



kom-pris'09

Til bedømmelse indsendes

- indstillingsskema med materiale, der viser, at kriterierne er opfyldt
- evt. en planche, der illustrerer projektet

Frist for indsendelse af projekter

Projekter, der vil kandidere til priserne, skal være DKF i hænde
senest 2. oktober 2009 kl. 12.

Indstillingsskema med materialer, der dokumenterer projektet, sendes til
Dansk Kommunikationsforening, Strandvejen 100, 2900 Hellerup

Indstillingsskema

Kategori (sæt kryds)	<input type="checkbox"/> Landsdækkende kommunikationsprojekt <input checked="" type="checkbox"/> Regionalt/lokalt kommunikationsprojekt
Projektets navn/emne	FÆRRE FJEL OG MANGLR Projekt for færre fejl og mangler ved renoveringen af Lejerbos almene boliger i afdelingen Munkebo/Pinjevej i Kolding. Renoveringen begyndte i januar 2007 og er nu under neddrøsing. Endelig afslutningsprotokol sker i maj 2010. Renoveringen omfatter bl.a. nye facader, altaner og udskiftning af køkken og bad i 600 lejligheder. Projekt Færre Fjel og Manglr har fokuseret på det indvendige arbejde med renovering af køkken og bad. Deltagere i projektet er bygherren, Lejerbo, totalrådgiver Rambøll og 15 fagentrepriser. I alt har ca. 130 håndværkere arbejdet på pladsen.
Afsender Ansvarlig for projektet	Sofie Ottesen, kommunikationskonsulent i Rambøll By og Trafik
Navn og adresse på kontaktperson	Sofie Ottesen Rambøll By og Trafik Bredevej 2 2830 Virum
E-mail og telefonnummer på kontaktperson	ott@ramboll.dk D: 45743646 M: 23614189
Bureau , der evt. har været med på kommunikationsprojektet	

<p>Formål Formålet med kommunikationsprojektet</p>	<p>Formålet var at udvikle og afprøve nye metoder til nedbringelse af antallet af fejl og mangler i byggeriet i samarbejde mellem renoveringens parter.</p> <p>Udgangspunktet var at afprøve enkle kommunikationsredskaber parret med principper fra trafikplanlægningen til at nedbringe fejl og mangler: Ligesom trafikanterne skal håndværkerne selv vide, hvor de skal hen. De skal være selvkørende, og trafikken imellem dem skal være så selvregulerende som muligt – men de skal tilbydes gode anvisninger på rette tid og sted undervejs.</p>
<p>Målstyret Fastlagte målbare mål og delmål for kommunikationsprojektet</p>	<p>Primært mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 50 % færre fejl og mangler fra første til sidste opgang. • I januar 2009 blev målet justeret et til fald på 85 %. <p>Målet (og justeringen af målet) blev fastsat på et fællesmøde med sjakbajser, entreprisedere og projektledelse.</p> <p>Sekundære mål:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Træning i at videregive og modtage information om opgaveløsningen mere effektivt – og lydhørhed for justering af arbejdsmetoder, hvis det viser sig mest optimalt. • Større ejerskab til den samlede løsning af arbejdsopgaverne. • Bedre instruktion af nye medarbejdere.
<p>Ledelsesinvolvering Ledelsens involvering, rolle og ansvar</p> <p>Projektets forankring i virksomhedens eller organisationens overordnede strategi</p>	<p>Projektgruppen består af Lejerbos afdelingsformand Bent Jacobsen (bygherre), Rambøll Koldings direktør Kurt Nielsen-Dharmaratne, Byggeledere Flemming Højer Hansen, Ole Hansen, repræsentant fra entreprisederne: Jørgen List Petersen (Egil-Rasmussen), som gæst og sparringspartner: Lise Damkjær fra Center for Ledelse i Byggeriet.</p> <p>Projektledelse: Per Rosbjørn Jensen (Lejerbos bygherrerådgivning) og fra Rambøll Stefan Vestergaard (Projekteringsleder) og Sofie Ottesen, (projektkommunikation).</p> <p>Projektet er blevet kaldt "den største byomdannelse i Koldings historie", og det overordnede formål er at skabe gode boliger for de mange socialt udsatte beboere på Munkebo/Pinjevej – og sikre at nye mere ressourcestærke beboere har lyst til at flytte til området, således at ghetto-lignende tilstande ikke opstår.</p> <p>Projektets størrelse og kompleksitet parret med bygherres innovationslyst har gjort det oplagt til at afprøve forskellige metoder og generere læring. Projektet støtter således både op om Lejerbos overordnede vision: "I front med udvikling" og ligger i forlængelse af Rambølls holistiske filosofi (se "Om os" på www.lejerbo.dk og www.ramboll.dk).</p>

