at gennemføre licitation og med at gennemgå fejl og mangler.

## Midlertidige projekter

Midlertidighed er en strategi, som i stigende grad anvendes inden for projekt- og byudvikling. Det er en måde at teste en idé af på ved at skabe liv, værdi og aktivitet i tomme byrum eller områder under forandring.

Midlertidige projekter kan også fungere som prototyper på eller retningsvisere for fremtidige permanente projekter, som ønskes afprøvet og kvalificeret. Det kan f.eks. være plantekasser opstillet i et uderum, hvor der ønskes begrønning, eller en omdannet container placeret på et fællesareal for at afprøve behovet for et fælles mødested.

Midlertidige projekter har ofte en kort tidshorisont for resultater i processen, hvilket kan være en fordel i rekruttering af frivillige. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at midlertidige projekter har en slutdato og som udgangspunkt afsluttes uafhængigt af projektets succes eller det ejerskab og tilhørsforhold, der opstår i lokalområdet. Opsøg kommunen for at undersøge mulighederne for at skabe et midlertidigt projekt.



### 3. EVALUERING

Evaluering er en vigtig del af projektudvikling, og det kan være en fordel at være opmærksom på evaluering allerede tidligt i processen. En løbende evaluering kan bidrage til at tilrette processen og understøtte projektets delmål og hovedmål undervejs, mens en effektevaluering kan bruges til at dokumentere, om og hvordan projektet opnår sine succeskriterier.

#### Procesevaluering

Projektudvikling er også en læringsproces, og evaluering er en struktureret måde at arbejde med de erfaringer, der opnås undervejs i processen, og som kan være afsæt for fremtidige beslutningsprocesser.

En procesevaluering skaber en dybere forståelse af, hvordan projektet fungerer. Det kan være en god idé at inddrage projektets samarbejdspartnere og interessenter i evalueringen ved at invitere til en evalueringssnak, et statusmøde eller workshop efter hvert af projektets milepæle.

Brug formålsøvelsens formål og delmål fra kapitlet Den gode idé som baggrund for den løbende procesevaluering, og tilret projektets aktiviteter for bedre at kunne opnå projektets mål.

#### Effektevaluering

Det kan være meget værdifuldt at kunne dokumentere projektets resultater og den værdi, som projektet er med til at skabe. Det kan være resultater, der gælder lokalområdet, samfundet, klimaet eller særlige brugergrupper. Hos nogle fonde og bidragydere er evaluering et krav, og en effektevaluering kan tydeliggøre projektets værdi over for omverdenen. Tydelige resultater kan skabe nye muligheder for yderligere finansieringskilder i eventuelle nye faser af projektet. For at kunne udarbejde en effektevaluering er det vigtigt fra starten af projektet at være opmærksom på projektets succeskriterier. Det er i den forbindelse vigtigt at huske at lave en nulpunktsmåling ved projektets start på alle de parametre, man senere vil måle projektets succes på. På den måde kan man se, om projektet har skabt effekt, såsom et lavere energiforbrug i en bygning eller et øget antal besøgende efter projektets gennemførelse.

Det er værd at overveje, hvordan man i projektet vil måle effekten. Er det via et spørgeskema, eller kan data hentes fra elselskabet eller en tællemaskine? Herunder kan I finde en skabelon til evaluering af projektets succeskriterier.

# Hvad nu hvis ...

## ... PROJEKTET BLIVER FORSINKET?

Det er helt normalt, at projekters tidsplaner forandrer sig undervejs. Det er vigtigt at holde projektgruppe, sponsorer, samarbejdspartnere og ikke mindst lokalsamfundet orienteret om forandringerne.

- Indgå en ny kontrakt med entreprenør, og vær tydelig over for entreprenør om, at der er indgået en ny aftale.
- Overvej, om I kan iværksætte midlertidige aktiviteter, der viser, at projektet stadig lever, og som bidrager til at vedligeholde gejsten hos de involverede.
- Overvej, om der er andre projektfaser, I kan gå i gang med.

## ... PROJEKTET BLIVER DYRERE UNDERVEJS?

Der kan ske meget i løbet af en byggeproces. Materialepriser kan stige, og uventede, men nødvendige, tiltag ifm. byggeriet kan opstå, som fordyrer byggeriet.

- Sørg for at lægge en økonomisk buffer ind i anlægsbudgettet på mellem 15-20 %
- Vær omhyggelig i kontraktindgåelser med entreprenører, og definér ansvar og eventuelle risici i tilfælde af fordyrelser i byggeriets faser.
- Orientér samarbejdspartnere og bidragsydere om fordyrelsen, og genbesøg jeres finansieringsplan.

# REDSKAB

## 4. SKABELON FOR EFFEKTEVALUERING

Delmål	Succeskriterie	Nulpunktsmåling ved projektstart	Effektmåling ved projektafslutning
Fremme muligheden for at deles om energi og ressourcer	40% af landsbyens beboere har delt deres ressourcer via fælles deleordninger	Et spørgeskema via borgerforeningens facebookside angav ved projektstart at 5% deles om ressourcer.	Et spørgeskema via borgerforeningens facebookside angav ved projektafslutning at 35% har delt deres ressourcer.
Skabe et lokalt mødested	25 % af byens beboere benytter det grønne forsamlingshus	En optælling af medlemskaber i det grønne forsamlingshus viste ved projektets start 0 medlemmer.	En optælling af medlemskaber i det grønne forsamlingshus viste ved projektets afslutning 200 medlemmer.

Find 'Skabelon for effektevaluering' på Realdanias hjemmeside:  
[realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

## 5. TJEKLISTE OVER OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER

Planlægning af den gode proces handler ikke kun om at udarbejde en færdig plan og derpå tro, at projektet kommer til at følge den fra a til z. Forudsætningerne for projektet kan ændre sig undervejs, og god procesplanlægning er derfor også at være bevidst om projektets risici og at lægge en "plan B" for, hvordan potentielle udfordringer håndteres, hvis de opstår.

Brug derfor tid på at udarbejde en liste over projektets opmærksomhedspunkter, dér hvor processen er særligt sårbar. Listen over projektets opmærksomhedsområder bruges til at udarbejde forslag til handlinger, der kan imødegå de alvorligste risici.

Opmærksomhedspunkter, som der bør lægges en "plan B" for, kunne f.eks. være:

### **Organisering og samarbejder**

**Projektgruppens robusthed / sårbarhed over for udskiftning eller reducere:** Består projektgruppen af få personer, eller er det få personer i projektgruppen, der trækker det største læs? Er der behov for at udvide gruppen eller fordele ansvar og engagement mere ligeligt?

**Kompetencer og rådgivning:** Har projektgruppen de kompetencer og den viden, der skal til for at gennemføre de forskellige opgaver i processen? I hvilke faser er det nødvendigt at få rådgivning eller anden hjælp udefra? Er det muligt at få etableret et netværk af relevante videnspersoner tidligt i processen?

**Motivation og fastholdelse af frivillige:** Er der risiko for, at de frivillige mister gejsten, f.eks. fordi projektet strækker sig over længere tid, og der er få delresultater at fejre undervejs? Er der behov for at speede processen op, genbesøge visionen eller sørge for, at også de mindre succeser og milepæle fejres undervejs?

**Potentielle konflikter mellem vigtige interessenter:** Er der interessenter, der har modsatrettede interesser i projektet, og er der risiko for, at det kan udvikle sig til en reel konflikt? Er der behov for at sikre en bedre dialog og forståelse mellem interessenterne imellem?

**Tilladelser fra relevante myndigheder:** Mangler der tilladelser f.eks. i forbindelse med omdannelse af bevaringsværdige eller fredede bygninger? Skal de relevante myndigheder inddrages tidligere i processen, så eventuelle barrierer ifm. rammebetingelser opdages i tide og kan medregnes i projektet? Vær opmærksom på ikke at indgå forpligtende aftaler med samarbejdspartnere eller entreprenører, før alle tilladelser er i hus.

## Forankring i lokalsamfundet

**Potentiel modstand i lokalsamfundet:** Er der en risiko for, at projektet mister lokal opbakning undervejs, f.eks. fordi de lokale beboere ikke oplever, at projektet henvender sig til dem? Er der behov for [yderligere] at sikre lokal dialog og inddragelse via kaffesnak, inspirationsture til lignende projekter eller vandringer?

Politisk forankring: Nogle projekter har stor lokalpolitisk bevågenhed. Hvis ikke projekter af denne karakter er forankret solidt hos lokalpolitikere, kan man risikere, at projektet bliver del af et politisk spil, til skade for processen. Skal der lægges en plan for, hvilke politikere der skal indgås dialog med? Kan formidlingen af projektet spille en rolle for, hvordan projektet bliver opfattet politisk?

Potentielle forsinkelser: Er der særligt vanskelige eller uforudsigelige faser i projektet? Eller aktiviteter, der er afhængige af hinanden for at kunne gennemføres? Er der behov for at reservere ekstra tid til at imødegå risikoen ved potentielle forsinkelser?

## Økonomi

**Potentielle finansieringsproblemer:** Er der risiko for, at støtte bortfalder/ikke opnås, eller bliver projektet dyrere end først forventet? Skal der reserveres ekstra midler i budgettet for at imødegå dette? Skal projektet deles op i faser, hvoraf kun den første fase realiseres? Det er en god idé at gå i tidlig dialog med bidragsydere, hvis projektet pludselig bliver dyrere end forventet, eller hvis tidsplanen skrider.

**Uventede omkostninger ved eksisterende byggeri:** Ved renovering af eksisterende byggeri er der en særlig risiko for budgetoverskridelser. Her kan man undervejs i processen opdage nye ting om den gamle bygning, som kan være fordyrende for projektet, f.eks. skimmelsvamp eller andre udfordringer ved den tekniske tilstand. Det er derfor en god idé at afsætte 15-20 % i budgettet til uforudsete omkostninger.

**Uventede omkostninger ved byggeri på ukendt grund:** Ved byggeri på ukendt grund kan der pludselig dukke uforudsete problemer – og dermed forsinkelser – op i form af forurening, krav om arkæologiske udgravninger etc. Det er derfor en god idé at starte dialogen med myndigheder og rådgivere tidligt. Undersøg, hvilke rådgivere der kan varetage sådanne problemstillinger. Det kan være en god idé altid fra start at afsætte 15-20 % til uventede omkostninger.



# Forankring og samarbejder

## 04



### **Home: Sisters Hope – forankret i stærke samarbejder**

I en tidligere SFO-bygning centralt placeret i Charlott kvarteret skaber performancegruppen Sisters Academy, i tæt samarbejde med Høje-Taastrup Kommune, Den Boligsociale Helhedsplan og Den Skabende By 2640, et samskabende laboratorium og en base for sanselig læring og forankring. Hede husene er i rivende udvikling, og der er behov for at skabe nye fællesskaber på tværs af kvarterer og aldre og mellem fremtidige og nuværende borgere.

Projektgruppen arbejder for at skabe forbindelser og samarbejder mellem kommunale beskæftigelses- og uddannelsesindsatser, skoletjeneste og klub, ungdoms- og aftenskole. Bygningen bruges også i perioder som projektkontor for byudviklingsindsatsen.

Et godt projekt tager højde for sin omverden i form af interessenter, myndigheder, brugere og lokalbefolkning. Hvilken kontekst befinder projektet sig i? Hvem henvender det færdige projekt sig til, hvilken værdi skaber det for forskellige målgrupper, og er der et behov for det, projektet har at tilbyde?

Et projekts interessenter er en samlet betegnelse for alle, der kan tænkes at have interesse i projektet, eller som kan forventes at blive påvirket af projektet. Interessenter kan f.eks. være kommunen, potentielle brugere af projektet, en offentlig styrelse, interesseorganisationer, virksomheder, naboer til projektet eller en bestemt ekspert. Inddragelse af og dialog med interessenter er med til at kvalificere og sikre opbakning til projektet og kan være afgørende for projektets succes og levedygtighed.



