

The background image shows a multi-story brick building with a balcony on the upper floor. The balcony has a red and white striped awning and some potted plants. In the foreground, there are young trees with sparse green leaves, suggesting a park or courtyard area. The overall scene is bright and clear.

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

HÅNDBOG I PROJEKTUDVIKLING

Håndbog i projektudvikling

Realdania
Jarmers Plads 2
1550 København V

Udgivet 2014

Projekthåndbogen er udarbejdet af Dansk Bygningsarv i samarbejde med Realdania.

REDAKTION Karen Skou, Kirstine Cool, Louise Work Havelund, Sara Line Bohn
DESIGN & LAYOUT Hvid Hverdag
TRYK Tarm Bogtryk
OPLAG 2000

FOTOS

Forside samt side 8, 16, 28, 36, 58 og 66: Anne Prytz Schaldemose
Side 16: Louise Heebøll
Side 22: Mathias Vejerslev
Side 44: Lars Skaaning
Side 52: Makværket

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

HÅNDBOG I PROJEKTUDVIKLING

5	Forord
6	Håndbog i projektudvikling
9	DEN GODE IDÉ
10	Projektets vision/formål
12	Projektets delmål og resultater
14	Projektets succeskriterier
17	INTERESSENER
18	Identifikation af interesser
19	Kategorisering af interesser
20	Interessentmatrix
21	Interessentanalyse
23	PROCES
24	Milepælsplan
26	Fasetyper
29	ORGANISATION
30	Den gode projektgruppe
32	Den gode organisation
34	Samarbejde med frivillige
37	OMVERDEN
38	Samarbejde med kommune og andre myndigheder
40	Bruger- og kundeanalyse
41	Fra konkurrenter til samarbejdspartnere
42	Analyse af styrker, svagheder, mulighed og trusler (SWOT)
45	KOMMUNIKATION
46	Formidlingsplan
48	Pressehåndtering og pressemeddelelse
49	10 gode råd til skrive en pressemeddelelse
50	Skabelon for pressemeddelelse
53	BYGNINGER OG ANLÆG
54	Bygningsanalyse og program
56	Spørgsmål til din rådgiver
57	Håndtering af fredede eller bevaringsværdige bygninger
59	ØKONOMI
60	Budget for anlæg
62	Finansiering
63	Driftsbudget
64	Casestudier af lignende projekters økonomi
67	PROJEKTPLAN
68	Skabelon til projektplan

Forord

Overalt i landet udvikles hver dag projekter, der 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 er udviklet i et samarbejde mellem Realdania og Dansk Bygningsarv og bygger på mere end 10 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 udviklingen af gode idéer og dermed bidrage til at sætte gang i ny udvikling og forbedring af livskvaliteten i det byggede miljø.

God arbejdslyst!

Karen Skou, programchef i Realdania

Håndbog i projektudvikling

Håndbog i projektudvikling kan bruges både til at udvikle et projekt og til at udarbejde en grundig projektbeskrivelse. Projektbeskrivelsen er et uundværligt redskab i projektets dialog med omverdenen og til at planlægge og forventningsafstemme internt i projektgruppen.

Figuren på næste side viser otte forskellige elementer i et projekt, der involverer det byggede miljø. De otte elementer er: Den gode idé, Interessenter, Organisation, Omverden, Proces, Bygninger og anlæg, Kommunikation og Økonomi. Og hvert enkelt projektelement er viet et 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 interessenter, økonomi, organisation, omverden, proces, bygninger og anlæg og kommunikation 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.

Vejnen fra den gode idé til det realiserede projekt er sjældent lige, men fuld af afstikkere og omveje. 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. Hvert projektelement er beskrevet efter samme skabelon gennem en indledning, samt viden, redskaber og gode råd:



GODE RÅD



REDSKAB



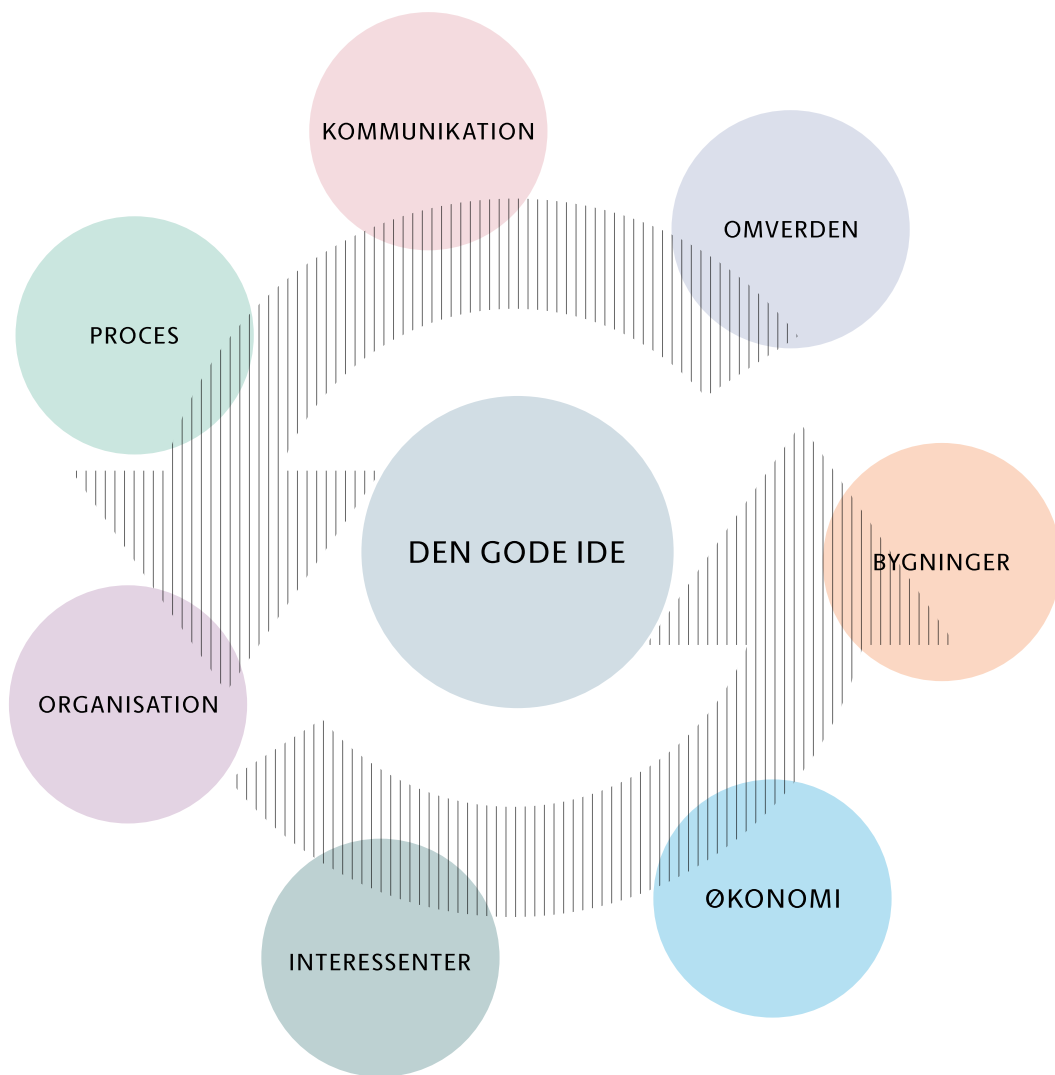
VIDEN

Håndbogen - og dermed de otte projektelementer - skal ikke nødvendigvis læses fra ende til anden, og 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. Håndbogen afsluttes med en introduktion til, hvordan arbejdet med håndbogens redskaber og gode råd kan omsættes til en projektplan.



Forslag til videre læsning:

Bogen bygger dels på mere end 10 års erfaring med projekter i det byggede miljø og dels på litteratur om projektudvikling. Find forslag til videre læsning på side 72.



Figuren viser de otte projektelementer, der også optræder som kapitler i bogen.

Ved Nordborg på Als ligger den egnstypiske 'krog-gård' **JOLLMANNS GÅRD**. En gruppe lokale ildsjæle har restaureret den fredede gård og dermed bevaret et stykke alsisk landbokultur.



Den gode idé

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 retning for projektet. Den gode idé udmøntes i første omgang i det konkrete realiseringsprojekt, men allerede i idéudviklingen bør det også overvejes, hvordan projektets efterfølgende drift skal hænge sammen.