Modtagerorienteret
Viden om målgrupperne og test af kommunikationen

Fejl og mangler - i kommunikationen?

Fejl og mangler er et kæmpe problem i byggeriet – ikke mindst i renoveringsprojekter, hvor man er inde i en beboet lejlighed og arbejder under en meget streng tidsplan. I forsøget på at få nedbragt mangellisterne indføres ofte flere inspektioner og kontrolsystemer. Men mere kontrol fører let til et anstrengt forhold mellem parterne på byggepladsen, og vi har ikke set et tydeligt fald i antallet af fejl og mangler, der hvor kontrol og inspektion er den fremherskende strategi.

Det undrede os, at problemet vedblev at være så fastlåst. Det er ikke i håndværkernes interesse at lave dårligt arbejde, de er ofte på akkord og får ikke løn, før opgaven er løst, så beboeren er tilfreds. Det var vores fornemmelse, at problemet mere skyldes fejlagtig eller mangelfuld kommunikation.

Undersøgelse og workshop

Vi indledte projektet med at lave en lille spørgeskemaundersøgelse blandt fagentrepreneurere. Resultatet af rundspørgen blev udgangspunkt for at indlede en dialog om løsninger på problemet med fejl og mangler.

Her fremgik det hurtigt, at kommunikationen mellem parterne på mange byggepladser er så fastlåst i en negativ spiral, at samarbejdet om gode løsninger har meget svære vilkår: "Man kan ligeså godt smide en stor klat maling lige inden for døren – fejlene er alligevel det eneste ingeniøren kigger efter" fremgik det blandt andet fra en sjakbajs.

Vi opdagede desuden, at udbudsmaterialet, hvor opgaverne står beskrevet, ikke er et særligt velegnet kommunikationsværktøj, når projektet er gået i gang, og modtageren af informationen går fra at være entreprenører til håndværkere. Det er de færreste håndværkere, der har tegningerne fremme i løbet af en arbejdsdag – i stedet prøver man sig frem og bruger sin erfaring. Der var med andre ord behov for modtagerorienteret kommunikation til håndværkerne om, hvordan man løser opgaven rigtigt.

Fjel og Manglr sker

Konklusionen var derfor, at fejl og mangler ofte bliver behandlet med meget lidt konkret opmærksomhed, men til gengæld med en hårdhændet retorik. Håndværkere og sjakbajser mv. får ofte at vide, at "Det skal bare være i orden" – eller "I er fuldstændigt dumme og uduelige". Vi valgte i stedet at vise tillid til håndværkernes faglige evner og lytte til deres erfaringer, inden vi iværksatte indsatser. Vi meldte ud, at mennesker begår fejl – men på dette projekt skal vi lære af fejlene og forebygge, at de opstår.

Primær målgruppe: entreprenører og sjakbajser

Entrepreneure og sjakbajser sætter håndværkerne ind i arbejdet, og det er derfor i første omgang dem, der har brug for bedre kommunikationsværktøjer. Det har krævet samarbejde og åbenhed, fordi vi som projektledere går ind og "blander os" i, hvordan de kommunikerer med medarbejdere i deres egne virksomheder. Det særlige ved at arbejde på et tværfagligt projekt er, at kommunikationsvejene kan være meget uigennemtsigtige – særligt ved dette projekt, da renoveringen af Munkebo/Pinjevej er foretaget med 15 fagentrepreneurere. Vi har valgt at se byggepladsen lidt som en nyfusioneret virksomhed med 15 særdeles selvstændige "afdelingsledere," der skal arbejde sammen i 3 år. Man kan sige, at det har været et projekt, der er styret fra topledelsen, men udviklet på baggrund af medarbejdernes input.