For mange bidragydere er det alfa og omega, at projektet kommer andre til gode og har en almen karakter. Derfor er det vigtigt at have afklaret, hvem projektet er til gavn for, og hvem der forventes at gøre brug af det, når det står færdigt – og hvad deres behov er.

### **Seks veje til at forstå projektets omverden og sikre forankring:**

1. Samarbejde med kommune og myndigheder
2. Interessentanalyse
3. Bruger- og kundeanalyse
4. Brugerrejse
5. Konkurrenter og samarbejdspartnere
6. Analyse af styrker, svagheder, muligheder og trusler

## 1. SAMARBEJDE MED KOMMUNE OG ANDRE MYNDIGHEDER

Viden om den lokale, kommunale kontekst giver mulighed for at skabe synergi med en større strategisk indsats. Det kan gøre det lettere at opnå kommunens opbakning til initiativet og kan bidrage til fokus på jeres projekt. Et nytænkende projekt, der er bevidst om sin kontekst, kan også rykke ved den måde, kommunen arbejder med lokale potentialer på, og være med til at skabe nye retninger for den kommunale planlægning.

Hvis kommunen ikke er en del af projektets styregruppe eller projektgruppe, bør projektet sørge for at etablere en god dialog med kommunen. I nogle projekter er der også behov for at involvere andre myndigheder, f.eks. Naturstyrelsen, Slots- og Kulturstyrelsen, Kystdirektoratet mv.

Undersøg, hvordan projektet kan bidrage til kommunens eksisterende strategier og planer, og hvordan kommunen engageres som en aktiv samarbejdspartner, der kan bidrage med rådgivning eller finansiel støtte. Kommunen har desuden en vigtig rolle som myndighed og som kilde til oplysninger om plan- og bevaringsforhold.

### Afdækning af eksisterende visioner og strategier

Særligt de kommunale visioner, planer og strategier er relevante, når I skal sikre projektets forankring, både for projektets specifikke lokalitet og bygninger, det nære lokalområde og den større kommunale og regionale kontekst. I de fleste projekter vil kommunen have en central rolle i at rammesætte projektet, og afhængigt af projektets karakter kan kommunens planer få indflydelse på projektets muligheder og udfordringer. I kan komme langt med arbejdet fra skrivebordet, hvorfra planer og andre relevante myndighedsfakta kan indhentes.

Nedenstående kilder kan f.eks. være relevante:

- Kommunens visioner
- Kommuneplan og evt. lokalplan
- Kommunale turisme- og erhvervsstrategier
- Danmarks Miljøportal – Arealinformation
- Regionale udviklingsplaner for f.eks. erhverv, turisme og transport

## Dialog med kommunen

Kommunen har en stor viden og erfaring, som kan understøtte projektets realisering, og kan derfor ofte fungere som en relevant og kompetent sparringspartner. Kommunen kan give gode råd ift. projektudviklingen, men har også som regel holdninger til, hvordan projekter kan og bør udvikles. Det er derfor en god idé at etablere en positiv dialog med kommunen i en tidlig fase af idé- og projektudviklingen. Som udgangspunkt kan det være relevant at tage kontakt til:

- **Udviklingsafdelingen:** Nogle kommuner har en udviklingsafdeling, der er vant til at arbejde med udviklingsprojekter i kommunen.
- **Teknik- og miljøforvaltningen:** Forvaltningens væsentligste opgaver er typisk at varetage myndighedsopgaver inden for miljøområdet, lokalplanlægning, byfornyelse, byggesagsbehandling og vej- og trafikområdet.
- **Det lokale turist- og erhvervsråd:** Erhvervsrådet er almindeligvis et samarbejdsforum for byrådet og det lokale erhvervsliv, som har til formål at fremme erhvervsudviklingen i kommunen. Nogle gange er turistråd og erhvervsråd slået sammen, andre gange ikke.
- **Kultur- og fritidsforvaltningen:** Forvaltningen ved typisk, hvilke politiske beslutninger og interesser der er inden for kultur- og fritidsområdet, og har kendskab til kommunens kulturelle udviklingsmål og støttemuligheder.

## 2. INTERESSENTANALYSE

Et projekts interessenter er en samlet betegnelse for alle, der kan tænkes at have interesse i projektet, eller som kan forventes at blive påvirket af projektet. Det kan f.eks. være kommunen, særlige brugergrupper, samarbejdspartnere, m.m. Interessentanalysen er med til at klarlægge, hvordan interessenterne kan informeres om og/eller involveres i projektet, og den har dermed betydning for flere af elementerne i projektudviklingen. Blandt andet kan interessentanalysen have indflydelse på projektets organisation og kommunikationsplan.

En god interessentanalyse kan afdække ressourcer, idéer og synergier i projektet. I interessentanalysen overvejes, hvem der kan have interesse i projektet, hvem projektet påvirker [positivt og negativt], hvem der har viden om netop denne type projekter, og hvem der har mulighed for at bidrage til realisering af projektet. Interessentanalysen kan også være vigtig for organiseringen af projektet, da analysens konklusioner godt kan være, at visse vigtige interessenter bør involveres direkte i projektet, f.eks. i styregruppe eller projektgruppe. Interessentanalysen udføres i tre trin, der sammen kan hjælpe projektgruppen med at lægge en strategi for håndtering af projektets interessenter.

Når interessentanalysen er gennemført, kan det overvejes, om resultaterne har konsekvenser for projektets mål. Er alle interessenters behov tilgodeset, eller skal formålsøvelsen justeres? I mange projekter er det en god idé at genbesøge interessentanalysen løbende i projektets levetid. Måske udvikler projektet sig undervejs og skaber ændringer ift. interessentanalysen.

# REDSKAB

## TRIN 1

### Identifikation af interessenter

Brug en åben brainstormsession i projektgruppen til at identificere projektets interessenter. Få alle mulige interessenter på bordet – og ryd så op i listen bagefter om nødvendigt. Brug hjælpespørgsmålene nedenfor til at komme hele vejen rundt:

- Hvem kan bidrage til projektet [under både projektudvikling, realisering/ anlægsfase og efter projektets realisering]?
- Hvem bliver påvirket af projektet [under både projektudvikling, realisering/anlægsfase og efter projektets realisering]?
- Hvem skal bruge projektets resultater?
- Hvem er centrale for, at projektet bliver udviklet, udført og realiseret?
- Hvilke ressourcepersoner eller eksperter kan bidrage til at udvikle og kvalitetssikre projektet?
- Hvem – uden for projektgruppen – ved noget om denne type af projekt [dets formål, udfordringer og resultater]?

### Invitér interessenterne indenfor

Gennem afholdelse af borgermøder, events eller åbent hus gives mulighed for, at interessenter deler deres holdninger med hinanden og projektet. Det kan være vigtigt for at sikre lokal opbakning, men det kan også være en mulighed for at få indblik i lokalområdets ressourcer.

TRIN 2:

### Kategorisering af interessenter

Når projektets interessenter er identificeret, er næste skridt at kategorisere og prioritere dem. Dermed skaber I overblik over, hvilken rolle de forskellige interessenter spiller i projektet. Det er udgangspunktet for at lægge en plan for, hvordan samarbejdet med interessenter skal foregå. Kategoriser interessenterne ved at stille spørgsmål om følgende to kriterier:

- **Indflydelse på beslutninger i projektet:** Hvilken indflydelse har interessenten i forhold til at træffe vigtige beslutninger i projektet? Høj/lav?
- **Aktiv medvirken i projektet:** Hvor vigtigt er det, at interessenten medvirker aktivt i projektet? Meget/lidt?

Ud fra svarene på de to spørgsmål placeres interessenterne i matrixen. Matrixen indeholder gode råd til, hvordan I kan inddrage og samarbejde med interessenten alt efter interessentens placering. Overordnet findes der fire måder at samarbejde med ens interessenter på:

- **Orienteres:** Interessenter modtager overordnet orientering om projektet.
- **Informeres:** Interessenter modtager specifik og detaljeret information om projektet.
- **Høres:** Interessenter høres med det formål at handle på baggrund af deres synspunkter, vurderinger og beslutninger.
- **Involveres:** Interessenter involveres aktivt i projektet, f.eks. i form af specifikke arbejdsopgaver, i workshops eller som en del af projektorganisationen.



## TRIN 3

**Håndtering af interessenter**

Når interessenterne er identificeret og kategoriseret, er det tid til at dykke lidt dybere ned i, hvordan de vigtigste interessenter vil forholde sig til projektet – og hvordan samarbejdet skal gribes an.

Brug planen for håndtering af interessenten, og skriv stikord, der senere kan bruges til kvalitetssikring af bl.a. projektets organisation og formidlingsplan. Skemaet kan også give et overblik over, hvordan forskellige interessenter kan bidrage til projektet.

- Navn på interessent
- Interessenten kan opleve følgende **fordele** ved projektet
- Interessenten kan opleve følgende **ulemper** ved projektet
- Samlet vurdering af interessentens bidrag / position
- Plan for håndtering af interessenten [hvad, hvornår, af hvem?]

Navn / organisation	Oplevede fordele	Oplevede ulemper	Samlet vurdering	Plan
Ole Olsen, nabo.	Kan selv gøre brug af udsigtstårn til observation af fugle.	Øget trafik på hans nabogrund.	Er generelt positivt indstillet, men bekymret for øget trafik. Kan bidrage med stort lokalt kendskab.	Involveres tidligt i processen / Holdes løbende orienteret.

Skemaet opfordrer til at, I sætter jer i interessentens sted, og at I planlægger en strategisk håndtering derefter.

Find redskabet 'Interessentanalyse' på Realdanias hjemmeside:  
[realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

### 3. BRUGER- OG KUNDEANALYSE

Projektets brugere og kunder er også en del af projektets interessenter og en meget central del af projektets omverden, da det netop er dem, projektet skal målrettes. Projektets brugere og kunder har særligt stor betydning for den fremtidige drift og succes, og derfor kan det være afgørende at lave en dybere analyse af netop denne interessentgruppe. Hvem er projektet til gavn for? Det er en god idé at kunne beskrive over for potentielle bidragsydere, hvordan projektet skaber værdi for sine brugere. Overvej følgende spørgsmål: Hvem er projektets [vigtigste] brugere?

Find redskabet 'Bruger- og kundeanalyse' på Realdanias hjemmeside: [realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

Der vil ofte være flere brugergrupper i et projekt, og derfor er det også vigtigt at overveje, hvordan de forskellige brugergrupper kan sameksistere.

For hver af projektets brugergrupper gennemgås nedenstående spørgsmål:

- Hvilken værdi skaber jeres projekt for brugergruppen?
- Kan brugergruppen frit benytte sig af projektets faciliteter og aktiviteter, eller skal brugergruppen betale for at benytte projektets faciliteter?
- Hvad kendetegner brugergruppen 'i tørre tal' (f.eks. alder, civilstatus, familieforhold, uddannelse, arbejde og betalingsvillighed)?
- Hvad lægger brugergruppen vægt på? Livsstil, forbrugsmønstre, behov?
- Hvor langt skal brugerne rejse for at benytte projektets tilbud? Hvor lang rejsetid forventer I, at brugerne er indstillede på? Hvor mange besøgende fra projektets opland kan forventes?
- Hvornår på året/ugen/dagen er det realistisk, at brugergruppen vil benytte sig af projektets tilbud?
- Hvilke behov har brugergruppen før/efter mødet med dit projekt (f.eks. spise, overnatning, parkering, offentlig transport, ophold til børn, shopping)?
- Hvordan kan der skabes synergi med projektets andre brugergrupper? Hvilke faciliteter kan understøtte flere grupper? Skal der tildes forskellige tidszoner eller skabes fælles arrangementer?
- Overvej at tilknytte en ekstern rådgiver, der kan udarbejde en vurdering af bruger-/kundegrundlaget for projektet. Og husk at genbesøge jeres målsætninger og succeskriterier, når I har lavet jeres kundeanalyse.



