

HÅNDTERING AF  
**BRUGERE  
OG BEBOERE**  
I RENOVERINGSPROJEKTER

HÅNDTERING AF BRUGERE OG BEBOERE I RENOVERINGSPROJEKTER



# BRUGERNE ER ALTID EN DEL AF RENOVERINGSPROJEKTET

Renoveringsprojekter adskiller sig fra nybyggeri bl.a. ved, at bygningerne ofte er i brug, mens der bygges, og derfor udgør brugere eller beboere en væsentlig faktor i byggeprojektet. Brugere kan skabe værdi, men også udfordringer i byggeprojektet. Ved at have styr på brugerne og have en løbende formidling og dialog øges chancerne for værdiskabelse og udfordringerne minimeres. Graden af brugernes involvering og påvirkning på projektet vil variere i det konkrete projekt, men brugerne er en del af byggeprocessen fra start til slut.

Der ligger et betydeligt element af risikostyring i en god planlægning af brugerkommunikationen. Så tidligt som muligt bør byggefolkene sætte sig grundigt ind i brugernes behov og sætte rammerne for brugerinddragelsen. Det skal vurderes og besluttes, hvordan kommunikationen med brugerne sker bedst muligt.

Denne vejledning henvender sig til de professionelle parter i renoveringsprojekter, som søger værktøjer og inspiration til at organisere, planlægge og gennemføre arbejdet med brugere. Kunsten er at finde det rette niveau i fht. projektets rammer, de konkrete brugere, hvad der er praktisk muligt og projektets succeskriterier.

Værdiskabende Byggeproces, 2015

Værdiskabende Byggeproces er et samarbejde mellem:



## HÅNDBOG AF BRUGERE OG BEBOERE I RENOVERINGSPROCESSEN

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:** Henrik Algot Roos (Enco), Jess Leth Nielsen, Lars Kjøller-Block (Øens murerfirma) | **Bygherreforeningen:** Bente Helberg (KAB Bolig), Dan Troest Birkemose (Københavns Kommune TMF), Kave Amag (KEA), Susanne Kühl (KAB Bolig), Thomas Ringhof (KEA), Johanne Rytter (BO-VEST), Rikke Dahl (BO-VEST) | **Dansk Byggeri:** Inas El-Subaihi (Enemærke & Petersen A/S), Jan Buur Frederiksen (Enemærke & Petersen A/S), Jens Johansson (Johansson ApS), John Engelstrup Hansen (Enemærke & Petersen A/S), Lars Mathiesen (FM Bygningsdrift), Malene Raagaard Møller (NCC) | **Danske Ark:** Lars Vind Scheerer (NOVA5 arkitekter), Ole Rosengren (MOLE arkitekter), Signe Lyng Nielsen (JJW ARKITEKTER) | **FRI:** Birgitte Friis Dela Stang (Alectia), Bjarne Hellmann (Bjarne Hellmann Rådgivning), Charlotte Krenk (Dominia), Jesper Ring (Dominia), Thomas Boesen (Alectia) | **TEKNIQ:** Lars Fog Larsen (Gel-Com) | **Værdibyg:** Rolf Simonsen (Værdibyg), Line Maj Aagreen (Værdibyg), Sidste Buch (BAT-kartellet) | **Observatør:** Søren Meyer (Grundejernes Investeringsfond)

**Konsulent og pennefører:** Charlotte Krenk (DOMINIA)

**Redaktion:** Rolf Simonsen og Line Maj Aagreen (Værdibyg)

**Illustration:** Morten FC | **Layout:** Larsendesign.dk | **Tryk:** Paperprint

København 2015

# INDHOLD

BRUGERKOMMUNIKATION I RENOVERINGSPROJEKTER .....	4
HVEM SKAL DER KOMMUNIKERES MED? .....	6
HVAD SKAL KOMMUNIKERES OG HVORFOR? .....	8
HVORNÅR SKAL DER KOMMUNIKERES? .....	9
HVORDAN SKAL DER KOMMUNIKERES? .....	10
HVEM UDFØRER KOMMUNIKATIONSOPGAVEN? .....	16
MØDET MELLEM HÅNDVÆRKERE OG BRUGERE .....	18

BILAG KAN DOWNLOADES PÅ [WWW.VAERDIBYG.DK](http://WWW.VAERDIBYG.DK)

# BRUGERKOMMUNIKATION I RENOVERINGSPROJEKTER

## BRUGERE – OG SÆRLIGT BEBOERE

Vi skelner mellem to typer brugere i renoveringsprojekter: beboere og ikke-beboere. Vi skelner, fordi renovering af boliger indebærer forandringer i beboernes hjem, som derfor er særligt påvirkede af renoveringen og typisk kræver et særligt fokus og indsats. En del af anbefalingerne er brugbare i håndtering af både beboere og ikke-beboere og i de tilfælde bruger vi termen brugere. Brugere er alle de personer, der anvender eller arbejder i bygningen.

## UFORUDSIGELIGHED ER ET GRUNDVILKÅR

I renoveringsprojekter er der en særlig risiko mht. uforudsete hændelser, der kræver løbende tilpasning af processen og projektet. Det giver en særlig udfordring i kommunikation med brugerne, at forholdene nogle gange kan ændre sig fra dag til dag, og dette skal de professionelle forholde sig til i deres kontakt med brugerne.

### EKSEMPEL

#### DTU – BRUGERNE ER DEM MED BEDST KENDSKAB TIL FUNKTIONERNE

DTU gennemfører i disse år en stor udvidelse og ombygning for at ruste institutionen til fremtiden. På DTU Lyngby er mere end 3.500 ansatte og mere end 7.000 studerende. Det betyder rigtig mange forskellige brugere: studerende, forskere, borgere, skoleledere, pædagoger, brand & beredskab, museumsansatte, fredningsstyrelsen, hospitalspersonale mv.

DTU anvender brugerinddragelse i de tidlige faser fordi *»de daglige brugere har det bedste kendskab til deres arbejdsformer og funktioner. Denne viden er værdifuld i alle byggeprojekter og hovedformålet med brugerinddragelse er at bringe brugerens viden ind i projektet på en konstruktiv måde. En vellykket brugerinddragelsesproces er samtidig med til at skabe ejerskab til byggeprojektet. Ejerskab på brugerniveau er en forudsætning for, at det færdige byggeri bliver brugt på den mest hensigtsmæssige måde«*

Det er særligt vigtigt at være tydelig i kommunikationen med brugerne. Det handler om tillid og om ikke at skabe urealistiske forventninger eller unødigt utryghed. Der er ikke én rigtig måde at gøre det på, men en tommelfingerregel er, at gøre det kort og klart og i en imødekommende tone, der signalerer, at de professionelle har styr på tingene.

## TRE TYPER BRUGERKOMMUNIKATION

Vi skelner mellem tre typer brugerkommunikation, alt efter hvor høj grad af indflydelse, brugerne har i projektet.

