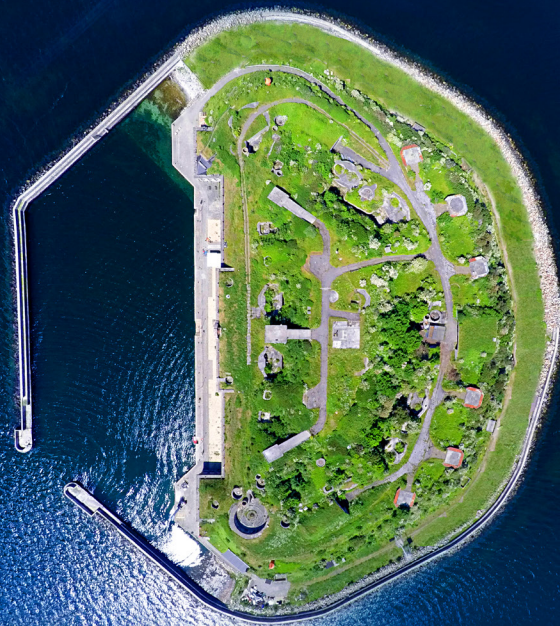


Læringen fra et renoveringsprojekt

Renovering af Middelgrundsfortet 2015 - 2019



MIDDELGRUNDS
FONDEN

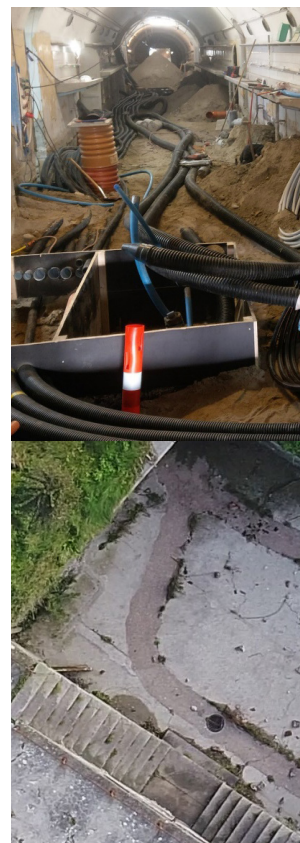
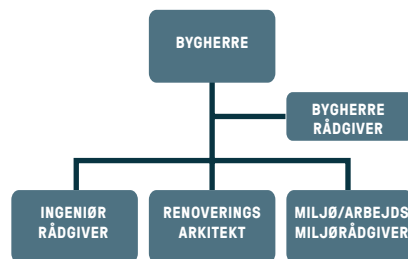
Indhold

Indhold.....	2
Rådgivning.....	3
Entreprisevalg.....	4
Økonomistyring.....	5
Fortsat drift.....	6
Myndigheder.....	7
Frivillige.....	8



Rådgivning

- Baseret på erfaringer fra Ungdomsøen som renoveringsprojekt, så anbefales det, at man starter med at finde en bygherrerådgiver, der kan vejlede én gennem projektet, som afklarer de præcise ønsker omkring byggeriet med bygherren, får identificeret de væsentligste udfordringer ved byggeriet/renoveringen, og endelig kan fungere som rådgiver i kontraktuelle forhold herunder udarbejdelse af ydelsesbeskrivelsen for udbuddene.
- Bygherrerådgiveren kan være en ingeniørvirksomhed eller en arkitektvirksomhed, men for begge gælder, at de skal have erfaringer med renoveringsprojekter og de opgaver, der knytter sig til projektet. Bygherrerådgiveren bør operere på timebetaling.
- Bygherrerådgiveren varetager den såkaldte programfase, og følger én gennem hele projektet. Her er det vigtigt at fokusere på, at der er god kemi mellem bygherre og rådgiver samt at rådgiveren forstår bygherrens ønsker og behov. Som bygherre kan du med fordel invitere flere til samtale og vælge ud fra relevante referencer, kemi og samarbejdspotentialer. Sørg for, at du møder personen, der bliver ansvarlig for dit projekt, ikke kun virksomhedsrepræsentanter.
- Sammen med bygherrerådgiveren vælges design- og ingeniørmæssige rådgivere. Det kan i mindre projekter være fra samme virksomhed som bygherrerådgiveren, men vil i større eller mere komplekse sager ofte være teknisk og/eller arkitektoniske specialvirksomheder. Todelingen sikrer, at specialydelseerne kan konkurrenceudsættes uafhængigt, samt at der kan varetages en bygherreinteresse ved projekteringsfejl.
- Arkitekterne og ingeniørvirksomheden skal detaildesigne dit projekt, og foretage den tekniske projektering af bygningens konstruktion, installationer, brandmæssige forhold og varetage specialopgaver inden for miljøforhold, støj og arbejdsmiljø.
- Samme virksomheder laver det tekniske grundlag for entrepriseudbuddet.
- Entrepriseudbuddet samles af din bygherrerådgiver, som normalt står for gennemførelsen af udbuddet og evaluering af tilbuddene.
- Under byggeriet kan tilsynet med de leverede ydelser, alt efter projektets omfang og kompleksitet, udføres af bygherrerådgiveren (typisk en specialiseret byggeleder), eller de tilknyttede fagrådgivere (hvad angår det særlige tekniske/faglige tilsyn).



