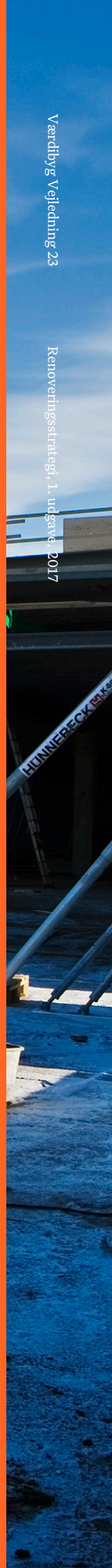


Renoveringsstrategi



RENOVERINGSSTRATEGI

En renoveringsstrategi er i denne sammenhæng et kort, overskueligt dokument, der tydeligt beskriver rammer og retning forud for en renovering af en konkret bygning. Ved at kortlægge den eksisterende viden og præcisere de vigtigste elementer for renoveringsprojektet (det færdige resultat) og processen etableres det gode grundlag for beslutningsprocessen. Strategien kan bearbejdes i takt med præciseringen af projektet og skal være en guide til projektet uden at blive begrænsende.

Denne vejledning beskriver nogle af de overvejelser, man som bygherre og rådgiver bør gøre sig, når man står overfor renovering af en ejendom. Vejledningen giver gode råd til, hvordan man på en struktureret måde kan forme en renoveringsstrategi, som kan bæres med gennem hele renoveringsprocessen og være en hjælp til forventningsafstemning med de involverede parter.

Renoveringsstrategien gør det lettere at besvare afgørende spørgsmål tidligt i forløbet og udstikker klare retningslinjer for beslutninger igennem hele renoveringsprocessen. Udsætter man beslutninger til senere – eller undlader man helt at beslutte – kan omkostningerne være ødelæggende for et ellers godt projekt.

At have tænkt sig om og lavet en god renoveringsstrategi er forudsætningen for et godt renoveringsprojekt og en optimeret byggeproces. Strategien hjælper med at holde det rette fokus, og man kan i den efterfølgende proces fokusere på at gennemføre projektet på den bedst mulige måde. Dette er beskrevet nærmere i vejledningen »Gode råd til renoveringsprocessen«.

Værdibyg, 2017

Værdiskabende Byggeproces er et samarbejde mellem:



RENOVERINGSSTRATEGI

Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdiskabende Byggeproces med støtte fra brancheorganisationerne bag Værdibyg og fra Grundejernes Investeringsfond.

Udarbejdelsen af vejledningen er sket med aktiv involvering af følgende kompetencegruppe:

BAT Kartellet: David Jennow (Øens murerfirma), Johnny Steen Hansen (Kemp & Lauritzen A/S) | **Bygherreforeningen:** Morten Heding Andersen (Advokaterne Arup og Hvidt), Claus Olsen (FSB), Vibeke Gravlund (KAB Bolig) | **Danske Arkitektvirksomheder:** Jesper Møgelhøj (AI a/s), Monique Kyhl (Mole Arkitekter), Jesper Ingemann Mogensen (DOMUS Arkitekter) | **Dansk Byggeri:** Jens Johansson (Johansson A/S), Thomas Sinding (J. Jensen A/S), Henrik Bo Jenvall (Shier), Jens Thamdrup (NCC), Michael Lyng-Svendsen (Einar Kornerup A/S), Jakob Folkmann Poulsen (Enemærke & Petersen A/S), Ole Stensberg (FM Bygningsdrift) | **FRI:** Birgitte Friis Dela Stang (Alectia), Jesper Ring (Dominia), Yilmaz Sahin (EKJ), Lars Bendix Christensen (Wissenberg) | **Værdibyg:** Rolf Simonsen (Værdibyg), Line Maj Aagreen (Værdibyg), Jan Eske Schmidt (TEKNIQ) | **Observatør:** Søren Meyer (Grundejernes Investeringsfond)

Konsulent og pennefører: Birgitte Friis Dela Stang (Alectia)

Redaktion: Rolf Simonsen og Line Maj Aagreen (Værdibyg) | Særlig tak til Jesper Ring, Claus Olsen, Jens Thamdrup og Thomas Brogren

Layout: Larsendesign.dk | **Tryk:** Jensen Tryk

København 2017

INDHOLD

DET SÆRLIGE VED RENOVERING	5
HVORFOR EN RENOVERINGSSTRATEGI?	6
RAMMER FOR RENOVERINGEN	8
RETNING – VISION OG MÅLSÆTNINGER	11
PROCES – DE TIDLIGE OVERVEJELSER	15

BILAG KAN DOWNLOADES PÅ WWW.VAERDIBYG.DK



DET SÆRLIGE VED RENOVERING

Renoveringsprojekter er byggeprojekter på linje med nybyggeri – men der er en række forskelle, der gør renovering til noget særligt. Den åbenlyse forskel er, at man skal arbejde i en eksisterende bygning, hvilket begrænser de arkitektoniske og ingeniørmæssige muligheder. Tilsvarende skaber de eksisterende konstruktioner også begrænsninger for de udførendes udfoldelser. En eksisterende bygning er ofte i drift forud for renoveringen, og ofte er der også brugere, der skal kunne være i eller omkring bygningen under renoveringsarbejdet.