### BRUGERINVOLVERING<sup>1</sup> – HØJ INDFLYDELSE

Brugerne har direkte part i byggeprojektet og skal involveres i byggeriets udvikling og være med til at tage vigtige beslutninger.

### BRUGERHÅNDTERING – NOGEN INDFLYDELSE

Brugerne har direkte part i projektet ved, at de enten bruger bygningen under renoveringsarbejdet eller skal flytte som følge af byggesagen.

### BRUGERINFORMERING – INGEN INDFLYDELSE

Brugerne har ikke indflydelse på projektet, men skal informeres om fremdriften og byggeriets praktiske konsekvenser for dem.

Inden for de tre typer er der variationer afhængigt af brugertyper og projektets karakter. Og nogle gange skal man bruge alle typer for samme brugergruppe.

## HÅNDTERING AF BRUGERE OG BEBOERE

Brugerkommunikation kan virke som en stor ekstra opgave, men den skal betragtes som risikostyring for byggeprojektets parter. Udføres den ikke ordentligt, kan det give anledning til en række problemer i renoveringsprojektet f.eks. i form af klager eller konflikter med brugerne. Omvendt bidrager en god brugerkommunikation til effektivisering af byggeriet.

<sup>1</sup> Læs mere om dette i Værdibygs vejledning »Brugerinvolvering«.

## STRATEGI FOR BRUGERKOMMUNIKATION – DE FEM SPØRGSMÅL

En enkel struktur baseret på fem spørgsmål kan gøre det ud for en strategi for brugerkommunikationen. Spørgsmålene sikrer, at man får defineret brugergruppen (måske er der flere målgrupper for brugerkommunikationen) ved at få afdækket deres behov og giver struktur til vigtige beslutninger om, hvordan brugerkommunikationen gennemføres.

- Hvem skal der kommunikeres med?
- Hvad skal der kommunikeres og hvorfor?
- Hvornår skal det kommunikeres?
- Hvordan skal det kommunikeres?
- Hvem udfører kommunikationsopgaven?

Vi anbefaler, at spørgsmålene gennemgås hver gang, der sker væsentlige ændringer i projektet, såsom fase-skift, personsift eller ændringer ift. økonomi, tid, ydre forhold etc.

## DTU'S SUCCESKRITERIER FOR BRUGERINDDRAGELSE

- At brugeren er velinformeret
- At brugeren får reel indflydelse og ejerskab til projektets udformning
- At brugerinddragelsen skaber et fælles billede af målet
- At brugerinddragelsen hjælper brugeren til at se helheder, nye vinkler
- At konflikter løses undervejs
- At der arbejdes fremtidsorienteret, innovativt og nysgerrigt
- At der sker en optimering af byggeudgifter, tekniske løsninger samt fremtidige drifts- og vedligeholdelsesudgifter
- At det endelige resultat bliver optimalt ud fra de givne præmisser



# HVEM SKAL DER KOMMUNIKERES MED?

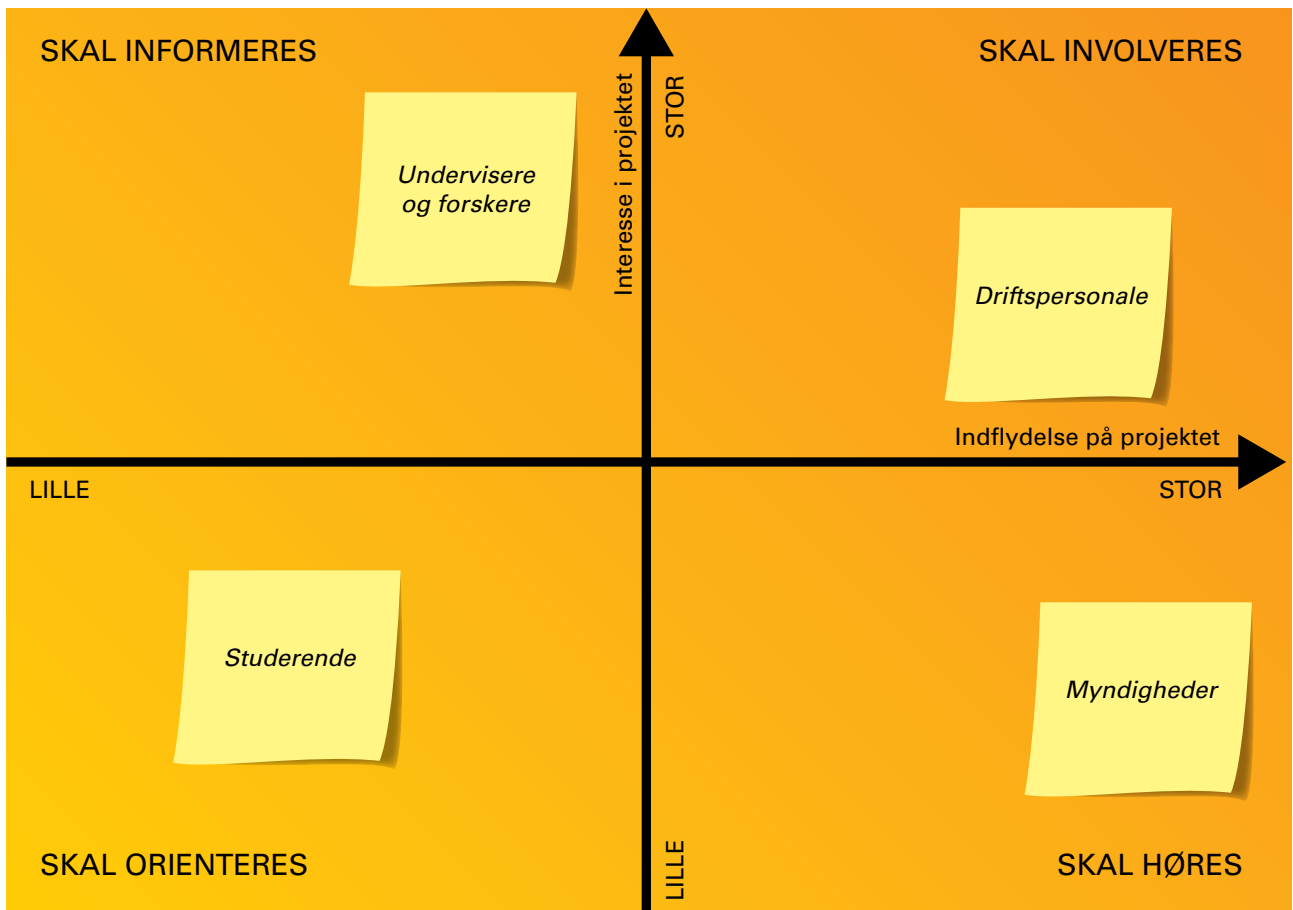
## AFKLAR BRUGERNES FORMELLE ROLLE

Så tidligt som muligt i projektet skal bygherren afklare og beslutte, hvilken formel rolle brugerne skal have i projektet. Der kan være brugergrupper med forskellig rolle inden for det samme projekt, som forudsætter forskellige typer kommunikation. Det kan f.eks. være tilfældet i store projekter, hvor det ikke er alle brugere, der deltager aktivt i møder m.v., men som stadig skal orienteres om projektet – men på en anden måde end de deltagende brugere.