# REDSKAB

## Tilgængelighed og universelt design

I projektudvikling er det vigtigt at indtænke projektets tilgængelighed, som kan være afgørende for, om brugere kan deltage i og benytte projektets aktiviteter og faciliteter. Tilgængelighed handler om at sikre adgang for alle – uanset kulturel baggrund, sprog, alder eller eventuelle funktionsnedsættelser.

Hav tilgængelighed for øje i jeres bruger- og kundeanalyse. Er der potentielle brugergrupper, der ekskluderes?

En måde at arbejde med tilgængelighed er gennem 'Universelt design'. Universelt design handler både om at lave brugervenlige designs, som indtænker så mange mennesker som muligt, og om at skabe justerbare løsninger, som kan tilpasses til specifikke brugere – f.eks. borgere med handicap. Alle landets kommuner har et handicapråd, som arbejder for at skabe lige muligheder og vilkår for borgere med handicap. Det kan derfor være en god idé at inddrage det kommunale handicapråd i projektudviklingen, for at sikre projektets tilgængelighed.

Information øger tilgængelighed, og det er altid en god idé at informere om de forskellige muligheder for at benytte projektets faciliteter på forhånd.

Der eksisterer særlige lovkrav om tilgængelighed, når det drejer sig om kommunalt ejede arealer og bygninger. Brug eventuelt en rådgiver, og gå tidligt i dialog med kommunens planafdeling, så I kan indarbejde tilgængelighed i jeres projekt.

# BRUGERREJSE:



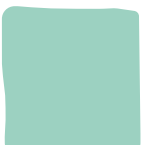

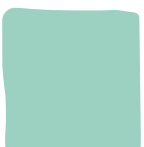
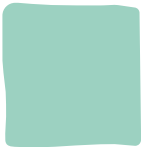


---

FØR

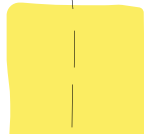
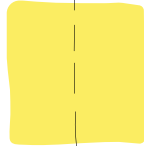
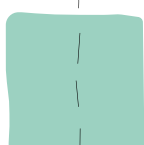
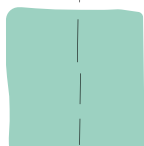
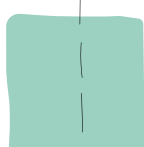
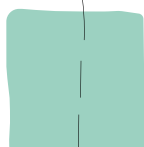
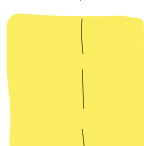
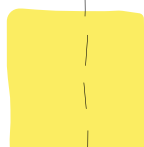
UNDER

EFTER

Handlinger - definer de vigtigste skridt/opblikke under hver fase



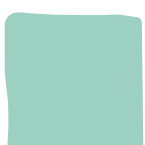
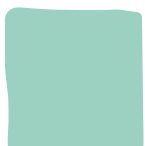
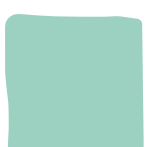
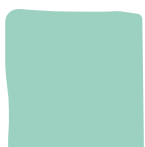
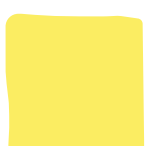
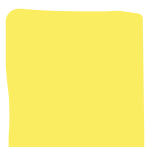
							
---	---	---	---	--	---	---	---

Følelser - tegn en følelseskurve med hver handling for at visualisere den oplevede værdi - sæt lidt ord på (evt. citater)

							
---	---	---	---	--	---	---	---

C:  
C:

Kontaktpunkter - angiv, hvilke kanaler brugeren anvender under hver handling

							
---	---	---	---	--	---	---	---

Noter - skriv ydeligere bemærkninger og spørgsmål her

							
---	---	---	---	--	---	---	---

# REDSKAB

## 4. BRUGERREJSE

Er der særlige typer af brugere, som I ønsker som brugere af jeres projekt? Så kan det være en idé at lave en brugerrejse. Det kan f.eks. være, at I ønsker, at stedet også skal være relevant for dagplejemoderen, spejderlederen eller teenageren?

En brugerrejse er en visuel, kronologisk fremstilling af brugerens oplevelse med at interagere med et sted, et produkt eller en service. En brugerrejse hjælper jer til at bevare fokus på, hvordan en potentiel løsning opleves fra brugerens perspektiv. Brugerrejser kan bruges, når I udvikler nye idéer, men også til at teste antagelser om, hvordan et produkt eller en service egentlig fungerer og skaber værdi for brugeren og andre relevante aktører.

En brugerrejse er delt op i et før, under og efter mødet med jeres sted, aktivitet eller service. Invitér en eller flere personer fra den brugergruppe, som I ønsker at zoome ind på, til et interview eller en gåtur, hvor I gennemgår brugerens oplevelser, følelser (hvad er svært, og hvad er nemt) og handlinger før, under og efter.

De overvejelser, der kommer ud af den kronologiske rejse, kan bidrage til en eventuel efterfølgende brugeranalyse og kommunikationsplan, men det kan også være værdifuld information, når I sammen med en arkitektrådgiver skal planlægge udformning og programmering af en bygning eller et sted.

Find redskabet 'Brugerrejse' på Realdanias hjemmeside: [realdania.dk/projekthaandbog](https://realdania.dk/projekthaandbog)



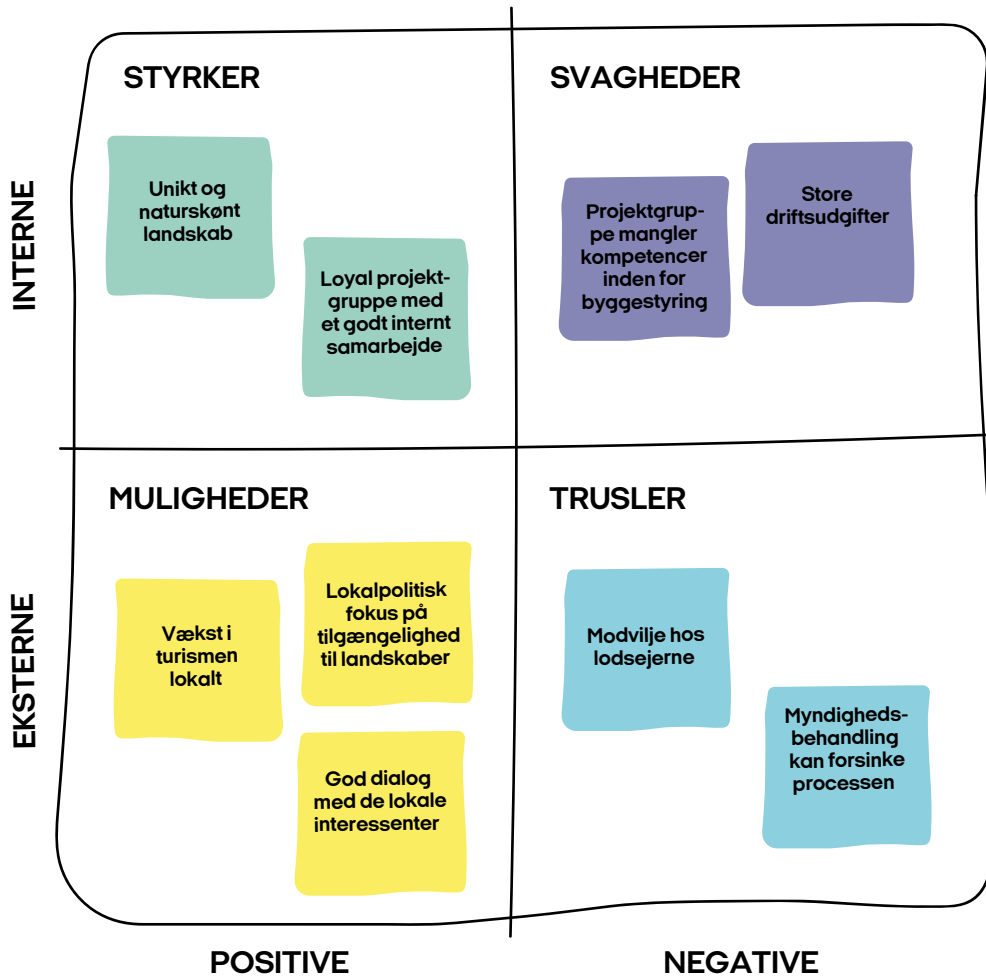
## 5. KONKURRENTER OG SAMARBEJDSPARTNERE

Konkurrenter er lignende udbydere af de tilbud, oplevelser eller produkter, som jeres projekt har fokus på. Ikke alle projekter har deciderede konkurrenter i klassisk markedsforstand, men alle projekter har gavn af at overveje, om andre eksisterende projekter allerede opfylder det behov eller formål, man arbejder med i sit eget projekt.

En tidlig opmærksomhed på mulige konkurrenter kan sikre, at projektet i tide tager netop den drejning, der skal til for, at der er plads til begge udbydere. Og i nogle tilfælde kan konkurrenterne i stedet blive samarbejdspartnere for projektet.

Gennemgå spørgsmålene nedenfor, og overvej, om der er behov for at tilknytte en ekstern rådgiver til at løse opgaven.

- Hvem er projektets største konkurrenter, og hvorfor?
- Hvad er de væsentligste styrker og svagheder ved konkurrenterne?
- Hvordan adskiller jeres projekt sig fra konkurrenternes?
- Hvad er konkurrenternes udfordringer og muligheder i markedet lige nu?
- Kan der skabes synergi mellem jeres projekt og jeres konkurrenters, så konkurrencen vendes til et samarbejde?
- Hvordan kan potentielle samarbejdspartnere skabe værdi for jeres projekt og omvendt?
- Kan I eventuelt deles om ressourcer i form af viden, tid, frivillige, lokaler, revisor eller andet?



Find redskabet 'SWOT-analyse' på Realdanias hjemmeside: [realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

# REDSKAB

## 6. ANALYSE AF STYRKER, SVAGHEDER, MULIGHEDER OG TRUSLER (SWOT)

SWOT-analysen er et klassisk analyseværktøj, der ofte bruges i det private erhvervsliv. SWOT står for Strengths, Weaknesses, Opportunities og Threats, og metoden sikrer en systematisk gennemgang af et projekts – eller en virksomheds – forhold til sin omverden. Matrixen består af følgende elementer, der udfyldes i fællesskab af projektgruppen:

**Styrker:** interne styrker ved projektet, f.eks. en kompetent og loyal projektgruppe, stærke lokale samarbejder, en særligt interessant bygning el.lign.

**Svagheder:** interne svagheder ved projektet, f.eks. store driftsudgifter, manglende kompetencer, manglende tid i projektgruppen el.lign.

**Muligheder:** udefrakommende muligheder, der er uden for projektets indflydelse, f.eks. vækst i turisme, øget fokus på bæredygtighed, nye teknologier el.lign.

**Trusler:** udefrakommende trusler, der er uden for projektets indflydelse, f.eks. stærke lokale konkurrenter, krise eller fremtidige politiske beslutninger.

# Hvad nu hvis ...

## ... PROJEKTET MØDER MODSTAND I LOKAL-SAMFUNDET?

- Invitér dine kritikere indenfor, og sørg for, at kommunikationen om projektets formål og aktiviteter er åben og klar.
- Involver så vidt muligt lokalsamfundet – også de kritiske stemmer – i projektet.
- Invitér kritiske stemmer med ud på inspirationstur til lignende projekter, og tag en åben dialog om deres bekymringer.







