

Foranalyseværktøj

BYGHERRE
FORENINGEN

Foranalyseværktøj

Dette værktøj er udgivet af Bygherreforeningen med støtte fra Lokale- og Anlægsfonden og Realdania.

Værktøjet er udarbejdet af Lars Bertelsen og Christine Skovgaard Madsen (Bygherreforeningen) med værdifulde bidrag fra en workshop med flere kommunale bygherrer (se deltagerliste bagerst).

Foranalyseværktøjet er et af fire værktøjer, der lanceres under projekttitlen "Byg til velfærd". Projektets styregruppe består af Hanne Ullum og Jesper Malm (Bygherreforeningen), Jannie Moon Lindskov (Dansk Center for Undervisningsmiljø), Kristoffer Slotved (Kommunernes Landsforening), Esben Danielsen/Jens G. Friis (Lokale- og Anlægsfonden), Vera Noldus (Realdania) og Peter Munk (Aalborg Kommune).

København, juli 2021



Indhold

Foranalyser er grundlaget for godt velfærdsbyggeri	4
Foranalyseværktøj til bedre beslutningsgrundlag	5
Behovsanalyse	6
Beslutningsoplæg	8
Bilag	11

Foranalyser er grundlaget for godt velfærdsbyggeri

Offentlige byggeprojekter etableres på baggrund af politiske beslutninger. De kommunale bygherreorganisationer står derefter for at udføre projekterne, så de står klar til den aftalte tid og økonomi. Offentlige byggeprojekter er imidlertid også rammen om vores velfærd. Og af denne grund er byggerierne ofte komplekse byggeprojekter, der kræver grundig planlægning og dialog mellem kommunens faglige forvaltninger og kommende brugere for at sikre, at bygningerne imødekommer netop de behov og den vision, der er for dem.

Derfor er det afgørende for gode velfærdsbyggerier, at bygherreorganisationens viden bringes til bordet i de tidlige beslutningsprocesser. De kommunale bygherrer skal således evne at lave foranalyser, som klarlægger kommunens behov for byggeri og dernæst giver politikerne et velbegrundet oplæg for, hvordan de kan prioritere og afsætte midler til den løsning, der kan dække behovet.

For at øge kvaliteten af velfærdsbyggeri og de beslutninger, der ligger til grund for de store investeringer, som landets kommuner hvert år laver på dette område, har Bygherreforeningen udviklet et værktøj til at udarbejde foranalyser. Værktøjet giver jer indblik i to hovedspor – behovsanalyse og beslutningsoplæg – og belyser konkrete opmærksomhedspunkter, som I kan medtage i jeres foranalyse.

Med Bygherreforeningens foranalyseværktøj får I således en hjælpende hånd til at klæde jeres politiske bagland på til at træffe de mest værdiskabende beslutninger for velfærdsbyggeri i jeres kommune. Værktøjet er udarbejdet på baggrund af en workshop med elleve kommunale bygherrer.

God læselyst!

Foranalyseværktøj til bedre beslutningsgrundlag

Foranalyseværktøjet er målrettet ledere og projektledere i en kommunal bygherreorganisation. Værktøjet giver en række opmærksomhedspunkter, som I kan overveje for at sikre, at I er på forkant med kommunens udvikling og behov for ejendomme.

Med værktøjet får I et overblik over, hvilke væsentlige elementer, I kan afdække og løbende orientere jeres politikere om, så I sikrer, at beslutninger omkring velfærdsbyggeri i jeres kommune træffes på det bedst mulige grundlag.

Værktøj til bygherreorganisationen

Dette værktøj er en hjælp til de helt tidlige processer, før der er truffet beslutning om, hvad der skal bygges. Det kan hjælpe til at synliggøre, hvad der er bygningsbehovet i kommunen (stigende børnetal, flere ældre o.l.) og til at opstille scenarier for konkrete løsninger på det behov. Værktøjet kan bruges internt i bygherreorganisationen, så I løbende kan være på forkant med kommunens byggebehov.

Værktøjet giver således inspiration til, hvilke elementer I kan drøfte i forhold til at udarbejde behovsanalyser og beslutningsoplæg. På den måde udgør behovsanalysen og beslutningsoplægget tilsammen et foranalyseværktøj, som kan hjælpe jer med at klæde jeres politikere og ledelse på til at træffe de bedst mulige beslutninger om velfærdsbyggeri.