## INTERESSENTANALYSE

Man kan kortlægge brugerne i en interessentanalyse<sup>2</sup>. I en brainstorm finder man de forskellige typer af brugere og kategoriserer dem i diagrammet (figur 1) efter brugernes interesse i projektet og deres indflydelse på projektet. Diagrammet kan samtidig indeholde andre interessenter, men det er vigtigt at huske, at få vist de forskellige typer af brugere. På en skole er der eksempelvis både lærere, elever, forældre, administrativt personale, driftspersonale, foreninger, der bruger lokalerne mv.

<sup>2</sup> Se skabelon i bilag 1



Figur 1: Interessentanalyse – eksempel: renovering af universitet



Efterfølgende er det en god idé at skabe overblik over de enkelte brugertyper og deres behov ift. byggeprojektet og finde frem til, hvordan der bedst kommunikeres med den pågældende gruppe. I bilag 2 findes et skema til at lave et kommunikationskort for hver brugergruppe. Dette kan med fordel indgå i en kommunikationsplan. Skemaet beskriver

- Hvilken interessentgruppe? (navn/betegnelse)
- Hvad er deres interesse i projektet?
- Hvad er deres kendskab til byggesagen og til byggeprocesser generelt?
- Hvad er deres formelle rolle: involvering, håndtering eller informering?
- Hvad har interessentgruppen behov for at vide og hvorfor?
- Hvornår har denne gruppe interessenter brug for information?
- Hvordan kommunikerer vi bedst med denne gruppe?
- Hvilke kanaler egner sig til at formidle gennem (brev, email, opslag, web m.v.)

Det er vigtigt at finde frem til brugernes behov. Sørg for at viden om brugerne kommer så tæt på virkeligheden som muligt. Ellers risikerer man, at kommunikationen ikke rammer rigtigt. Skab kontakt med brugerne f.eks. gennem repræsentanter fra bruger/beboerudvalg og driftspersonale.

## FORSKELLIGE BRUGERGRUPPER I SAMME PROJEKT

Der kan være stor forskel på brugergrupper. Skal man f.eks. renovere et hospital er der stor forskel på, hvordan man skal håndtere eksempelvis driftspersonale, læger og patienter. De har alle forskellige behov for information og skal nås via forskellige kanaler. Samtidig vil de også have forskellige forventninger til at blive involveret, konsulteret eller vist hensyn til under renoveringsarbejdet.

Det samme gør sig gældende for beboere. I boligbebyggelser kan der bo mange forskellige typer mennesker, og de har helt forskellige behov for information – alt efter om man er ung, gammel, bor alene eller har børn. Samtidig er det sandsynligt, at der skal formidles på forskellige måder til forskellige grupper – nogle kan følge med på en hjemmeside eller modtage informationer på sms, mens andre skal have et brev. Der kan også være brug for at kommunikere på flere sprog for at sikre, at alle kan forstå informationen.

Hav øje for, om der er uformelle grupper inden for brugerne, som er vigtige for projektet. Er der f.eks. nogle brugere, som er modvillige eller skiller sig ud på anden måde, så sørg for at få dem i tale og find frem til, hvad der skal til, for at de i stedet kan blive ressourcer i projektet, eller som minimum ikke spænder ben for byggeprojektet.

Brugerinformering er en vigtig faktor for et godt byggeprojekt, men man må også erkende, at det er næsten umuligt at nå ud til alle brugere.

### EKSEMPEL

#### URBANPLANEN – BEBOERWORKSHOP AFLIVDE MYTER OG GAV NY VIDEN TIL DESIGNPROCESSEN

I renovering af boligbebyggelsen Urbanplanen dukkede en gruppe drenge op til en beboerworkshop og gav vigtig viden om flere beboergruppers behov. *'Boldbanen skal bygges med bander, der ikke larmer, når de bliver ramt, for det vil genere de voksne'* fortalte drengene. Deres engagement aflivede myterne om drengene i bebyggelsen som hærværksmagere og gav vigtig viden om designet. Drengene blev inviteret til at være med til at designe boldbanerne.

# HVAD SKAL KOMMUNIKERES OG HVORFOR?

Mere er ikke altid bedre, når det gælder kommunikation. Præcis og konkret information er oftest mest effektivt. Prøv at tage udgangspunkt i brugernes perspektiv – og brug viden fra interessentanalysen til at identificere, hvad der skal kommunikeres med de forskellige grupper af interessenter.

Fortæl brugerne, hvad de kan forvente, at der sker og hvad de forventes at gøre hvornår og hvorfor. Det kan være vigtigt at huske at tilføje den lille korte forklaring på 'hvorfor'. Det kan imødegå en masse efterfølgende spørgsmål og samtidig være en enkel måde at vise, at brugerne ikke betragtes som besværlige, men som inkludererede medspillere.

En stor del af behovet for kommunikation i renoveringsprojekter omhandler information om helt grundlæggende aktiviteter:

- Hvilke aktiviteter/arbejder skal der gennemføres (generelt og tæt på den enkelte bruger)?
- Hvornår sker det?
- Hvor længe varer det?
- Hvad forventes af brugerne? – skal de rydde op, flytte møbler, aflevere en nøgle (hvor og hvornår?)
- Hvad betyder det af gener for brugerne? – f.eks. støv, støj, lukket for el eller vand, aflukkede områder mv.

Det er vigtigt, at disse informationer når frem til brugerne/beboerne, da det ellers er en sikker kilde til utryghed og utilfredshed.

## BEBOERVALG

Beboervalg, hvor beboere eksempelvis selv kan vælge, hvilket køkken de vil have, kan være en stor opgave i et renoveringsprojekt og for en brugerkoordinator. Der er set eksempler på, at det kan gøres informativt og effektivt gennem en digital platform. På nuværende tidspunkt er det ikke udviklet som et produkt, men der er eksempler på rådgivere, som har udviklet deres egen digitale platform, som de med succes har brugt i store renoveringsager.