# Organisering

## 05



### **KoncertKirken – en andelsbaseret driftsorganisation**

I projektet KoncertKirken på Blågårds Plads i København har andelsselskabet KoncertKirken omdannet en nedlagt folkekirke til et kreativt musikhus.

Foreningen er et godt eksempel på, hvordan man kan organisere sig som et andelsselskab med begrænset ansvar [a.m.b.a]. Foreningen har 140 andelshavere, som alle har stemmeret i foreningen. Andelshaverne udgøres af lokale beboere og andelsforeninger samt en lang række musikere, musikorganisationer og ensembler.

KoncertKirken bidrager til at skabe et positivt billede af lokalområdet på Nørrebro og omkring Blågårdsgade ved at forene det lokale kulturliv med internationale koncerter og tilbyde musik inden for alle genrer.

De fleste projekter har behov for en formel organisation, der er juridisk afsender på projektet og ansvarlig for dets gennemførelse.

Organiseringen af byggeprojektet skal afspejle den kompetencesammensætning, som er nødvendig for at løse de mange forskellige typer opgaver på et projekt, der beskæftiger sig med det byggede miljø. Men organiseringen skal også tage højde for den driftsopgave, der i mange projekter følger efter projektudviklings- og anlægsfasen. Her kan det være relevant at gøre jer specifikke tanker om, hvilken form driftsorganisationen skal tage.

Mange projektgrupper starter med at oprette en almennyttig frivillig forening som organisation for byggeprojektet. Når projektfasen er afsluttet, omdanner eller stifter nogle projektgrupper en fond eller et selskab, der kan varetage driften.

Når der er tale om at eje og drive en bygning, eksisterer der forskellige organisations- og selskabsformer, som har forskellig betydning for det fælles ejerskab, drift, ansvar, hæftelse, regnskabspligt og skat. Brug tid på at overveje, hvilken organisationsform der vil passe bedst til den idé og det formål, I har med jeres projekt.

**Fire veje til at opbygge en god organisation:**

1. Den gode projektgruppe
2. Projektets organisering
3. Forskellige organisationsformer
4. Samarbejde med frivillige



## 1. DEN GODE PROJEKTGRUPPE

Projektgruppen sikrer den daglige fremdrift i byggeprojektet. Det er selvfølgelig vigtigt, at gruppen har kompetencerne til at lede og gennemføre projektet i alle dets facetter, men omvendt skal projektgruppen have en størrelse, der gør den manøvredygtig og sikrer beslutningskraft. Vigtige kompetencer at have med i et byggeprojekt kan være viden om økonomi, byggeri, bæredygtighed, markedsføring og kommunikation.

Gør jer følgende overvejelser, når I sammensætter jeres egen projektgruppe:

Den gode projektgruppe ...

- rummer de nødvendige kompetencer ift. at løse opgaven.
- repræsenterer projektets nærmeste interessenter.
- har en god forankring i de lokale foreninger og institutioner, der evt. deltager i projektet.
- er tilstrækkeligt stor til, at arbejdsopgaverne kan fordeles, og ingen står alene med hele ansvaret – men ikke større, end at den samtidig er beslutningsdygtig.
- er forankret hos de egentlige beslutningstagere i styregruppen. I nogle projekter kan der være fuldstændigt sammenfald mellem projektgruppe og styregruppe.

### Det juridiske ansvar

Som medlem af en bestyrelse i et projekt har man også det endelige juridiske ansvar for projektets økonomi. Det bør overvejes, om der skal tegnes en bestyrelsesansvarsforsikring, der dækker berettigede såvel som uberettigede økonomiske krav mod bestyrelsens medlemmer.

## 2. PROJEKTETS ORGANISERING

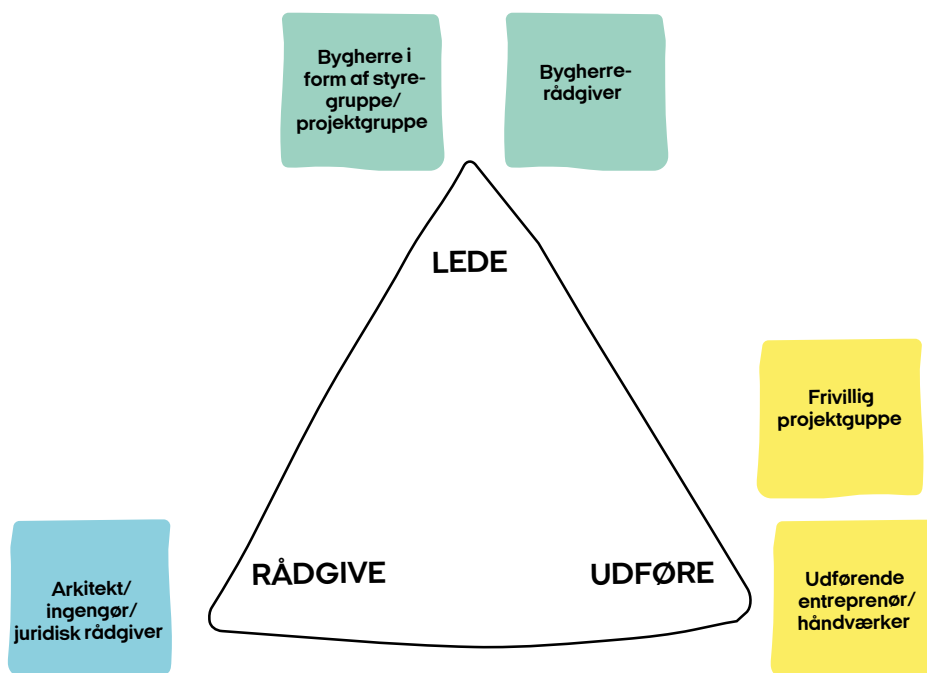
Projektorganisationer er meget forskellige. Små og enkle projekter har gavn af en lille og operativ organisation, mens større og mere komplekse projekter nødvendigvis kræver en tilsvarende tungere organisation.

Brug følgende roller til at beskrive jeres projektorganisation:

- **Styregruppe:** En tommelfingerregel for styregruppens sammensætning er, at den skal bestå af aktører, der har beslutningsret på projektet, og som har kompetencer, der passer til projektets karakter. Det kan f.eks. være finansieringsparter og ejere. Styregruppen er ansvarlig for at sikre finansiering af projektet og har bygherreansvaret, og dermed også ansvaret for arbejdssikkerheden på byggepladsen. En for stor og mangfoldig styregruppe kan hæmme projektets beslutningsdygtighed og handlekraft.
- **Projektgruppe / arbejdsgruppe:** Skal rumme et bredt kompetencefelt. Projektgruppen skal være stor nok til, at opgaverne kan fordeles, men ikke større, end at der kan ageres effektivt og beslutningsdygtigt. Enmandshæren viser sig sjældent at være effektiv i det lange løb.
- **Bygherrerådgiver:** En ekstern rådgiver, der ansættes af styregruppen i byggeprojekter, og som rådgiver styregruppen i planlægnings- og anlægsfasen. Bygherrerådgiveren sikrer, at der bliver stillet de rigtige krav til arkitekt eller ingeniør, og at kontrakter, tidsplaner og arbejdsmiljø og -sikkerhed mv. overholdes. For mindre projekter er det ikke altid relevant at involvere en bygherrerådgiver, men bygherrerådgiveren har som regel tegnet en ansvarsforsikring, der dækker mangelfuld eller fejlagtig projektering. Det kan være en god sikkerhed for projekt- og styregruppe.
- **Juridisk rådgiver:** Kan rådgive om de mange spørgsmål om organisationsform, aftaler og ansvar for en projektgruppe i det byggede miljø.
- **Arkitekt / ingeniør:** Den rådgiver, som skal sikre kvalitet i de fysiske løsninger og i programmet. Selv mindre byggeprojekter bør have en arkitekt eller ingeniør tilknyttet. Arkitekten ansættes formelt af styregruppen.
- **Udførende entreprenør / håndværker:** De aktører, som skal løse anlægsopgaven.



- **Frivillige:** I nogle projekter kan anlæg, etablering og drift af projektet gennemføres ved frivillig arbejdskraft eller i en kombination mellem professionelle og lokale frivillige. Nogle frivillige er måske fast tilknyttet til projektet, mens andre kan indhentes til arbejdsdage på ad hoc-basis.
- **Følgegruppe:** Nogle projekter kan have gavn af en følgegruppe. Følgegruppen har ikke beslutningskompetence på projektet, som styregruppen har, men består af udvalgte interessenter og eksperter, der kan bidrage til projektet med viden og sparring.



### 3. FORSKELLIGE ORGANISATIONSFORMER

Når byggeprojektet overgår til at være en driftsorganisation, er det værd at overveje, hvilken organisationsform er den bedste til jeres formål og aktiviteter. Der findes mange forskellige typer af organisationsformer og -selskaber, der kan anvendes:

- Almen frivillig forening
- Selvejende institution
- Almennyttig ikke-erhvervsdrivende fond
- Erhvervsdrivende fond
- Forening med begrænset ansvar [F.M.B.A.]
- Andelsselskab med begrænset ansvar [A.M.B.A.]
- Anpartsselskab

Nogle gange knyttes en frivillig forening til et andels- eller anpartsselskab eller til en fond ved at købe en andel eller anpart. Derved adskiller man det frivillige arbejde, der foregår i regi af foreningen, og betalt arbejde (f.eks. større håndværkerarbejder og lign.), der foregår i regi af selskabet eller fonden.

Det kan være en god idé at spørge en jurist til råds om, hvilken juridisk organisationsform er den bedste i netop jeres tilfælde. Overvej blandt andet:

- Hvad er jeres primære formål og aktivitet?
- Hvilke roller og ansvar knytter sig til den valgte organisationsform?
- Skal der være mulighed for medlemskab? Hvad er medlemsvilkårene, og er der kontingent?
- Er der en kommerciel drift i projektet, som kan være en udfordring ifm. kommunalt ejerskab?
- Hvordan påvirker organisationsformen momsforholdene i anlæg og drift?

Find links til videre læsning om regler og krav til foreninger og forskellige selskabsformer via Realdanias hjemmeside ved at bruge QR-koden på side 6.

#### Hvad er en vedtægt?

Vedtægter er de regler, der bestemmer, hvordan foreningen, anparts- eller andelsselskabet skal drives. De indeholder oplysninger om blandt andet navn, formål, hvordan bestyrelsen skal sammensættes, og hvornår der skal indkaldes til den årlige generalforsamling.

Vedtægter for foreninger, andels- og anpartsselskaber skal indeholde en række lovpligtige bestemmelser og oplysninger, som er beskrevet i selskabsloven.

## 4. SAMARBEJDE MED FRIVILLIGE

Mange projekter er afhængige af en frivillig indsats både fra projektgruppen og fra lokalsamfundet, der er med til at løfte konkrete opgaver på mere eller mindre fast basis.

Her følger en række tips til at bevare motivation og gejst hele vejen igennem projektet.

- **Tag udgangspunkt i lyst og kompetencer:** Find ud af, hvad de frivillige er gode til og har lyst til at lave. Husk deres motiver for at være en del af projektet.
- **Etablér netværk:** Et stærkt frivillignetværk er vigtigt for sammenhold og kommunikation i frivilliggruppen. Skab en fælles platform for den interne kommunikation, f.eks. på sociale medier. På den måde har I samlet kommunikationen ét sted og kan nemmere fastholde relationerne til og internt i frivilliggruppen.
- **Informér:** Sørg for at informere tydeligt om, hvornår der er brug for arbejdskraft, til hvilke opgaver, og hvad det kræver af de frivillige – både tidsmæssigt og i forhold til kompetencer.
- **Tag tid og engagement seriøst:** Skab klare og konkrete opgaver. Sørg for, at der er nok at lave, når der indkaldes til arbejde, så ingen føler sig overflødige.
- **Vis tillid – giv ansvar:** Vis tillid til de frivilliges evner og kompetencer ved at uddelegere ansvar for arbejdsopgaver, og anerkend deres indsats.
- **Skab ejerskab og værtskab:** Sørg for at lade de frivillige få ejerskab til projektet ved også at gøre dem til værter. Vær åben og inkluderende,

### Hvad er et CVR-nummer?

Et CVR-nummer er et otte-cifret nummer, der identificerer en juridisk enhed. Virksomheder, foreninger, fonde og offentlige myndigheder mv. [juridiske enheder] tildeles CVR-numre. Oprettelsen af et CVR-nummer er et krav for at kunne oprette en foreningskonto (NemKonto) i banken. Det er også et krav, hvis foreningen skal modtage tilskud fra en offentlig myndighed eller skal have ansatte.

så de frivillige føler sig velkomne. De er en del af teamet og skal mærke vigtigheden og værdsættelsen af deres indsats.