Det er vigtigt at være opmærksom på, at renoveringsprojekter næsten altid indebærer uforudsete forhold, der skal håndteres i projektet. Det er også (næsten) sikkert, at de uforudsete forhold koster tid og penge. Ved at være godt forberedt er det dog muligt både at begrænse risikoen for, at det uforudsete opstår, og konsekvenserne, hvis det sker. F.eks. ved at:

- Have folk med viden om renovering og tidligere tiders byggemetoder
- Have lavet de nødvendige forundersøgelser (og bl.a. spørge dem, der kender bygningen)
- Have en organisering med klare aftaler og korte beslutningsveje
- Have en strategi for, hvordan problemer, der opstår undervejs, skal håndteres

OM VEJLEDNINGEN

Vejledningen fokuserer på de særlige karakteristika ved renovering, men i flere tilfælde berøres også emner, der er ligeså relevante for nybyggeri. Vejledningen/renoveringsstrategien falder i tre hovedafsnit: *Rammer, Retning og Proces* for renoveringen.

Målgruppen for vejledningen er primært bygherrer, bygherrerådgivere, og rådgivere, men den kan også være til gavn for branchens øvrige parter. Vejledningen kan både være en god hjælp til mindre erfarne bygherrer, der bl.a. kan få en tjekliste med opmærksomhedspunkter. Men også erfarne bygherrer kan med fordel bruge systematikken i den foreslåede skabelon for en renoveringsstrategi (se også bilag 1).

Renoveringsstrategien må nødvendigvis spille sammen med eventuelle øvrige strategier for bygherrens ejendomsportefølje, bæredygtighed eller samfundsansvar. Disse strategier kan med fordel bruges ved udarbejdelsen af renoveringsprojektets strategi, men er ikke i fokus i denne vejledning.

Vejledningen kan ses som et nødvendigt forarbejde til renoveringen og hænger tæt sammen med vejledningen »Gode råd til renoveringsprocessen«.

RIV NED ELLER RENOVÉR?

Når man står overfor en større renovering, er det relevant at overveje, om nedrivning og nybyggeri måske er en bedre løsning. I nogle tilfælde er det ikke en mulighed på grund af forhold som f.eks. fredning eller finansierings- og ejerforhold. Men det er vigtigt, at man indledningsvist overvejer totaløkonomien ved renovering og nybyggeri, da renovering kan være omkostningstungt – uden nødvendigvis at tilføre tilsvarende værdi til en ejendom. Blandt vurderingsparametrene bør være driftsøkonomi, bygningsarv, funktionalitet og bæredygtighed.

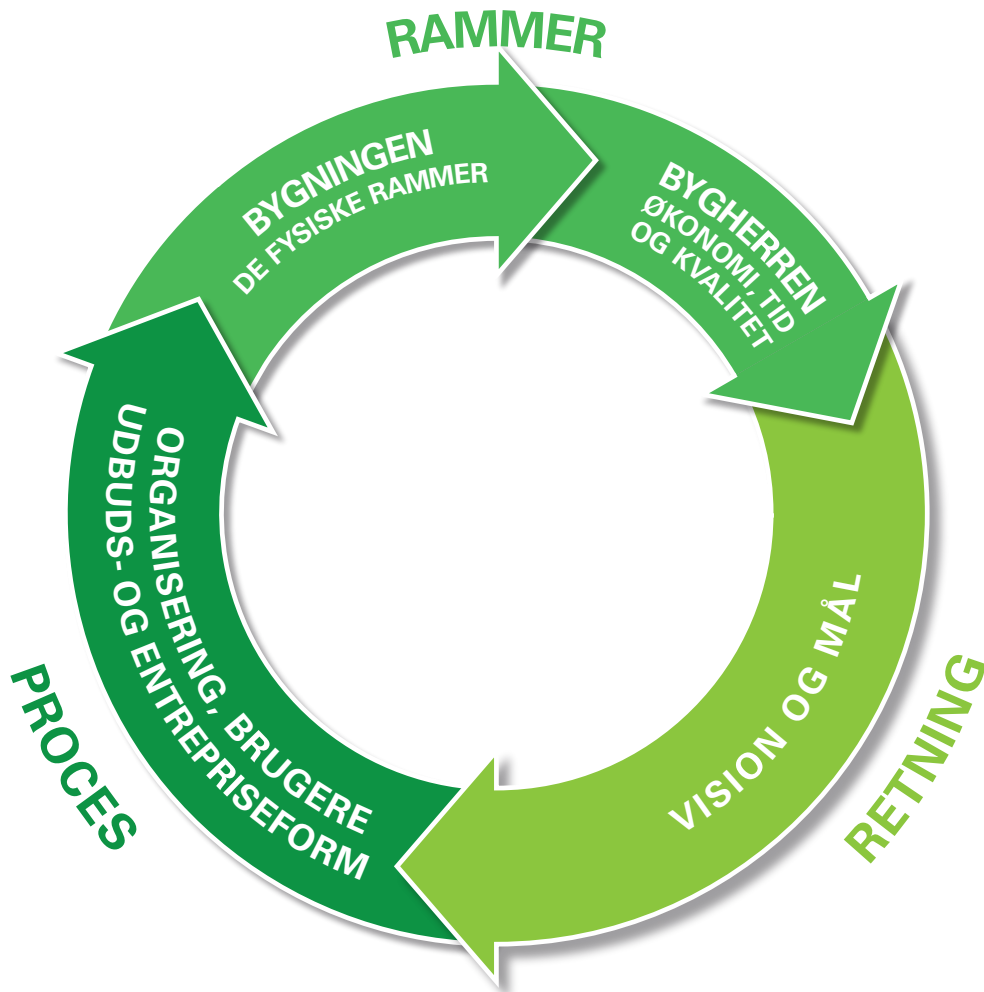
I denne vejledning forudsættes det, at denne overvejelse er gjort, og at der er taget beslutning om at renovere. Dansk Byggeri har i 2013 udgivet rapporten »Renovering eller nybyg – træf den rigtige beslutning« med inspiration til overvejelserne mellem renovering eller nybyg.

HVORFOR EN RENOVERINGSSTRATEGI?