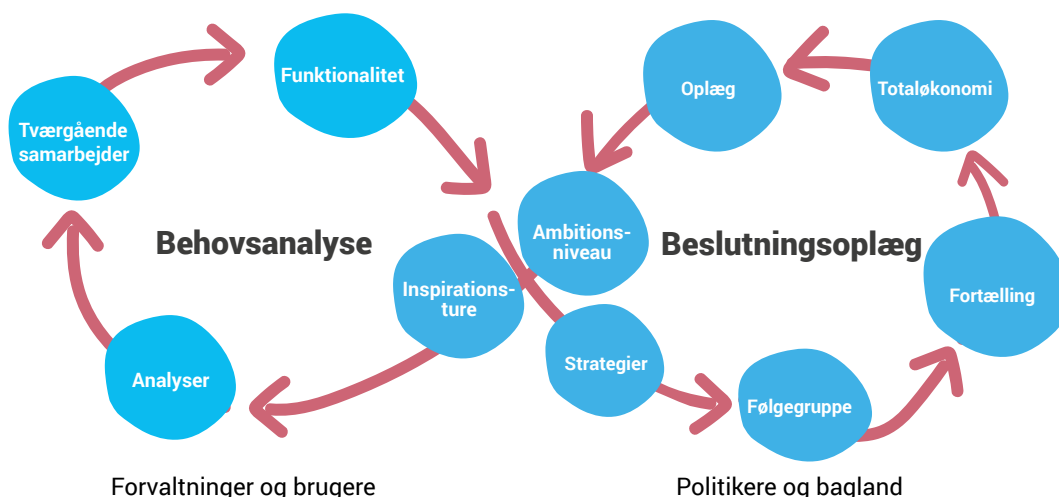
Brug værktøjet til intern afdækning

I kan bruge værktøjet i jeres interne afdækning af, hvordan I kan servicere jeres politikere med relevant viden. Samtidig kan I bruge det til at afklare, hvordan I kan servicere jeres øvrige kommunale forvaltningers behov med fysiske rammer.

I kan dermed bruge værktøjet som en rettesnor for, hvilke elementer I bør inddrage i jeres arbejde med at skabe et velbegrundet beslutningsgrundlag og en god ejendomsstrategi for velfærdsbyggeri i kommunen.

Håndbog med fokus på behovsanalyse og beslutningsoplæg

Foranalyseværktøjet består af denne håndbog med to temaer – behovsanalyse og beslutningsoplæg. I håndbogen får I en indføring i de to temaer. Og I får samtidig indblik i en række overvejelser, som I kan bruge i jeres drøftelser af, hvordan I kan klæde jeres politiske bagland på med viden om kommunens behov for velfærdsbyggeri, så de kan træffe de bedst mulige beslutninger.



Figuren viser, hvordan en foranalyse består af to sammenhængende processer – behovsanalyse og beslutningsoplæg. I centrum står ambitionsniveau og inspirationsture, som to tilbagevendende elementer, der kan genbesøges indtil, der er truffet beslutning om, hvad der skal bygges. Processen løber fra en analyse af behov hos brugere og øvrige forvaltninger til at formulere et beslutningsoplæg for byggeriet, der er afstemt med politikere og bagland.