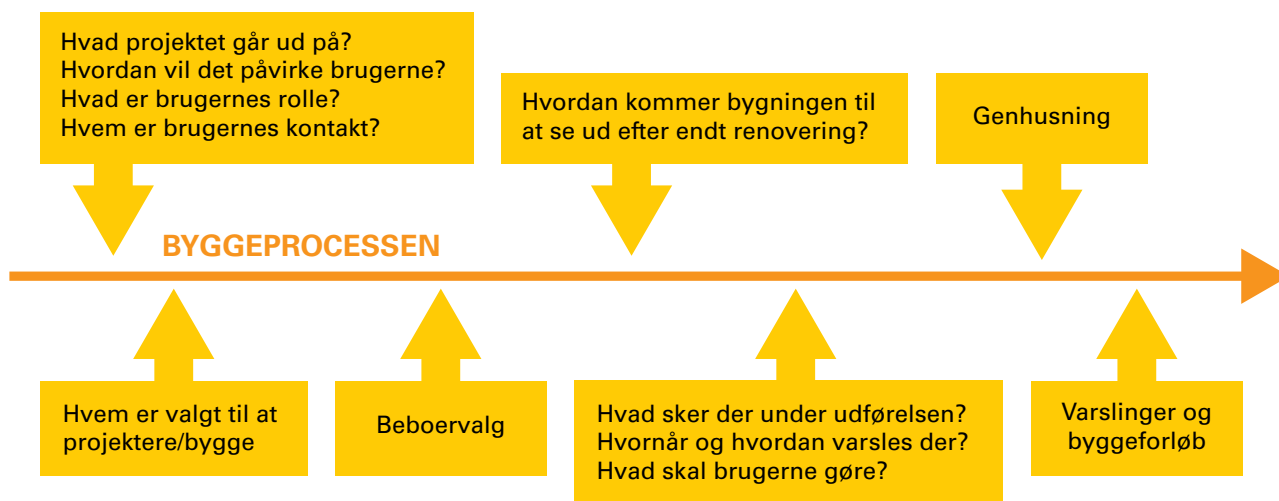


# HVORNÅR SKAL DER KOMMUNIKERES?

Byggeprocessen har sit eget naturlige forløb, som brugerkommunikationen knytter sig til, og som skal angives i kommunikationsplanen. I den overordnede tidsplan for projektet angives, hvornår brugerne skal inddrages i beslutninger i byggeprocessen. Der kan være behov for gentagelser eller opfølgning.

## VED FASESKIFT

Ved faseskift eller ved andre væsentlige ændringer, der har konsekvenser på brugerkommunikationen, er det vigtigt, at brugerkommunikationen følger med og f.eks. brugerne informeres, håndteres eller involveres. Brug evt. spørgsmålene fra side 5 til at sikre, at der fortsat er overblik over interessenter, deres behov og den rette køreplan for brugerkommunikationen.



# HVORDAN SKAL DER KOMMUNIKERES?

Kommunikationsformen skal selvsagt hænge sammen med, hvilken type brugerkommunikation, der arbejdes med. For både involvering, håndtering og informering skal man overveje sprog, format (hvordan kommunikationen udformes), og kanal (hvilke medier benyttes – Feks. email, telefon, hjemmeside m.v.).

## BRUGERINVOLVERING

I de tidlige faser af projektet er der brug for at definere rammen for brugernes input og afgrænse opgaven. Det skal tydeliggøres, om brugerne f.eks. skal give input til placering af funktioner. Eller skal de eksempelvis vælge mellem materialer f.eks. til køkken og bad (beboervalg)? Er det alene udearealerne, som brugerne kan få indflydelse på? Det er vigtigt at afgrænse opgaven. Tag dernæst afsæt i den viden om brugerne, der er kommet af at lave interessentanalysen til at udforme den konkrete kommunikation og involvering.

Der kan være forskelle i brugergruppen, så nogle skal involveres mere end andre. Der kan være nogle, som enten ved noget specifikt, eller der kan være en gruppe, der er særlig skeptiske. Opsøg dem og lyt til deres kommentarer. Find ud af, hvad der ligger bag. Det kan handle om tidligere dårlige erfaringer med håndværkere, eller de kan have viden, som ingen har været opmærksomme på. Der skal ikke nødvendigvis en stor og dyr indsats til for at bryde isen.

Vær opmærksom på, at gøre det klart for brugerne, hvornår en beslutning er truffet, og at de valg, der er foretaget, ikke kan laves om.

## WORKSHOPS

Er der stor interesse og sandsynlighed for bred deltagelse i brugerinvolveringen, kan en faciliteret workshop være et godt format til at få involveret brugerne. Planlæg et forløb, hvor det gøres klart, hvad der er det ønskede output fra den enkelte workshop. Brug overblikket over brugerne til at inddele dem i grupper, der øger sandsynligheden for en konstruktiv dynamik.

Indledningsvist skal det sikres, at brugerne ved, hvad forløbet går ud på, og hvad de forventes at bidrage med. Sørg for at samle op og melde tilbage til bruger-

ne, så de kan følge med i, hvad der sker med deres input. Gør det klart for brugerne, hvordan inputtene vil blive brugt og vær oprigtig mht. begrænsninger i økonomi mv.

## GØR DET SPÆNDENDE

Er der derimod ikke den store interesse, så der skal gøres en ekstra indsats for at sikre deltagelse, så prøv at skabe en alternativ ramme for brugerinvolvering – i hvert fald som start (se eksemplet om kræmmermarkedet nedenfor). Det kan kræve en særlig indsats og dermed nogle ressourcer, men det vil være en investering, der sikrer legitimitet og sikrer grundlag for at opnå mål for selve projektet.

## EKSEMPEL

### KRÆMMERMARKED GAV INPUT OG ENGAGEMENT

I en boligforening fik de som en del af beboerinddragelsen på 20 dage arrangeret et kræmmermarked, hvor 80% af beboerne komforbi. På markedet var der info om projektet, og det var muligt at f.eks. komme med input til projektet (f.eks. kom der forslag om et nyt beboerhus). Efterfølgende var der stor opbakning til projektet og generel udvikling af området samt en masse skulderklap til afdelingsbestyrelserne. Denne startevent blev et vendepunkt for projektet og skabte ejerskab, idet projektet gik fra at være forankret hos fire afdelingsbestyrelser til at være alle beboernes projekt. Kræmmermarkedet havde udgifter til en pølsevogn – resten var baseret på frivilligt arbejde.

## BRUGERHÅNDTERING

I brugerhåndteringen vil fokus være på generel formidling af konsekvenser af renoveringsarbejdet for brugerne – men også på brugernes sikkerhed på byggepladsen og logistikken omkring brugerne. Der vil være væsentlig forskel på, hvordan det skal gøres afhængig af, om brugerne genhuses eller bruger bygningen undervejs. I begge tilfælde vil brugerhåndteringen være en naturlig del af renoveringsprojektets tekniske planlægning, fordi brugernes færden berører projektet og vice versa.

Vi vil anbefale at tilknytte en eller flere bruger-/beboerkoordinator(er), hvis der er en stor berøringsflade mellem brugere og byggefolk – enten fordi det er et stort projekt, så renoveringen berører mange brugere, eller fordi brugerne skal genhuses.