Mange renoveringsprojekter løber over flere år fra de første overvejelser, forundersøgelser og indledende skitser til det færdige resultat. Renoveringsstrategien er en overordnet guideline, der hjælper til at kortlægge og fastholde centrale principper for renoveringen. Visionen og de overordnede målsætninger skal være i fokus gennem hele renoveringsprocessen – og skal derfor formidles til alle byggeriets parter.

En god strategi for en renovering skal udtrykke både umiddelbare behov, fremtidsperspektiver og plads til det uforudsete. Rammer, som ikke kan ændres, skal være klarlagt fra start. Renoveringsstrategien kan udformes på mange måder, men skal basere sig på den eksisterende bygning.

I bilag 1 findes et skema med væsentlige spørgsmål, opmærksomhedspunkter og anbefalinger fra denne vejledning. Skemaet kan være udgangspunktet for at udarbejde en konkret renoveringsstrategi.



STRATEGIEN BESKRIVER RAMMER, RETNING OG PROCES

En renoveringsstrategi er et kort, overskueligt dokument, der tydeligt beskriver *rammer* (forudsætningerne), *retning* (vision og målsætninger) og *overordnet proces* (metodevalg) for et renoveringsprojekt. Dokumentet skaber et grundlag for de strategiske beslutninger gennem hele renoveringsprocessen. Udfordringen består i at skabe balance mellem rammer, retning og proces i en iterativ proces, der skal rumme flere og flere interessenter i takt med at renoveringsprojektet udvikler sig.

HVEM LAVER STRATEGIEN?

Det er bygherren, der udformer strategien, som en del af opgavens rammesætning. Bygherreorganisationer kan dog have mange former, lige fra én person (fx en privat bygherre eller administrator) til en hel gruppe bestående af f.eks. den formelle og professionelle bygherre, bygherrerådgiver og brugere (en afdelingsbestyrelse, ledere og medarbejderrepræsentanter). Det vil ofte være en professionel bygherrerepræsentant eller projektleder, der samler trådene og sørger for at få involveret de relevante parter. Det er ofte vigtigt, at brugerne og eventuelt andre interessenter involveres i kortlægningen af behov og arbejdet med effekt, værdier og vision for projektet.

STRATEGIEN MATCHER RENOVERINGSPROJEKTET

Omfanget af renoveringsstrategien bør afhænge af opgavens art. Ved små, simple renoveringer kan den indeholde ganske få principper, mens den i mere komplicerede projekter bør være mere omfattende. Strategien indeholder en række emner og grundlæggende værdier, der kan føres med videre i et bygge- eller konkurrenceprogram. Strategien hjælper bygherren og samarbejdspartnere til at prioritere og til at træffe valg og beslutninger undervejs i projektet.

Det vil være en fordel ift. formidling, motivation og kommunikation, at renoveringsstrategien indeholder en klar værdibaseret vision og få overordnede målsætninger, som alle kan forholde sig til. Det vil gøre det lettere at bruge den aktivt i gennem hele processen. Renoveringsstrategien bør formidles til alle parter i projektet på en måde, så strategien bliver relevant og et referencepunkt for den enkelte modtager – f.eks. brugergrupper eller dem, der skal arbejde med renoveringen. Renoveringsstrategien kan evt. ajourføres ved hvert faseskift, så nye parter får ejerskab.

RAMMER FOR RENOVERINGEN

HVORFOR SKAL DER RENOVERES?

Der kan være mange årsager til en beslutning om renovering. Det kan være en pludseligt opstået skade eller mange års slid, der stiller krav om handling. Det kan også være et ønske om at modernisere og derved bringe bygningen op til nutidens forventning om funktionalitet, f.eks. for at sikre en hurtig genudlejning af en bolig eller et erhvervslejemål. Endelig kan der være tale om en transformation i form af ændret anvendelse af en bygning, som kræver ændring af funktioner. Uanset udgangspunktet er det nødvendigt først at fastlægge rammerne for renoveringen, så det bliver muligt at handle strategisk, tænke helhedsorienteret og skabe de optimale forhold for processen. Det skal synliggøres, hvad man kan påvirke, og hvad der er låst.

RAMMERNE – FORUDSÆTNINGER OG KONDITIONER

Grundlæggende for renoveringsprojektet er en række rammer (fordusætninger eller konditioner), som renoveringen skal tage hensyn til. Rammerne kan være *bygningens rammer* (den eksisterende bygning, omgivelserne, fredningsbetingelser) eller *bygherrens rammer* (økonomiske rammer, tidsplanen eller hensyn til bygningens brugere).

Renoveringsstrategien indledes med at kortlægge den helt grundlæggende viden om ejendommen. Nedenstående informationer er relevante at forholde sig til, når man som bygherre skal fastlægge rammerne for renoveringen. Et godt videngrundlag er et nyttigt værktøj i den efterfølgende proces med at balancere og prioritere de mange ønsker og valgmuligheder.

BYGNINGENS RAMMER

Bygningens rammer er faste og skal kortlægges ved at strukturere den faktuelle viden om bygningen. Bygherren eller dennes rådgiver(e) indsamler de foreliggende informationer om ejendommen:

BYGNINGENS KARAKTERISTIKA OG TILSTAND

Bygningens karakteristika beskrives kort (type, byggeår, arkitektur, fredning, lokalplankrav, bevaringsværdi mv.). Også om der er forhold i omgivelserne (andre bygninger, landskab/terræn eller naboer), der påvirker renoveringen ift. at bevare bygningens værdi. Man bør også beskrive bygningens funktion eller brug, og hvilke betingelser der ligger for bygningens værdi (f.eks. potentielle lejeindtægter). Heri indgår beliggenheden også som en væsentlig parameter.

