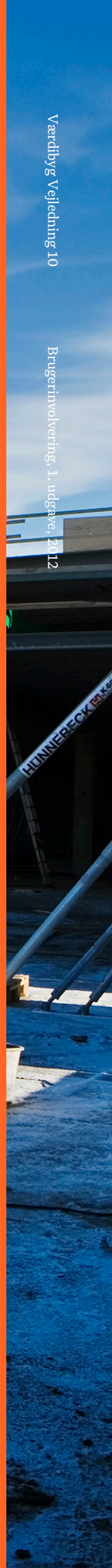


Brugerinvolvering



VÆRDI FOR BRUGERNE

Værdiskabelse i byggeprojekter og brugerinvolvering hænger tæt sammen. For hvad er et godt byggeri, der afleveres til tiden og inden for budgettet, værd, hvis brugernes bagvedliggende behov ikke er forstået og ikke bliver opfyldt?

Brugerinvolvering er en vigtig nøgle til at forstå brugernes behov og dermed en afgørende forudsætning for at opnå høj brugertilfredshed. Derudover kan brugerinvolvering skabe forståelse og ejerskab til de valgte løsninger, hvilket i sig selv kan bidrage til en positiv oplevelse af slutproduktet.

Selvom formålet med brugerinvolvering virker indlysende, er processen ofte kilde til frustration for både brugere og professionelle. Med denne vejledning vil vi videregive gode erfaringer fra praktikere fra hele branchen og samtidig inspirere til gode og værdiskabende brugerprocesser.

Værdiskabende Byggeproces, 2012

Værdiskabende Byggeproces er et samarbejde mellem:



BRUGERINVOLVERING

Denne vejledning er udarbejdet og udgivet af brancheinitiativet Værdiskabende Byggeproces med støtte fra Realdania. Vejledning, bilag og case kan downloades gratis på www.vaerdibyg.dk.

Udarbejdelsen er fulgt af følgende kompetencegruppe:

Bygherreforeningen: Flemming Hansen (Kuben Byg), Lars Götze (Frederiksberg Ejendomme), Klaus Kofod-Hansen (Bygningsstyrelsen), Marianne Kaae Nielsen (Region Hovedstanden), Anette Persson (Københavns Universitet) | **Dansk Byggeri:** Karl Gustav Jensen (NCC) | **DANSKE ARK:** Eva Jarl Hansen (BBP), Thomas Dahl (Nova5), Charlotte Algreen (Algreen Arkitekter), Sara Asmussen (Tværsnit) | **Foreningen af Rådgivende Ingeniører:** Lene Ravnholt (NIRAS), Peter Bjersing (COWI), Tanja Schou Hartmann (Grontmij) | **Værdiskabende Byggeproces:** Nina Koch (Værdibyg), Rolf Simonsen (Værdibyg), Mia Berggreen Apollo (Værdibyg), Jan Eske Schmidt (TEKNIQ)

Pennefører: **Mikael Thyssen** (NIRAS)

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

København, 2012

VÆRDIBYG

Realdania

INDHOLD

OM VEJLEDNINGEN	5
INDLEDENDE OVERVEJELSER OM BRUGERINVOLVERING	6
<i>Hvorfor brugerinvolvering?</i>	6
<i>Hvem er brugerne?</i>	6
<i>Brugerkommissorium</i>	7
<i>Brugermøder</i>	7
<i>Hvem styrer processen?</i>	7
<i>Graden og timingen af brugerinvolvering</i>	8
<i>Brugernes udvikling</i>	8
PROGRAMFASEN	9
<i>Forventningsafstemning</i>	9
<i>Planlægning af emner til brugernes stillingtagen</i>	9
<i>Erkendelse og prioritering af behov</i>	11
<i>Løbende evaluering</i>	11
FORSLAGSFASEN	12
<i>Rådgivernes påvirkning af proces og produkt</i>	12
<i>Kommunikation mellem brugere og byggeriets parter</i>	12
PROJEKTERINGSFASEN	14
<i>Formidling af valg</i>	14
<i>Ændringshåndtering i projekteringsfasen</i>	14
UDFØRELSESFASEN	16
<i>Orienter om byggeriets fremdrift</i>	16
<i>Håndtering af ønsker om ændringer i udførelsesfasen</i>	16
<i>Forberedelse af ibrugtagning</i>	17
DRIFTSFASEN	18
<i>Forskellige perspektiver</i>	18
<i>Kontaktperson til koordinering af beredskab</i>	18
<i>Erfaringsopsamling</i>	18
TJEKLISTE	20

GODE RÅD TIL BRUGERINVOLVERING

- Programmering**
- Husk at de fleste brugere aldrig har været del af en byggeproces før
 - Forventningsafstem roller, proces og rammebetingelser
 - Afdæk behov forud for ønsker og løsninger
 - Struktur emner til brugerens stillingtagen – én ting af gangen
 - Udfordr vanetænkning – og husk at lytte
 - Afsæt god tid til brugerinvolvering i programfasen – det minimerer risikoen for ændringer efterfølgende
- Forslagsfasen**
- Vær bevidst om, hvordan du og andre påvirker valg af løsninger
 - Skab et fælles sprog – brug visualiseringer
 - Tænk i alternativer
- Projektering**
- Formidl årsager til valg af løsninger – og fasthold visionen og historien
 - Synliggør værdien af brugerinvolvering
 - Undgå nye brugerønsker – og forklar hvorfor
- Udførelse**
- Orienter løbende om byggeriets fremdrift
 - Kommuniker eventuelle ændringer og afvigelser, årsager og konsekvenser
 - Forbered brugerne på ibrugtagning
- Drift**
- Forstå og håndter »ejerskiftet« mellem håndværkere og brugere
 - Orienter brugerne om ansvarsområder i forhold til fejl og mangler
 - Udpeg én kontaktperson
 - Overlever til driftspersonale
 - Foretag erfaringsopsamling
- I hele processen**
- Kommuniker planen for brugerinvolvering og udviklingen i projektet til brugerne