### GENHUSNING

I forbindelse med genhusning vil håndteringsarbejdet ligge i koncentrerede tidsintervaller frem til udførelsen (hvor genhusningslokaliteter skal findes) og omkring flytningerne (der kan være flere hvis arbejdet udføres etapevis). Opgaverne ligger typisk hos bygherren i forhold til at træffe beslutninger om egnede genhusningssteder, og kommunikere med brugerne om de overordnede beslutninger. Dem, der bygger, vil typisk stå for den praktiske planlægning, koordinering med flyttefirma og varsling af beboerne, når den tid kommer.

## BRUGERINFORMERING

Det er en vigtig forudsætning for et smidigt forløb for renoveringsprojektet, at brugerne føler sig informeret på et tilstrækkeligt niveau og med en passende frekvens. Det vil være forskelligt, hvad den enkelte bruger opfatter som passende. Brug interessentanalysen som beskrevet på side 6 til at estimere et passende niveau og frekvens.

## OPSTARTSMØDE MED BRUGERNE

Ligesom det for byggefolkene kan være godt med et kick-off møde, kan det være en god idé med et opstartsmøde, hvor bygherren introducerer rådgivere, entreprenører og brugere for hinanden. Mødet kan f.eks. bruges til:

- De professionelle og brugerne mødes ansigt til ansigt
- Rådgivere og udførende fortæller om projektet: hvad der skal laves, og hvorfor de synes, at det er spændende
- Dele forventninger til projektet
- Fortælle brugerne, hvordan de kan forvente at blive påvirket
- Få afklaret rollerne inkl. brugernes
- De udførende fortæller, hvad de skal lave og hvad der er vigtigt for dem, for at de kan gøre deres arbejde ordentligt f.eks. ordenlige pladsforhold for at sikre arbejdsstillinger og korrekt udførelse af arbejdet.
- Brugere kan sætte ord på deres ønsker og behov for informationer og varslinger.
- Brugere og håndværkere kan få talt om, hvordan man får gensidig respekt og gode vaner når man skal omgås hinanden.

Brugerne er oftest mest optaget af projektets påvirkning på dem og deres situation. De vil gerne have besked både i god tid og lige op til, at der sker noget, der påvirker dem. Eksempler på dette kan være:

- Ved projektstart, når der er taget beslutning om at realisere projektet
- Ved større faseskift i projektet f.eks. når det arkitektoniske udtryk er fastlagt
- Når der er taget beslutning om budget med konsekvenser for brugerne
- Når genhusning er besluttet og genhusningslokalitet er fundet
- Når udførelsen går i gang
- Når genhusning skal gennemføres
- Når håndværkerne skal ind i boligen eller kontoret
- Når arbejdet afsluttes
- Når beboerne kan flytte ind.

Lav en kommunikationsplan til at skabe overblik over hvem, der skal kommunikeres med hvornår. Se et eksempel på en kommunikationsplan i bilag 3. Find derefter en passende kanal/medie (se eksempler på side 14-15) og et passende format (udformning).

## MOCK-UP

En mock-up kan være et rigtig godt redskab til at kommunikere med brugerne. Mock-up'en er en prøve på en del af renoveringsarbejdet i stor skala (1:1). Her kan brugerne få en meget konkret fornemmelse af resultatet, og der kan skabes dialog med brugerne i tilfælde af beboervalg. Samtidig kan det bruges til tilpasning af arbejdsprocesser, så støj- og støvgener reduceres.

## SPROG

Sproget er helt afgørende for, at budskabet bliver modtaget, og en dialog kan etableres. Der skal bygges bro mellem fagfolk og brugere, og der skal tales i øjenhøjde. Det gælder både i skrift og tale. Piktogrammer<sup>3</sup> kan være gode til at få budskaber klart igennem og skabe blikfang, så det øger sandsynligheden for at blive set og læst.

Man skal også være opmærksom på, om alle forstår dansk, eller om der skal kommunikeres på flere sprog. Det kan både være ifm. arbejdspladser, hvor der er mange udlændinge, eller boligbebyggelser med mange folkeslag. Piktogrammer kan også her være en god måde at kommunikere på tværs af flere sprog.

## AMBASSADØRER

I store renoveringsprojekter, hvor der arbejdes i etaper gennem et byggeri, kan man med fordel for at konfliktforebygge og videreformidle erfaringer, engagere beboere/brugere, der har været igennem første etape af udførelsen, som ambassadører for projektet over for andre beboere/brugere. De kan fortælle om deres oplevelser og derved skabe øget tryghed, troværdighed og bringe brugerperspektivet mere direkte frem i kommunikationen med den samlede brugergruppe.

Man kan også invitere skeptiske brugere mere med i workshops, møder m.v., lytte til dem, og gøre dem klart, at de som brugerrepræsentanter har ansvar for at repræsentere andre brugere og ikke kun deres egne synspunkter. Tættere deltagelse i projektet kan være med til at omvende skeptikere til ambassadører.

Er der risiko for hærværk på byggepladsen, kan man overveje, om man skal hyre lokale folk til at være vagter eller til at varetage praktiske opgaver på byggepladsen som del af en forebyggelsesstrategi. Det kan afvæbne og vende en modstander til en konstruktiv medspiller. Det kan også virke som en social indsats i lokalområdet. Det kan være et holdningsspørgsmål, idet nogle mener, at man på den vis belønner dem, der ellers vil lave hærværk.

<sup>3</sup> På [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk) kan du finde en vejledning og værktøjer til kommunikation med piktogrammer.

## EVALUERING

Vi anbefaler, at projektteamet gennemfører løbende evaluering af brugerkommunikation, så det kan vurderes om egne opfattelser af resultaterne af kommunikationsindsatsen stemmer overens med de øvrige parter og ikke mindst med brugernes opfattelser.

## KANALER

Med udgangspunkt i interessentanalysen og de budskaber, der skal formidles, vælges de kommunikationskanaler, der bedst tjener formålet. Husk at undersøge, hvilke kanaler, brugerne har adgang til (hjemmesider, telefon mv.). Det kan være en god idé, at budskaber formidles via flere kanaler, så man øger muligheden for, at alle ser dem.

Nogle kanaler er mere ressourcekrævende end andre og det er en fordel, hvis man kan formidle bredt på en nemt måde (eksempelvis via en hjemmeside) for derved at spare mange direkte henvendelser med spørgsmål.



## EKSEMPEL

### DTU – KOMMUNIKATION I FLERE LAG

Der arbejdes med kommunikation både internt i renoveringsprojekterne og eksternt til bl.a. brugerne.

#### Intern kommunikation

- Overordnet koordinering af byggeprojekterne vedrørende. Feks.: støj, fælles tidsplan, affald, skiltning, parkering, trafik, jorddeponering, AT

#### Ekstern kommunikation

- Store fælles infomøder for hele områder for både de involverede brugere og for naboer, som bliver berørt
- Mindre ølkassemøder hver uge, hvor interesserede kan møde op
- Vigtig information kommer ud via både opslag, skilte, mails og på intranet

Direkte involverede informeres fast om kommende aktiviteter og også undervejs, hvis der f.eks. kommer mere støj end forventet.