- **Skab gode rammer for socialt fællesskab:** Hvis det skal være sjovt at bruge sin fritid på et projekt, skal man gøre det sammen med andre. Sørg for tid og plads til sociale aktiviteter.
- **Fejr succeserne:** Husk at fejre de små sejre hen ad vejen, så de, der bidrager til projektet, oplever, at projektet skrider fremad og bliver en succes.
- **Sammensæt en mangfoldig gruppe af frivillige:** En mangfoldighed af viden og kompetencer skaber nytænkende projekter og giver mulighed for at løse meget forskelligartede opgaver.

### Engagement af unge frivillige

Unge frivillige er karakteriseret af et højt engagement, stor handlelyst og kreative idéer. Derfor kan unge frivillige være ekstremt værdifulde for projektet at have med på holdet. Unge er mere dynamiske i deres deltagelse, men også mere flygtige pga. store skift i livsforhold, og de har derfor brug for mere fleksible rammer for deltagelse i projektet. De motiveres af gode oplevelser og fællesskaber. Derfor er sociale aktiviteter, enkeltstående events og etableringen af et stærkt frivillignetværk særligt vigtigt, når der skal rekrutteres unge frivillige.

# Hvad nu hvis ...

## **... PROJEKTETS LEDER OG DRIVKRAFT TRÆKKER SIG FRA PROJEKTET?**

Overvej, om andre i projektgruppen kan tage over. Kan nye kompetencer komme i spil? Ofte er den, der er igangsætter og idémager på et projekt, ikke den, der også er bedst til at drive projektet efterfølgende.

## **... I HAR SVÆRT VED AT REKRUTTERE OG FASTHOLDE FRIVILLIGE?**

Vær skarpe på at kommunikere opgaverne via kanaler, som jeres målgruppe af frivillige allerede orienterer sig gennem. Prøv nye formidlingskanaler, f.eks. Facebook, lokalavisen, opslag ved købmanden/i daginstitutionen, gennem events og lignende, så I opsøger målgruppen der, hvor de er.

Ofte vil klart afgrænsede opgaver være mere appellerende for frivillige end opgaver med uklart indhold og tidshorizont. Skab klare og konkrete opgaver, og giv frihed til at melde til og fra.

Prik eventuelt personer, som har særlige kompetencer, på skulderen, og spørg, om de vil være en del af det frivillige fællesskab og bidrage med deres særlige viden eller kunnen.



# Bygningerne og anlæg

# 06



## **INSP! – bevaring af bygningens historie**

I Roskilde har foreningen INSP! pustet nyt liv i et funktionstømt, tidligere skoleslagteri og har skabt rammerne for et lokalt forankret oplevelses- og medborgerhus.

Foreningen har, sammen med deres rådgiver, haft fokus på at bevare bygningens unikke udtryk og istandsat blandt andet tag og vinduer med respekt for bygningens historie. Blandt andet har foreningen, der hvor det har kunnet lade sig gøre, udskiftet kittet og restaureret de gamle vinduer frem for at bygge nyt.

Projektets fysiske udgangspunkt kan være eksisterende byggeri, etablering af nybyggeri, landskaber eller byrum – eller en kombination af flere dele. De fysiske rammer kræver en række overvejelser og viden om f.eks. behov for kvadratmeter og funktioner, bæredygtighed og lovgivning, før projektet udvikles og planlægges.

Det kan være overvejelser om lovgivning, særlige frednings- eller bevaringshensyn, det arkitektoniske samspil mellem nyt og gammelt, tilgængelighed, planlægning af bygninger og steders funktion og indhold m.m. Det kan også være overvejelser vedrørende eksisterende bygningers tekniske tilstand samt en vurdering af og redegørelse for, hvordan område og bygninger (eksisterende eller planlagte) i det hele taget passer til projektets koncept.

Der er meget viden og mange hensyn at tage, når der arbejdes med bygninger og anlæg. Derfor kan det ofte være relevant at tænke over, om en ny byg-



ning reelt opfylder jeres behov, eller om I også kan opnå jeres mål ved at optimere udnyttelsen af jeres eksisterende faciliteter eller ved at lave et samarbejde med nogle andre, som ejer en bygning.

Byggeri og anlæg står for en stor del af den samlede udledning af drivhusgasser. Ved at vælge byggematerialer, der har et lavt klimaaftryk og en lang levetid, ved at bevare eksisterende byggeri og ved at tænke i fleksible løsninger, isolering og vedvarende energi, kan I med jeres byggeprojekt være med til at nedbringe CO<sub>2</sub>-udledningen fra byggeriet.

### **Fem veje til at kortlægge muligheder og udfordringer i de fysiske rammer:**

1. Kend jeres bygning
2. Love, reglementer og bekendtgørelser i byggeriet
3. Bygningsanalyse og program
4. Spørgsmål til jeres rådgiver
5. Byg bæredygtigt

## 1. KEND JERES BYGNING

I takt med at I begynder at drømme store tanker om jeres projekt, er det en god idé at sætte sig ind i, hvilke love og regler jeres bygning er omfattet af. Der kan nemlig være bl.a. fredningsværdier og en lokalplan, som I skal forholde jer til.

### Fredet bygning

Hvis I arbejder med en fredet bygning i jeres projekt, skal Slots- og Kulturstyrelsen involveres i projektet tidligt i processen for at sikre, at projektet holder sig inden for rammerne af, hvad der kan lade sig gøre for en fredet bygning.

### Bevaringsværdig bygning

Hvis I arbejder med en bevaringsværdig bygning i jeres projekt, er det kommunen, der skal høres vedrørende eventuelle ændringer på bygningen. Skab en god dialog med kommunen. Den kan rådgive jer om, hvordan I bedst kan sikre de bevaringsværdige elementer. Mange kommuner har udarbejdet et kulturarvsatlas, som er en kortlægning og beskrivelse af kulturmiljøer og bevaringsværdige bygninger i kommunen.

Hvis bygningens status som enten fredet eller bevaringsværdig viser sig kompleks at håndtere for projektgruppen, kan det være en god idé at få hjælp hos en ekstern rådgiver, som kan varetage en professionel dialog med myndighederne. Nogle gange kan det professionelle blik udefra også bidrage med nye idéer til, hvordan bygningens kommende funktioner kan etableres uden at gå på kompromis med bygningens historiske kvaliteter.

### Lokalplaner

En lokalplan kan både beskrive en hel bydel og et enkelt hus, og det er derfor vigtigt, at I orienterer jer i den gældende lokalplan. Lokalplaner kan eksempelvis beskrive, hvad området må anvendes til, hvor der må bygges nyt, og om der skal anvendes f.eks. specifikke tagtyper, farver eller vinduer. Hvis bygningen eller matriklen ikke er omfattet af en lokalplan, gælder kommunens Kommuneplan. De fleste kommuner har en oversigt over de gældende planer eller planer i høring på deres hjemmeside.

### Hvad er en tilstandsvurdering?

En vurdering af en bygnings tekniske tilstand med henblik på at afdække, om der er væsentlige mangler, skader m.m., der skal tages højde for i forbindelse med projektets budget og gennemførelse.

## 2. LOVE, REGLEMENTER OG BEKENDT- GØRELSER I BYGGERIET

- **Byggeloven:** De overordnede regler for byggeri, som bygherre har pligt til at overholde.
- **Bygningsreglementet:** De juridisk bindende krav til byggeriet.
- **BBR-Loven:** Som ejer har I pligt til at indberette korrekte oplysninger om ejendomsdata til BBR-registret via kommunen.
- **Kommuneplan:** Kommunens plan for den fysiske udvikling. Beskriver blandt andet rammer for lokalplanernes indhold og retningslinjer for, hvordan arealer må anvendes
- **Lokalplan:** Konkret plan for et afgrænset område eller en afgrænset bygning med bestemmelser for blandt andet anvendelse, hvad der må bygges og bygningens udseende.
- **Tingelyste servitutter:** Bestemmelser for, blandt andet hvordan I må bruge jeres ejendom, og hvordan I må ændre på den.
- **Bygningsfredningsloven:** Lov om bygningsfredning og bevaring af bygninger og bymiljøer. Ejer I en fredet bygning, skal I søge om tilladelse til alle ændringer, der går ud over almindelig vedligeholdelse.
- **Naturbeskyttelsesloven:** Regler om beskyttelse af de landskabelige og kulturhistoriske værdier og beskyttelse af dyr og planter og deres levesteder samt regler om offentlighedens adgang til naturen.
- **Arbejds miljøloven:** Krav og regler, der knytter sig til arbejdsmiljøforhold i bygge- og anlægsbranchen.

Som uerfaren bygherre er der mange ting at holde styr på. Søg råd og vejledning hos jeres rådgiver.

Find links til kulturarvsatlas og gældende lovgivning på Realdanias hjemmeside: [realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

### 3. BYGNINGSANALYSE OG PROGRAM

Det kan være nødvendigt at få hjælp fra eksterne rådgivere til at lave både en teknisk vurdering og en funktionel analyse af bygningens muligheder. Førstnævnte resulterer i en tilstandsrapport, og sidstnævnte i et program for en bygning eller et sted. Rådgivere kan også bidrage til designet af, hvordan bygningen eller stedet rent fysisk skal udformes.

De eksterne rådgivere kan hjælpe med at sætte fokus på bygningens mangler og skader samt på konteksten i form af bygningens eller områdets historie og de omgivende bygninger og landskaber. De kan koble konteksten med bygningens, byrummets eller landskabets kommende formål, så der skabes en løsning, der både fysisk og funktionelt hænger sammen med omgivelserne. Ved projekter, der har historiske bygninger som genstandsfelt, kan det være en god idé at kontakte en restaureringsarkitekt, som har et særligt øje for bygningens historiske kvaliteter og for, hvordan de sikres fremadrettet.

Ved projekter, som lægger op til større ny- eller ombygning, kan det generelt være en god idé at få hjælp fra en professionel bygherrerådgiver, der kan hjælpe med at sikre, at kontrakter og deadlines overholdes, og at der stilles de rigtige krav til arkitekt eller ingeniør. Bygherrerådgiveren kan også sikre, at ønsker og vision fra programmering bæres hele vejen frem igennem projektet.

Spørg evt. de involverede fonde, sponsorer eller kommunen om gode bud på en dygtig rådgiver. De har alle stor erfaring med rådgivere inden for bygninger og anlæg. Husk at tjekke, om opgaven skal annonceres via tilbudsloven eller som et EU-udbud – det har konsekvenser for processen. Se også kapitlet Organisation for beskrivelse af de enkelte rådgiveres roller og ansvar.

Det kan på nogle projekter være relevant at udbyde opgaven gennem en arkitektkonkurrence for at sikre arkitektonisk kvalitet og udvikling.