<p>Flerstrengt og integreret Kommunikationsprojektets elementer, discipliner og kanaler og prioriteringen af dem</p>	<p>Ejerskab til projektet – og projektets løsninger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle elementer og indsatser er afledt af indledende interviews og projektmøder med sjakbajser og entreprenører. • Der har i perioden været afholdt 5 workshops og 4 projektgruppemøder af 1½ times varighed. Vi har været omhyggelige med at planlægge workshops og møder på tidspunkter, hvor de lå i forlængelse af håndværkerne frokost eller morgenpause, så de var "nemme" at gå til. <p>Synlighed på de rigtige løsninger</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prøvelejlighed "mock-up" til at teste løsningerne af. • Sortplet-møder – hver tirsdag efter frokost mødes sjakbajserne i en lejlighed med byggelederen, der har tegningen med på en tabletpc. Byggelederen indkalder til mødet via sms. Dagsorden er: Hvad gik godt sidste uge, hvilke risikozoner (sorte pletter /uheldszoner, inspireret af indsatser for færre trafikuheld) skal vi være opmærksomme på i næste uge. De sorte pletter tegnes ind på pc'en og den kommenterede tegning sendes ud til entreprenører og hænges op i opgangene, så de sorte pletter er synlige for alle håndværkerne, der arbejder på stedet. • Løbende målinger af fejl og mangler og bedre, mere detaljerede og konkrete forklaringer i fejlrapporterne. Diagrammer, der viser udviklingen er hængt op i spisevognen. <p>Sociale arrangementer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allerede under udbuddet valgte man at lave en skurby med en meget stor kantinevogn, med plads til alle. Der er blevet lagt vægt på, at man spiser sin mad sammen på tværs af fagene. • Håndværkere og sjakbajser mv. efterspurgte sociale arrangementer på pladsen ved de første workshops. Derfor nedsatte vi gruppe med repræsentanter fra forskellige virksomheder til at arrangere forskellige events – bla. indvielse af skurbyen med revy og helstegt pattegris, samarbejdsworkshop med Arne Nielsson osv. Derudover har byggeløsningen givet lagkage ved den første helt fejlfri lejlighed, fodboldturnering med områdets børn, osv. • En god og sjov arbejdsplads tiltrækker og fastholder de dygtige medarbejdere. Ved færre udskiftninger i bemanningen får vi færre fejl og mangler, fordi læringen bliver på pladsen. <p style="text-align: center;"><i>Se i øvrigt bilag under "Dokumentation"</i></p>
<p>Større gevinst end indsats Kommunikationsprojektets resultater og effekt. Måling før og efter. Dokumentation af kommunikationsprojektets værdi.</p>	<p>Omkostninger Projektet er startet som et udviklingsprojekt i Rambøll Kolding med en budgetramme på 100.000 kr. Projektet blev i 2008 tildelt støtte på 500.000 kr. (incl moms) fra Landsbyggefondens innovationspulje. Lejerbo har støttet projektet med 30.000 kr., og entreprenørerne har hvert år lagt 5.000 kr. i en fælles kasse til fælles sociale arrangementer.</p> <p>Gevinster og positive sideeffekter Projektets gevinst er dels en økonomisk besparelse og en besparelse på håndværkertimer. Derudover har vi registreret, at der gennem hele perioden har været en meget mindre udskiftning på byggepladsen end normalt, hvilket giver besparelser på timer til oplæring. Det forbedrede arbejdsmiljø og tværfaglig dialog har også ført til langt færre skader/uheld på byggepladsen end normalt, så sikkerhedsniveauet har været særdeles højt. Sidst men ikke mindst har dialogen med beboerne været rigtig god, hvilket også har en målbar betydning for, hvor umage håndværkerne gør sig med finish i den enkelte lejlighed.</p> <p>Gevinst for Entrepriserne Der findes adskillige opgørelser over, hvad fejl og mangler koster byggeriet. Byggeriets Evaluerings Center arbejder pt. med at trække</p>