OM VEJLEDNINGEN

Brugerinvolvering kan foregå i større eller mindre grad gennem hele projektførløbet; fra den helt indledende planlægning af projektet og frem til driftsfasen. Denne vejledning beskriver et anbefalet brugerforløb fra den indledende fase før programmering til driftsfasen, hvor byggeriet er i brug. Vejledningen kan læses samlet eller fungere som inspiration i de forskellige faser.

Målgruppen for vejledningen er bygherrer, rådgivere og entreprenører, som har behov for inspiration og gode råd til at gennemføre en brugerproces i mellemstore og store byggeprojekter. Vejledningen er relevant for både de erfarne i brugerinvolvering, der ønsker ny inspiration, og nybegyndere, der gerne vil godt fra start.

Der er ikke én rigtig måde at gennemføre en brugerproces. Den gode brugerproces skal skræddersyes til byggeprojektet og brugerne, både hvad angår personsammensætning, størrelse og indhold, behov mv.

Vejledningen er suppleret af specifikke værktøjer og eksempler i et selvstændigt bilagsdokument. Derudover findes en case om brugerinvolveringen ifm. Københavns Universitets Plant Science Center.

Bilag og case kan downloades på www.vaerdibyg.dk.

INDLEDENDE OVERVEJELSER OM BRUGERINVOLVERING

HVORFOR BRUGERINVOLVERING?

Der er næsten altid brug for brugerinvolvering ifm. et byggeprojekt, især hvis projektet rummer en grad af unika i form af særlige brugergrupper, kontekst, arkitektur, værdigrundlag osv. Første skridt er således at erkende, at der er behov for brugerinvolvering, og gøre sig klart, hvad man vil opnå, og hvorfor en eventuel brugerproces skal iværksættes.

3 GODE GRUNDETIL AT HAVE BRUGERINVOLVERING

1. **Et bedre produkt**
der imødekommer brugernes reelle behov
2. **En bedre proces**
fordi brugerne håndteres proaktivt, hvilket vil give færre ændringer senere i processen
3. **En bedre oplevelse**
pga. ejerskab til de valgte løsninger

Derudover er det et **krav** i de fleste offentlige projekter.

HVEM ER BRUGERNE?

Næste skridt er at afdække, hvem brugerne er. En bruger- og interessentanalyse kan nuancere billedet af brugergrupperne, og præcisere hvornår, hvordan og om hvad brugere og interessenter skal involveres, afhængigt af kompetencer, indflydelsesmuligheder, interesseområder mv. Et eksempel på en interessentanalyse findes i bilag 1.

De rigtige brugerrepræsentanter skal udpeges, og brugergrupperne afgrænses. Vigtige overvejelser ved valg af brugerrepræsentanter er:

- Hvilke interesser har brugerne?
- Hvad er deres kompetencer og viden?
- Hvem har magt/indflydelse – formelt og uformelt?

- Repræsenterer brugerne tilsammen alle de væsentlige behov?
- Er der mulige konflikter mellem brugerinteresser?
- Bør brugerne opdeles i særskilte brugergrupper?

Brugergrupper kan opdeles eller slås sammen alt efter interesser og fokusområder, og hvor langt man er i processen. Eksempelvis kan der ifm. et skolebyggeri være én brugergruppe, der fokuserer på udendørsarealer, en anden gruppe, der diskuterer undervisningslokaler, og en tredje, der arbejder med nye undervisningsmetoder.

Brugergrupperne skal suppleres med relevante personer fra driftspersonalet. Driftsfolk kan bidrage med nyttig viden om behov på de mere tekniske områder i det kommende byggeri. Men der er ofte tale om fagpersoner, der kan have tendens til at diskutere behov og løsninger på et teknisk detaljeret niveau. Derfor er det vigtigt at planlægge og tilrettelægge brugerprocessen, så både de tekniske behov og de mere bløde værdier bliver behandlet¹.

Sikkerhedsrepræsentanter og medlemmer af et samarbejdsudvalg er også vigtige at få inddraget i brugerprocessen. Og endelig er det nødvendigt, at repræsentanter fra ledelsen med beslutningskompetence deltager gennem hele processen.

OM AT INVOLVERE DRIFTSFOLK

Driftsleder: »Ved at blive involveret i brugerprocessen, fik jeg et indblik i, hvor dybt man går ned i detaljer. Det er ikke noget, jeg har oplevet før. Vi sad virkelig og vurderede: Hvilke ting skal vi prioritere? Hvis vi gør det her, så kan vi ikke få det her.

Jeg fik rigtig meget ud af det. Nu, når jeg deltager i beboerdemokrati, er jeg i stand til at give en forklaring og sige: Grunden til, at rækværket ikke er malet, er, at vi kun havde det her budget, og vi ville gerne have varmegenvinding og bredbånd eller noget andet.