Formålsøvelse

Formålsøvelsen er en metode til at udvikle, præcisere og udfolde den gode idé. Formålsøvelsen gennemføres i fællesskab med projektgruppen og giver mulighed for at afholde projektets gode idé ud. Formålsøvelsen skaber en fælles forståelse af projektets mål, og hvordan det nås. Formålsøvelsen er dermed første skridt på vej mod en præcisering af projektets indhold, aktiviteter og formål.

Formålsøvelsen bidrager til at gøre vision/formål, delmål, resultater og succeskriterier for projektet klare og bidrager til en forventningsafstemning af projektets idé og indhold internt i projektgruppen.

Tre trin i formålsøvelsen:



Projektets vision/formål



Projektets delmål og resultater



Projektets succeskriterier

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



REDSKAB

Projektets vision/formål

Projektgruppen byder ind med projektformål. 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 (se illustration på næste side).

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.

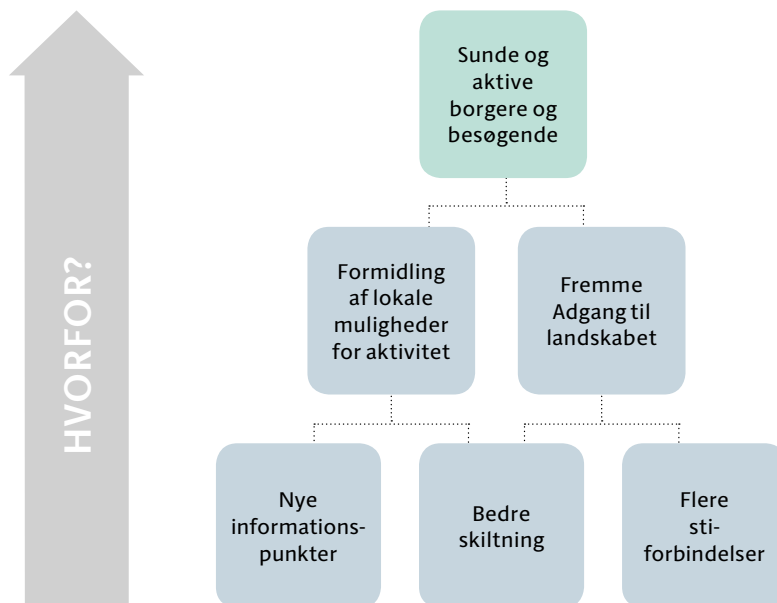
Øvelsen er slut, når det ikke længere er meningsfuldt at svare på spørgsmålet "hvorfor?"; dvs. når svaret bliver så overordnet, at det ligger uden for projektets formåen. Visionen skal være ambitiøs, men ikke urealistisk for projektet at opnå med tiden. 'Fred i verden' eller 'opbremsning af klimaforandringerne' er fx noble formål, men ikke særlig realistiske at opnå for de fleste mindre projekter i det byggede miljø.



VIDEN

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 næreste interessenter.

FORMÅLSØVELSE: identificering af formål og delmål

Figuren med eksemplet ovenfor viser, hvordan formålet præciseres ved at arbejde opad i hierakiet. Øverst med grøn er projektets formål (der kan være flere) og herunder placeres projektets delmål, markeret med blå.



REDSKAB

Projektets delmål og resultater

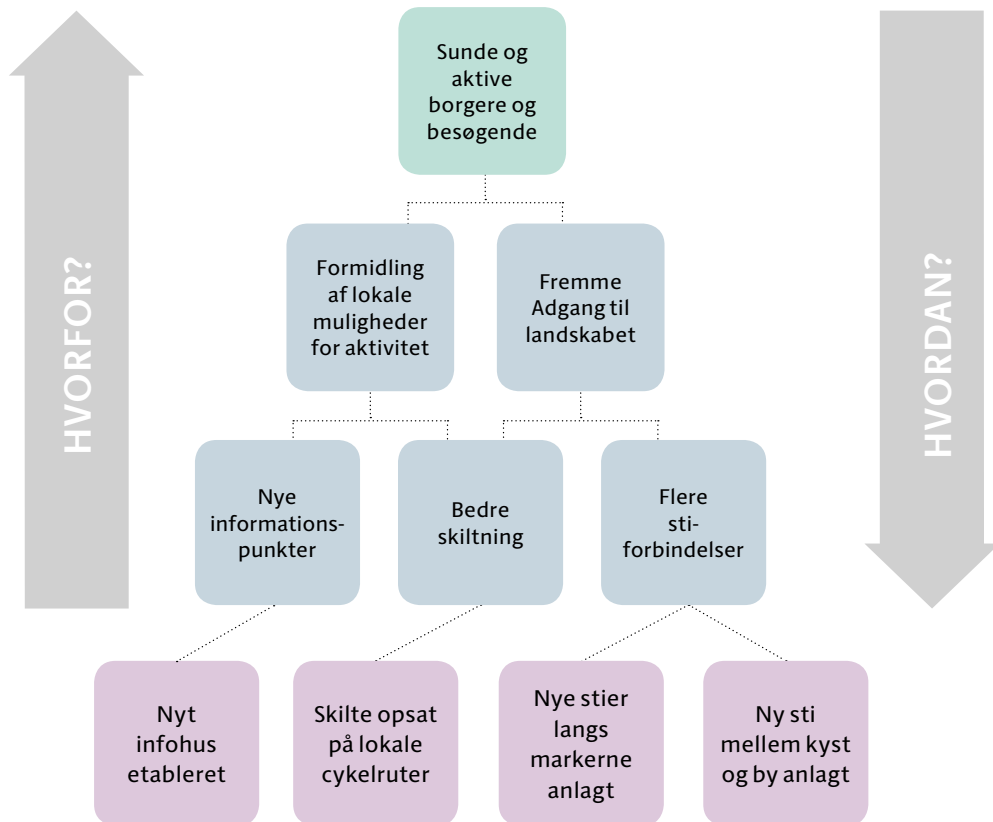
Alle i gruppen byder ind med, hvordan projektet vil opnå sine delmål – og dermed i sidste ende sit øverste formål. Ved at spørge 'hvordan' konkretiseres formål og delmål.

Svarene formuleres som de konkrete resultater, som projektet skal levere for at nå sine mål. Svarene skrives på sedler, som placeres under de relevante delmål (se illustration på næste side). 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, dvs. i passiv form. Resultaterne formuleres desuden i så konkret et sprog som muligt, fx "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.

FORMÅLSØVELSE: identificering af resultater



Figuren med eksemplet ovenfor viser, hvordan man arbejder sig nedad i hierarkiet og bliver præcis på resultaterne ved at spørge 'hvordan'. Resultaterne er markeret med lilla.