## GODE RÅD TIL VURDERING AF FORSKELLIGE KOMMUNIKATIONSKANALER

KANAL	MULIGE FORDELE	MULIGE ULEMPER
<b>E-MAIL (FEKS. MAILINGLISTE)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nemt og hurtigt til både én og mange brugere</li> <li>Kan skrives, når det passer ind i det øvrige arbejde</li> <li>TIP: brug bcc-funktionen i adressefeltet til at skjule modtagernes mailadresser. Det giver folk sikkerhed for, at andre brugere ikke kan se deres e-mailadresse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke alle beboere har e-mail</li> <li>Der er en risiko for, at e-mails ikke når frem pga. f.eks. spamfiltre. Suppler derfor evt. med andre formater</li> <li>Det kræver en målrettet indsats at få beboerne til at koble sig på en fælles mailingliste</li> </ul>
<b>TELEFON</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan være den hurtigste vej til at løse problemer her og nu</li> <li>Kan virke mere personligt for brugerne end e-mail og anden skriftlig kommunikation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan kun foregå med en enkelt bruger af gangen</li> <li>Det kræver tid at ringe til folk, og det kræver, at folk har tid, når man ringer</li> </ul>
<b>ÅBENT KONTOR – DEN PERSONLIGE HENVENDELSE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan have en stærk signalværdi for brugerne</li> <li>Kan gøre brugerkontakten mere direkte</li> <li>Kan – som telefonen – være en let adgang til at svare på spørgsmål og klager</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kræver tilstedeværelse i faste tidsrum</li> <li>Kræver en placering tæt på brugerne</li> </ul>
<b>OPSLAGSTAVLER</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En direkte, enkel og billig kommunikationsform</li> <li>Brug evt. som supplement til andre formater</li> <li>Opslag skal placeres samme sted hver gang – ét sted enten på byggepladsen eller tæt på brugernes hverdag</li> <li>Tip: Husk dato på opslag, så brugerne kan se, hvornår de er hængt op</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan overses af brugere, der ikke bruger samme adgangsveje. Ikke alle ser dem</li> <li>Informationer kan drukne</li> <li>Kræver at der følges op, så der ikke hænger uaktuel information</li> </ul>
<b>BREVE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Direkte</li> <li>Personlig (i den forstand at den enkelte bruger modtager brevet i sin postkasse)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tidsmæssigt og økonomisk mere ressourcekrævende end digitale kanaler.</li> <li>Ikke sikkert at det bliver læst</li> </ul>
<b>SMS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Hurtig og effektiv til korte beskeder f.eks. til opfølgende beskeder om, hvornår håndværkerne præcis kommer inden for et tidsrum, der i forvejen er blevet meldt ud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ikke velegnet til lange beskeder</li> <li>Ikke alle brugere har mobiltelefoner</li> <li>Opfattes ikke nødvendigvis som officielle beskeder af brugerne, så det skal afstemmes med brugerne</li> </ul>
<b>INTRANET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan være et enkelt og effektivt alternativ til trykte beskeder og e-mails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Det er ikke sikkert alle brugere anvender det, så det er sikrest at supplere med andre formater</li> </ul>



KANAL	MULIGE FORDELE	MULIGE ULEMPER
<p><b>HJEMMESIDE</b> (SE OGSÅ BILAG 11)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nem måde at holde mange orienteret</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man er ikke sikker på, at alle får informationerne. Vigtige informationer skal derfor også kommunikeres på anden vis</li> <li>• Det kræver en målrettet indsats at få beboerne til at bruge en hjemmeside</li> </ul>
<p><b>FACEBOOK</b> (SE OGSÅ BILAG 11)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forholdsvis nemt for mange at koble sig op på og derigennem modtage informationer hurtigt</li> <li>• Tip: Lav evt. en lukket gruppe, hvor der kun kommunikeres til brugerne, så det ikke bliver en diskussionsplads med brok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Som socialt medie kan det give brugerne en forventning om hurtig respons</li> <li>• Skriv derfor i beskrivelsen af gruppen, hvad de kan forvente</li> <li>• Tonen på nettet kan generelt blive mere ophedet og personlig end anden type skriftlig og mundtlig kommunikation</li> <li>• Tip: når en FB-gruppe oprettes, skriv at der skal holdes en ordentlig tone – og opslag, der ikke lever op til det, vil blive slettet</li> </ul>
<p><b>BEBOER-TV</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flere større boligbebyggelser har en beboer-TV kanal, hvor der er mulighed for at komme ud med flere informationer og orientering</li> <li>• Kan være godt ift. svagt læsende personer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man ved ikke, om alle modtager informationerne, og TV bør derfor understøttes af andre kanaler/formater</li> <li>• Kræver planlægning og produktionsressourcer</li> </ul>
<p><b>VARSLINGSSEDLER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De er en nødvendige ift. når brugere skal aflevere nøgler, når der skal arbejdes i deres bygning, eller når byggefolk skal have adgang til deres hjem eller kontor</li> <li>• Varslingerne kan ske både som opslag, breve, e-mails eller SMS</li> <li>• Tip: Det kan være en god idé, at både bygherre og entreprenør er medunderskriver på varslingerne</li> </ul>	
<p><b>MØDER</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Man kan have en dialog med brugerne, som kan være med til at afstemme forventninger, afklare misforståelser og forebygge konflikter</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det kræver ressourcer og skal tilrettelægges</li> </ul>
<p><b>»STEMME DØRKLOKKER«</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Her kommer man helt tæt på brugerne eller beboerne og får synsvinkler og behov fra brugere, som måske ikke møder op til orienteringsmøder eller workshops</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Det er tidskrævende, og muligvis vil nogle brugere sikkert ikke bryde sig om det</li> </ul>

# HVEM UDFØRER KOMMUNIKATIONSOPGAVEN?

Det skal besluttes, hvem der har ansvaret for bruger-kommunikationen. Der kan være forskel på, hvem der har det formelle, overordnede ansvar, og hvem der har ansvaret for den praktiske udførelse. Det formelle ansvar afhænger af kontrakten.

Dem, der skal udføre kommunikationsopgaven, skal have:

- Viden om projektet, så kommunikationsvejen kan blive så kort som muligt og kommunikationen så klar og konkret som muligt.
- En placering i projektorganisationen, hvor han/hun er tæt på brugerne og har adgang til informationer, så der kan kommunikeres effektivt og konkret med brugerne.
- Gode kommunikationsevner i skrift og tale og erfaring i at kommunikere med brugerne i øjenhøjde med begrænset brug af fagtermer.
- Erfaring med de kommunikationsformer, der skal bruges i projektet.

Er der tale om informering af brugerne, kan det være tilstrækkeligt med gode kommunikationskvalifikationer. Skal brugerne eksempelvis genhuses, vil evner for organisering og projektstyring være afgørende. Endelig vil brugerinvolvering kræve evner for at planlægge og gennemføre brugerinvolverende aktiviteter som workshops, events og spørgeundersøgelser, brugervalg m.v.