	<p>nøgletal frem for renoveringsområdet. Indtil de foreligger holder vi os til tal fra rapporten "Svigt i Byggeriet. Økonomiske konsekvenser og muligheder for en reduktion", Erhvervs og Byggestyrelsen 2004, som viser at de samlede omkostninger forbundet med svigt i byggeriet på renoveringsområdet kan anslås til 11 % af den samlede produktionsværdi (ex moms) – renoveringssager ligger højest på omkostninger ved fejl og mangler af alle typer af byggeri på grund af arbejdets kompleksitet. Hvis vi lidt konservativt anslår at 5% af entreprisesummen på disse renoveringer er blevet brugt til omkostninger forbundet med fejl og mangler skulle Munkebo/pinjevej-renoveringen have resulteret i et behov for udbedring på 3 mio.</p> <p>På baggrund af et skøn fra entreprisederne, vil der i alt vil blive bruge ca. 1 mio. kr. på udbedring af fejl og mangler på de indvendige arbejder på Munkebo/Pinjevej. Entreprisesummen for dette arbejde er på 60 mio. kr.</p> <p>Projektet har derfor medført, at vi ligger 2/3 under omkostningerne fra andre renoveringer. Trækker man udgifter forbundet med projektet fra, giver det en nettobesparelse på ca. 1,5 mio.</p> <p>Der er da også en stor tilfredshed med projektet blandt entreprisederne, der tilkendegiver, at de har sparet mange penge og meget tid. Da de fleste håndværkere er på akkord, og derfor ikke får løn, når de skal tilbage til en lejlighed og udbedre en fejl, har projektet samtidig frigivet et ukendt antal håndværkertimer.</p> <p>Gevinst for bygherre og totalrådgiver Lejerbo og Rambøll får ikke umiddelbart økonomisk gevinst af projektet. Håndværkerydelsen er nøje beskrevet i udbudsmaterialet og leverer håndværkerne ikke den aftalte ydelse, må de lave det om for egen regning. Når projektet er blevet sat i værk af Rambøll og Lejerbo, er det for at undgå bøvl. Der kan gå mange ressourcer med mangelgennemgange og tvister, henvendelser fra utilfredse beboere mv. De ressourcer er nu i stedet gået til at forfine og styrke det samlede projekt. Det har desuden været sjovt simpelthen, en fornøjelse at tage på arbejde, når man skulle til Munkebo/Pinjevej.</p>
<p>Dokumentation</p>	<p>Materiale, der dokumenterer at DKFs 5 kriterier for professionel kommunikation er opfyldt, indsendes sammen med denne indstilling.</p> <p>Bilag 1) Fjelfolder Folderne uddeles til håndværkere, sjakbajser og entreprisedere, efterhånden som de stopper på pladsen. Folderen kan vises frem på næste byggeplads og forklarer metoderne bag projektet. Folderen kan bruges til at indlede en dialog om, hvordan man kan arbejde med nedbringelse af fejl og mangler på nye projekter. Folderen er vedlagt i første version, men er pt. under revision efter projektmøde 30.9.</p> <p>Bilag 2) Måling af fejl og mangler Udarbejdet løbende gennem hele projektet og hængt op i den fælles spisevogn. Målingerne er opgjort pr. sjak og ikke pr. fag, dels for at undgå at hænge nogle af fagene ud og dels for at understrege vigtigheden af samarbejdet i de tværfaglige sjak. Forklaringer (fra sjakbajser og entreprisedere) på stigninger i fejl og mangler er indsat i talebobler for at synliggøre årsager til opadgående svingninger i kurven.</p> <p>Bilag 3) Eksempel på en digital opsamling fra "sortplet-møde" Ved sort-plet-møderne i lejlighederne medbringes en tablet-pc og de "sorte pletter" indføres på cad-tegning. Tegningen lægges op på projectweb til entreprisederne og hænges op i opgangene til lejlighederne for at sikre relevant og enkel information på rette tid og sted.</p> <p>Bilag 4) Håndværkerfolderen</p>