Jeg blev klædt på til at bringe informationen videre. Vi havde det her budget, og vi har gjort alt, hvad vi kunne for, at I kan få det bedste ud af det.«

1) Læs mere om involvering af driftsfolk i Værdibygs vejledning om den driftsorienterede byggeproces (2013)

BRUGERKOMMISSORIUM

Når beslutningen om at gennemføre en brugerproces er taget, skal de organisatoriske og procesmæssige retningslinjer fastlægges. Brugerprocessen skal være forankret øverst i byggeriets ledelse, og beslutningstagerne skal erkende, at brugerinvolvering udgør en reel værdi. For at sikre klarhed og afstemme forventninger anbefaler vi at udarbejde et kommissorium for brugerinvolvering (også kaldet et proceskommissorium), der fungerer som en samlet beskrivelse af rammerne for brugerprocessen.

Et kommissorium for brugerinvolvering skal indeholde:

- Formål og succeskriterier
- Organisation/beslutningshierarki
- Roller og ansvar for processen
- Hvordan skal processen tilrettelægges, herunder:
 - Hvem, hvornår og i hvilken grad skal brugerne inddrages
 - Rammer og tid for brugerprocessen
- Tydelig information om, hvor og hvornår brugerne har reel indflydelse, hvornår de »bare« høres, og hvornår de informeres.

Et eksempel på et brugerkommissorium kan ses i bilag 2. Kommissoriet skal drøftes og godkendes af beslutningstagerne/bygherren. I større byggeprojekter, kan der tillige udarbejdes delkommissorier for hver enkelt brugergruppe, der beskriver brugerinvolveringsgraden, rammer og indflydelse.

BRUGERMØDER

Som led i udarbejdelsen af brugerkommissoriet fastlægges også, hvilke behov der er for møder med brugerne gennem hele byggeprocessen. Vi anbefaler at afholde et kick-off seminar for alle brugergrupperne samlet for at give et indblik i projektet og lade brugere og byggefolk møde hinanden. Se et eksempel på en dagsorden i bilag 3.

Senere i forløbet kan der afholdes adskilte brugermøder for de forskellige brugergrupper med deltagelse fra relevante repræsentanter fra bygherreorganisationen, rådgiverne, de udførende, driftspersonalet osv.

BRUGERINVOLVERING TAGERTID

- Husk at afsætte tid til brugerinvolvering – både i interne tidsplaner og i udbudstidsplanen.
- Husk at orientere brugerne om tidsplanen og understreg, hvornår de forventes at være aktive.

HVEM STYRER PROCESSEN?

Før programfasen vil det ofte være bygherren selv eller en bygherrerådgiver, der forestår brugerprocessen. Efterfølgende kan ansvaret for processen placeres hos den rådgiver, der skal udarbejde byggeprogrammet eller projektet opgaven eller hos en ekstern facilitator. En leder af brugerprocessen skal kunne:

- Sætte sig ind i og forstå andres bekymringer og utilfredshed
- Tilpasse sin kommunikation i forhold til typen af brugere
- Tilpasse processen i forhold til formål og målsætning
- Fastholde de spilleregler, der er aftalt
- Se bort fra egne holdninger
- Få deltagernes viden i spil

GRADEN OG TIMINGEN AF BRUGERINVOLVERING

I forbindelse med udarbejdelse af kommissoriet for brugerinvolvering bør der tages stilling til graden og timingen af brugerinvolvering. I de tidlige faser giver det god mening at involvere brugerne meget og få så mange input på bordet som muligt. Senere i processen, hvor rådgiverne diskuterer tekniske detaljer, kan brugerinvolvering være forstyrrende for processen. Det handler om at finde den balance, hvor brugerprocessen giver mest mulig værdi for projektet.

Der kan tales om tre niveauer for interaktion med brugerne:

- **Idéudvikling:** Brugere medvirker direkte og aktivt med at udvikle projektet og kommer med idéer.
- **Kommentering:** Brugere inviteres ind til kommentering af valgte løsninger mv.
- **Orientering:** Brugere holdes orienteret om projektets udvikling samt valg og beslutninger, der er foretaget i projektet.

På nogle tidspunkter i processen vil det være mest hensigtsmæssigt, at brugerne idéudvikler, mens det på andre tidspunkter handler om at orientere brugerne. Det er afgørende for processen hele tiden at gøre det klart overfor brugerne, hvilket niveau deres involvering befinder sig på, og at de aldrig »slippes« helt.

BRUGERNES UDVIKLING

Man skal være opmærksom på, at brugerne også gennemgår en udvikling parallelt med byggeprojektet. Et nyt byggeri betyder ofte også organisationsændringer, nye arbejdsgange, sammenlægninger af afdelinger osv. Disse ændringer foregår samtidig med byggeriets udvikling og kan betyde, at der løbende kommer nye tanker og idéer til projektet og dermed potentielle konflikter.

Det er således vigtigt, at brugerne aldrig frakobles byggeprocessen. De omvæltninger, der foregår i organisationen, skal til en vis grad afspejles i byggeprojektet, så det ikke ender med, at den nye organisation og det nye byggeri ikke stemmer overens. Det skal sikres, at brugernes behovsafklaring er fremsynet, og at der konstant kommunikeres mellem projektet og brugerorganisationen.

Personudskiftning i løbet af et længerevarende byggeprojekt betyder, at nye brugere skal involveres og orienteres om, hvorfor forskellige valg er truffet, og hvad de oprindelige tanker var.