REDSKAB

Projektets succeskriterier

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

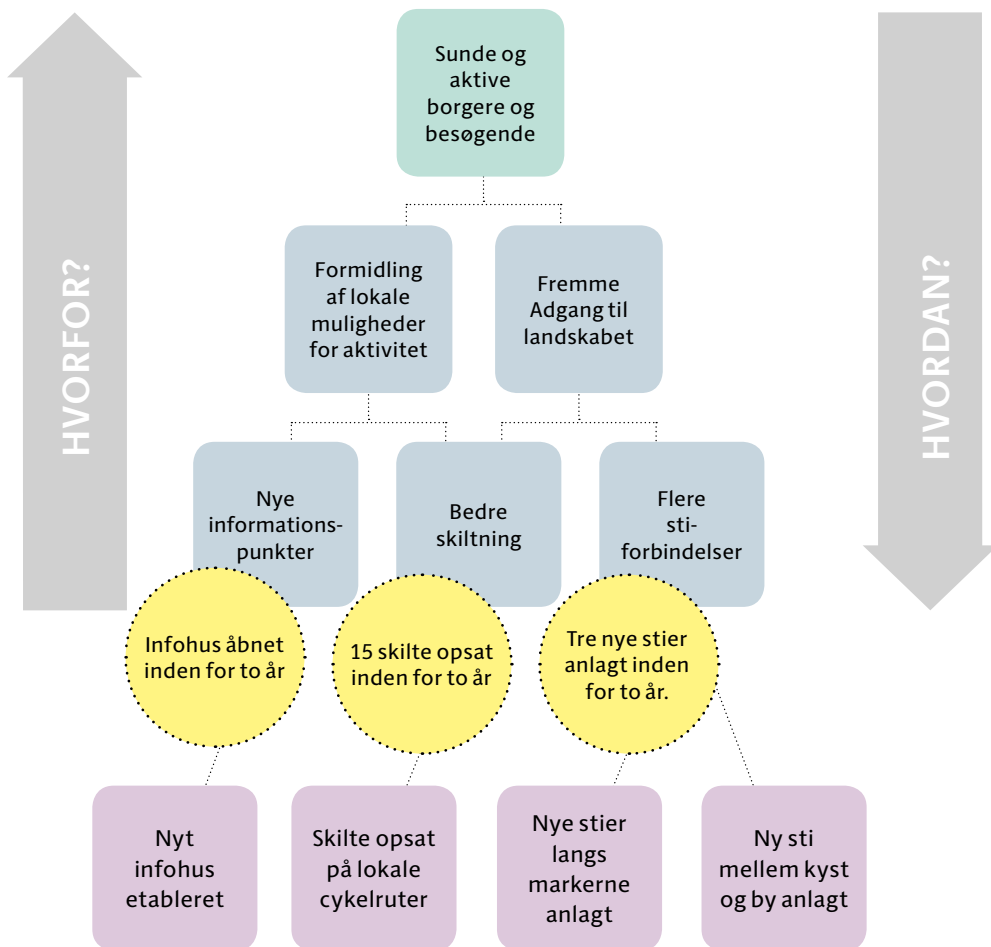
Alle i gruppen har mulighed for at byde ind med hvilke succeskriterier, der kan knyttes til de enkelte delmål.

Succeskriterierne er de konkrete resultater, som projektet evalueres på baggrund af.

Succeskriterierne skal være målbare, så det ikke kan diskuteres, om de er opnået eller ej. Hvis delmålet fx er at skabe bedre adgang til kysten, kan succeskriteriet være fx "5 km nye forbindelser mellem by og kyst inden 2015".

Tænk over, at succeskriterierne for delmålene skal ligge indenfor 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 nået eller ej.

FORMÅLSØVELSEN: formulering af succeskriterier



Formulering af succeskriterier gør det muligt at måle, om projektet har nået sine mål.

URBANPLANEN er et alment boligområde på Amager i København. Da området blev bygget i 1970'erne, var Solvangcentret et levende forretningscenter i Urbanplanen. I dag har centret få butikker tilbage og er nedslidt, og det er besluttet, at centret skal rives ned. Den lokale boligsociale indsats, Partnerskabet, har i samarbejde med arkitekterne i Open Air Neighborhood i mellemtiden mobiliseret lokale kræfter for at skabe midlertidige byrum omkring centret, så der kan blive liv i Solvangcenteret indtil nedrivningen.



Interessenter

Et projekts interessenter er en samlet betegnelse for alle, der kan tænkes at have en interesse i projektet eller kan forventes at blive påvirket af projektet. Interessenter kan fx være kommunen, potentielle brugere af projektet, en offentlig styrelse, interesseorganisationer, virksomheder, naboer til projektet eller en bestemt ekspert. Når kommunen er projektejer omtales dialog med og involvering af interessenter ofte som borgerinddragelse. Inddragelse og kommunikation med interessenter er med til at sikre opbakning til projektet og kan være afgørende for projektets forankring i lokalområdet. En god interessentanalyse kan også afdække ressourcer, idéer og synergier i forhold til projektet. I interessentanalysen overvejes, hvem der kan have interesser 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 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, målgruppeanalyse og kommunikationsplan.

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?

Tre veje til at få identificeret, kategoriseret og lagt en strategi for håndtering af projektets interessenter:



Identifikation af interessenter



Kategorisering af interessenter



Analyse og håndtering



REDSKAB

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)?



GODE RÅD

Inviter 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 kan også være en mulighed for at få indblik i lokalområdets ressourcer.

**REDSKAB**

Kategorisering af interessenter

Når projektets interessenter er identificeret, er næste skridt at kategorisere og prioritere dem. Dermed skabes overblik over, hvilken rolle de forskellige interessenter spiller i projektet, og er første skridt til at få lagt en plan for, hvordan samarbejdet med interessenter skal foregå.

Interessentanalysen kan også være vigtig for organiseringen af projektet, da analysens konklusioner godt kan være, at visse vigtige interessenter bør involveres direkte i projektet, fx i styregruppe eller projektgruppe.

Kategoriser interessenterne ved at spørge ind til 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 interessenter medvirker aktivt i projektet? Meget/lidt?

Ud fra svarene på de to spørgsmål placeres interessenterne i matrixen (se illustration på næste side). Alt efter placeringen af interessenten, indeholder matrixen gode råd til, hvordan man skal inddrage og samarbejde med interessenten.

MATRIX: Kategorisering af interessenter

Overordnet set findes der fire måder at samarbejde med sine 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, fx i form af specifikke arbejdsopgaver, i workshops eller som en del af projektorganisationen.





REDSKAB

Interessentanalyse

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

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

M/S ILLUTRON ligger i Københavns Havn og er et frivilligt drevet flydende kulturhus og interaktivt kunstlaboratorium. Skibet fungerer som værksted for kreative, tekniske kræfter inden for bl.a. installationskunst, musik og lysteknologi.



Proces

Planlægning af projektets proces fra den første idé til anlægsfasen er slut giver overblik over, hvilke aktiviteter der er nødvendige for at nå projektets endelige mål.

Procesplanlægningen bidrager også til at bryde projektet op i overskuelige bidder, 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 fx første spadestik eller åbningen af en ny bygning.

Ved at nedbryde projektet i en milepælsplan får man et detaljeret overblik over, hvad der skal til for at nå projektets endelige resultat. Milepælsplanen er også et godt grundlag for at lave formidlingsplanen (se senere i denne håndbog).

To veje til at få planlagt projektets proces:



Milepælsplan



Fasetyper



REDSKAB

Milepælsplan

Milepælsplanen bygges op ved at svare på tre spørgsmål:

SPØRGSMÅL 1

Hvad er projektets resultater? (Markeret med lyserød)

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

SPØRGSMÅL 2

Hvad er projektets indsatsområder? (Markeret med gul)

Et indsatsområde betegner et hovedspor eller en tematisk gruppering af resultaterne. Eksempler på indsatsområder kan være 'formidling' eller 'ruter'. Navnene på indsatsområderne noteres til venstre for resultaterne (se illustration på næste side).

I nogle tilfælde kan projektet opdeles i indsatsområder svarende til de enkelte resultater, andre gange er det hensigtsmæssigt at slå flere resultater sammen til ét indsatsområde.

SPØRGSMÅL 3

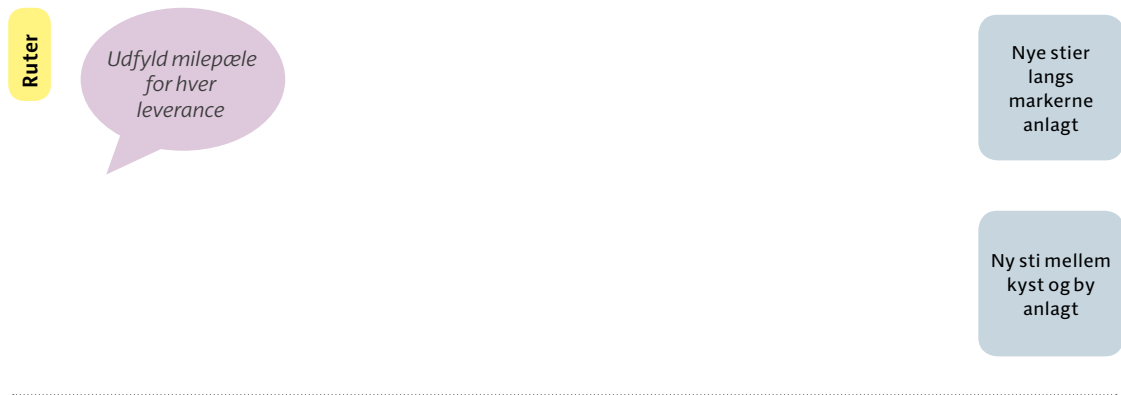
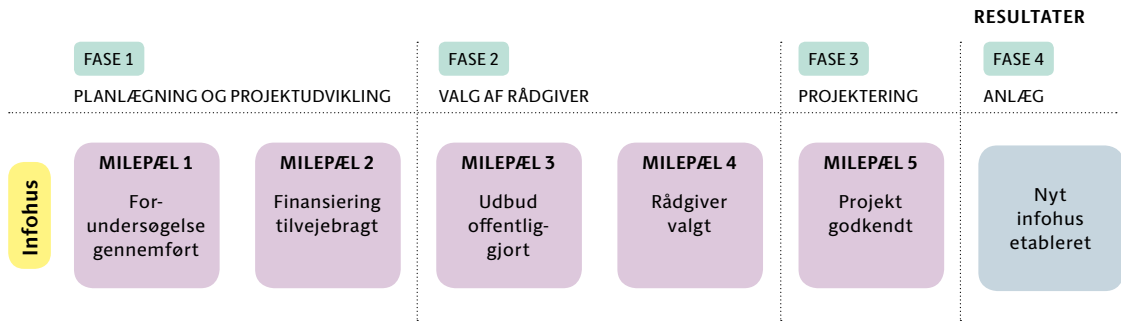
Hvad er projektets milepæle? (Markeret med lilla)