Behovsanalyse

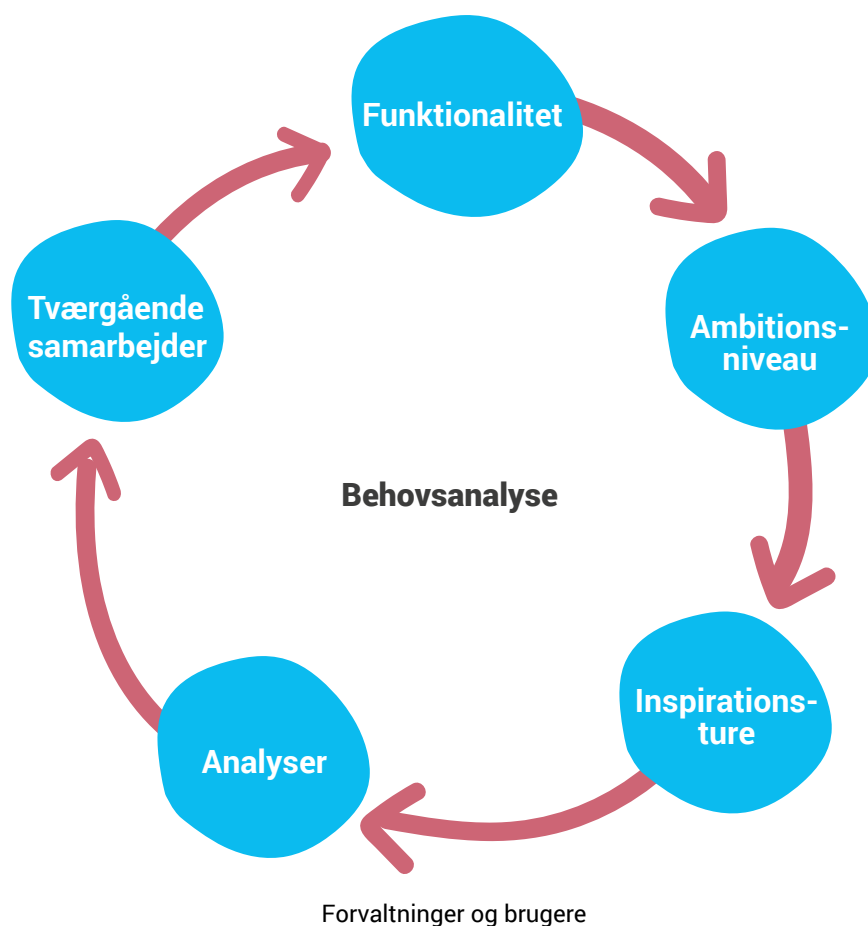
Som bygherreorganisation kan I levere væsentlig værdi til jeres politiske bagland, hvis I kan præsentere, hvordan jeres ejendomme kan holde trit med kommunens udvikling. Med løbende behovsanalyser kan I komme på forkant med udviklingen og dermed klæde politikerne på til at træffe værdiskabende og strategiske beslutninger om, hvilke ændringer, der skal ske i ejendomsporteføljen.

I den forbindelse kan I drøfte, hvordan I kan holde et løbende overblik over behovet for nybyggeri, sammenlægninger, renoveringer, udvidelser, nedlukninger o.l. i kommunens ejendomme. Dette overblik kan I sammenholde med den demografiske udvikling og dermed bruge som afsæt for dialogen med jeres politiske bagland.

Derudover kan I overveje, hvordan I kan skabe sammenhæng mellem kommunens forskellige forvaltninger, så I kan etablere en tværgående dialog. Ved at sikre, at I er afstemt på tværs af kommunens forvaltninger, kan I øge værdien og optimere kvadratmeterne i forhold til den ønskede brug. På den måde kan I bidrage til en øget kvalitet på tværs af kommunens ejendomme, så de står mål med jeres aktuelle behov.

Analyser

Analyser af kommunens udvikling, bygnings- og brugerbehov og ejendommens tilstand er afgørende for at sikre, at I kan levere væsentlig viden til jeres politikere om, hvad der er optimale investeringer. Stigende befolkningstal i forskellige aldersgrupper, udvikling af nye byområder o.l. er områder, som I kan holde jer opdateret på ved at foretage løbende analyser i samarbejde med de forskellige forvaltninger. Ved at sammenholde denne viden med jeres ejendomsportefølje kan I få overblik over bygningsbehovet i kommunen og udarbejde en ejendomsstrategi. Dog skal I sikre, at analyserne fokuserer på behov frem for ønsker. I den forbindelse bør I holde fokus på, hvad der er udfordringen, og hvorfor der skal bygges. Når I har analyseret behovet, kan I gå i yderligere dialog med de relevante forvaltninger og brugere om at kvalificere, hvad der kan være løsningerne. På den måde kan I sikre, at I finder en løsning på det reelle bygningsbehov på den lange bane, frem for blot at løse de enkelte brugeres behov på det aktuelle tidspunkt.