PROGRAMFASEN

Det vil typisk være i programfasen, at aktiviteten omkring brugerinvolvering er størst. Brugergrupperne dannes, og arbejdet med behovsafklaring indledes med henblik på udarbejdelse af byggeprogrammet.

FORVENTNINGSAFSTEMNING

Det er nødvendigt at huske på, at brugerne ikke altid er bekendte med forløbet af en byggeproces. Derfor er det indledningsvist vigtigt at afstemme forventninger til eksempelvis brugernes rolle i projektet, processen og produktet. Kommissoriet og processen for brugerinvolvering skal kommunikeres og afstemmes med brugerne, så de er forberedt på hvornår, hvordan, hvorfor og på hvilket niveau, de bliver involveret.

Brugere har ofte deres egne, specifikke agendaer, som de gerne vil have i fokus på brugermøderne. For at få et konstruktivt møde er det afgørende, at alle ved, hvad der skal diskuteres, og hvilken grad af brugerinvolvering, der er tale om; skal vi udvikle idéer, kommentere på forslag eller orienteres om en beslutning?

Undervejs i programfasen vil der løbende blive fundet løsninger og truffet beslutninger af hensyn til fremdrift. Brugere skal løbende gøres opmærksomme på, hvad der kan ændres, og hvad der ligger fast.

PLANLÆGNING AF EMNER TIL BRUGERNES STILLINGTAGEN

Et byggeprojekt er en kompliceret størrelse, hvor der skal træffes mange valg. Det er derfor vigtigt at bryde projektet op i mindre dele, som brugerne kan tage stilling til.

Brugere skal forstå, at de emner, der skal diskuteres, ændrer sig i takt med, at beskrivelser og tegninger gradvist bliver mere konkrete og detaljerede. Indledningsvist er det de overordnede rammer og funkti-

onsplanlægningen samt emner med en lang projekterings- eller leveringstid, der skal diskuteres. Senere er der mulighed for at tage beslutninger om de mere lavpraktiske detaljer, som farverne på vægge eller typen af dørstoppere.

Figuren på næste side viser et eksempel på udviklingen i emner, brugerne skal tage stilling til

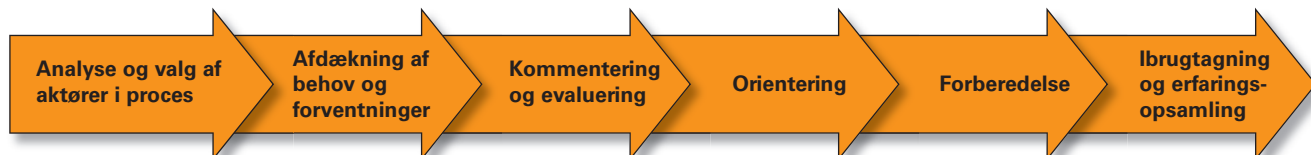
Det anbefales at indskrive en beslutningsplan i kommissoriet for brugerinddragelse, som angiver de væsentlige milesten for beslutninger (se et eksempel i bilag 4).

PROJEKTTEAM PÅ PRAKTIKOPHOLD HOS BRUGERNE

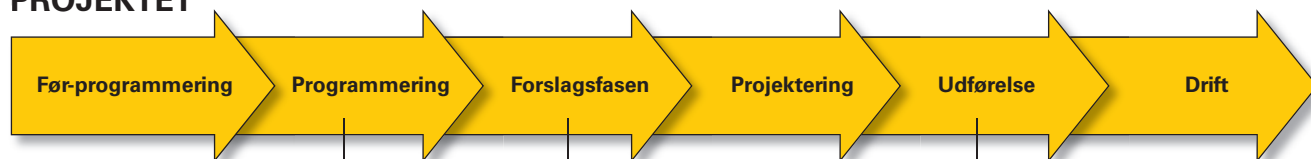
For at afdække brugernes ønsker, kan en eller flere rådgivere komme på »praktikophold« hos de respektive brugere, hvor de deltager i brugernes daglige arbejde. Dette giver rådgiverne mulighed for på egen krop at følge brugernes rutiner, og dermed få en ekstra dimension på nye og konstruktive forslag til disponering af områderne.

Det giver også rådgivere og brugere mulighed for en uformel og praktisk orienteret dialog omkring de daglige opgaver, som kan danne grobund for helt nye tanker. Det kan derfor være en god investering for alle parter at gennemføre denne dialogproces i marken. Det er imidlertid vigtigt at understrege overfor brugerne, at rådgiverne er i praktik og ikke til stede for at modtage ønskelister eller en kravspecifikation.

BRUGERPROCESSEN

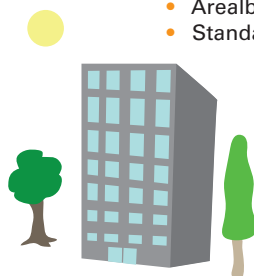


PROJEKTET



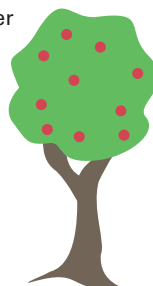
Brugerinput:

- Placering/lokalisering
- Tilgængelighed
- Funktionsplanlægning
- Arealbehov
- Standardrum/koncepter



Brugerinput:

- Arkitektur
- Placering af vægge
- Placering af installationer
- Indretning
- Materialevalg
- Kunst



Brugerinput:

- Møbler
- Farver
- Standardkomponenter



Når der diskuteres behov og løsninger, skal man have fokus på, om brugerrepræsentanten taler ud fra personlige behov eller behov, der er bred enighed om blandt brugerne. Der kan være skiftende brugerrepræsentanter med modstridende behov, og behov kan ændre sig undervejs i processen. Det er derfor også afgørende indledningsvist at planlægge, hvornår beslutninger senest skal træffes.