Bygherren bør finde eller henvise til dokumentation vedrørende bygningen. Det kan være tegningsmateriale og andet historisk materiale, der ligger hos myndigheder eller dokumenter hos bygningsejeren: En tilstandsvurdering, optegnelser af bygningen, tidligere ombygninger m.v. Derudover kan det også være, at brugerne eller driftsfolkene ligger inde med viden og oplysninger, der kan være nyttige at finde frem som forberedelse til renoveringen.

Det bør også undersøges, om bygningen er underlagt særlig lovgivning, og om denne påvirker renoveringen. På nogle områder kan det være en mulighed at søge dispensationer, hvis det ikke er muligt at overholde lovkrav.

RISICI VED DEN EKSISTERENDE EJENDOM¹

En indledende screening kan være med til at afdække hvilke umiddelbare risici, der er forbundet med den eksisterende ejendom, hvor meget de betyder, og en vurdering af sandsynligheden for, at den pågældende hændelse indtræffer. Denne risikoscreening opdateres og bliver til proaktiv risikohåndtering senere i forløbet.

Risikoscreeningen kan bl.a. pege på særlige brugerhensyn (f.eks. risiko for genhusning), myndighedsforhold (f.eks. ved fredede ejendomme og/eller begrænsninger i lokalplaner) og begrænsninger i forhold til f.eks. tilkørsel, byggeplads eller manglende registreringer. Særlige forhold ved tilstandsvurderingen kan være relevante at håndtere som risici – f.eks. miljøforhold, råd/svamp eller nedstyrtningssfare. Risikoscreeningen er afgørende for de beslutninger, der skal tages, og peger på eventuelt udfordrende rammer, der ofte direkte påvirker tid og økonomi.

¹ Læs mere om dette i vejledningen »Risikohåndtering i renoveringsprojekter«

FOR- OG MILJØUNDERSØGELSER

Tidligt i projektet skal miljøforholdene afdækkes i og omkring bygningen. En miljøscreening kan pege på i hvilket omfang, der er behov for for- og miljøundersøgelser – f.eks. ved mistanke om miljøfarlige stoffer. Bygherren har pligt til at undersøge, anmelde og behandle byggeaffald korrekt (Læs mere hos [videncenter for håndtering af byggeaffald](#)). Farlige stoffer og f.eks. råd og svamp er bekostelige i renoveringsprocessen, så der bør altid afsættes midler til undersøgelser, selvom omfanget kan variere. En teknisk gennemgang af bygningen med fokus på bygningens alder, type og tilstandsrapport kan afdække mange af de kritiske steder og materialer, hvor det er relevant at tage prøver (Se evt. [Byggeri Københavns skema til forregistrering af miljøproblematiske stoffer](#)).

HVEM BRUGER BYGNINGEN?

I renoveringsstrategien kan det være værdifuldt, at man udarbejder en overordnet liste over interessenter og evt. rangordner dem efter interesse og indflydelse. Interessenterne kan f.eks. være: Brugere, driftsfolk, ejere, lejere, investorer, naboer og myndigheder. I renoveringsprojekter er driftsfolk og brugere særligt interessante, bl.a. fordi man ofte her kender de nuværende eller fremtidige brugere af bygningen, og fordi brugerne typisk ligger inde med viden, som kan være værdifuld i projektet.

BYGHERRENS RAMMER

Når de faktuelle forhold er afklaret, er det tid til at overveje hvilke kvalitative, tidsmæssige og økonomiske rammer, der ligger i renoveringen. Det kan være, at der ligger overordnede visioner, strategier, organisatoriske rammer, budget eller politikker fra bygherres side, f.eks. en CSR- eller IKT-strategi eller om bæredygtighed og arbejdsmiljø. Tilsvarende kan der være holdninger til, om værdien af ejendommen skal øges, eller om man blot vil undgå eller bremse værditab.

I det følgende er der bud på centrale emner i en renoveringsstrategi, og hvilke overvejelser man skal gøre sig. Disse rammer vil for nogle bygherrer være låste, mens de for andre kan være til forhandling.

Det er muligt, at samarbejdspartnere vil udfordre bygherrens rammer og den strategi, der er lagt. Det kan være en god idé at være åben over for forslag, der peger på nye løsninger og kan forbedre projektet. Nogle gange kan man rykke på rammer, der uhensigtsmæssigt er defineret for snævert, mens nogle vilkår vil have bindinger, som ikke kan ændres.

DEN ØKONOMISKE RAMME

Økonomien er en styrende faktor i de fleste renoveringsprojekter, og tidligt i projektet er det en god idé at afdække økonomien for renoveringen, så der kan skabes balance mellem leverancer, kvalitet, tid og økonomi. Det økonomiske råderum kan også sige noget om forholdet mellem ambitioner og muligheder og balancen mellem f.eks. ønsker til arkitektur, materialer, bæredygtighed, helhedsorienterede løsninger og innovation i processen.

Der skal afsættes midler til uforudsete forhold. Man kan med fordel arbejde med flere puljer til forskellige kategorier af uforudsete udgifter – f.eks. opdelt efter risikoniveau, aktiviteter eller områder i projektet. Økonomien præciseres i takt med, at projektet formes (f.eks. ved brug af successiv kalkulation). Puljen til uforudsete udgifter kan løbende reduceres i takt med, at projektet skrider frem eller risici afdækkes og håndteres. Man kan arbejde med en »ønskeliste« med tilvalg, som muligøres, hvis man ikke bruger den afsatte risiko-pulje.