## Hvad er et program?

Et byggeprogram er et af de vigtigste dokumenter i en byggesag. Et program for en bygning eller et sted er det dokument, der i ord, billeder og tegninger udstikker retningslinjer for det kommende nybyggeri eller den kommende omdannelse. Hvilke aktiviteter skal bygningen kunne rumme? Hvor store skal rummene være? Og hvordan skal rum og funktioner placeres i forhold til hinanden? Programmet kan også sætte en stemning eller tone, der skal gennemsyre byggeriets design og/eller funktionalitet.

Byggeprogrammet danner baggrund for en eventuel byggeansøgning og for udbudsmaterialet, og det kan indgå i projektbeskrivelsen til ansøgninger til fonde og andre bidragydere.

## 4. SPØRGSMÅL TIL JERES RÅDGIVER

Følgende spørgsmål kan danne afsæt for en eventuel professionel rådgivers bygningsanalyse, programmering af bygning eller sted og eventuelt byggetilsyn.

### Generelt:

- Er der en særlig udviklingshistorie, der præger lokalområdet og eventuelle eksisterende bygninger?
- Hvilke behov skal bygningen eller stedet opfylde / Hvordan skal byggeriet programmeres?
- Hvilke aktiviteter skal der være plads til – og hvor mange kvadratmeter skal afsættes?
- Hvilke rammebetingelser [i form af f.eks. lokalplan, naturbeskyttelsesdirektiver el.lign.] skal der tages hensyn til?

### Ved renovering af eksisterende bygninger:

- Hvilken stand er bygningen i, og hvordan prioriteres indsatsen?
- Er bygningen karakteriseret ved særlige kvaliteter, der skal tages hensyn til – og er der evt. dele af bygningen, hvor der kan laves mere gennemgribende ændringer?

### Bæredygtighed:

- Kan vi bruge biobaserede materialer?
- Kan vi finde byggematerialerne som genbrug?
- Er byggematerialet miljømærket?
- Hvor holdbart er det valgte materiale?
- Findes der et tilsvarende materiale med lavere klimatryk?
- Kan vi lave en ny varmekilde, der anvender vedvarende energi?
- Kan vi skabe fleksible løsninger, så stedet kan anvendes af flere brugergrupper og til ukendte, fremtidige formål?

### Arbejds miljø:

- Er der behov for, at vi udarbejder en plan for sikkerhed og sundhed i forbindelse med byggeriet?

## 5. BYG BÆREDYGTIGT

Tænk bæredygtigt byggeri ind allerede i jeres idéudvikling. Det kan både spare jer økonomisk, give perspektiv til nye muligheder og bidrage til at efterlade en sundere klode til kommende generationer. Der er mange faktorer, der kan gøre byggeriet mere bæredygtigt:

**Eksisterende byggeri** – overvej, om det i det hele taget er nødvendigt at bygge, eller om I kan arbejde med en eksisterende bygning, der kan rumme jeres projekt. Renovér jeres eksisterende bygning i stedet for at rive den ned og bygge nyt, og spar på ressourcerne ved at reparere frem for at udskifte.

**Bæredygtige byggematerialer** – produktion af nye byggematerialer koster ressourcer og belaster klimaet. Vælg byggematerialer, der belaster klimaet mindst muligt, ved at have fokus på biobaserede materialer, genbrug, lang levetid, god kvalitet og miljømærkede materialer.

**Fleksible løsninger** – byg, så det er muligt at omdisponere planløsningen, hvis bygningens anvendelse, funktioner og formål ændrer sig over tid. Vælg materialer og byggeteknikker, der muliggør, at hele bygningen kan tages ned og genanvendes andre steder, uden at byggevarerne beskadiges.

**Opvarmning** – skift til en effektiv varmekilde baseret på vedvarende energi, og sørg for at få isoleret bygningen.

### Design for demontering

En måde at tænke bæredygtighed ind fra starten af et byggeri er at overveje, hvordan en bygning eller et lignende fysisk projekt kan skilles ad, så komponenter og materialer kan genbruges. På den måde mindskes produktionen af byggeriaffald, og bygningen opnår en større fleksibilitet, idet enkelte elementer kan repareres eller udskiftes løbende.

### Livscyklusvurdering

En livscyklusvurdering er en metode til at måle en bygnings eller et byggematerials samlede miljøpåvirkning. Vurderingen tager højde for produktionsfase, byggeproces, driftsfase, bortskaffelse af materialer og mulighed for genanvendelse. Dermed opnås en samlet forståelse for bygningens eller materialets bæredygtighed fra vugge til grav. Vurderingen kan bruges til at sammenligne forskellige løsninger med det formål at træffe det mest bæredygtige og ressourcensparende valg.





# 07

# Kommunikation



## **Badekultur i Nakskov Fjord – gode fotos når langt ud**

Ved Nakskov Fjord har foreningen Hestehovedets Venner arbejdet for at bevare og udvikle den populære og ikoniske badebro med blandt andet sauna og istandsættelse af broen.

Et af Hestehovedets Venners stærke kommunikative virkemidler var billeder af den ikoniske bro taget af en professionel fotograf. Billederne spillede en stor rolle i formidlingen af projektet til pressen og via sociale medier.

Broen fik stor betydning for folkebevægelsen Lolland-Falster Lovestorm der, som et modsvar på den negative mediedækning af området, spredte en virtuel kærlighedsstorm på blandt andet Instagram og Facebook.

Hestehovedets Venner har med sociale medier og kreativ kommunikation skabt stor opbakning fra lokalbefolkningen og fra bidragydere

Kommunikation er essentielt, når der skal skabes en god relation mellem projekt og omverden, men det er også vigtigt at sikre god kommunikation internt i projektgruppen. God kommunikation kan være afgørende for forankring og opbakning i lokalmiljøet. Samtidig er det vigtigt, at projektets kommunikation afstemmes med centrale interessenter og parter. F.eks. har økonomiske bidragydere, kommuner og myndigheder ofte en holdning til, hvordan og hvornår projektet skal kommunikeres.

Al kommunikation bør målrettes, så det rette budskab kommer ud til de rette interessenter på det rette tidspunkt og via de rette kanaler. Brug kommunikationsplanen til at sikre en koordineret og målrettet kommunikation. På den måde vil I opnå større synlighed i omverdenen, bedre samarbejde med centrale interessenter og mere engagement blandt jeres frivillige.

## Tre veje til god kommunikation af projektet:

1. Kommunikationsplan
2. 11 gode råd til at skrive en pressemeddelelse
3. Skabelon for pressemeddelelse

## 1. KOMMUNIKATIONSPLAN

Kommunikationsplanen kan være et godt redskab til at forventningsafstemme mellem projektets parter og internt i projektgruppen samt til at planlægge og få et fælles overblik over kommunikationen. Planen beskriver i detaljer, hvad der skal kommunikeres, hvornår det skal kommunikeres, hvem der skal kommunikeres til, gennem hvilke kanaler det skal kommunikeres, og hvem i projektorganisationen der har ansvaret for at kommunikere hvad.

Lav en kommunikationsplan, der løber fra opstarten til afslutningen af jeres projekt. Undervejs kan I opdatere planen og lave særskilte strategier for enkelte milepæle. Tag udgangspunkt i projektets gode idé, interessentanalyse, brugerrejse, målgruppeanalyse og milepælsplan, og hav disse i baghovedet, når I besvarer følgende spørgsmål:

Hvad er formålet med kommunikationen? Hvorfor kommunikeres projektet?

- Hvad er succeskriterierne for kommunikationen? Hvornår er kommunikationen en succes?
- Hvad vil I gerne kommunikere? Hvad er de primære budskaber i jeres kommunikation?
- Hvornår ligger de vigtige milepæle i projektet, som skal kommunikeres?
- Hvem er modtagerne af kommunikationen? Hvorfor, på hvilken måde og på hvilket niveau er de interesserede i projektet?
- Hvilke ressourcer – menneskeligt og økonomisk – har projektet til brug for at kunne kommunikere?
- Hvilke kanaler og indholdsformater vil I gøre brug af?
- Hvem er ansvarlig for at kommunikere, og hvem er afsender på kommunikationen?

## Sociale medier

Sociale medier kan skabe opmærksomhed og forankring i projektet, både i den interne kommunikation til at rekruttere og fastholde frivillige og i den eksterne til at nå en bred målgruppe.

Mange steder har lokale borgere f.eks. oprettet Facebookgrupper, som fungerer som en slags 'digitale forsamlingshuse' for samtaler om stort og småt i lokalsamfundet. Disse Facebookgrupper er ofte en vigtig kanal til at formidle jeres projekt.

En side eller en profil på et socialt medie er ofte let at opdatere og drive i sammenligning med en hjemmeside. Vær dog opmærksom på at sætte tydelige regler for kommunikationen og for debatten, og udpeg en ansvarlig administrator, der sørger for at holde siden eller profilen opdateret med store og små nyheder fra projektet.

Vær altid opmærksom på, hvor målgruppen, I forsøger at nå, befinder sig, og tilpas kommunikationen efter det.

## Eksempler på kommunikationskanaler

- Nyhedsbreve
- Hjemmeside om projektet.
- Sociale medier som f.eks. Facebook, Instagram, YouTube, LinkedIn, Twitter, TikTok og Snapchat
- Lokale, nationale og internationale nyhedsmedier
- Bøger, rapporter, pjecer og andre tryksager
- Informationsmøder
- Involverende events og aktiviteter, f.eks. åbent hus, workshops, fælles arbejdsdage, foredrag og byvandring.
- Opslagstavlen hos den lokale købmand eller på biblioteket
- Skilte og bannere

## Eksempler på indholdsformater

- Pressemeddelelser
- Blogindlæg og statusopdateringer
- Billeder
- Videoer
- Podcast
- Infografik

## 2. 11 GODE RÅD TIL AT SKRIVE EN PRESSEMEDDELELSE

Det kan være en god idé at kommunikere projektets overordnede milepæle gennem lokale og regionale medier. Det kan være, når beslutningen om, hvordan projektet konkret skal udføres, er taget, når der er valgt rådgiver, når tiden er kommet til første spadestik, ved uforudsete forhindringer, som berører lokalområdet, og når projektet står færdigt og klar til åbning. Det er alle gode anledninger til at kontakte og udsende pressemeddelelser til lokale og/eller regionale medier. Benyt jer af milepælsplanen i kapitlet Proces til at planlægge presseindsatsen. Her følger 11 gode råd til at skrive en pressemeddelelse og en skabelon, der kan redigeres og tilpasses det enkelte projekt.

**Præciser budskabet:** En pressemeddelelse skal have en klar vinkel; så vælg imellem budskaberne, og lad det ene stærke budskab gennemsyre hele teksten.

**Målret pressemeddelelsen til den konkrete kanal:** Spørg jer selv, hvorfor projektet er relevant for læserne, og fokusér pressemeddelelsen direkte på modtagerne og den verden, de relaterer sig til.

**Husk AVIS-kriterierne:** Journalister vurderer historien ud fra de såkaldte AVIS-kriterier:

- **Aktualitet** [er der en specifik grund til at bringe historien om projektet netop nu?]
- **Væsentlighed** [betyder historien noget for andre end afsenderen selv?]
- **Identifikation** [hvordan berører projektet læserne?]
- **Sensation** [hvad er den spektakulære/overraskende historie?]

**Byg pressemeddelelsen op som en artikel:** Som udgangspunkt bør jeres pressemeddelelse maksimalt fylde én side plus fakta. Strukturér pressemeddelelsen med det vigtigste først:

- Kort, præcis og fængende overskrift.
- Manchet, som i få linjer og med fremhævet skrift resumerer artiklen.
- Brødtekst, som brydes op i overskuelige bidder med små overskrifter.

**Brug citater:** Pressemeddelelsen står klarere med ét til to citater fra projektgruppens talsperson, kommunen eller en tredje relevant aktør.

**Husk at supplere med fakta:** Supplér historien med fakta, der oplyser om den formelle baggrund for projektet. Tag kun de oplysninger med, som understøtter den historie, I vil fortælle i pressemeddelelsen.