Tværgående samarbejde

Som bygherreorganisation kan I rådgive alle øvrige forvaltninger med viden om, hvordan fysiske rammer kan understøtte forskellige velfærdsområder. Jeres viden om drift af kommunens bygninger og deres anvendelse, teknik og økonomi er ligeledes afgørende for at træffe gode beslutninger. Derfor kan I overveje at etablere et fast samarbejde og en dialog med jeres øvrige forvaltninger om deres behov, og hvordan fysiske rammer kan understøtte det. Endeligt kan I drøfte, hvordan de forskellige behov eventuelt vil kunne samles i et byggeri.

Funktionalitet og principper

I de tidlige faser kan I også overveje at gå i dialog med brugergrupper, som kan have behov for byggeri. I denne dialog kan det være en god ide at have fokus på, hvilke funktioner de har behov for. Overblikket over funktionerne kan I bruge til at drøfte principper og visioner for byggeriet, så I på den måde får nogle pejlemærker og får sat en relativ præcis ramme for deres behov og ambitioner uden at drøfte konkrete løsninger.

Ambitionsniveau

Politikernes ambitionsniveau er afgørende for det byggeri, som skal opføres. Derfor kan I have gavn af at være i dialog med de kommunale politikere og beslutningstagere på de forskellige velfærdsområder, så I får en fornemmelse af, hvad der interesserer dem, og hvad deres ambitioner er med

de forskellige områder. Det mest optimale er at få udarbejdet og vedtaget principper for jeres ejendomsportefølje og få afdækket ambitionsniveauet, såvel helt overordnet som på specifikke velfærdsområder. Men mindre kan også gøre det. Løbende beslutningsoplæg med god dataafdækning vil give jeres politiske bagland en vished om, at I tager ejerskab for investeringer i ejendomsporteføljen og leverer fagligt stærkt input.

Inspirationsture med politikere og brugere

I kan overveje om inspirationsture med politikere og/eller kommende brugere kan være til inspiration for jeres arbejde med at kvalificere bygningsbehovet. I mange tilfælde kan I få gavn af at se forskellige projekter sammen, så I får et fælles referencepunkt. Udfordringen kan dog være, at I falder for nogle specifikke løsninger, som I gerne vil have i jeres kommune, før I har analyseret behovet. I den forbindelse kan I overveje, hvordan I kan styre processen, så I holder inspirationsturene på et niveau, hvor I ikke drøfter forskellige løsninger uden også at tale om forskellige behov. Det er således afgørende for jeres projekts succes, at det svarer til netop jeres behov.

Overvejelser til behovsanalysen

- **Hvilke behov har vi i kommunen: udviklingsstrategier, bygninger og brugere?**
- **Hvordan kan vi stille viden fra bygningernes drift og anvendelse til rådighed for de øvrige forvaltninger?**
- **Hvordan kan vi komme i dialog med de øvrige forvaltninger?**
- **Hvordan kan vi klarlægge de øvrige forvaltningers behov og eventuelle udfordringer i forhold til byggeri?**
- **Hvilke funktioner efterspørges af brugerne i byggeriet?**
- **Hvilke ambitioner har politikerne for byggeri/ ejendomme?**
- **Hvilke principper har vi for at udvikle vores ejendomsportefølje?**
- **Hvordan kan vi kvalificere bygningsbehovet og skabe en fælles forståelse mellem brugere, forvaltning og politikere om, hvad der er det egentlige behov?**

Kommunale analyser

Der findes adskillige områder, som I med fordel kan analysere. Fx kan I foretage analyser af:

- Kapacitet i kommunens ejendomme
- Behovet i forskellige områder/forvaltninger
- Demografiske og socioøkonomiske forhold o.l.

Disse analyser kan I løbende sikre er opdaterede for, at I kan holde jer på forkant med udviklingen

Beslutningsoplæg

Et robust beslutningsoplæg til jeres bagland kan være et vigtigt element i at gøre jeres indflydelse gældende i de tidlige faser af et byggeprojekt. Som bygherre kan man ikke nødvendigvis styre de tidlige beslutningsprocesser. Men man kan påvirke dem i forskellige retninger, hvis man på en let forståelig måde evner at visualisere, hvad der er behovet, hvad der kan være løsninger på det, og samtidig hvad der kan være af konsekvenser i form af potentielle gevinster og udfordringer.