Det kan ofte betale sig tidligt at tænke i alternative finansieringsformer. Hvis man f.eks. ønsker at arbejde innovativt eller skabe øget tilgængelighed, kan man søge forskellige fonde. Hvis man indregner en forventet energibesparelse i finansieringen af projektet², vil det i nogle tilfælde kunne bruges til at øge det økonomiske råderum. For at sikre denne »investering« kan man tilknytte en commissioning-proces, der har fokus på, at energimålene opfyldes i det færdige projekt.

TIDSPLAN

Tidsplanen kan være afgørende for hele renoveringens forløb bl.a. udbudsform, organisering og procesforløb. Tidsplanen har afgørende betydning særligt ved udførelsen af renoveringen, når beboere eller brugere bliver påvirket. De økonomiske og praktiske konsekvenser kan også være styrende for tiden. Eksempelvis når et lejemål skal klargøres til genudlejning, eller når en rå hal skal stå færdigt til et melodi grand prix.

Det kan være fristende at lægge en stram tidsplan for at begrænse omkostningerne ved en lang byggeperiode, men det kan være på bekostning af kvaliteten og kan reducere antallet af entreprenører, der ønsker at byde på opgaven. En for stram tidsplan, som ikke kan holdes, pga. af uforudseelige hændelser vil føre til ekstra omkostninger, ikke kun på ekstraarbejderne, men også på byggepladsdrift og afledte omkostninger (f.eks. genhusning). Tidsplanen skal derfor have plads til uforudsete hændelser, men det er altid en balance.

KVALITETSNIVEAU

Ofte tager man for givet, at kvaliteten er i top, når der renoveres. Det vil den ofte kun være, hvis det eksplicit efterspørges. I den indledende forventningsafstemning mellem bygherre, brugere og projektteam er det værdifuldt at afklare, hvilken kvalitet man ønsker eller har som målsætning.

Når der renoveres, er det ikke nødvendigvis alle bygningsdele, der berøres. Det er derfor vigtigt at overveje om tilstødende bygningsdele stadig vil have den kvalitet, man samlet ønsker med den planlagte renovering.

ENERGI OG BÆREDYGTIGHED

Bygningsreglementet indeholder i nogle tilfælde krav til forbedring af energiforbruget ved renoveringsprojekter. Hvis bygherre ønsker at skærpe kravene, bør det gøres klart i renoveringsstrategien – enten hvad kravene er, eller at kravene skal fastlægges som del af rådgivningen.

Det er vigtigt, at bygherre tidligt tager stilling til ønsker til bæredygtige tiltag, og om beslutninger f.eks. skal træffes ud fra helhedsorienterede bæredygtigsanalyser. Ligeledes bør krav til dokumentation også overvejes – f.eks. om der ønskes certificering, som kan have betydning for image og salgs-/lejeværdi.

TOTALØKONOMI OG DRIFTHENSYN

Nogle bygherrer har fokus på anlægsøkonomien for renoveringsprojektet. Der kan imidlertid være mange penge at spare, hvis man kan begrænse vedligehold eller forlænge levetiden ved at vælge robuste produkter og materialer. Langsigtet og totaløkonomisk tænkning kan indgå i renoveringsstrategien, så man kan sikre økonomi og spillerum til, at rådgivere (evt. i samspil med driftsfolk og leverandører) kan lave driftsvenlige løsninger, som sparer ressourcer til drift og vedligehold.

BYGHERRENS RISIKOPROFIL

Der kan være stor forskel på fleksibiliteten i bygherrenes rammer, muligheder og ønsker. Bygherrens risikoprofil afspejler, i hvilken grad bygherren kan og vil tolerere usikkerhed. Uklar risikofordeling og ikke undersøgte risici, der lægges over til entreprenøren, kan koste uforholdsmæssigt meget. Der kan være penge at spare, hvis bygherren er villig til at påtage sig de relevante risici. Hvis der ikke er lavet tilstrækkelige forundersøgelser, er det ofte bygherren, der ender med at betale, når der dukker noget uforudset op.

² Ved at lave en energiberegning kan CO₂ besparelsen regnes ud og indmeldes til et af energiselskaberne og der kompenseres på baggrund af beregnede tal for den sparede CO₂ udledning.

RETNING – VISION OG MÅLSÆTNINGER

Når bygningens og bygherrens rammer er kortlagt, må man forholde sig mere strategisk til disse og fastlægge en retning for renoveringen. Retningen skabes af et værdigrundlag og vision for projektet med tilhørende målsætninger og prioriteringer. Visionen er afgørende for processen, for uden en klar vision kan målene virke meningsløse. Det er visionen, der skal skabe den fælles retning og være ledetråd, når man støder på udfordringer.

Vision, værdier og mål skabes i iterative processer, hvor man må tage flere runder, da de forskellige interessenter ofte vil have forskellige input til visionen. Bygherren lægger måske ud med sin vision, men alle væsentlige interessenter bør inddrages (f.eks. på workshops), inden man prioriterer mellem ønskerne.

EN KLAR VISION FOR RENOVERINGEN

Visionen skal være et pejlemærke, der hjælper til at træffe de rigtige beslutninger og holde projektet på sporet. Jo flere interessenter, desto vigtigere er det at formulere en klar og tydelig vision, som alle kan forholde sig til. I arbejdet med at skabe visionen kan nedenstående spørgsmål hjælpe processen på vej.

- Hvad vil vi opnå med projektet?
- Hvilken bygning drømmer vi om?
- Hvad er det gode scenarie, når vi står i de nyrenoverede omgivelser?
- Hvad gør dette projekt særligt?
- Hvad er det vigtigste i projektet?
- Hvor kan vi skabe den største værdi(forøgelse)?

Det vil ofte være naturligt, at visionen trykprøves og skærpes i takt med brugerinddragelsen. Visionen behøver derfor ikke være statisk. En vision kan godt være uopnåelig – det vigtige er, at den viser en retning, der skaber mening og værdi for projektet. Hvis visionen kan formuleres klart, vil den have størst effekt på de deltagende parter i processen.

VISIONEN FOR RENOVERING AF BELLAHØJ-HUSENE

De høje punkthuse på Bellahøj i Brønshøj er et ikon indenfor for alment boligbyggeri. De 28 højhuse blev opført i første halvdel af 1950'erne og rummer mange forskellige boligtyper og beboere. Bygningerne ejes af 4 almene boligselskaber og renoveres i flere etaper. Den fælles vision blev præsenteret i et omfattende konkurrenceprogram ([Se evt. konkurrenceprogrammet på fsb.dk](#)), hvor beboerne var med til at formulere tre hovedbudskaber for renoveringen:

- Bellahøj skal genskabes som et boligområde med en stærk identitet, hvor beboerne er stolte af at bo, og hvor andre drømmer om at flytte hen
- Bellahøj skal i tråd med bebyggelsens historie have attraktive fysiske rammer for det gode og sunde boligliv
- Bellahøj skal have en god sammenhæng til den omkringliggende by



HVAD SKAL SOM MINIMUM RENOVERES?

Tilstandsvurderingen og eventuelle miljø- og energirapporter vil give et fingerpeg om, hvad der som minimum bør renoveres. Derudover ligger dette spørgsmål i forlængelse af 'hvorfor der skal renoveres', og er en afgrænsning af det nødvendige omfang.

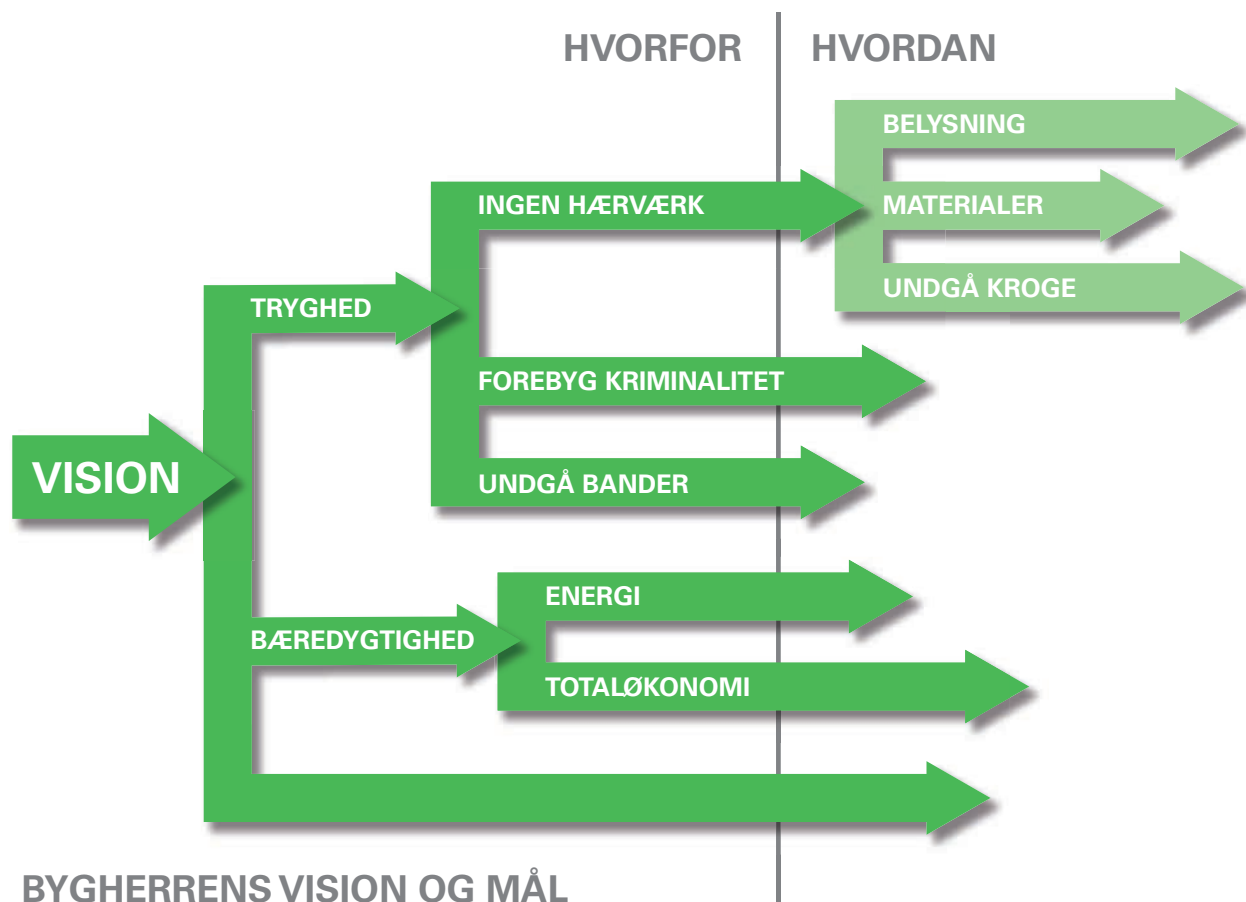
Renovering er kendetegnet ved, at det ofte er svært at afgrænse et indgreb uden at tage andre dele med – det griber ofte om sig, når man går i gang. Derfor kan en præcisering af det væsentlige være en god information at bringe med sig videre frem i projektet, hvor begrænsninger som økonomi og tid begynder at melde sig.