## BRUGER/BEBOERKOORDINATOR

På store projekter med brugerhåndtering eller -involvering, kan der være behov for en eller flere brugerkoordinator(er). Særligt når der ligger et stort arbejde i at koordinere aktiviteter med relation til brugerne som følge af renoveringen. Det kan være i projekter, hvor der skal genhuses, eller hvor renoveringen skal udføres, mens bygningen er i brug.

Brugerkoordinatoren kan gøre kontaktfladen til brugerne tydelig, enkel og effektiv. Er der f.eks. tale om renovering af boliger, kan det også være en effektiv løsning på beboerkommunikation, at der er en kontaktperson

til at besvare spørgsmål og løse evt. mindre problemer, som følge af, at arbejdet udføres i folks hjem, mens bygningen bruges.

Brugerinvolvering vil typisk være i design- og programmeringsfasen, og brugerkoordinatoren vil da typisk være det primære kontaktpunkt i en brugerproces med workshops, events eller brugervalg. Koordinatoren planlægger og leder/faciliterer brugerinvolveringen.

Det vigtigt er at få defineret, hvad der ligger i rollen, og hvordan koordinatoren skal placeres i organisationen. Koordinatoren kan komme fra enten bygherreorganisationen, en rådgiver eller entreprenøren, men når udførelsen går i gang, anbefaler vi, at der er en brugerkoordinator/kontaktperson hos både bygherren og entreprenøren. Nogle emner i brugerkommunikationen vedrører selve udførelsen, mens andre handler om bygningens drift og andre brugerforhold, som kun bygherren/driftsherren kan svare på.

## PLACERING

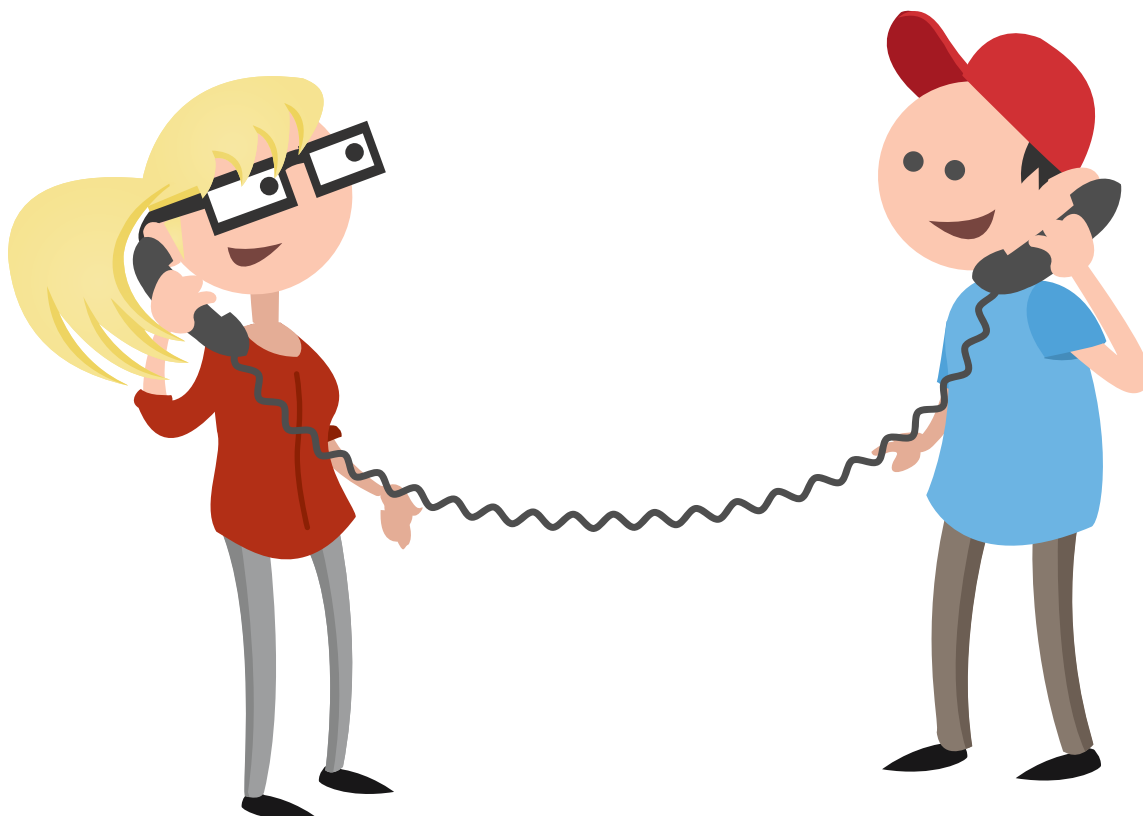
I sager, hvor arbejdet udføres, mens bygningerne er i brug – og særligt i boligrenovering – kan det være hensigtsmæssigt, at koordinatoren har en arbejdsplads, der skaber nem adgang og synlighed over for brugerne. Ud over den praktiske dimension kan det være en symbolsk effekt, at beboerkoordinatoren/-erne bliver synlig, og det kan i visse tilfælde opleves som et væsentligt bidrag til at gøre kommunikationsvejen mellem brugere/beboere og byggefolk kortere og dermed kommunikationen mere effektiv.

Vær opmærksom på, at brugerkoordinatoren står i frontlinjen over for brugerne. Det kan være en hård position, særligt når der er modstand eller problemer i projektet. Tonen kan på visse projekter blive hård, hvis der opstår frustrationer. Brugerkoordinatoren skal derfor være klædt godt på til opgaven i form af konkret viden om projektet og de løbende beslutninger. Der skal være en klar ansvarsfordeling, så brugerkoordinatoren kender sin rolle og har ledelsesmæssig opbakning og en tæt kontakt til byggeprojektets ledelse igennem hele projektet.

## EKSEMPEL

### SAMARBEJDE OM BEBOERKODINERING

Inas er beboerkoordinator for Enemærke og Petersen, og har oplevet en positiv dialog med beboerne og kommunikation på byggesagen, ved at bygherren har en repræsentant på stedet. Bygherrepræsentanten er tilsynsførende, men også klar til at møde beboerne. Sammen udgør de et stærkt team, der er i stand til at tage hurtige beslutninger og dermed lukke potentielle konflikter før de opstår. Driftsspørgsmål kan tages up-front, da bygherren kender de præcise snitflader mellem projektet og den ordinære drift. De oplever hinanden som en fælles back-up, hvilket skaber en øget styrke i rollen som beboerkoordinator og i mødet med beboerne. Det kan også medvirke til at beboerne får større tillid til entreprenøren.