Derfor kan I overveje, hvordan I på bedst mulig vis sikrer, at jeres bagland har et velbegrundet oplæg, som de kan tage med til politiske forhandlinger. Det kræver typisk en klar retning, der binder an til kommunens øvrige strategier, og som gerne går på tværs af forskellige forvaltninger. Derudover bør det indeholde en klar fortælling, der beskriver, hvad behovet for at bygge er, og hvilken effekt løsningen vil have.

I den sammenhæng bør I drøfte, hvordan det aktuelle projekt giver mening for udefrakommende – altså hvordan

I kan skabe en fortælling, som politikerne kan tage ejerskab til, og som de vil engagere sig i. Hvis I kan indarbejde dette i oplægget med forskellige løsningsmodeller, kan I skabe rum for, at den beslutning, der træffes, stemmer overens med jeres brugeres behov.

Strategier

Jeres kommune har sikkert strategier på flere forskellige områder (bæredygtighed, verdensmål, drift, totaløkonomi o.l.). For at sikre, at I skaber det bedste udgangspunkt for de beslutninger, I gerne vil påvirke, kan I undersøge, hvilke strategier I kan binde an til. I den forbindelse kan det være en fordel, hvis I også går i dialog med andre forvaltninger for at se, om deres interesser og strategier kan tilgodeses i projektet. Særligt vigtigt er det i denne sammenhæng, at I bliver enige om den strategiske retning for projektet, og hvad der er hovedformålet med det. Dernæst kan I udstikke en retning for projektet, som I kan bruge de øvrige eksisterende strategier til at støtte op om.



Følgegruppe

Når I har drøftet den strategiske retning og fundet frem til, hvilke øvrige strategier, I kan tage med i projektet, kan I begynde at rette fokus mod at skabe politisk ejerskab. Her kan I fx invitere til en følgegruppe, hvor politikere fra de involverede forvaltninger kan deltage. Derudover kan I også invitere direktører og ledende medarbejdere fra de øvrige forvaltninger. Ved at have en bred politisk følgegruppe fra start, kan I således øge jeres mulighed for at opretholde engagement og etablere et ejerskab til projektet, som I kan drage nytte af på den lange bane.

Fortælling

Det er afgørende, at der er en bærende fortælling bag jeres projekt. Derfor kan I drøfte, hvordan I kan formulere projektets grundlag på en let forståelig måde. Typisk vil de involverede forvaltninger have deres aftryk i fortællingen, men det er vigtigt, at I finder et budskab, som I alle er enige om, men som også giver mening for udefrakommende. Her kan I

med fordel drøfte, hvilket behov der er, og hvordan projektet kan bidrage til at skabe en forandring, der indfrier behovet fx en ambition om at skabe et højere karaktergennemsnit eller sikre bedre trivsel på en skole. Fortællingen skal således omfavne behovet og give et perspektiv på fremtiden, som politikerne kan bruge i offentligheden. Af den grund er det vigtigt, at I gør jer grundige overvejelser om, hvad der er behovet i det pågældende lokalområde, og hvad der betyder noget for politikerne, og dermed hvilke mærkesager de har, som projektet kan bidrage til.

Totaløkonomi

Det er vigtigt at inddrage totaløkonomi i beslutningsoplægget. Hvis I kan give et billede af ikke alene anlægsinvesteringen, men også driftsomkostninger, kan I give politikerne et klart overblik over, hvilke fordele de forskellige investeringer kan have. Et nybyggeri kan måske betale sig i forhold til driftsbesparelser over tid, mens en renovering kan være mere CO2-besparende end en nedrivning. Ved at

Gode råd til at påvirke de tidlige beslutningsprocesser

- Kend din velfærdsinstitution og dit lokalsamfund
- Forstå hverdag og behov (rutiner, arbejdsmiljø)
- Få overblik over muligheder og behov (gerne på tværs af forvaltninger)
- Skab den røde tråd mellem byggerier og kommunens strategier
- Afstem ambitionsniveau med forvaltning, brugere og politikere
- Skab en fortælling, og visualiser forandringen
- Tænk anlæg og drift sammen
- Levér solid projektstyring