STRATEGISKE MÅLSÆTNINGER

I forlængelse af visionen beskrives de *målsætninger*, man gerne vil opnå med renoveringen – både for det bygningsmæssige og den fremtidige brug. Målsætningerne skal helst være:

- Specifikke – hvad er det helt præcis vi vil opnå?
- Målbare – hvordan vil vi måle på dem?
- Realistiske – har vi muligheder og ressourcer til at realisere målene?

Det kan f.eks. være energibesparelser, fleksibel anvendelse af boliger og udearealer eller mere lys og luft. Målsætningerne gør visionen konkret.



Målsætningerne kan f.eks. bearbejdes ved hjælp af et værditræ³, hvor man udfolder visionen med konkrete målsætninger. I renoveringsstrategien handler det om at besvare spørgsmålet 'Hvorfor?', så det kan være en god idé at beskrive baggrunden for de enkelte målsætninger. Efterfølgende i projekteringen svarer man på 'Hvordan?'

Værditræet kan med fordel udfyldes af bygherren og teamet i fællesskab for at opnå en fælles forståelse for de grundlæggende værdier i projektet. Bygherren byder ind med sine behov og ønsker, og teamet supplerer med, hvordan man konkret og målbart har tænkt sig at opfylde dem.

NYE POTENTIALER

Når vidensgrundlaget, drømme og visioner er kortlagt, kan man med fordel undersøge synergier og tænke i helheder⁴, inden man lader sig begrænse af prioriteringen.

Potentialerne kan være en kombination af idéer og behov, der kan skabe nye konstellationer og f.eks. pege på alternative finansieringsmuligheder, samarbejder eller muliggøre løsninger, der kan være svære at realisere, hvis de først opdages senere i processen. Det behøver ikke være nogen omfattende proces.

PRIORITERINGEN – HVILKE PARAMETRE KAN MAN SKRUE PÅ?

Når renoveringsprocessen starter, vil man ofte hurtigt blive konfronteret med en række valg, så man kan holde sig inden for rammerne – særligt økonomi og tid. Her handler det om at være klar til at prioritere, så man kan træffe hurtige og kvalificerede beslutninger. Det er derfor vigtigt at få afdækket de væsentligste parametre for en prioritering.

Vision, værdier og målsætninger vil indikere, hvad der er vigtigst. Der kan dog være parametre som er mere fleksible end andre – det kan f.eks. være bæredygtighed, krav til fremtidssikring, udeareler eller kvalitet på udvalgte områder. En klar prioritering, der opstiller en form for tidligt muligheds- og besparelseskatalog, er også et godt redskab for rådgiverne, når der skal projekteres, og en vigtig del af forventningsafstemningen med brugerne.

I bilag 3 er til inspiration vist et eksempel på et prioriteringsværkøj, der hjælper til at kunne træffe beslutninger undervejs ud fra de overordnede prioriteringer.

KVALITET KAN OFTE BETALE SIG

I Casen Ryesgade 30 ser vi et eksempel på, at bygherrens engagement og detaljeorienterede fokus på kvalitet har tjent sig hurtigt ind. Brugen af kvalitetsmaterialer, helhedstænkning samt fokus på æstetik og især kvalitet for slutbrugeren, har resulteret i meget tilfredse beboere med en god fællesskabsfølelse og lave drifts- og administrationsomkostninger. Tomgang er reduceret og beboerne bliver boende i lang tid.

³ Læs mere om værditræet i bilag 2 og i vejledningen »Rigtigt fra start«

⁴ På www.totalværdi.dk finder man en totalværdimodel bl.a. med et potentialeskema med udgangspunkt i de tre bæredygtighedskriterier: miljø, økonomi og det sociale.



CASE: RENOVERINGSSTRATEGI RYESGADE 30 – DEN PRIVATE BYGHERRE

I renoveringsprojektet Ryesgade 30 har bygherre (privat udlejer) haft stort fokus på at skabe den rette renoveringsstrategi.

Vision:

- 'De bedste lejere' i en klassisk og opdateret ejendom, med husleje på markedsniveau for lejemaal i tydelig kvalitet over markedsniveau.

Målsætninger/bygherrekrav:

- Respekt for ejendommens originalitet, nye installationer, isolering og tekniske anlæg må ikke fjerne 'sjælen' fra ejendommen
- Fokus på slidstyrke og levetid i materialer – nødvendigt grundet kapitalforrentningen
- Attraktive boliger af høj kvalitet – 'synlig kvalitet'.

PROCES – DE TIDLIGE OVERVEJELSER

DE STRATEGISKE VALG I DEN INDLEDENDE PROCES

En renoveringsstrategi kan også indeholde de overordnede retningslinjer for renoveringsprocessen – midlerne til at nå i mål. Rammer og retning skaber overblik og indikerer, hvordan renoveringsprocessen kan tilrettelægges. Ofte præciseres valg efterhånden som projektet tydeliggøres i projekteringen, men beslutninger om udbud, organisering og samarbejde træffes ofte tidligt i projektet.

ORGANISERING

Udbuds- og samarbejdsform vil have stor betydning for organiseringen, og i den tidlige fase bør man eksempelvis overveje, hvordan og hvornår man vil inddrage entreprenører og leverandører. Dialog med markedet forud for projektet kan hjælpe til at vælge den rigtige organisering. Der skal ikke nødvendigvis sættes navne på de deltagende parter, men roller, ansvar, beslutningsveje og kompetencer kan skitseres (f.eks. i et diagram) for at sikre en klar rollefordeling i projektet. Samarbejde og dialog på tværs af grenene i et organisationsdiagram kan dog være svære at formalisere, så her er det vigtigt at skabe en god samarbejdskultur.

HVILKE RENOVERINGSKOMPETENCER ER DER BEHOV FOR?