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 før nutid for at vise, at milepælen er afslutningen på en proces, fx 'udbud offentliggjort' eller 'rådgiver valgt'. Dette er vigtigt, fordi milepæle kan være gensidigt afhængige af hinanden, og derfor skal milepælene have en klar slutning. Nogle processer kan måske ikke påbegyndes, før andre er gennemført?

SPØRGSMÅL 4

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, 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.





REDSKAB

Fasetyper

De fleste projekter i det byggede miljø skal igennem faserne, som er beskrevet på næste side. Afhængig af projektets størrelse vil det være nødvendigt at få professionel hjælp til de fleste af faserne.



HVAD NU HVIS

... projektet bliver forsinket?

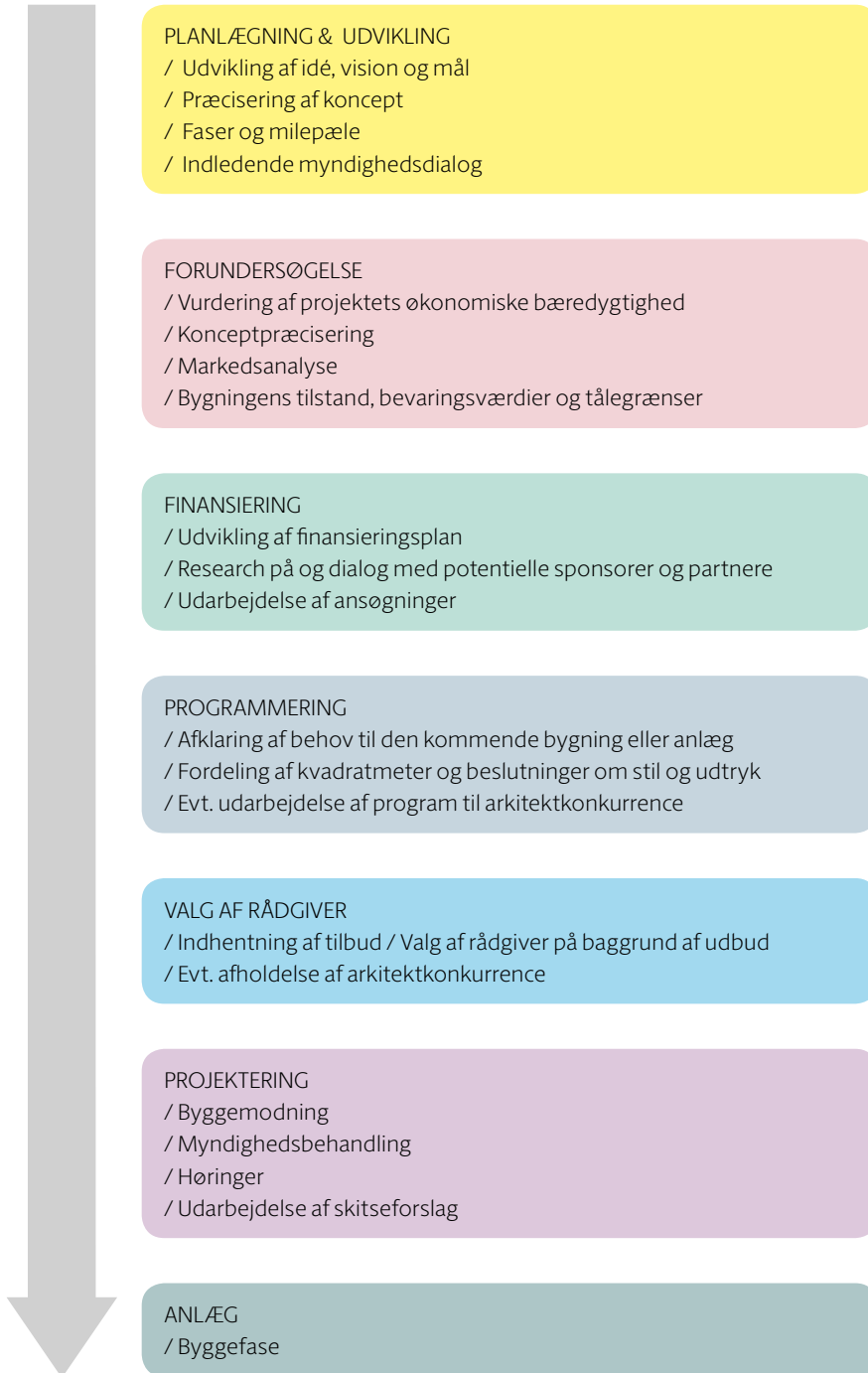
- Det er helt normalt, at projekters tidsplaner forandrer sig undervejs. Det er vigtigt at holde projektgruppe, sponsorer og samarbejdspartnere og ikke mindst lokalsamfundet orienteret om forandringerne.
- Kan I iværksætte midlertidige aktiviteter, der viser at projektet stadig lever, og som bidrager til at vedligeholde gejsten hos de involverede?



VIDEN

Udbud

Offentlige opgaver over kr. 500.000 skal udbydes efter Tilbudsloven. Offentlige opgaver over EU's tærskelværdier for udbud er omfattet af EU lovgivning. Vær opmærksom på, at projektets finansieringskilder kan have krav til om – og hvordan – projektet skal udbydes.



Tomme bygninger er en oplagt ressource og ramme for kreativ byudvikling. På Prags Boulevard på Amager har netværket givrum.nu overbevist ejeren af en forladt Sadolinfabrik om at lade et midlertidigt arbejdsfællesskab af kunstnere og iværksættere rykke ind. Det er blandt andet blevet til **PRAGS HAVE**, der giver områdets beboere mulighed for at dyrke grønt midt i byen og deltage i fællesspisninger i haven.






Organisation

De fleste projekter har behov for en formel organisation, der er juridisk afsender på projektet og ansvarlig for dets gennemførelse. I den forbindelse bør følgende overvejes:

Hvem er med i projektgruppen? Skal vi bruge frivillig arbejdskraft – og i så fald til hvilke opgaver? Skal der være en styregruppe? Hvem træffer beslutningerne? Hvem skal sidde i styregruppen? Hvem skal vi indgå partnerskab med? Er kommunen en del af vores projekt og på hvilken måde? Hvem er vores eksterne rådgivere? Hvem skal stå for driften, når projektet er realiseret?

Organiseringen af projektet 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. Organiseringen skal også tage højde for den driftsopgave, der i mange projekter følger efter projektudviklings- og anlægsfasen.

Tre veje til at opbygge en projektorganisation:

-  Den gode projektgruppe
-  Den gode organisation
-  Ledelse af frivillige



GODE RÅD

Den gode projektgruppe

Projektgruppen sikrer den daglige fremdrift i projektet. 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.

Overvej følgende råd 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 tilstrækkelig stor til at arbejdsopgaverne kan fordeles og ingen står alene med hele ansvaret - men ikke større end at den samtidig er beslutningsdygtig.
- Er forankret ved de egentlige beslutningstagere i styregruppen. I nogle projekter kan der være fuldstændigt sammenfald mellem projektgruppe og styregruppe



VIDEN

Moms og skat

Den måde, projektet er organiseret på i anlægs- og driftsfasen kan have betydning for projektets moms og skatteforhold. Offentlige og private projektere er forskelligt stillet ift. moms og skatteforhold. Kommuner skal fx være opmærksomme på, om der skal betales fondsskat af fondsbevillinger. Er projektere 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 eller jurist til råds om den bedste organisering af projektet. Læs mere om projekters økonomi i afsnittet om Økonomi s. 59.



VIDEN

Det juridiske ansvar

Som medlem af en bestyrelse eller styregruppe 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 styregruppens medlemmer.

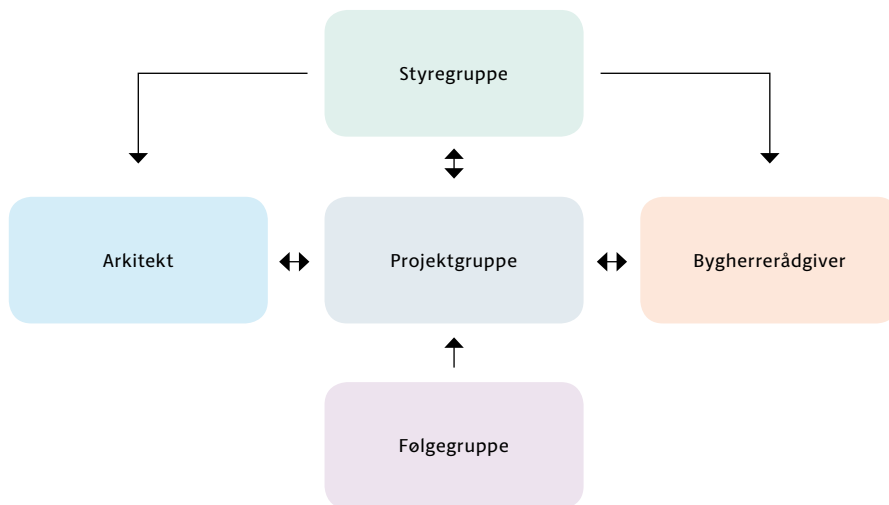


REDSKAB

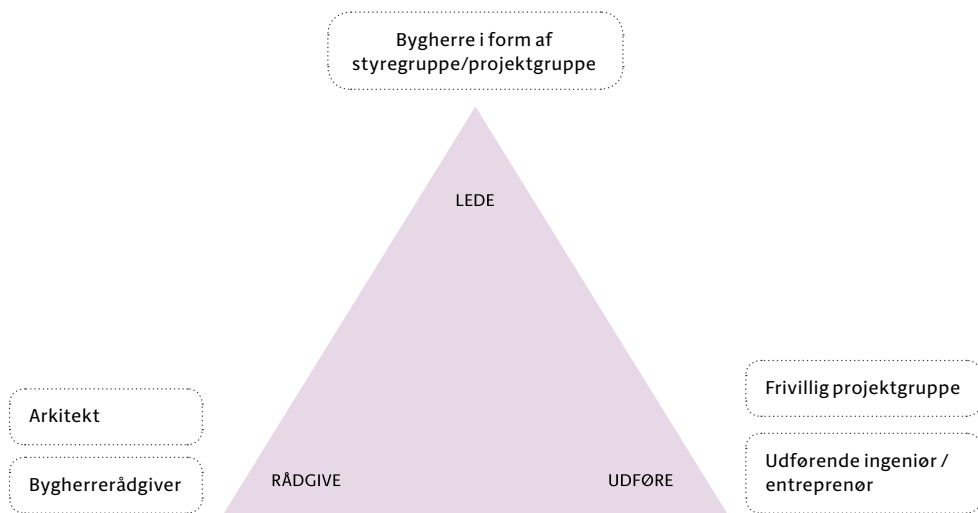
Den gode organisation

Projektorganisationer er meget forskellige. Små og enkle projekter har gavn af en lille og operativ organisation, mens større og mere komplekse projekter nødvendiggør en tilsvarende mere tung organisation. Elementer i en almindelig projektorganisation er:

- **STYREGRUPPE:** En tommelfingerregel for styregruppens sammensætning er, at den skal bestå af aktører, der har beslutningsret på projektet, og som har kompetencer ift. projektets karakter. Styregruppen er ansvarlig for at sikre finansiering af projektet og har bygherreansvaret. En for stor og mangfoldig styregruppe kan hæmme projektets beslutningsdygtighed og handlekraft. Deltagelse af en kommunal embedsmand i styregruppen kan sikre kommunal forankring.
- **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. Énmandshæren viser sig sjældent at være effektiv i det lange løb.
- **BYGHERRERÅDGIVER:** En ekstern rådgiver, der ansættes af styregruppen, og som rådgiver styregruppen i planlægnings- og anlægsfasen og sikrer, at kontrakter, tidsplaner mv. overholdes. For mindre projekter er det ikke altid relevant at involvere en bygherrerådgiver, men husk at bygherrerådgiveren som regel har tegnet en ansvarsforsikring, der dækker mangelfuld eller fejlagtig projektering. Det kan være en god sikkerhed for projekt- og styregruppe.
- **UDFØRENDE INGENIØR/ENTREPRENØR:** 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 tilknyttede 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, men består af udvalgte interessenter og eksperter, der kan bidrage til projektet med viden og sparring.
- **ARKITEKT:** Den rådgiver, som skal sikre kvalitet i de fysiske løsninger og i programmet. Arkitekten ansættes formelt af styregruppen.



Beslutningsstrukturen for et projekt i det byggede miljø kan se sådan ud. Projektgruppen har ansvaret for at projektet skrider frem, og er i tæt dialog med sine rådgivere i form af fx arkitekt- og bygherrerådgiver. Projektgruppen rådgives i nogen tilfælde af en fagligt kompetent følgegruppe. Styregruppen har det overordnede ansvar for projektet og har beslutningskraft over både projektgruppes, arkitektens og bygherrerådgiverens arbejde.



Rollefordelingen mellem ledende, udførende og rådgivende opgaver i et projekt i det byggede miljø.



GODE RÅD

Samarbejde med frivillige

Mange projekter er afhængige af en frivillig indsats, både hos projektgruppen men også for den frivillige arbejdskraft i 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 UD GANGSPUNKT 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.
- INFORMÉR: Sørg for at informere tydeligt om, hvornår der er brug for arbejdskraft, til hvilke opgaver og hvad det kræver af dem, fx tidsmæssigt.
- TAG TID OG ENGAGEMENT SERIØST: Sørg for, at der er nok at lave, når der indkaldes til arbejde, så ingen føler sig overflødige. Og giv ikke de frivillige flere opgaver, end de kan magte.
- VIS TILLID – GIV ANSVAR: Vis tillid til de frivilliges evner og kompetencer ved at uddelegere ansvar for arbejdsopgaver og anerkend deres indsats.
- SKAB GODE RAMMER FOR 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 dem der bidrager til projektet oplever, at projektet skrider fremad og lykkes.
- SAMMENSÆT EN MANGFOLDIG GRUPPE AF FRIVILLIGE: En mangfoldighed af viden og kompetencer skaber nytænkende projekter og giver mulighed for at løse meget forskelligartede opgaver.



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.



HVAD NU HVIS

... I har svært ved at rekruttere frivillige?

- Vær skarpe på at kommunikere opgaverne via kanaler, som jeres målgruppe af frivillige orienterer sig i i forvejen. Prøv nye formidlingskanaler, fx Facebook, Lokalavisen, opslag ved købmanden/i daginstitutionen gennem events og lignende, så I fanger målgruppen der, hvor de er.
- Ofte vil klart afgrænsede opgaver være mere appellerende for frivillige hjælpere end opgaver med uklart indhold og tidshorisont. Skab klare og konkrete opgaver og giv frihed til at melde til og fra.

Han Herred er hjemsted for landets sidste store kystlandingsplads, Thorup Strand. Her holder foreningen **HAN HERRED HAVBÅDE** liv i den traditionelle bådbygningskunst og har fået opført et nyt hus, der både skal fungere som værksted og formidlingssted for Thorup Strands traditionelle bådbyggeri.







Omverdenen

Et godt projekt tager højde for sin kontekst, og særligt de kommunale rammer er i den forbindelse relevante. Hvilken kontekst befinder projektet sig i? Hvem henvender det færdige projekt sig til, og eksisterer der et behov for det, projektet har at tilbyde?

Interessentanalysen har givet et godt overblik over, hvem det færdige projekt henvender sig til. Herefter er det tid til at lære projektets omverden bedre at kende. Det skal vurderes, hvordan projektet forholder sig til eksisterende visioner og strategier samt hvilken relation projektet skal have til lokalsamfundet i det hele taget. For at svare på dette vil det for de fleste projekter være frugtbart at se nærmere på det, som man med en bred betegnelse kunne kalde for projektets omverden.

Ikke alle spørgsmål vil kunne besvares her og nu, men vil kræve indhentning af yderligere information og statistik, samt evt. ekstern rådgivning, afhængig af projektgruppens kompetencer og projektets kompleksitet og driftsbehov.

Fire veje til at forstå et projekts omverden:

-  Samarbejde med kommune og andre myndigheder
-  Bruger- og kundeanalyse
-  Fra konkurrenter til samarbejdspartnere
-  Analyse af styrker, svagheder, muligheder og trusler (SWOT)



GODE RÅD

Samarbejde med kommune og andre myndigheder

Hvis kommunen ikke er en del af projektets styregruppe eller projektgruppe, bør projektet, ud over den generelle kommunikation, også sørge for at etablere en god dialog med kommunen. Nogle projekter har også gavn af at involvere andre myndigheder, fx Naturstyrelsen, Kulturstyrelsen, Kystdirektoratet mv.

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

Her gives råd til det indledende arbejde med at afdække eksisterende visioner og strategier og den efterfølgende dialog med kommunen om jeres projekt.

Afdækning af eksisterende visioner og strategier

Det kan være en god idé at undersøge kommunale planer og strategier, både for projektets specifikke lokalitet og bygninger, det nære lokalområde og den større kommunale kontekst. Afhængig af projektets karakter kan kommunens planer få indflydelse på projektets muligheder og udfordringer. Man kan komme langt med arbejdet fra skrivebordet, hvorfra planer og anden relevant kommunal fakta kan indhentes. Nedenstående kilder kan fx være relevante:

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

Dialog med kommunen

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. Omvendt kan et nytænkende projekt, der er bevidst om sin kontekst, rykke ved den måde kommunen arbejder med lokale potentialer på og være med til at skabe nye retninger for den kommunale planlægning.

Kommunen er ofte 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 tidligt i forløbet. 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.
- KULTURFORVALTNINGEN: Ved typisk hvilke politiske beslutninger og interesser, der er inden for kulturområdet og har kendskab til kommunens kulturelle udviklingsmål.



REDSKAB

Bruger- og kundeanalyse

Projektets brugere og kunder er en helt central del af projektets omverden. For mange bidragsydere er det alfa og omega, at projektet kommer andre til gode og har en almen karakter. Derfor er det vigtigt at overveje, hvem projektet er til gavn for, og hvem der forventes at gøre brug af det, når det står færdigt. Overvej følgende spørgsmål:

- Hvem er projektets (vigtigste) brugere? For hver brugergruppe gennemgås nedenstående spørgsmål:
- Kan brugergruppen frit benytte sig af projektets faciliteter og aktiviteter, skal brugergruppen betale for at benytte projektets faciliteter - eller eventuelt en kombination af de to?
- Hvad kendetegner brugergruppen 'i tørre tal' (fx 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 (fx spise, overnatning, parkering, offentlig transport, ophold til børn, shopping)?

De overvejelser, der kommer ud af disse spørgsmål, kan bidrage til en evt. efterfølgende markedsanalyse. Overvej at tilknytte en ekstern rådgiver, der kan udarbejde en vurdering af bruger-/kundegrundlaget for projektet.

**GODE RÅD**

Fra konkurrenter til 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?



REDSKAB

Analyse af styrker, svagheder, mulighed 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 i projektgruppen:

- **STYRKER:** Interne styrker ved projektet. Fx en kompetent og loyal projektgruppe, stærke lokale samarbejder, en særligt interessant bygning el. lign.
- **SVAGHEDER:** Interne svagheder ved projektet. Fx store driftsudgifter, manglende kompetencer eller tid i projektgruppen el. lign.
- **MULIGHEDER:** Udefrakommende muligheder, der er udenfor projektets indflydelse. Fx vækst i turisme, øget fokus på bæredygtighed, nye teknologier el.lign.
- **TRUSLER:** Udefrakommende trusler, der er udenfor projektets indflydelse. Fx stærke lokale konkurrenter, finanskriser eller politiske beslutninger.



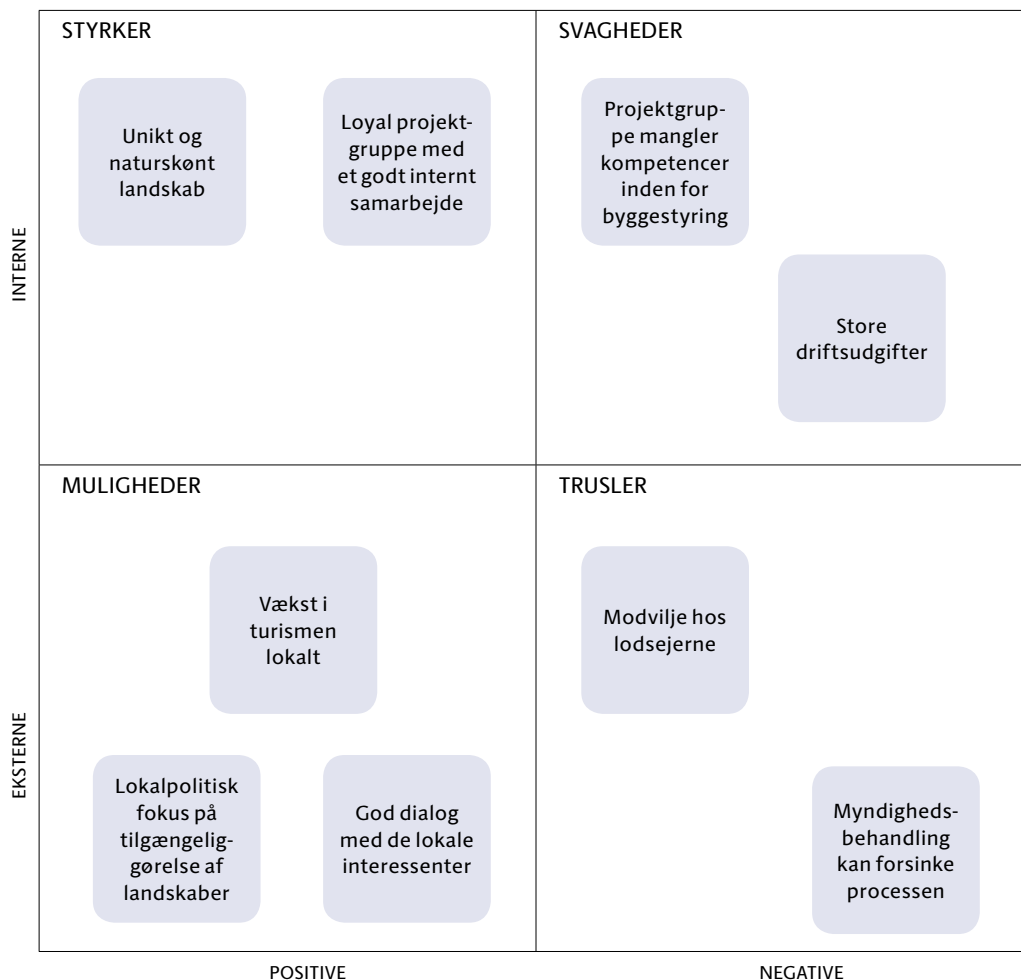
HVAD NU HVIS

... projektet møder modstand i lokalsamfundet?

- Inviter 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.