Gode råd til at formulere beslutningsoplægget

- Få styr på organisationens strategiske (og økonomiske) mål
- Ranger og prioriter organisationens forskellige mål (strategi)
- Få styr på data
- Forstå organisationens mange bundlinjer
- Få styr på organisationens beslutningsprocesser
- Opbyg en organisering, som kan understøtte mål
- Brug de fysiske rammer som strategisk værktøj
- Forstå organisationens bæredygtighedsmål

være gennemsigtige omkring totaløkonomien, kan I lave langsigtede planer, som politikerne kan tage stilling til. Samtidig kan I overveje at tænke i kloge kvadratmeter, så I redegør for, hvad de enkelte bygninger og lokaler i projektet skal bruges til på sigt. *Se bl.a. Bygherreforeningens Hvidbog om bygningsdrift, Værdigbyggs vejledninger om totaløkonomi for mere viden om totaløkonomi eller de totaløkonomiske værktøjer LCA og LCC. Find henvisninger på www.bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd*

Oplægget

Når I kommer til selve formulering af beslutningsoplægget, kan I med fordel skitsere forskellige scenarier for at løse behovet. På den måde får politikerne nogle valgmuligheder, som de kan tage stilling til. I jeres skitsering kan I overveje, om I kan skabe et klart billede af, hvad de forskellige løsninger koster, og hvilken værdi investeringerne vil have. På den måde kan politikerne diskutere ud fra deres forskellige ambitioner og i sidste ende vælge en løsning, som I har bidraget med et velbegrunder grundlag for.

Overvejelser til beslutningsoplægget

- Hvilke strategier kan vi tale projektet ind i?
- Hvad er mulige strategiske retninger for projektet?
- Hvem skal inddrages i projektets følge og/eller styregruppe?
- Hvordan skaber vi politisk ejerskab?
- Hvad er den bærende fortælling for projektet?
- Hvilke afledte samfundseffekter bidrager projektet til?
- Hvordan forholder vi os til totaløkonomi?
- Hvilke forskellige scenarier og skaleringsmuligheder kan vi opstille for projektet?

Skab en gennemgående fortælling

En gennemgående fortælling, der knytter an til en vision for hele kommunen kan være en god idé. Når I drøfter, hvad jeres fortælling skal være, kan I overveje, hvordan I konkretiserer, hvad projektet betyder for almindelige mennesker med håb og drømme. I kan også arbejde med, hvordan I kan bryde gevinsterne ned i overskuelige pakker, og hvordan I skaber rum til fleksibilitet, så projektet ikke er fastlagt fra start

Samlokalisering

Velfærdsbyggerier kan rumme forskellige interesser. Derfor kan I undersøge, om der kan være fordele i at samlokalisere – fx om lokale idrætsforeninger kan gøre brug af en hal, om folkebibliotek og skolebibliotek kan lægges sammen eller om daginstitutioner i området kan bruge de nye lokaler. Alle disse interesser vil i så fald kunne rummes i et skolebyggeri og derfor vil være oplagt at afsøge fra start for at få flere forvaltnings støtte til projektet

Tænk langsigtet

Investeringsplan, principprogram, byggepartnerskab o.l. kan vise, hvordan I har tænkt jer at skabe rammer for helhedsløsninger. Det kan vække tillid hos politikerne om, at I kommer med de gode løsninger

Bilag

Følgende ekspertgruppe bestående af kommunale bygherrer har bidraget til udviklingen af foranalyseværktøjet:

Navn	Virksomhed
Sune Schou	Egedal Kommune
Michel Tranchant	Gladsaxe Kommune
Ulla Kjærvang	Vejle Kommune
Mette Rose Eriksen	Københavns Kommune
Nils Bach Kaas	Lyngby-Taarbæk Kommune
Per Rygaard	Odense Kommune
Henrik Bendix Olsen	Roskilde Kommune
Khalid Babrakzai-Zadran	Sorø Kommune

Inspiration

Find inspiration til den øvrige byggeproces i Bygherreforeningens støtteværktøjer til godt velfærdsbyggeri:

Dialogværktøj, Forandringsværktøj og Evalueringsværktøj.

Værktøjerne kan hentes på www.bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd



