



Nyhedsbrev

Nr. 10 Juli 2009

Indhold:

Kære alle læsere	2
Medlemsmøde i september	2
Studiekreds	3
Studietur til Helsinki	3
Årsmøde 2009	4
Fælles medlemsmøde i foråret med DFM	9
Kalender	10



Studietur til Helsinki

Onsdag den 21.-23. oktober arrangeres der en studietur til Helsinki, Finland (Lauri Koskelas hjemland) i samarbejde med Byggeriets Match.

Side 3

Årsmøde 2009:

Byggeriets fremtid - kan vi lære af hinanden?

Under overskriften "Byggeriets fremtid – kan vi lære af hinanden" bød Lean Construction-DK medlemmerne velkomne til foreningens årsmøde 2009. Foreningen har i år 5 års fødselsdag og havde derfor sammensat et varieret program, så medlemmerne kunne forlade mødet med både fremtidsscenarier og andres erfaringer med Lean i bagagen

Side 4

Studiekreds

På årets generalforsamling torsdag den 5. marts blev der fra medlemmernes side udtrykt ønske om oprettelse af en studiekreds.

Side 3

I ønskes alle en rigtig god sommer



Kære alle læsere

Vi er inde i en tid, hvor der sker store forandringer. Det sker der også med Lean Construction-DKs nyhedsbrev. I stedet for at udkomme 2-3 gange om året, kommer det nu til at udkomme oftere i en kortere version.

Har du en god historie eller andet, som du gerne vil dele med de andre læsere, så send den ind til sekretariatet på lcdk@teknologisk.dk

I ønskes alle en rigtig god sommer!

Gry Nelson
Sekretær for Lean Construction-DK

Lean Construction-DK er en forening for personer og virksomheder med ambitioner om at trimme byggeprocessen og styrke samarbejdet i den danske byggebranche. Foreningen er det centrale sted, hvor danske aktiviteter vedrørende byggeprocessen er forankret.

Udgiver

Lean Construction-DK
c/o Teknologisk Institut
Gregersensvej
2630 Taastrup
Tlf.: +45 7220 2210
Fax +45 7220 2240
lcdk@teknologisk.dk
www.leanconstruction.dk

Redaktion

Henrik Mielke (HM) (ansv.)
Henriette Hall-Andersen (HHA)
(red.)
Gry Nelson

Lay-out

Gry Nelson
Teknologisk Institut

Kan downloades fra
www.leanconstruction.dk

Medlemsmøde

Styrkelse af dansk byggeris innovationssystem

Næste medlemsmøde finder sted onsdag den 30. september kl. 14.00 til 16.00 på Teknologisk Institut i Taastrup, lokale 31, indgang 3.

Teknologisk Institut, Handels- og Ingeniørhøjskolen i Herning og DTU Management har sammenarbejdet om at gennemføre en analyse af det danske innovationssystem med det sigte at geare byggeriet til at kunne reagere hurtigere på nye innovationsdagsordener.

Lean Construction er en af de udvalgte udviklingsnicher som beskrives i analysen, hvor det bliver klarlagt, hvilken rationalitet der styrer nichen, samt hvilke problemer og løsninger der findes i nichen. Derefter vil Lean Constructions begreber blive anvendt på udvalgte cases.

Henriette Hall-Andersen vil på mødet fremlægge resultaterne af analysen samt anvendelsen på cases.

Studiekreds

På årets generalforsamling torsdag den 5. marts blev der fra medlemmernes side udtrykt ønske om oprettelse af en studiekreds.

Det har foreningen taget til sig og derfor er der planlagt fire studiekredsmøder i 2. halvår af 2009. Første gang er tirsdag den 29. september på Teknologisk Institut i Taastrup.

Vi mødes i lokale 31, indgang 3, kl. 14.00-16.00. Den første gang kommer Sven Bertelsen og holder et oplæg for at sætte gang i processen.

Studiekredsen er for alle medlemmer af Lean Construction-DK.

Derefter afholdes studiekredsen:

- Tirsdag den 27. oktober
- Tirsdag den 24. november
- Tirsdag den 22. december

Vi håber på, at mange medlemmer vil deltage i muligheden for at udveksle erfaringer med andre virksomheder.