SWOT-analyse

Nedenstående er en SWOT-analyse er baseret eksemplet fra formålsøvelsen s. 15



SWOT-analysen giver et overblik over projektets forhold til sin omverden og kan hjælpe med at pege på projektets styrker og svagheder

DYREBORG HAVN er et gammelt fiskerleje, der nu fungerer både som fritidshavn for lystsejlere, fritidsfiskere og turister. En gruppe ildsjæle i Foreningen Dyreborg Havn arbejder aktivt sammen med beboerforeningen og medborgerhuset i Dyreborg om at skabe og fastholde aktivitet og livskvaliteten i dette hjørne af Sydfyn. Foreningen har taget initiativ til en renovering og arkitektonisk opgradering af havnen, der har bidraget positivt til stedets turisme og sikret et historisk havnemiljø for eftertiden.



Kommunikation





En god relation mellem projekt og omverden handler i høj grad om kommunikation.

Projektet skal kommunikeres både til lokalsamfundet og den bredere omverden for at skabe opmærksomhed omkring og lokal forankring af projektet.

Husk at dele nyhederne fra jeres projekt. Et projekt indeholder ofte mange gode nyheder, som lokale medier, interessenter, myndigheder mv. vil have interesse i.

Kommunikationen skal imidlertid planlægges, så det rette budskab kommer ud til de rette interessenter på det rette tidspunkt og via de rette kanaler.

Fire veje til god kommunikation af projektet:

-  Formidlingsplan
-  Pressehåndtering og pressemeddelelse
-  10 gode råd til at skrive en pressemeddelelse
-  Skabelon for pressemeddelelse



GODE RÅD

Formidlingsplan

God kommunikation kan være afgørende for en god forankring i lokalmiljøet. Samtidig er det vigtigt, at projektets kommunikation afstemmes med centrale interessenter og parter, fx har finansieringskilder, kommuner og myndigheder ofte en holdning til, hvordan og hvornår projektet skal kommunikeres. Kommunikationsplanen kan være et godt redskab til at forventningsafstemme mellem projektets parter og internt i projektgruppen.

Kommunikationsplanen beskriver i detaljer, hvad der skal kommunikeres, hvornår det skal kommunikeres, gennem hvilke kanaler, der skal kommunikeres og hvem, der skal kommunikeres med.

Tag udgangspunkt i projektets interessentanalyse, 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 / på hvilket niveau er de interesserede i projektet?
- Hvilke ressourcer - menneskeligt og økonomisk – har projektet til brug for kommunikation?
- Hvilke kanaler vil I gøre brug af?



VIDEN

Eksempler på kanaler

- Nyhedsbreve/mails.
- Pressemeddelelser.
- Hjemmeside om projektet eller via eksisterende, relevante hjemmesider med forbindelse til lokalområdet.
- Sociale medier.
- Informationsmøder om projektets status og de næste skridt i processen.
- Involverende events og aktiviteter, fx åbent hus, workshops, fælles arbejdsdage, foredrag og byvandring.



VIDEN

Målret kommunikationen

Både for lidt og for meget kommunikation kan være uheldigt for et projekt. Målret og dosér så vidt muligt kommunikationen til de enkelte målgrupper, så den passer præcis til dem.



GODE RÅD

Pressehåndtering og pressemeddelelse

Det kan være en god idé at kommunikere projektets overordnede milepæle gennem lokale og regionale medier – fx:

- Når beslutningen om, hvordan projektet konkret skal udføres, er taget.
- Når der er valgt rådgiver.
- Når tiden er kommet til første spadestik.
- Hvis der opstår uforudsete forhindringer, som berører lokale borgere.
- Når resultatet af projektgruppens anstrengelser endeligt står færdigt.

Det er alle gode anledninger til at kontakte og udsende en pressemeddelelse til lokale og/eller regionale medier.

Her følger 10 gode råd til at skrive en pressemeddelelse samt en skabelon til en pressemeddelelse, som kan redigeres og tilpasses det enkelte projekt.



GODE RÅD

10 gode råd til skrive en pressemeddelelse

1. **PRÆCISER BUDSKABET:** En pressemeddelelse skal have en klar vinkel, så vælg imellem budskaberne og lad det ene stærke budskab gennemsyre hele teksten.
2. **MÅLRET PRESSEMEDDELELSEN TIL DEN KONKRETE AVIS:** Fokuser pressemeddelelsen direkte på læserne og den verden, de relaterer sig til. Spørg jer selv, hvorfor projektet er relevant for læserne og tag udgangspunkt i det.
3. **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?)
4. **BYG PRESSEMEDDELELSEN OP SOM EN ARTIKEL:** Som udgangspunkt bør din pressemeddelelse maksimalt fylde én side plus fakta. Struktur pressemeddelelsen med det vigtigste først:
 - Kort og præcis overskrift.
 - Manchet, som i få linjer og med fremhævet skrift resumerer artiklen.
 - Selve brødteksten, som brydes op i overskuelige bidder med små overskrifter.
5. **BRUG CITATER:** Pressemeddelelsen står klarere med ét til to citater fra projektgruppens talsperson og/eller kommunen eller en tredje relevant aktør.
6. **HUSK AT SUPPLERE MED FAKTA:** Suppler 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.
7. **HUSK AT LÆSE KORREKTUR**
8. **GIV GODE BILLEDER:** Nogle gange afgør det gode billede, om der bliver en historie overhovedet. Opløsningen bør være høj til nok til tryk, men ikke så høj at den blokerer modtagerens mailboks. 300 DP og 1-2 MB er passende.
9. **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.
10. **RING OG FØLG OP:** Journalister modtager mange pressemeddelelser via mail, så I skiller jer ud ved at ringe først.



REDSKAB

Skabelon for pressemeddelelse

Overskrift

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

Manchet

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

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 projektet talspersoner]

Faktaboks

[Indsæt korte fakta om projektet, fx større milepælsdatoer, økonomi, organisering, fakta om projektets bygning/område samt den større sammenhæng, som projektet er en del af]




GODE RÅD

Intern kommunikation

Husk at orientere projektets samarbejdspartnere:

- når projektet når større milepæle
- hvis projektets aktiviteter og budget ændrer sig
- hvis der sker væsentlige ændringer i projektorganisationen
- eller hvis projektet støder på uforudset udfordringer






Landsbyen Knabstrup sydvest for Holbæk har i høj grad været præget af Knabstrup Teglværks op- og nedture. I 25 år har teglværkets fine gamle bygninger ligget ubrugte hen. Nu arbejder foreningen **MAKVÆRKET** på at puste nyt liv teglværkets keramikfabrik, blandt andet gennem etableringen af en multisal for nycirkus artister i bygningskompleksets største rum med 8 meter til loftet.

Bygninger og anlæg

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 om fx behov for kvadratmeter og funktioner, før projektet udvikles og planlægges.

Der kan være overvejelser omkring lovgivning, særlige frednings- eller bevaringshensyn, det arkitektoniske samspil mellem nyt og gammelt, planlægning af bygninger og steders funktion og indhold mm. 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.

Tre veje til at kortlægge muligheder og udfordringer i de fysiske rammer:

-  Bygningsanalyse og program
-  Spørgsmål til din rådgiver
-  Håndtering af fredede eller bevaringsværdige bygninger



GODE RÅD

Bygningsanalyse og program

Det kan være nødvendigt at få hjælp fra en ekstern rådgiver til at lave en bygningsanalyse og 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 eller områdets kontekst, nemlig bygningens eller områdets historie samt de andre bygninger og landskaber, der præger omgivelserne, og koble konteksten med bygningens, byrummets eller landskabets kommende formål.

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. Bygherrerådgiveren kan også sikre, at ønsker og vision fra programmering bæres helt frem i projektet.

Spørg evt. de involverede fonde, sponsorer eller kommunen for 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.

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



VIDEN

Hvad er et program?

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.



GODE RÅD

Spørgsmål til din rådgiver

Følgende spørgsmål kan danne afsæt for en evt. professionel rådgivers bygningsanalyse og/eller programmering af bygning eller sted.

Generelt:

- Er der en særlig udviklingshistorie, der præger lokalområdet og evt. 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 fx 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 man kan lave mere gennemgribende ændringer?

**GODE RÅD****Håndtering af fredede eller bevaringsværdige bygninger**

Hvis I arbejder med en fredet bygning i jeres projekt, skal 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.

Hvis I arbejder med en bevaringsværdig bygning i jeres projekt, er det kommunen, der skal høres vedrørende eventuelle ændringer på bygningen. Kommunen 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 til nye idéer til, hvordan bygningens kommende funktioner kan etableres uden at gå på kompromis med bygningens kvaliteter.