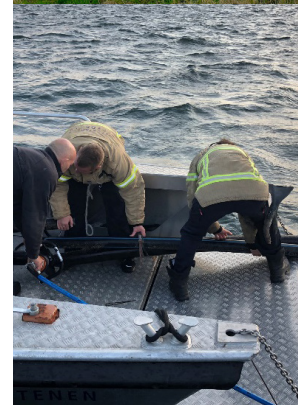
Entreprisevalg

- Entreprenørvalget er helt afgørende for projektets succes. Entreprenøren har enorm indflydelse på opgavens kvalitet og funktionalitet. Dette gør sig særligt gældende ved et renoveringsprojekt med ufatteligt mange uforudseelige udfordringer, der vil opstå.
- Det er derfor afgørende, at man har projektforståelse, erfaring/referencer, organisation og den ansvarlige projektleders CV som valgkriterier, og ikke kun vælger på baggrund af laveste pris.
- Et mismatch mellem projekt og entreprenør kan medføre en utilfredsstillende udførelse af opgaven samt langvarige økonomiske / juridiske tovtrækkerier om ansvar, forventninger og betaling.
- Grundlæggende kan man vælge blandt tre forskellige entrepriseformer: Totalentreprise, Hovedentreprise og Fagentreprise
- Totalentreprisen: En aftaleform, hvor den valgte entreprenør dækker alle fagområder samt varetager ansvaret for detailprojekteringen af løsningen. Der aftales normalt en fast pris baseret på de vilkår, der er i udbudsmaterialet. Aftaleformen er velegnet til nybyggeri, men til komplicerede restaureringsopgaver er dette ikke den mest hensigtsmæssige aftaleform, da grundlaget for udbudsmaterialet ofte er mangelfuldt med en del ukendte faktorer. Det betyder, at der vil komme mange ændringsforslag og dermed usikkerhed omkring prisen. Bygherren har derudover mindre indflydelse på valg af løsning samt mulighed for prioritering.
- Hovedentreprisen: Her bevarer bygherren projekteringsansvaret og dermed muligheden for løbende at tilrette projektet. Hovedentreprenøren gennemfører projektet dels ved brug af egne folk dels ved underentreprenører, men hovedentreprenøren har ansvaret for den samlede byggeledelse, herunder koordinationen mellem de enkelte fag. Dette kan være en meget fin entrepriseform, hvis hovedentreprenøren selv har en produktionsorganisation og kun i mindre grad hyrer underentreprenører. Hovedentreprenøren beregner typisk et overhead på 8-12% for at koordinere med underentreprenørerne især ved eventuelle tillægsarbejder udenfor den oprindelige kontrakt. Succesen for denne entrepriseform er tæt knyttet til hovedentreprenørens kompetencer i byggeledelse.
- Fagentreprise: Her vil bygherren enten selv eller gennem sin bygherrerådgiver/byggerådgiver stå for projektdesignet, de tekniske beskrivelser og udbuddene til de enkelte fag. Den valgte byggeledelse forestår koordinationen mellem fagene og forestår evt. projekttilretninger, når det i udførelsesfasen viser sig, at virkeligheden afviger fra de foreliggende tegninger. Byggeledelsen har i denne entrepriseform samme økonomiske interesse som bygherren, men det forudsætter, at rådgiveren har kompetente byggeledere til at varetage opgaven.