Studietur til Helsinki, Finland

I samarbejde med Byggeriets Match arrangeres der en studietur til Finland, Lauri Koskelas hjemland.

Formålet med turen er at se eksempler på optimeringsmetoder inden for mange aspekter af byggeriet.

Der planlægges af besøge følgende virksomheder:

- Senate
- Granlund
- Solibri
- Skanska

Vi tager afsted onsdag den 28. oktober om morgenen og kommer hjem igen fredag den 30. oktober om aftenen.

Så sæt kryds i kalenderen. Nærmere information følger, når programmet er endeligt fastlagt.

Den forventede turpris er kr. 6.000 inkl. morgenmad, frokost torsdag og fredag samt fælles middag torsdag aften.



Årsmøde 2009

Af Christine Larsen, Teknologisk Institut

Under overskriften "Byggeriets fremtid – kan vi lære af hinanden" bød Lean Construction-DK deres medlemmer velkomne til foreningens årsmøde 2009. Foreningen kunne i år fejre 5 års fødselsdag og havde sammensat et varieret program til medlemmerne, der kunne forlade mødet med både fremtidsscenerier og andres erfaringer med Lean i bagagen

Formand Henrik Mielke startede mødet med at ønske foreningen tillykke med 5 års fødselsdagen. Efterfølgende begrundede formanden årsmødets overskrift med, at foreningen har valgt at fokusere på fremtiden, og på samarbejde og forståelse på tværs i byggebranchen. Det valgte fokus skyldes ifølge Henrik Mielke, at der er behov for en ny forståelse i byggebranchen – en forståelse for, at vi ikke kan skabe processen alene, men er en del af en proces, hvor samarbejde er vigtigt. At fremtiden var prioriteret højt på dagsordenen var valget af dagens første oplægsholder et uomtvisteligt bevis på.

Fremtiden er der ingen, der kan forudsige. Havde man forventet at få fremtiden serveret på et sølvfad, fik Carsten Beck, fremtidsforsker på Institutet for Fremtidsforskning, CIFS, hurtigt aflivet den forventning. Carsten Beck lagde netop ud med at understrege, at der ikke er nogen, der kan forudsige fremtiden. Til gengæld kan man forske i fremtiden, og opstille scenarier, som man kan arbejde ud fra, så man bliver bedre rustet til at gå fremtiden i møde. Og det er netop hvad CIFS gør. Et af de pejlemærker Carsten Beck fremsatte var, at verden bevæger sig hurtigere og at det derfor er nødvendigt for virksomheder at strømline deres processer, hvis de fortsat vil være på forkant med udviklingen.

En værktøjskasse til fremtiden

Carsten Beck medbragte også en værktøjskasse til arbejdet med fremtiden. Den

bestod blandt andet af prognoser, hvor demografi, miljø og globalisering spiller ind. Værktøjskassen indeholdt også scenarier,



Fremtidsforsker Carsten Beck gav sine og CIFS bud på fremtidige scenarier.

hvor der blev stillet spørgsmål som:

- Bliver byggeprocesser mere komplicerede i fremtiden?
- Hvem udarbejder fremtidens byggesregulativer?
- Hvordan tiltrækker man unge mennesker?

Prognoser og scenarier viste sig dog at blive udspillet, hvis værktøjskassens wildcards kom på banen. Wild-cards er begivenheder, man ikke kan tage højde for, fx Berlinmurens fald i 1989, Internettet og globalt økonomisk sammenbrud. Trækker verden et wildcard, vælter alle scenarier og så må man starte forfra med at opstille nye scenarier.

Nøglen til succes

Carsten Beck kom også ind på emnet Lean, som han mener stadig står over for nogle udfordringer. Ifølge ham er begrebet "Lean" stadig ikke helt på plads, og der mangler konsistens i definitionen, så der kan komme ordentligt styr på begreberne. Og så synes Carsten Beck, at Lean er svært – især svært at implementere – noget han også mente, at en fælles forståelse for processerne ville afhjælpe. For at underbygge dette, havde Carsten Beck medtaget en undersøgelse fra konsulentfirmaet Bain, som blandt andet viste, at den generelle ►

tilfredshed med Lean ligger under gennemsnittet målt globalt, i sammenligning med fx brugen af kernekompetencer eller kundesegmentering, som begge scorede over gennemsnittet i undersøgelsen.