Da det sjældent er muligt at opfylde alle ønsker, skal behov prioriteres. Brugere skal tage stilling til, hvilke behov er nødvendige at få opfyldt, og hvilke der bare er rare at få opfyldt – dvs. hvilke behov er *need-to-have*, og hvilke er *nice-to-have*?

ERKENDELSE OG PRIORITERING AF BEHOV

Når det kommer til behovsafklaring, er det en væsentlig udfordring at sikre, at brugerne rent faktisk kender til og forstår deres egne behov. Brugernes behov vil ændre sig i takt med udviklingen indenfor arbejdsmetoder, teknologi, samfund mv. Det kan således være svært – men nødvendigt – for brugerne at forestille sig, hvad de har brug for om 5 år.

Man skal derfor kunne adskille, om der diskuteres behov eller løsninger. Når en bruger bliver spurgt om, hvad han kunne tænke sig i det nye byggeri, vil han ofte ubevidst beskrive en løsning, der ligner det, han har – bare lidt bedre.

For at åbne op for alternative løsninger er det vigtigt at få spurgt ind til behovet: »Hvad er det, du gør, som vi skal finde en løsning til?«.

Det kan også være en mulighed at observere brugere, når de f.eks. udfører deres arbejde, eller at rådgiverne præsenterer forskellige scenarier og alternativer². Stu-

dieture kan også være inspirerende for både brugere og rådgivere, åbne op for nye idéer og give et fælles udgangspunkt for den kommende dialog.

SIMULERING SOM DESIGNVÆRKTØJ I BRUGERDREVNE PROCESSER

Det kan være svært for brugerne at forstå, hvordan et nyt byggeri vil komme til at påvirke deres arbejdsprocedurer eller daglige rutiner. En simulering kan være med til at give brugerne et overblik over, hvilke konsekvenser forskellige løsninger i byggeriet vil have for dem.

Eksempelvis kan medarbejdere samles om et »spil«, hvor fremtidige arbejdsgange gennemspilles og diskuteres. Et simuleringsspil kan give en bedre indsigt i gevinster og udfordringer ved det afprøvede rumlige design end ved f.eks. at lade brugerne kommentere på tekstmateriale eller tegninger.

Mere information og erfaringer med brugen af simuleringsspil kan findes på www.regionh.dk.

LØBENDE EVALUERING

Det anbefales, at der løbende – f.eks. kvartalsvist eller halvårligt – afsættes tid til evaluering af brugerprocessen. Brugere skal have mulighed for at kommentere på processen, ligesom rådgivere og entreprenører kan have behov for at forklare, hvorfor processen er tilrettelagt, som den er. For at begrænse mængden af møder, anbefales det at indlægge evalueringsmøderne som en del af allerede planlagte brugermøder. Hvis processen er meget konfliktfyldt, kan der dog være behov for selvstændige evalueringsmøder.

2) Læs mere om scenariebygning og andre metoder til afklaring af brugernes behov på www.i2p.dk/vaerktojer

FORSLAGSFASEN

I forslagsfasen flyttes fokus fra behov til løsninger, hvilket stiller særlige krav til brugerprocessen.

RÅDGIVERNES PÅVIRKNING AF PROCES OG PRODUKT

Rådgivere og entreprenørers erfaring og viden kan være med til at løfte brugernes bevidsthed, så de pludseligt kan se nye løsninger til behov, de ikke vidste, de havde. På den anden side kan rådgiveres og entreprenørers faglighed og egne interesser også være hæmmende for den innovative brugerproces.

For at undgå ensidighed, skal rådgivere og entreprenører fremlægge flere af de alternativer, de løbende udarbejder i forbindelse med projekteringen – og ikke kun den løsning, de selv synes er bedst. Det er desuden værd at overveje, hvem der styrer processen. En ekstern facilitator eller procesleder kan agere uvildigt og oversætte i forbindelse med diskussion af alternativer og sikre, at hverken brugere eller byggeriets parter lader sig styre af vanetænkning eller særinteresser.

OM AT TALE FORBI HINANDEN

Arkitekt: »Brugerrepræsentanterne blev deprimerede. Jeg ville bare vise dem den flotteste bygning i byen. Men nej, det syntes de ikke. De kunne hverken lide lyset eller de rå betonflader«.

KOMMUNIKATION MELLEM BRUGERE OG BYGGERIETS PARTER

Udfordringen ved behovsafklaring er kommunikation. Lige så vel som det kan være svært for brugerne at kommunikere deres behov, kan det være svært for rådgivere og entreprenører at formidle byggetekniske informationer i et sprog og format, som brugerne kan forstå.

Kommunikation handler ikke alene om at overbringe information. I de fleste tilfælde er formålet at skabe fælles forståelse og nå til enighed om eksempelvis en beslutning.

God kommunikation kræver et fælles sprog og skal tilpasses den enkelte situation. Når rådgivere og entreprenører fremlægger løsninger, kan de supplere med forskellige værktøjer til at formidle indholdet af almindelige plantegninger, beskrivelser og beregninger.