**Overvej handling:** Holder I åbent hus på projektet? Borgermøde? Fælles arbejdsdag? Eller er der en anden anledning til at invitere lokalsamfundet indenfor? Så skriv det i pressemeddelelsen, og sørg for at invitere pressen med.

**Husk at læse korrektur:** Det er altid en god idé at læse korrektur en ekstra gang – stavefejl er skidt for troværdigheden.

**Giv gode billeder:** Et godt billede giver større gennemslagskraft for jeres pressemeddelelse. Billedet skal være nemt at afkode og gerne vække følelser hos læseren. Opløsningen bør være høj nok til tryk, men ikke så høj, at den blokerer modtagerens mailboks. 1-2 MB er passende.

**Skriv også budskabet i mailen:** Vedhæft pressemeddelelse og foto, men skriv essensen af budskabet i selve mailen, så journalisten ikke skal klikke på den vedhæftede fil for at finde ud af, hvad det handler om.

**Ring og følg op:** Journalister modtager mange pressemeddelelser via mail, så I skiller jer ud ved at ringe først. Når I ringer, skal I gerne allerede have pressemeddelelsen klar og kunne fortælle essensen af historien på 15 sekunder. Brug eventuelt pitch-redskabet fra kapitlet om Den gode idé. Ring og følg op efter et par dage.

## Intern kommunikation

Intern kommunikation kan virke som en selvfølge, men det kan være en god idé at sætte på dagsordenen, når I holder møder i projektgruppen. Ligesom med ekstern kommunikation, er det vigtigt at målrette og dosere kommunikationen med de involverede i projektet.

Meget af den interne kommunikation er blevet lagt over på sociale medier og online platforme til stor gavn for overblik og fleksibilitet. Der kan planlægges, koordineres og tages beslutninger i facebookgrupper, via e-mail eller på online møder. Der kan brainstormes og idéudvikles på online workshop-platforme, og dokumenter, billeder og andre filer kan deles og lagres i skyen. Find de løsninger, der passer til jer, og skab overblik med en samlet intern kommunikation ét sted.

Husk at gøre det simpelt, og tilpas brugen af digitale værktøjer og platforme til et niveau, hvor alle kan være med.

## GDPR

Som myndighed, virksomhed, organisation eller forening er man omfattet af reglerne i databeskyttelsesforordningen [GDPR]. Reglerne handler om, hvornår og hvordan man behandler personoplysninger, dvs. indsamler, registrerer, opbevarer, videregiver og sletter oplysninger om ansatte, medlemmer, frivillige og brugere.

Hvis I f.eks. kommunikerer med frivillige eller omverdenen via en kontaktformular eller e-mail, behandler I personoplysninger. Det er vigtigt at afsætte tid og ressourcer til at sætte sig ind i de gældende regler. Det er Datatilsynet, der som myndighed afgør, om jeres behandling af persondata lever op til den gældende lovgivning.

Læs mere om GDPR via Realdanias hjemmeside ved at bruge QR-koden på side 6.



# REDSKAB

## 3. SKABELON FOR PRESSEMEDDELELSE

### Overskrift

[Vælg en overskrift, som kort og præcist skitserer budskabet]

### Manchet

[Skriv en kort manchet, der opsummerer artiklens budskab helt kort og svarer på de 5 H'er: Hvem, hvad, hvor, hvorfor og hvordan. Supplér med en sætning, som relaterer projektet til den eventuelle større sammenhæng, som det er en del af. Manchetten bør være 4-5 sætninger i fremhævet tekst]

### Brødtekst

[Skriv en brødtekst, som uddyber manchetten og baggrunden for projektet. Husk små overskrifter til at bryde teksten op og inddele den i mindre afsnit, og indsæt 1-2 korte citater]

### Talspersoner

[Skriv kontaktinformation på projektets talspersoner]

### Faktaboks

[Indsæt kort fakta f.eks. om projektets større milepælsdatoer, økonomi og organisering, om projektets bygning/område samt om den større sammenhæng, som projektet er en del af]

### Billede

[Vedhæft nogle billeder, som gerne viser både jer selv og projektet. De fleste mobiltelefoner kan tage billeder i en kvalitet, som medierne kan bruge. Husk, at I skal have rettighed til at bruge billederne]

Find 'Skabelon til pressemeddelelse'  
på Realdanias hjemmeside:  
[realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)



# 08

# Økonomi



## **Møbelfabrikken – en cirkulær økonomi**

Møbelfabrikken holder til i en tidligere møbelproduktionshal i Nexø på Bornholm. Møbelfabrikken er både et iværksætterhus og et værksted, der eksperimenterer med bæredygtighed og cirkulær økonomi.

Møbelfabrikken faciliterer et reparationsfællesskab, hvor frivillige deler kompetencer og viden om at genbruge, reparere, upcycle og transformere kasserede ting i stedet for at købe nyt. Projektet er med til at skabe forlænget levetid på materialer og sikre ansvarligt forbrug af ressourcer og er på den måde også med til at sikre en bæredygtig drift og økonomi.

I projektets renoveringsproces genanvendte projektet blandt andet de gamle vinduer til nye formål.



Hvad koster projektet at realisere, og hvor hentes finansieringen til det? Hvordan sikres driften, når anlægsfasen er slut? Et vigtigt parameter for, om andre vil lægge tid og økonomi i et projekt, er, at det kan sandsynliggøres, at projektet er realiserbart og økonomisk bæredygtigt i både anlægs- og driftsfase.

Den økonomiske del af projektbeskrivelsen skal typisk give overblik over udgifter til anlæg og drift samt driftsindtægter og indtægter fra fundraising.

### **Fem veje til at skabe overblik over og skitsere en bæredygtig projektøkonomi:**

1. Budget for anlæg
2. Finansiering
3. Finansieringsplan
4. Driftsbudget
5. Casestudier af lignende projekters økonomi

## 1. BUDGET FOR ANLÆG

Budgettet er en økonomisk oversigt over projektet. Beskriv de konkrete aktiviteter, som projektet indeholder, og hvad I forventer, at de vil koste hver især. Aktiviteterne kan evt. hentes fra formålsøvelsens resultater eller milepælsplanens indsatsområder. Slut af med det samlede budget for projektet.

Find skabelon til 'Budget for anlæg' på Realdanias hjemmeside:  
[realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

Husk at:

- Tjekke, om momsens kan afløftes, og gøre opmærksom på det i budgettet.
- Afsætte midler til projektudvikling.
- Afsætte midler til uforudsete udgifter.

Ved større projekter kan det være en fordel at få hjælp med budgetlægningen af en professionel bygherrerådgiver, der har erfaring med at budgetlægge byggearbejder og kan kvalitetssikre budgettet.

Budgettet kan være baseret på et skøn over forventede udgifter, men kan også baseres på konkrete tilbud fra leverandører, håndværkere el.lign. Det er normalt at afsætte mellem 10 og 20 % af budgettet til bygherre- / arkitekt- / ingeniør-rådgivning, afhængig af projektets karakter. Derudover bør der afsættes ca. 15-20 % til uforudsete udgifter.

Se også kapitlet Organisation for beskrivelse af de enkelte rådgiveres roller og ansvar.

# REDSKAB

<b>Fase 1 [Forundersøgelse]</b>	
Analyse af bygningens tilstand v/ ingeniørrådgiver	20.000,00 kr.
Arkitekturrådgivning – skitseprojekt og myndighedsdialog	30.000,00 kr
Borgermøder og workshops med rådgiver	20.000,00 kr
Aktivitet	-
Aktivitet	-
<b>I alt</b>	<b>70.000,00 kr</b>
<b>Fase 2 [Omdannelse af hovedhus]</b>	
Udskiftning af tag	500.000,00 kr
Renovering af facade	200.000,00 kr
Renovering og istandsættelse af vinduer	100.000,00 kr
VVS	100.000,00 kr
Maling	100.000,00 kr
Nyt køkken	80.000,00 kr
Varmepumpe	500.000,00 kr
El	50.000,00 kr
<b>I alt</b>	<b>1.230.000,00 kr</b>
<b>Fase 3 [Etablering af uderum og stier]</b>	
Etablering af terrasse	50.000,00 kr
Anlæg af stier, buske og træer	130.000,00 kr
<b>I alt</b>	<b>180.000,00 kr</b>
<b>Fase 4 [Formidling]</b>	
Udvikling af formidlingskoncept	20.000,00 kr
Produktion af skilte	30.000,00 kr
<b>I alt</b>	<b>50.000,00 kr</b>
<b>I alt inkl. moms</b>	<b>1.480.000,00 kr</b>

Priserne i budgettet er tænkte eksempler, som kan variere meget fra projekt til projekt.

## 2. FINANSIERING

Der er flere måder at hente finansiering på til at realisere jeres projekt:

Egenfinansiering – er ofte et tildelingskriterie hos fonde. Egenfinansiering signalerer engagement og robusthed i projektet over for fonde og andre bidragydere. Egenfinansiering kan komme fra foreningens eksisterende egenkapital eller fra et lån i banken.

Offentlige puljer – Undersøg, om jeres kommune har puljer og tilskud, I kan søge. Orientér jer på kommunens hjemmeside – her er der oftest beskrevet klare regler, krav og ansøgningsfrist for den enkelte pulje. Der findes også en række statslige tilskudspuljer, som giver tilskud til bestemte formål.

Private fonde – Der findes mange private fonde, der støtter stort og småt og potentielt også jeres projekt. Brug god tid på at undersøge fondenes vision, mission og tildelingskriterier, og søg kun relevante fonde. Husk, at private fonde stort set kun støtter aktiviteter, som endnu ikke er igangsat – så start jeres fondsansøgninger i god tid.

Sponsorater og erhvervsarbejder – Samarbejde med lokale virksomheder og erhvervsaktører er yderst værdifuldt. Det kan bidrage til at styrke den lokale forankring af jeres projekt, men også udmønte sig i pengesponsorater eller materielle goder, der understøtter jeres aktiviteter.

Crowdfunding og andelsbeviser – I kan skabe finansiering og samtidig engagere jeres lokalsamfund ved at indsamle små og store beløb fra en større gruppe private bidragydere – også kaldet crowdfunding. Selvom der findes flere platforme, som gør arbejdet med crowdfunding lettere, bør I være opmærksomme på, at det kræver både menneskelige og økonomiske ressourcer at markedsføre og gennemføre.



# REDSKAB

## 3. FINANSIERINGSPLAN

Når I søger finansiering til jeres projekt, er det en god idé at systematisere den viden, I opnår, og samtidig føre en status over jeres ansøgninger og dialog med forskellige potentielle bidragsydere. Brug skemaet nedenfor til at skabe et overblik. Det kan også være en god idé at vedlægge skemaet til fondsansøgninger.

Notér de bidragsydere, I planlægger at ansøge hos, eller som I er i dialog med, og hold løbende skemaet opdateret. Det sikrer en målrettet og koordineret indsats i fundraising. Vær opmærksom på, at forskellige finansieringskilder har forskellige krav, f.eks. om medfinansiering. Brug også skemaet til at vise egenfinansieringen; altså, hvordan I selv planlægger at bidrage til projektet med timer eller midler.