Bains undersøgelse viste også, at der er væsentlig flere store virksomheder (62 %) end små virksomheder (49 %), der har implementeret Lean. Carsten Beck fremhævede kulturel modstand og mangel på uddannelse inden for området som mulige årsager til dette, ligesom han påpegede, at et vigtigt element i udbredelsen af Lean er "Word of Mouth".

"Det er vigtigt at skabe en ambassadøreffekt, for det er vejen til succes – Lean skal ind i kulturen" understregede fremtidsforskeren. Carsten Beck havde også taget 7 nøglefaktorer med til mødet, som deltagerne kunne tage med hjem. Blandt disse var vigtigheden i at involvere alle, at tænke stort - men starte småt, at respektere dem du skal involvere i processen, at vide hvad du gør og at måle på det, der er relevant. Kommunikation og vigtigheden af at kommunikere blev også fremhævet som essentielt for succes.

"Det er en kommunikationskamp, og man kan ikke kommunikere nok" udtalte repræsentanten for CIFS.

Scenarier i en krisetid

Når man taler om fremtiden, er det umuligt at komme uden om den meget omtalte finanskrisen, som verden står midt i, og for Carsten Beck var finanskrisen også et pejlemærke. "Alle er overraskede over krisens fart og omfang og alle prognoser nedjusteres" udtalte Carsten Beck og sagde, at CIFS har opstillet 4 scenarier for fremtiden på baggrund af krisen. Scenarierne har fået de sigende overskrifter: "Kapitalismen skakmat", "Ny verdensorden", "Bæredygtig vækst" og "Alvorlige tømmermænd".

Af de 4 opstillede scenarier, tror Carsten Beck og CIFS mest på "Ny verdensorden", hvor vi kan forvente 6 måneders turbulens, stagnation i Vesten og fortsat vækst i Asien, hvilket fører til en ny verdensorden, hvor Asien bliver dominerende. Fremtidsforskeren var ikke glad for at påpege, at hvis Asien mister troen på dollaren, så var det mest dystre af scenarierne – Kapitalismen skakmat - desværre sandsynligt, hvilket vil medføre 3 års turbulens, global stagnation og panikfase. Carsten Beck rundede sit oplæg af med at understrege, at alle virksomheder bør tænke de forskellige scenarier igennem – og lave en kriseplan for, hvordan virksomheden skal forholde sig i de givne situationer.

Et Lean sygehus

Næste punkt på programmet var 3 korte historier om Lean, og ledende overlæge, MPM, Niels Dieter Röck fra Odense Universitets Hospital (OUH), var første mand på podiet. På OUH har de implementeret Lean med stor succes.



Ordstyrer Jacob R. Thomsen fra Konstruktørforeningen byder velkommen til overlægen fra OUH.

Hovedfokus i implementeringsforløbet har været på behandling, undervisning, uddannelse, forskning og udvikling, og der har været fokus på, at forløbet skulle være ledelsesinitieret, men personalebåret.

Et af de første trin i processen på OUH var at erkende, at dagligdagen er én lang løbende forandringsproces, og at der er mange ensartede processer. Af aktuelle udfordringer for OUH kunne overlægen blandt andet nævne den nye sygehus-

struktur, presset fra de private sygehuse, lønpres og personaleflugt. Derimod har OUH ikke haft det problem mange andre kæmper med under krisen – problemer med at skaffe kunder - faktisk nærmest tværtimod!

Hvorfor Lean?

Nogle af de faktorer der gjorde, at OUH valgte at implementere Lean var et krav om effektivisering, store bunker af uekspererede opgaver, for meget tavs viden og at fokus ofte var på slutresultatet, og ikke på kvaliteten i overdragelsen af opgaver. For OUH var implementering af Lean både nødvendigt og tiltalende, og Niels Dieter Röck fortalte hvorfor.