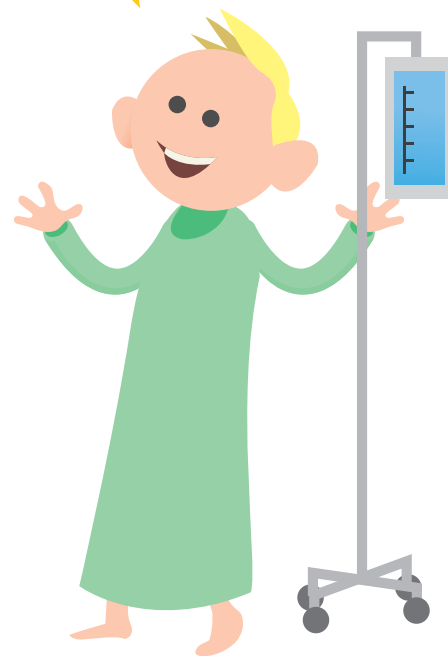
I takt med at 3D-modeller bliver en naturlig arbejdsform for rådgiverne, er det oplagt at benytte disse til formidling og visualisering af projektet til brugerne. Der kan også benyttes fysiske modeller eller mockups for at give en oplevelse af materialerne og rumindretningen.

Form og indhold af drifts- og vedligeholdelsesdata skal også afklares i de indledende faser, så projektmaterialet er kompatibelt med driftsorganisationens systemer.

**PUNKTFUNDAMENTER!
FORSPÆNDT BETON!**

**AFSTAND TIL TOILET!
TRYGHED!**

**ENDOKOLOGI!
INFLUENZASYMPTOMER!**



PROJEKTERINGSFASEN

I projekteringsfasen vil brugerinvolveringen typisk være aftagende, fordi fokus ændres fra behovsafklaring og valg af løsninger til udarbejdelse af beskrivelser og tegninger.

Når der arbejdes detaljeret, kan det være en udfordring at fastholde de oprindelige intentioner, som blev formuleret i programfasen. Ikke desto mindre kan de oprindelige visioner have stor betydning for det endelige projekt, ligesom detaljen kan være afgørende for den enkelte bruger.

I denne fase er det en udfordring at opretholde brugernes engagement og ejerskabsfølelse ift. både proces og løsninger i en lang procesperiode, hvor der også ofte vil ske en udskiftning af brugerrepræsentanter.

FORMIDLING AF VALG

For at opretholde det gode engagement og viljen til at bidrage er det vigtigt at synliggøre effekten af brugerprocessen ved at formidle, at brugerens input rent faktisk omsættes til løsninger.

Det er en fordel at kunne dokumentere, *hvorfor* en beslutning er taget, hvis nye parter (f.eks. nye brugerrepræsentanter, driftspersonale mv.) udfordrer tidligere fastlagte løsninger. En struktureret dokumentation af de endelige valg af løsninger sammenholdt med alternativernes fordele, ulemper og økonomiske konsekvenser mv. kan ses i skemaet i bilag 5.

Hvad angår fastholdelse af brugernes ejerskab til processen, er det som nævnt vigtigt at afholde tilbagevendende evalueringsmøder. Her får brugere og rådgivere mulighed for at drøfte, hvorfor processen er tilrettelagt, som den er – og hvordan den eventuelt skal justeres.

ÆNDRINGSHÅNDTERING I PROJEKTERINGSFASEN

I takt med en øget detaljering af projektet mindskes frihedsgraderne. Et hovedprojekt består af et utal af løsninger og beslutninger, der alle er indbyrdes forbundne. På grund af de mange bindinger kan det være kompliceret at gennemføre ændringer, selvom de umiddelbart virker simple.

Enhver ændring skal belyses i forhold til konsekvenser på tværs af fag. Det kan være svært for den enkelte rådgiver at overskue alle konsekvenser, så tværfaglig kommunikation er nødvendigt for at kunne tage kvalificerede beslutninger om, hvilke ændringer der skal gennemføres. Hvis en ændring bliver afvist, er det vigtigt, at årsagen hertil anskueliggøres overfor brugerne.

Hvis der er mange ændrings- eller tillægsønsker, skal de prioriteres, og som projektet skrider frem, skal det vurderes, hvilke ønsker der er tid og penge til at indarbejde. Dette kan kombineres med en liste over mulige fravalg, som kan give de besparelser, der skal til for at indarbejde de nye ønsker.

I nogle projekter tillader kontrakten, tidsrammen, økonomien e.l. ikke nye brugerønsker i projekteringsfasen – også selvom ønskerne kan have stor værdi for brugerne. Det skal kommunikeres til brugerne bl.a. gennem kommissoriet, hvornår der er sidste frist for ændringsønsker.

JEG VIL GERNE HAVE EN KÆLDER

SÅ KAN DU IKKE FÅ POOLEN

**SÅ ER DER MERE PLADS I HAVEN –
SÅ SKAL DER VÆRE TERRASSE**

SÅ SKAL VI HAVE FAT I EN TØMRER

**SÅ KAN VI LIGE SÅ GODT OGSÅ
FÅ LAVET PLANKEVÆRK**

DET SKAL VÆRE GULT

OG VINDUERNE HVIDE

**DE HVIDE VINDUER FÅS
IKKE I DEN STØRRELSE...**



UDFØRELSESFASEN

I udførelsesfasen udmønter de mange forberedelser sig i et egentligt produkt, og brugerne kan nemt føle sig afkoblet byggeprojektets udvikling.