Godt 10 kilometer fra Aalborg finder man den fine, bevaringsværdige landsby, **NØRHOLM**. Her leves et aktivt liv med skole, kirke og arrangementer, og trods sine blot 200 indbyggere formår den lille by alligevel at holde liv i den lokale købmand på foreningsbasis. Lokale ildsjæle har taget initiativ til og sikret den nordjyske landsby et smukt forsamlingshus at samles i og om. Et forsamlingshus, der med sin arkitektur henviser til den klassiske ladebygning og dermed skriver sig ind i landsbyens landlige kontekst.







Økonomi

Hvad koster projektet at realisere, og hvor hentes finansieringen til det? Hvordan sikres driften, når anlægsfasen er slut? Et vigtigt parameter for, at 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.

Fire veje til at skabe overblik over og skitsere en bæredygtig projektøkonomi:

-  Budget for anlæg
-  Finansiering
-  Driftsbudget
-  Casestudier af lignende projekters økonomi



REDSKAB

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.

Husk at:

- Tjekke om momsen 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 af afsætte ca. 10% til projektledelse (med mindre projektet er frivilligt drevet) og ca. 15% til uforudsete udgifter.

Få mere at vide om moms og skat på side 31

Etablering af informationshus

Renovering og ombygning af eksisterende bygning	50.000,00 kr.
Montering af formidlingsenheder	10.000,00 kr.
I alt	60.000,00 kr.

Anlæg af mountainbikerute

Udvikling design af ruter	10.000,00 kr.
Anlæg af rute	40.000,00 kr.
I alt	50.000,00 kr.

Anlæg af stier

Udvikling og design af stier	10.000,00 kr.
Anlæg af stier	40.000,00 kr.
I alt	50.000,00 kr.

Formidling

Udvikling af formidlingskoncept	20.000,00 kr.
Layout og produktion af skilte	30.000,00 kr.
Layout og produktion af formidling til informationshus	20.000,00 kr.
I alt	70.000,00 kr.

Aktiviteter i alt

230.000,00 kr

Projektledelse og interessenthåndtering (ca. 10%)	23.000,00 kr.
---	---------------

Uforudsete udgifter 15%	34,500,00 kr.
-------------------------	---------------

I alt	287,500,00 kr.
-------	----------------

I alt inkl. moms	359.375,00 kr
-------------------------	----------------------



REDSKAB

Finansiering

Brug god tid på at undersøge fondenes vision, mission og tildelingskriterier, og søg kun relevante fonde. Systematiser evt. den viden der opnås i nedenstående skema, der også giver mulighed for at tage noter og holde styr på status for dialog med forskellige potentielle sponsorer. Det kan også være en god idé at vedlægge skemaet til fondsansøgninger.

Noter de bidragsydere I planlægger at ansøge eller som I er i dialog med, og hold løbende skemaet opdateret. Det sikrer en målrettet og koordineret indsats i fundraisingen. Vær opmærksom på at forskellige finansieringskilder har forskellige krav, fx til medfinansering. Brug også skemaet til at vise egenfinansieringen: altså hvordan I selv planlægger at bidrage til projektet med timer eller midler.

FOND / BIDRAGSYDER	FORMÅL / HVAD STØTTES?	VIGTIG INFO	HANDLINGSPLAN / STATUS
<i>Navn på bidragsyder</i>	<i>Særlige fokusområder m.m.</i>	<i>Ansøgningsfrister / Erfaring fra tidligere projekter / Kontaktperson mm.</i>	<i>Ansøgte eller bevilligede beløb / Noter fra dialog mm.</i>

Skemaet hjælper med at skabe overblik over mulige finansieringskilder og status for dialogen med dem.



REDSKAB

Driftsbudget

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 udgifter og indtægter, som er forbundet med projektets drift.

UDGIFTER	Årlige udgifter i kr.
Informationshus	
Vedligeholdelse af informationshus gns/år	20.000 kr.
Opdatering af formidling gns/år	5.000 kr.
Stier og cykelruter	
Vedligeholdelse af ruter og skilte	10.000 kr.
I alt	<u>35.000 kr.</u>

INDTÆGTER	Årlige indtægter i kr.
Kommunens bidrag til vedligeholdelse af stier og ruter	10.000 kr.
Salg af guidede cykelture	5.000 kr.
Årlig borgerevent	7.000 kr.
Indtægter fra støtteforening i byen	13.000 kr.
Indtægter i alt	<u>35.000 kr.</u>

BALANCE	I alt i kr
Udgifter - indtægter	0



GODE RÅD

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 til relevante nøgletal, som fx kvadratmeterpris, besøgstal, gennemsnitsforbrug, entrépris eller noget helt tredje, som har relevans for jeres projekts økonomiske bæredygtighed.

Få inspiration til relevante eksempler ved fx henvendelse til kommunen, ved internetsøgning, 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 – fx gennem et besøg, et interview (evt. over telefonen) eller på anden vis vil dele deres erfaringer med jer.

Et kig på andre projekters økonomi kan samtidig inspirere til udvikling af jeres eget projekt vedrørende fx 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.



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



HVAD NU HVIS

... 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 orientere sponsorer og samarbejdspartnere om udviklingen, så I i samarbejde kan finde en løsning.

På en gavl på Vesterbro i København fandt er én af storbyens vertikale flader udnyttet til vertikal regnvandshave. Den københavnske organisation **BYHAVENETVÆRKET** står bag gavlen, der fungerer som en økologisk have på højkant: En grøn og bæredygtig gavl, der udnytter én af storbyens mange vertikale flader til opsamling af regnvand og som varierer alt efter årstiden.



Projektplan

Med værktøjerne 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 og mellem projektgruppe og styregruppe er enige om projektets indhold og aktiviteter. Men projektplanen er også et godt dokument i dialogen med fx 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 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.



REDSKAB

Skabelon til projektplan

- **PROJEKTTITEL:** Formuler en kort og fængende titel
- **KONTAKTINFORMATION:** Kontaktinformation på projektets ejer
- **FORMÅL :** Hvorfor skal projektet gennemføres? (Se formål og delmål i formålsøvelsen)
- **FORVENTEDE RESULTATER:** Hvilke konkrete resultater fører projektet til? (Se resultater fra formålsøvelsen)
- **GENNEMFØRELSESFASENS PROCES OG AKTIVITETER:** Beskriv projektets vigtigste faser og milepæle (se milepælsplan). Aktiviteter kan fx være: valg af rådgiver, udbud af opgaven, etablering af organisation, fremskaffelse af finansiering, mv.
- **INDDRAGELSE AF INTERESSENER:** Hvem er projektets vigtigste interessenter? Og på hvilken måde planlægger projektet at holde (interne og eksterne) interessenter informerede om projektet? (Se Interessenter)
- **PROJEKTORGANISATION:** Hvordan organiseres og styres projektet? Hvem har ansvar for hvilke opgaver? Er der tilknyttet eksterne rådgivere (fx bygherrerådgiver, arkitekt, mv.), hvordan vælges de, og hvem er der evt. tale om, hvis de er valgt? (Se Organisation)
- **FORMIDLINGSPLAN:** På hvilke tidspunkter i løbet af projektets gennemførelsesfase er der behov for, at projektet formidles og synliggøres, og på hvilken måde (fx events, pressemeddelelser, nyhedsbreve, mv.)? (Se Proces og Kommunikation)
- **TIDSPLAN:** En oversigt over projektets aktiviteter og milepæle i skematisk form. (Se Proces/ milepælsplan)
- **ØKONOMI:** Hvilke udgifter forventes i forhold 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 Økonomi)



Forslag til videre læsning:

Følgende publikationer har inspireret udviklingen af denne håndbog og kan være god læsning, hvis man ønsker at dykke endnu mere ned i viden om projektudvikling:

Power i projekter og portefølje af *John Ryding Olsson og Mette Lindegaard Attrup*.

Bogen giver gode redskaber til projektudvikling og –styring, og er et godt forslag til videre læsning for den interesserede projektmanager

Frivilligkoordinering – hvorfor og hvordan? af *Frederik C. Boll, Nana G. Alsted og Jakob M.*

Hald. Bogen er en grundig indføring i de særlige forhold, der gælder, når man er leder for et hold af frivillige. Gode råd om ledelse af frivillige er udviklet med inspiration herfra.

Håndbog i projektudvikling

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.