Økonomistyring

- Et fondsfinansieret renoveringsprojekt, som samtidigt er momsfrataget, stiller helt særlige krav til økonomistyring. Man har typisk en helt fast fondsbevilling; en bevilling som ikke kan overskrides, men som også forventes at blive brugt i sin helhed til projektet.
- For at sikre maksimal fleksibilitet i projektet blev det opdelt i en projektdel, som skulle gennemføres, og en række ønskede optioner, som kunne realiseres, hvis økonomien tillod det.
- Der blev derudover afsat en pulje til uforudseelige projektudgifter på 15% af projektbevillingen. Beløbet var sat alt for lavt, idet det viste sig, at et niveau på 30% var mere realistisk. Der blev derudover afsat 15% til bygherreleverancer, der skulle gennemføres af frivillige.
- Organisationen bag renoveringsprojektet havde ikke egne økonomiske ressourcer, så projektbudget og likviditetsbudget var lige vigtige elementer. Særligt likviditetsbudgettet kan være svært at styre.
- Man kender fondsbevillingens udbetalingsrater, men følgende skal desuden overvejes:
 - De enkelte entreprenørers/leverandørers faktureringsplaner og betalingsvilkår
 - Evt. kontraktuelle tilbagehold i fakturaer
 - Likviditetskonsekvenser hvis der pga. mangler i entrepriserne sker tilbagehold i fremsendte fakturaer
 - Momsbetalinger og tidspunkter for momsrefusion
 - Evt. medarbejderes skatteindbetalinger
 - Forsikringskader
 - Almindelig projektdrift
- Det kan derfor være hensigtsmæssigt, hvis der inden projektstart forhandles en slags "kassekredit" med projektets bankforbindelse, så uforudsete likviditetsmæssige udsving kan finansieres.



Fortsat drift

Den fortsatte drift skal tænkes ind fra starten

- I projektplanlægningen af Ungdomsøen har det fra start været utroligt vigtigt at indtænke den fremtidige drift af renoveringsprojektet.
- Ideen og strukturen for driften bør være klarlagt allerede i programfasen, dette skyldes to hensyn. Dels for at få driftsorganisationens drifts- og aktivitetsmæssige behov afklaret inden drøftelserne med bygnings-, frednings- og bevaringsmyndigheder i godkendelsesfasen, dels af hensyn til at sikre prioritering og valg af konkrete bygnings- og instrumenteringsmæssige løsninger, der i størst mulig grad understøtter hensigtsmæssig og effektiv drift.
- I Ungdomsøens tilfælde blev dette sikret, idet der parallelt med en byggeorganisation blev etableret en driftsorganisation af personer, som dels kunne bidrage med driftserfaringer fra sammenlignelige forhold, dels havde erfaringer med aktivitetsudvikling.
- Der bør i lighed med byggeledelsen afsættes økonomiske ressourcer til driftsorganisationens udviklingsarbejde.
- For at undgå, at der opstår konflikter mellem byggeorganisation og driftsorganisation i udviklings- og byggefasen, bør de to organisationer have samme ledelse, så evt. uenigheder omkring prioriteringer kan afklares hurtigt. Organisationen kan så justeres, når projektet går fra byggefase og over til egentlig driftsfasen.
- I Ungdomsøens tilfælde blev drift- og ejendomsbesiddelsen af juridiske, skattemæssige og økonomiske årsager skilt ad, da byggeprocessen var afsluttet.



Myndigheder

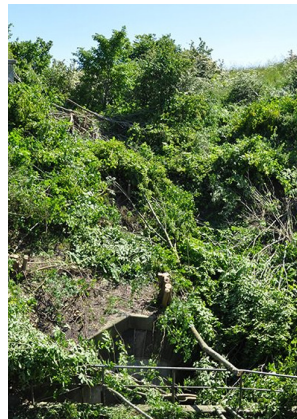
Samarbejde med myndighederne

Ungdomsøen som renoveringsprojekt havde berøring med +20 myndighedsinstanser, grupperet i tre hovedområder:

- Byggesagsbehandling og brand
- Miljø og forsyning
- Fredning og bevaring

Væsentligste læring var:

- **Byggesagsbehandling:** Som bygherre er det en fordel, hvis du har din ingeniørrådgiver tæt på. De har typisk stor rutine i at vurdere, hvad der skal til for at sikre en smidig sagsbehandling. Hav alle dokumenterne klar, da sagsbehandlingen standser, hvis der mangler noget. Sørg også for, at din bygherrerådgiver har forhåndsafstemt med myndighederne.
- **Miljø og forsyning:** Indled med en forventningsdialog med myndighederne, så der er afklaring omkring, hvilke fagområder der skal behandles i ansøgningerne og hvilket dokumentationsniveau forundersøgelserne skal have.
- **Fredning og bevaring:** Skab en tidlig forventningsafstemning med Slots- og Kulturstyrelsen. Dette sikrer, at alle parter får en forståelse for, hvad projektets formål og omfang er samt hvordan den fremadrettede drift forventes at blive. Hav en tæt dialog, når der opstår uforudsete udfordringer. Vær tydelig omkring projektets økonomiske ramme og muligheder, så krav kan afpasses.
- **Understøt tværfagligheden;** et restaureringsprojekt vil ofte have forhold, hvor der er modsatrettede interesser mellem fredningshensyn, sikkerhed, byggetekniske muligheder og projektøkonomi. Møder, hvor alle relevante myndighedsafdelinger var indkaldt til fælles projektgennemgang, åbenbarede faglige og juridiske snitflader, som så kunne afklares i fællesskab, ligesom det afdækkede den mest hensigtsmæssige sagsrækkefølge.
- Endeligt har læringen gennem projektet været: "at det ikke altid er lettere at få tilgivelse end tilladelse". Åbenhed om udfordringer, der opstår, giver tryghed og tillid og letter evt. dispensationssager.



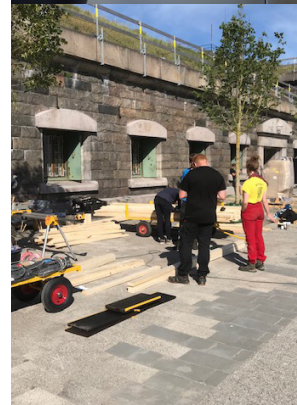
Frivillige

Samarbejde mellem frivillige og betalte håndværkere

- Ungdomsøen er kendetegnet ved, at projektet blev gennemført i et samarbejde mellem en stor gruppe frivillige (250-300 personer) og et lige så stort antal håndværkere fra mange forskellige fag.

Dette samarbejde var ikke uden udfordringer og læringen herfra var bl.a.:

- Bygherren skal beskrive og kommunikere sin egen organisering tydelig, særligt i forhold til kommunikation, ansvar og beslutningskompetencer.
- En meget tæt dialog mellem ledelsen for de frivillige ressourcer, der har ansvaret for ressourceprioriteringen, og entreprenørernes byggeledelse er afgørende.
- Uafhængigt af om opgaver udføres af frivillige eller entreprenører, så gælder de samme arbejdsmiljø- og sikkerhedskrav. Der skal derfor være en sikkerhedsorganisation for såvel de frivillige som entreprenørerne og den indbyrdes koordination mellem disse burde være tæt.
- Der skal herske klarhed omkring opgavefordeling og grænseflader mellem grupperne, ligesom der skal være en klar forventningsafstemning omkring tidsaftaler. Projekter, som udføres af frivillige, men som har indflydelse på den betalte entreprises fremdrift, kan få store økonomiske konsekvenser, hvis der ikke er en klar aftaleoverholdelse.
- Det er oplagt at udnytte hinandens maskinmæssige kapacitet, men dette kan give uklarhed omkring evt. funktionssvigt, uheld eller egentlige fejlanvendelser.
- Ejerforhold og hermed følgende ansvar for affald, overskudsjord, byggematerialer, byggepladsareal, sanitetsfaciliteter og datanetværk burde også afklares tidligt.
- Hvis der opstår gnidninger, snak om "dem og os", mistanke om overtrædelse af grænsefladerne, tyveri og lignende, burde disse forhold drøftes og opklares i ledelsen omgående, så frustrationer og anklager ikke får lov til at ulme.





NORDEA
FONDEN

Vi støtter gode liv

ungdomsøen