ORIENTER OM BYGGERIETS FREMDRIFT

Under udførelsen er det vigtigt at orientere brugerne om byggeriets fremdrift. Hvis byggeriet sker i tilknytning til en eksisterende facilitet, vil der være behov for at orientere løbende om forstyrrende eller larmende arbejder, ændrede adgangsveje, sikkerhed mv.

Brugerne skal informeres om årsagerne, hvis der sker afvigelser i udførelsesfasen, der har mærkbar betydning for brugerne – f.eks. på grund af uforudsete økonomiske eller byggetekniske hensyn.

I udførelsesfasen er der stadig et behov for kommunikation med brugerne, og der bør udpeges en kontaktperson på byggepladsen, som koordinerer kontakten til brugerne.

Dette vil især være nyttigt i forbindelse med beboerhåndtering i boligrenoveringssager, hvor der sker en løbende ind- og udflytning.

HÅNDTERING AF ØNSKER OM ÆNDRINGER I UDFØRELSESFASEN

I udførelsesfasen er det en udfordring, hvis brugerne ikke har forstået det reelle indhold af tegningerne og beskrivelserne i projekteringsfasen, og derfor bliver overraskede over projektets endelige udformning. Dette kan give anledning til ønsker om ændringer, som kan være svære at gennemføre uden større økonomiske og tidsmæssige konsekvenser.

Nogle ændringer kan være af så stor betydning for brugerne, at bygherren også ønsker, at de skal gennemføres, selvom det betyder forsinkelser og fordyrelser. Det er dog vigtigt at få synliggjort konsekvenserne af en gi-



ven ændring, så brugere og bygherre har et kvalificeret beslutningsgrundlag. Samtidigt skal de håndværkere, der skal lave deres arbejde om, informeres om, hvorfor ændringen har værdi for brugerne.

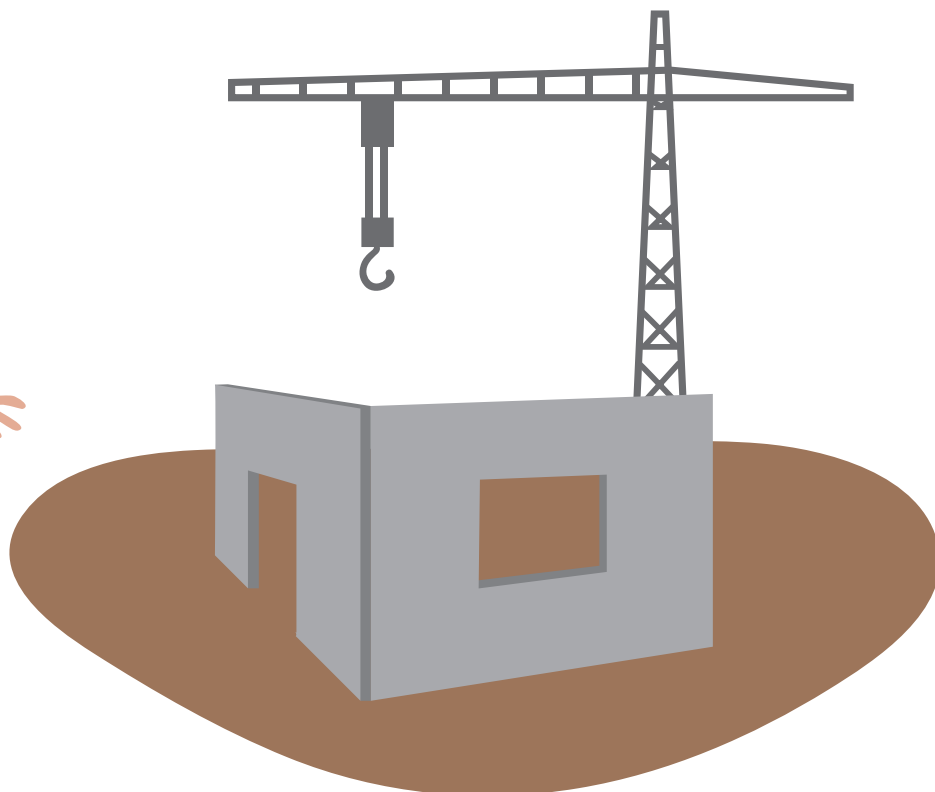
Sene ændringer kan være meget frustrerende og kostbare, men det er naturligt, at brugerne bliver klogere på deres egne behov og ønsker undervejs i processen, især når de konfronteres med de faktiske løsninger. En grundig behovsafklaring, planlægning af emner for brugernes stillingtagen og løbende vurdering af løsningernes robusthed og fleksibilitet forud for udførelsesfasen kan minimere behovet for sene ændringer og konsekvensen af dem.

FORBEREDELSE AF IBRUGTAGNING

Anvendelse af nye faciliteter, f.eks. på en fabrikvirksomhed eller et sygehus, er også et emne for brugervolvering i udførelsesfasen. I nogle tilfælde vil der være behov for, at brugerne skal uddannes i nye procedurer

og arbejdsgange, som det nye byggeri giver mulighed for. Denne forandringsproces er vigtig at igangsætte og håndtere tidligt, da manglende forståelse for nye arbejdsprocesser og udstyr let omsættes til utilfredshed med de nye faciliteter hos brugerne.

En del af denne »omskoling« vil naturligvis foregå internt i brugerorganisationen, men leverandører af produktionsmaskiner mv. kan også inddrages i brugerkurser, og de nye faciliteter kan vises frem undervejs i byggeprocessen, så brugerne kan indstille sig på de nye vilkår i god tid.