Afhængigt af projektets omfang og type kan det være nødvendigt med særlige kompetencer indenfor renovering hos både rådgivere og entreprenører. Ved specielle projekter (f.eks. fredede bygninger) eller større renoveringer bør eksperter inddrages tidligt, så de kan være med til at forme projektet og eventuelt strategien – f.eks. i relation til bæredygtighed, industrialiseret byggeri mv.

BRUGERNES ROLLE⁵

Afhængigt af projektets type kan brugere og beboere med fordel inddrages i udvikling af dele af renoveringsstrategien. Dette kan gøres på mange måder, men tidlig involvering er ofte godt givet ud.

Uanset hvordan beboere eller brugere inddrages bør det overvejes som en del af strategien, bl.a. da hensyn til beboerne ofte har direkte indflydelse på målsætninger og løsningsvalg. Det er vigtigt, at man klart strukturerer og dokumenterer brugerprocessen.

Ved renoveringer kender man ofte brugere eller beboere, og der er gode muligheder for at tilrettelægge processen, så de kan blive hørt. Brugertilpassede industriprodukter, hvor brugerne f.eks. har mulighed for at vælge inventar, farver og detaljer i deres nye badeværelse, kan give beboerne et mere positivt forhold til processen, men gør også styringsopgaven tungere.

Spørgsmål omkring genhusning⁶ eller fortsat drift af bygningen, mens renoveringen pågår, bør overvejes som en del af strategien, men kan ofte først afklares, når man kender det fulde omfang af renoveringen. Genhusning kan være en ganske omfattende post på byggebudgettet. Det er derfor væsentligt at vurdere, om man kan tilrettelægge projektet til udførelse uden at rømme bygningen helt eller delvist.

INVOLVÉR DRIFTEN

En fordel ved renovering er at man kender driftsfolkene og kan bruge dem og deres viden aktivt i processen. De kender bygningerne og de svage punkter, som man gerne vil have kendskab til tidligt. Tag en drøftelse med driften om, hvordan de kan indgå i processen.

5 Se mere i vejledningerne »Brugerinvolvering« og »Håndtering af brugere og beboere i renoveringsprojekter«

6 Se mere i AlmenNets to vejledninger om genhusning.

HÅNDTERING AF DET UFORUDSETE

Som en del af renoveringsstrategien bør man lægge en strategi for håndtering af det uforudsete. I renoveringsprojekter vil der altid dukke noget op, som ikke helt var, som man ventede. Det kræver overblik og erfaring at vurdere betydningen af det uforudsete. I de indledende faser betyder de uforudsete ting ikke så meget økonomisk, men opdager man først noget uforudset, når projekteringen eller udførelsen er i gang, kan der allerede være brugt mange ressourcer på en løsning, som måske skal laves helt om.

Muligheden for i større renoveringer at opdele renoveringen i flere etaper bør overvejes. Det kan give god viden, der kan optimere resten af renoveringen, hvis der afsættes særskilt tid til renovering af en prøveopgang, udførelse af en mock-up eller udførelse af visse nedrivningsarbejder inden resten af renoveringen sættes i gang.

Økonomi- og risikostyringen samt prioriteringen er afgørende for håndtering af de uforudsete forhold. Derudover kan man vælge at tilrettelægge sit udbud, så man f.eks. får prissat mængder og særlige ydelser på forhånd, så man kan lægge optioner ind på de arbejder, som bygherren endnu ikke ved, om man får mulighed for at gennemføre.

OVERVEJ PROCESSEN

Udover de nævnte områder bør bygherren gøre sig tanker om resten af processen. Eksempelvis:

- Håndværk eller præfabrikation
- Kommunikationsplan
- Samarbejdsfremmende tiltag
- Tidlig inddragelse af entreprenøren
- Krav til brug af IKT og data til drift

Mange af disse ting fastlægges først endeligt senere i processen. Læs mere i vejledningen »Gode råd til renoveringsprocessen«

UDBUDS- OG ENTREPRISEFORM

Renoveringsstrategien kan hjælpe til at indikere, hvilken udbuds- og entrepriseform, der er den rette. Det er ofte en fordel, hvis man kan tilrettelægge strategien, så rådgiverne og entreprenøren inddrages i arbejdet med visioner og retning.

Bygherren beslutter i hvilken grad, han ønsker at have indflydelse på projektet undervejs. I renoveringsprojekter har bygherren ofte en større interesse i at være en del af projektets beslutninger.

Det anbefales, at der i udbud af renoveringsopgaver lægges betydelig vægt på de kvalitative parametre og kriterier – både ved rådgiver og entrepriseudbud. Projekternes uforudsigelighed betyder, at det er svært at beregne den rigtige pris. Derfor gælder det om at finde de rette samarbejdspartnere (både rådgivere og entreprenører), der kan arbejde sammen om at løse udfordringerne undervejs.

Bygherren kan ved prækvalifikation efterspørge, at ansøgerne råder over gode renoveringskompetencer. Ved tildelingen kan bygherren spørge mere direkte til, hvordan tilbudsgiverne vil gribe opgaven an.

Dele af renoveringsstrategien kan indgå i udbudsmaterialet, da den indeholder centrale informationer til forventningsafstemning om opgaven. Hvis det er muligt at gennemføre forundersøgelser inden udbuddet, bør resultaterne fra disse fremlægges som en del af udbudsgrundlaget. Herved synliggøres projektets conditioner og risikoområder, og dette kan være med til, at tilbudsgiverne kan lave bedre tilbud, der er tættere på den »rigtige« pris.

BILAG

BILAG 1: SKEMA TIL RENOVERINGSSTRATEGI

BILAG 2: VÆRDITRÆ

BILAG 3: EKSEMPEL PÅ PRIORITERINGSVÆRKTØJ