Finansieringsplan (Indsæt projektes titel)						
Bidragsyder	Fokus- områder	Ansøgnings- frist	Handlings- plan	Ansøges	Bevilget	Svar forventes
Egen- finansiering				-	-	xx.xx.20xx
Navn på bidragsyder				-	-	xx.xx.20xx
Navn på bidragsyder				-	-	xx.xx.20xx
Navn på bidragsyder				-	-	xx.xx.20xx
Navn på bidragsyder				-	-	xx.xx.20xx
Navn på bidragsyder				-	-	xx.xx.20xx
				I alt bevilget	I alt ansøges	
<b>Finansieringsplan i alt</b>				<b>0</b>	<b>0</b>	
<b>Opnået finansering i alt</b>						

## 4. DRIFTSBUDGET

Projekter, der lykkes over tid, har ofte fundet en god driftsmodel. En driftsmodel kan se meget forskellig ud alt efter projekttype. Det kan f. eks. være at udgifter finansieres via medlemskaber, entré billetter, lejeindtægter fra forskellige foreninger, der bruger stedet, fremleje af en lejlighed til turister, eller det kan være ved at bortforpagte en café i sommerhalvåret. En god drifts- og forretningsmodel kan skabe en stabil indtægt til foreningens aktiviteter og til vedligehold af bygningen. Henvend jer til lignende projekter og spørg til, hvordan de har skabt en god driftsøkonomi.

Driftsbudgettet er en økonomisk oversigt over, hvad det koster at drive projektet, når det står færdigt, og hvordan driften tænkes finansieret. Det er en god idé at tænke driften ind i projektet fra starten, så det ikke kommer som en overraskelse, når byggeprojektet er afsluttet. I driftsbudgettet beskrives de konkrete indtægter og udgifter, som er forbundet med projektets drift. Det er ikke altid, at alle driftsaktiviteter kan startes op samtidig, men sørg for, at indtægter og udgifter i driftsbudgettet balancerer inden for de første 2-3 år.

Find skabelon til

'Driftsbudget'

på Realdanias hjemmeside:

[realdania.dk/projekthaandbog](http://realdania.dk/projekthaandbog)

### Moms og skat

Den måde, projektet er organiseret på i anlægs- og driftsfasen, kan have betydning for projektets moms og skatteforhold. Offentlige og private projektejere er forskelligt stillet ift. moms og skatteforhold. Kommuner skal f.eks. være opmærksomme på, om der skal betales fondsskat af fondsbevillinger. Er projektejer en forening, kan det være værd at undersøge muligheder for, samt fordele og ulemper ved, at blive momsregistreret.

I mange tilfælde er det en god idé at spørge en revisor til råds om den bedste organisering af projektet og muligheden for at kunne trække momsen fra.

# REDSKAB

<b>Driftsbudget</b>			
[Indsæt projektets titel]			
Periode:	1. år efter realisering	2. år efter realisering	3. år efter realisering
	[Indsæt årstal]	[Indsæt årstal]	[Indsæt årstal]
<b>Budgettede indtægter</b>			
Indtægter fra café	50.000	60.000	60.000
Kontingenter	20.000	30.000	40.000
Udleje af værksteder	25.000	40.000	50.000
Workshops	-	90.000	90.000
Tilskud fra Kommunen	-	80.000	80.000
Aktivitet	-	-	-
Aktivitet	-	-	-
Aktivitet	-	-	-
Aktivitet	-	-	-
Aktivitet	-	-	-
<b>Indtægter i alt:</b>	<b>95.000</b>	<b>300.000</b>	<b>320.000</b>
<b>Budgettede udgifter</b>			
El	10.000	10.000	10.000
Vand	10.000	10.000	10.000
Ejendomsskatter	15.000	15.000	15.000
Forsikringer	5.000	5.000	5.000
Løn til medarbejder	-	200.000	200.000
Hjemmeside	3.000	3.000	3.000
Markedsføring	5.000	5.000	5.000
Varer til café	20.000	20.000	20.000
Åbent hus	5.000	5.000	5.000
Materialer til værksteder	25.000	20.000	30.000
<b>Omkostninger i alt</b>	<b>98.000</b>	<b>293.000</b>	<b>303.000</b>
<b>Resultat</b>	<b>-3.000</b>	<b>7.000</b>	<b>17.000</b>

Priserne i budgettet er tænkte eksempler, som kan variere meget fra projekt til projekt.

# Hvad nu hvis ...

## ... PROJEKTET MANGLER FULD FINANSIERING?

Overvej, om projektet kan skaleres anderledes. Er der elementer af projektet, der godt kan udelades uden at gå på kompromis med den oprindelige idé?

Overvej, om projektet kan faseinddeles i klart afgrænsede faser. Ofte er det lettere at finde finansiering til et konkret og afgrænset delprojekt.

## ... BUDGETTET SKRIDER?

Det kan være svært fra starten at have det fulde overblik over store projektbudgetter. Derfor er det vigtigt, at der fra starten lægges midler ind til uforudsete udgifter. Normalt regnes ca. 15 % til uforudsete udgifter.

Skulle budgettet alligevel begynde at virke urealistisk, er det vigtigt med det samme at genbesøge budgettet og orientere bidragsydere og samarbejdspartnere om udviklingen, så I i samarbejde kan finde en løsning.

## 5. CASESTUDIER AF LIGNENDE PROJEKTERS ØKONOMI

Både drifts- og anlægsbudgetter kan blive mere præcise ved, at der hentes erfaringer fra andre, som har prøvet det før. Casestudier er en enkel metode, der kan skabe et solidt fundament for både anlægs- og driftsbudgetter.

Find frem til 1-5 projekter, der minder om jeres på centrale parametre, og spørg om relevante nøgletal, som f.eks. kvadratmeterpris, besøgstal, gennemsnitsforbrug, entrépris eller noget helt femte, som har relevans for jeres projekts økonomiske bæredygtighed.

Relevante projekteksempler kan f.eks. findes ved internetsøgning eller ved henvendelse til kommunen, på det lokale turistbureau eller hos nogle af de fonde, som I har tænkt jer at søge støttemidler hos.

Kontakt de udvalgte eksempler, og spørg, om de vil bidrage til jeres projekt og dele deres erfaringer med jer – f.eks. gennem et besøg, et interview (evt. over telefonen) eller på anden vis.

Et kig på andre projekters økonomi kan samtidig inspirere til udvikling af jeres eget projekt vedrørende f.eks. organisering, kommunikation, indhold og aktiviteter, så hold jer ikke tilbage med at søge hjælp og inspiration hos dem, der allerede har gjort sig nogle værdifulde erfaringer, som kan hjælpe jeres projekt videre.

### Deleøkonomi

Deleøkonomi handler om, at flere mennesker deles om de samme ressourcer og på den måde kan spare både pengepungen og miljøet for ressourcospild. Det kan være dyrt og ressourcetungt at anskaffe alt til projektudvikling fra nyt. Overvej derfor, om I kan dele lokaler, udstyr og redskaber med andre frem for at eje dem alene i foreningen. Undersøg også muligheden for at leje eller låne, hvis der er tale om noget, der blot skal bruges over en kortere periode.

# Projektplan

Med redskaberne fra projekthåndbogen er I godt klædt på til at udarbejde en projektplan for jeres projekt. Projektplanen bidrager til at sikre, at I internt i projektgruppen er enige om projektets indhold og aktiviteter. Projektplanen er også et godt dokument i dialogen med f.eks. fonde og samarbejdspartnere, da projektplanen giver en grundig og klar beskrivelse af, hvad projektet går ud på.

Projektplanen er som regel et længere dokument end en ansøgning til finansiering og går dybere ned i projektets detaljer. Det kan være en god idé at vedlægge projektplanen som bilag til en ansøgning. Det viser, at projektet er gennemtænkt, og tillader den interesserede læser at dykke ned i projektets detaljer.

På næste side er en skabelon over de elementer, en projektplan bør indeholde.

Find skabelon for  
'Projektplan' på  
Realdanias hjemmeside:  
[realdania.dk/projekthaandbog](https://realdania.dk/projekthaandbog)

# REDSKAB

<b>Projekttitle</b>	Formulér en kort og fængende titel.
<b>Kontaktinformation</b>	Skriv kontaktinformation på projektets ejer.
<b>Vision og formål</b>	Hvorfor skal projektet gennemføres? Se visionsøvelsen og formål og delmål i formålsøvelsen.
<b>Bygning og areal</b>	Hvilken eksisterende eller ny bygning eller areal drejer projektet sig om? Hvem er ejer? Er der særlige bestemmelser, lovgivning eller fredninger, der skal tages højde for?
<b>Forventede resultater</b>	Hvilke konkrete resultater fører projektet til? Brug resultaterne fra formålsøvelsen.
<b>Bæredygtighed</b>	Hvordan er projektet bæredygtigt socialt, miljømæssigt, økonomisk og kulturelt. Lad jer inspirere af de fem elementer fra bæredygtighedskapitlet.
<b>Gennemførelsesfasens proces og aktiviteter</b>	Beskriv projektets vigtigste faser og milepæle (se milepælsplan). Aktiviteter kan f.eks. være: Valg af rådgiver, udbud af opgaven, etablering af organisation, fremskaffelse af finansiering mv.
<b>Inddragelse af interessenter</b>	Hvem er projektets vigtigste interessenter? Og på hvilken måde planlægger projektet at holde (interne og eksterne) interessenter informerede om projektet?
<b>Projektorganisation</b>	Hvordan organiseres og styres projektet? Hvem har ansvar for hvilke opgaver? Er der tilknyttet eksterne rådgivere (f.eks. bygherrerådgiver eller arkitekt), hvordan vælges de, og hvem er der evt. tale om, hvis de er valgt? Se kapitlet Organisation.
<b>Formidlingsplan</b>	Til hvem og hvordan vil I formidle projektet? På hvilke tidspunkter i løbet af projektets gennemførelsesfase er der behov for, at projektet formidles og synliggøres, og på hvilken måde (f.eks. events, pressemeddelelser, nyhedsbreve mv.)? Se kapitlerne Proces og Kommunikation.
<b>Tidsplan</b>	Lav en oversigt over projektets aktiviteter og milepæle i skematisk form. Se kapitlet Proces samt jeres resultater fra milepælsplanen.
<b>Økonomi</b>	Hvilken driftsmodel og hvilke udgifter forventes til de planlagte aktiviteter i projektet? Hvordan forventes det, at projektets drift skal finansieres efter realiseringsfasens afslutning? Har projektet allerede en del af finansieringen på plads, eller er der søgt midler andre steder? Se kapitlet Økonomi samt jeres resultater fra driftsbudget og finansieringsplan.
<b>Evaluering</b>	Hvordan vil I dokumentere og evaluere projektets proces og effekt?

## **Håndbog i projektudvikling**

Udgivet 2023

Projekthåndbogen er udarbejdet af BARK Rådgivning  
i samarbejde med Realdania.

### **Grafisk tilrettelæggelse**

Le bureau ApS

### **Tryk**

Tarm Bogtryk

### **Oplag**

2000

### **ISBN**

978-87-93360-42-6

### **Fotos**

Forside: Steffen Stamp / s. 1: Claus Bjørn Larsen / s. 2: Maria Dønvang /  
s. 8: Maria Dønvang / s. 20: Maria Dønvang / s. 22: Maria Dønvang / s. 26:  
Steffen Stamp / s. 28: Maria Dønvang / s. 30: Albert F. Helmig /  
s. 44: Maria Dønvang / s. 58: Steffen Stamp / s. 63: Maria Dønvang /  
s. 64: Maria Dønvang / s. 68: Leif Tuxen / s. 76: Maria Dønvang / s. 86: Philip  
Rasmussen / s. 96: Maria Dønvang / s. 98: Maria Dønvang / s. 112: Maria  
Dønvang / Bagside: Maria Dønvang

### **Realdania**

Jarmers Plads 2  
1550 København V  
realdania.dk









TEATER

NORD  
VEST

*Batida*

POLIT

E20

12

Rundt om i landet arbejder kommuner, ildsjæle og foreninger med at skabe nyt liv, nye mødesteder og lokal udvikling. Denne håndbog henvender sig til alle der arbejder med projekter i det byggede miljø. Håndbogen giver viden, værktøjer og gode råd som gør det lettere at komme fra den gode idé til det gennemarbejdede, solide og bæredygtige projekt.