DRIFTSFASEN

Ved overdragelsen af et nyt byggeri kommer brugerne for alvor i centrum. Brugernes overtager bygningen og er ofte fulde af forventninger. Ofte er det dog nødvendigt, at håndværkere fortsat afslutter opgaver, der først er blevet tilgængelige eller synlige efter ibrugtagning. Det er her vigtigt, at håndværkere og tilsyn er opmærksomme på, at de ikke længere arbejder på en byggeplads, men i nogens hjem, skole eller arbejdsplads. Deres tilstedeværelse kan opfattes som meget forstyrrende hos brugerne, også selvom de blot udfører deres arbejde.

FORSKELLIGE PERSPEKTIVER

Håndværkerne skal være indstillet på, at de helt nære problemer, der i det store perspektiv kan synes små, fylder meget i brugernes bevidsthed. En positiv og imødekommende attitude er i den forbindelse af afgørende betydning, ligesom simple virkemidler som blomster, kaffe og kage heller ikke skal undervurderes.

Der kan også være en række forhold, hvor brugerne ikke er i stand til at skelne imellem byggeprojektets ansvarsområder og driftens ansvarsområder. Eksempelvis kan indeklima ofte give anledning til diskussion. Ved projekteringen af indeklima-anlæg vil man typisk tage udgangspunkt i generelle designparametre for forskellige rumkategorier. Efterfølgende er der behov for en brugertilpasset indregulering, der foretages af driften. Den brugertilpassede indregulering tager hensyn til enkeltpersoners opfattelser af et godt indeklima og vil skulle foregå henover de fire årstider. Denne proces kan skitseres for brugerne, så de ved, at den brugertilpassede indregulering ikke er på plads fra starten, og derfor ikke retter deres frustration imod byggeprojektets folk.

KONTAKTPERSON TIL KOORDINERING AF BEREDSKAB

Der er ved overdragelsen behov for orientering og koordinering, så brugerne forstyrres mindst muligt og er informeret om, hvis forstyrrende arbejder alligevel skal udføres. Der skal desuden være et beredskab til håndtering af opståede problemer, f.eks. når de tekniske anlæg tages i brug. Her er der brug for en entydig

kommunikationsvej, hvilket ofte er en udfordring i den første tid efter overleveringen.

Til håndtering af indsatsen skal der udpeges én kontaktperson, der altid kan kontaktes angående problemer. Denne person kan i samarbejde med brugerne og driftspersonalet koordinere og prioritere mangeludbedringer, indtil driften er i stand til at tage endeligt over.

Hvis det ikke er sket i den forudgående fase, er det nu, at driftspersonale skal uddannes i driften af de nye faciliteter, og at overdragelse af drift- og vedligeholdsmateriale suppleres med en tilstrækkelig grad af mundtlig og praktisk instruktion³.

ERFARINGSOPSAMLING

Sidst men ikke mindst er det i indkøringsfasen, at en masse gode erfaringer høstes, som kan være værdifulde i forhold til det næste projekt og kommende brugerprocesser. Der er flere måder at indsamle erfaringer, f.eks. via spørgeskemaer, møder eller workshops. I kontor-, industri- og institutionsbyggeri skal der senest 6 måneder efter indflytning udarbejdes en arbejdspladsvurdering (APV). Heri kan brugernes kommentarer til arbejdsmiljøet og eventuelle mangler samles op og tages med ved 1-års gennemgangen. Et eksempel er vist i bilag 6.

³ Se også vejledningen om den driftsorienterede byggeproces (2013)



TJEKLISTE

- ✓ **Indledende overvejelser**
 - Hvorfor skal der være brugerinvolvering?
 - Hvem er brugerne?
 - Hvad vil du opnå med at involvere?
 - Hvad får de involverede ud af det?
 - Hvad er kommissoriet for processen og for brugerne?
 - Hvem skal facilitere brugerprocessen?
 - Hvordan forventes brugerprocessen gennemført?
 - Hvornår og i hvilken grad skal brugerne involveres?
 - Hvordan kommunikeres til- og fravalg?
- ✓ **Programmering**
 - Hvordan afstemmes forventninger og kommissorium?
 - Hvad er rækkefølgen af emner til brugernes stillingtagen?
 - Hvordan skelnes mellem nice-to-have og need-to-have?
- ✓ **Forslagsfasen**
 - Hvordan forhindres vanetænkning?
 - Hvordan kommunikeres løsningsmuligheder?
- ✓ **Projektering**
 - Hvordan håndteres ændringer i projekteringsfasen?
 - Hvordan fastholdes de oprindelige værdier?
- ✓ **Udførelse**
 - Hvordan håndteres ændringer i udførelsesfasen?
 - Hvorledes klargøres brugerne til ibrugtagning?
- ✓ **Drift**
 - Hvordan sikres en god overdragelse til brugerne?
 - Hvilket beredskab skal der være ift. mangeludbedring?
 - Hvordan overdrages byggeriet til driftspersonalet?

BILAG

1 INTERESSENTANALYSE

2 KOMMISSORIUM FOR BRUGERINVOLVERING

3 DAGSORDEN TIL BRUGERMØDE

4 BESLUTNINGSPLAN

5 SKEMA TIL ÆNDRINGSHÅNDBLAD

6 INDFLYTNINGS-APV

HENT BILAG OG CASE PÅ WWW.VÆRDIBYGDK.DK