# MØDET MELLEM HÅNDVÆRKERE OG BRUGERE

Netop mødet mellem brugere/beboere og håndværkere kan være en kilde til konflikter. En nøgle til at forebygge konflikter er at få skabt gensidig forståelse af de forskellige parter behov og få skabt nogle rammer for adfærd og sprog.

Det er den enkelte håndværker, der møder brugerne/beboerne ansigt til ansigt i projekter, hvor bygningen er i brug under udførelsen. Det er vigtigt at forberede håndværkerne (og brugerne) på dette møde. Vi anbefaler, at håndværkerne introduceres til – eller selv er med til at udvikle – nogle simple anbefalinger<sup>4</sup>, som kan være med til at få en god dialog og oplevelse for brugerne.

Det er en god idé, at alle personer på byggeprojektet har et ID-kort med navn, firmanavn og billede, så alle – også brugerne – kan se, hvem de er.

Tilsvarende skal brugerne/beboerne informeres om, at de skal respektere de retningslinjer, der udstikkes i forbindelse med byggeprojektet. Dette kan gøres på et informationsmøde samt i en lille folder om byggeprojektet. Se bilag 6, 7 og 9.

Det er besværligt at bygge, og det kan ikke betale sig at underdrive besværlighederne – tværtimod. Uanset hvor meget der informeres, skal brugerne også være forstående i processen.

## SÆRLIGT OM RENOVERING AF BOLIGER

I renovering af boliger skal man være særligt opmærksom på, at der arbejdes i andre menneskers hjem. Det kan virke overvældende for nogen at have fremmede mennesker til at arbejde i sit hjem. Det er derfor ekstra vigtigt med en god gensidig forståelse og gensidig respekt mellem håndværkere og beboere. Det handler både om forståelse af hinanden, af sprog, kultur og generelt at have en imødekommende adfærd. Samtidig skal håndværkernes arbejdsvilkår tilgodeses og respekteres. Her kan beboerkoordinatoren komme ind som en værdifuld spiller for at skabe gensidig forståelse og koordinering af adgang til boligerne og rammerne for arbejdet.

## KOM INDENFOR HR. HÅNDVÆRKER!

- Præsenter dig med navn og virksomhed og fortæl, hvad du skal lave (og evt. hvornår du er færdig)
- Tør fødderne af, undgå at svine og ryd op efter dig
- Sig noget pænt om beboerens hjem
- Svar kun på spørgsmål, hvor du er sikker på svaret – ellers henvis til en anden
- Bliv ikke uvenner med besværlige brugere eller beboere – henvis til en anden, der kan løse uenigheder

<sup>4</sup> Anbefalingerne i boksen kan også findes som bilag 12 som en lille plakat til ophængning i skurvognen eller på byggepladskontoret.



# HER KAN DU FINDE YDERLIGERE INSPIRATION

## ALMENVEJLEDNING: »BEBOERDEMOKRATISK PROCES«

Vejledningen 'Beboerdemokratisk proces' består af en række værktøjer og aktiviteter, der sigter mod at optimere forløbet med at planlægge og gennemføre et beboerinddragelsesforløb. Enhver proces er unik, men den skal tilrettelægges specifikt til den konkrete sag. Beboerdemokratiet er en vigtig grundpille i almene boligafdelinger. Beboerne skal godkende en renovering, og det er derfor vigtigt, at de inddrages og føler ejerskab til en fremtidssikring af afdelingen. Denne vejledning hjælper med til at gennemføre et sådan forløb. Find vejledningen på [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk)

## ALMENVEJLEDNING: »PIKTOGRAMMER – IDEOGRAFISK KOMMUNIKATIONSREDSKAB TIL BYGGESAGER«

AI2bolig og Boligkontoret Danmark udviklet et nyt billedsprog, der kan guide beboerne trygt igennem en byggesag. En varslingsprocedure i billeder, der vha. piktogrammer, tegn og figurer fortæller, hvad der sker, og hvornår det sker. Denne nye ideografiske varslingsprocedure skal understøtte den i Lejeloven beskrevne skriftlige varslingsprocedure. Find vejledningen på [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk)

## ALMENVEJLEDNING: »GENHUSNING«

I efteråret 2015 udgiver AlmenNet en vejledning om genhusning. Vejledningen vil handle om lovgivning vedrørende genhusning, organisering og styring af et genhusningsprojekt samt erfaring med beboerinformation, konkrete værktøjer og guidelines til servicering af berørte beboere. Find den efteråret 2015 på [www.almennet.dk](http://www.almennet.dk)

## WWW.BYGGEVEN.ORG

Hvad er de vigtigste temaer og ønsker blandt beboere i renoveringstrængende bebyggelser? [www.byggeven.dk](http://www.byggeven.dk) skal klæde beboerdemokraterne bedre på til at gennemføre omfattende byggesager og samarbejde med rådgivere igennem et simpelt analyse- og procesværktøj.

## VÆRDIBYG: »SAMARBEJDE OG KOMMUNIKATION I RENOVERINGSPROJEKTER«

Vejledningen fokuserer på samarbejde, kommunikation og konflikthåndtering mellem de professionelle parter på byggeprojektet, men indeholder også anbefalinger til, hvordan man kan udarbejde en kommunikationsplan for byggeprojektet. Find vejledningen på [www.vaerdibyg.dk](http://www.vaerdibyg.dk)

# BILAG

- 1 INTERESSENTANALYSE**
- 2 INTERESSENTSKEMA**
- 3 EKSEMPEL PÅ SIMPEL KOMMUNIKATIONSPLAN**
- 4 KOMMUNIKATION I PROJEKTORGANISATIONEN**
- 5 EKSEMPEL PÅ VARSLINGSSEDLER**
- 6 EKSEMPEL PÅ INFORMATION TIL BEBOERE**
- 7 EKSEMPEL PÅ INFORMATION TIL BEBOERE**
- 8 SAMARBEJDSEVALUERING**
- 9 EKSEMPEL PÅ BRUGER/BEBOER INFO-PAMFLET DTU**
- 10 REGISTRERING OG FORMIDLING AF  
FEJL OG MANGLER**
- 11 OVERVEJELSER IFT. WEBKOMMUNIKATION**
- 12 KOM INDENFOR HR. HÅNDVÆRKER!**

**HENT BILAGENE PÅ [WWW.VAERDIBYGG.DK](http://WWW.VAERDIBYGG.DK)**

**VÆRDISKABENDE BYGGEPROCES ER ET SAMARBEJDE MELLE BYGGERIETS TONEANGIVENDE ORGANISATIONER. VÆRDIBYG UDVIKLER EN NY FÆLLES PRAKSIS FOR BYGGEPROCESSEN PÅ TVÆRS AF BYGGERIETS AKTØRER.**

**DENNE VEJLEDNING GIVER VÆRKTØJER OG INSPIRATION TIL AT ORGANISERE, PLANLÆGGE OG GENNEMFØRE ARBEJDET MED BRUGERE OG BEBOERE I RENOVERINGSPROJEKTER.**