Folderen er ikke i udgangspunktet en del af Fjel Manglr-projektet, men den særlige indsats for færre fejl og mangler er nævnt her også. Folderen, der altid laves på Rambølls renoveringer viser et kort over byggepladsen og angiver regelsæt og kontaktoplysninger på de andre fag. Det har vist sig at være et af de billigste og mest effektive tiltag at give håndværkerne telefonnumre på hinanden på tværs af fagene. Herved kan elektriker fx selv ringe til vvs'er, hvis han kommer i tvivl om han fører ledninger et sted, hvor de andre skal til efter ham. Mulige fejl og mangler afklares og undgås hurtigt og let på stedet.

Bilag 5) Billedkatalog – "Sådan ser de rigtige løsninger ud"

Formidlingsværktøj fra entreprisedere og sjakbajser til nye folk på pladsen. Foto af de rigtige løsninger lægges ind i skabelonen, der printes ud og evt. lamineres, så den er "byggeplads-egnet". Efter projektgruppens sidste møde den 30.9 har vi besluttet at udvikle en version 2 i A5-format, der kan passe ned i forlommen på et par overalls. Da fejl og mangler typisk eksploderer, når der kommer nye folk på pladsen – og da mange håndværkere ikke taler dansk eller er særligt glade for lange afhandlinger, – arbejder vi med et formidlingsværktøj, der er visuelt for en enkel indføring i arbejdet.

Bilag 6) Foto-kollage fra den fælles spisevogn

Fotos taget ved "Næsten-oktoberfest" den 30.9.2009, hvor der blev serveret vildsvin og sovs og kartofler kl. 15-16 for alle håndværkere på pladsen. På billederne fremgår den centrale opslagstavle med nyt om fejl og mangler ved siden af et par malerier fra en lokal kunstner, der udstiller i spisevognen samt håndværkernes egne udsmykninger. Den fælles spisevogn har frugtordning og sodavandsmaskine, og der er lagt stor vægt på, at alle håndværkere spiser sammen for at sikre et grundlag for en tværfaglig dialog.

Bilag 7) Den første temadag

Program og spørgeskema, der indledte dialogen og lagde grund til de valgte indsatser. Her blev det bl.a. klart, at fejl og mangler typisk opstår i grænsefladerne mellem to projekter.

Bilag 8) Indsatsskema "Fejl og Manglr

Udviklet og besluttet på andet fællesmøde for entreprisedere og sjakbajser. Løbende justeret ved hvert møde. "Hitlisten" fx blev lavet om til de vedlagte målinger i bilag 2.

Bilag 9) Indsatsskema til underprojektet "Sneboldeffekten"

Indsatsen er målrettet til at styrke entreprisedernes formidling til sjakbajser og håndværkere om projektet, særligt ved varianter i hovedprojektet. Projektet opstod, da det blev klart for os, at informationsstrømmene på arbejdspladsen var meget arbitrære: I nogle fagentrepriser kom oplysninger fra byggemøder osv. godt ud til håndværkerne – andre steder haltedet, og det førte til flere fejl og mangler for disse entrepriser.

Bilag 10) Munkebos beboeravis

Omtale af sommerfest for beboere og håndværker, en aktivitetsdag med fodbold og tegnekonkurrence.

Bilag 11) Udpluk af presseomtalen

Renoveringen og håndværkerne fik negativ omtale af en beboer, da projektet netop var startet. Vi har alligevel haft åbne døre for lokalpressen og for fagpressen af flere årsager: Positiv omtale af vores indsats for at lave gode boliger for beboerne understøtter den overordnede strategi om at modvirke ghettodannelse. Ejerskab til indsatsen styrker desuden engagementet. Vi har derfor holdt projektledelsen lidt i baggrunden og opfordret sjakbajser og håndværkere til at tale med pressen, når vi har haft henvendelser. Presseomtale giver synlighed, og holder projektet på sporet.

Bilag 12) Kopi af julekortet fra bygherren

Alle håndværkere fik et par flasker og en hilsen og tak for indsatsen for færre fejl og mangler. (Formuleret både på tysk og dansk)