“Lean involverer medarbejderne, og sund fornuft bliver sat i system” sagde overlægen, og forklarede, at de simple og klare mål, fokus på medarbejderne og det at kunne sikre bedre kvalitet samtidig med større produktivitet, er nogle af de glæder indføringen af Lean har sikret. Et vigtigt element i OUHs strategi har været, at synlighed er afgørende. Derfor har brugen af whiteboardtavler været en del af strategien, da tavlerne kan være med til at sikre, at det der er aftalt er aftalt og føres ud i livet. Resultatet af anstrengelserne er blandt andet, at hospitalet får flere patienter igennem systemet, hvilket er et vigtigt skridt i kampen for at nedbringe ventelisterne.

En gang Lean, altid Lean

Niels Dieter Röck sluttede af med at påpege, at arbejdet med Lean aldrig stopper. Der vil altid være nye udfordringer, og dem hospitalet står over for nu, er blandt andet at fastholde gejsten hos medarbejderne, fortsat at kommunikere visionen og at skabe succeser. At implementeringsprocessen og det fortsatte arbejde med Lean er svært og udfordrende, lagde overlægen ikke skjul på, men han understregede samtidig, at processen er nødvendig og værdiskabende og at Lean er en fælles indsats som tager tid, men som giver mening, og er en investering i fremtiden.

Lean i en foranderlig verden

Dagens anden korte historie blev fortalt af Centerchef i Træ og Tekstil på Teknologisk Institut, Jørgen Baadsgaard-Jensen, under overskriften “Lean på Teknologisk Institut – kan man det på en videns-institution?” Og det kan man godt ifølge Jørgen Baadsgaard-Jensen. Han indførte Lean i efteråret 2006, da hans afdeling udførte meget arbejde uden de ønskede resultater, hvilket førte til røde tal på bundlinjen, da indtjening og produktion faldt.

En af de udfordringer centerchefen og hans medarbejdere oplevede var, at deres konkurrenter er meget billige, da de fleste er lokaliseret i Asien. Derudover er produkterne træ og tekstil en meget bevægelig vare på verdensmarkedet. Implementering af Lean betød ny teamstruktur og at der skulle sættes alvorligt på vækst. Implementeringsprocessen har vægtet medarbejderne, og målet har været at skabe et robust fundament, fjerne stress og rydde op i systemerne.

Jørgen Baadsgaard-Jensen indførte tavlemøder som ny fast styring, og der blev løbende målt på egenproduktion, leveringstid, kundetilfredshed og medarbejdertrivsel.

Tavse udfordringer

En af de udfordringer centerchefen stødte på var, at hans medarbejderstab overvejende tilhører den introverte del af befolkningen, hvilket betød, at han havde svært ved at få medarbejderne til at åbne op og dermed vide hvad de tænkte og vide om de trives på arbejdspladsen.

Fokus på medarbejderne, medarbejdertrivsel og reducere af stress, og et ønske om at gøre medarbejderne mere ekstroverte, fik derfor Jørgen Baadsgaard-Jensen til at indføre værktøjer til at åbne op for medarbejderne. Og centerchefen er fuldt ud tilfreds med resultatet, som har medført bedre kommunikation blandt medarbejderne, større medarbejdertilfredshed, ►

fokus på kunderne, løbende forbedringer og vækst i produktionen.

Den aktuelle udfordring for afdelingen har været finanskrisen, som virkelig har kunnet mærkes i afdelingen. Den øjeblikkelige reaktion var et fald i ordreporteføljen på 30%, og det kan mærkes på bundlinjen. Finanskrisen har skabt større fokus på at få opgaver i hus, og har synliggjort vigtigheden af at forankre Lean i kulturen, for der er nu mere end nogensinde behov for et robust fundament at støtte sig til.

Ubevidst Lean

Dagens sidste korte historie kom fra Fyn. Firmaet Mikrofyn startede deres Leanproces i september 2005, men havde inden da benyttet Lean processer uden at være klar over det. Det var en sælger, der en dag gjorde Peter Kirkeby, Production & Logistics Manager i Mikrofyn A/S, opmærksom på, at de sedler han hang op i produktionen, hed Kanban i Lean-konceptet.

Dette fik Peter Kirkeby til at tage på et Lean-seminar på Teknologisk Institut, og det var her lysten til at implementere Lean for alvor opstod.

Der var flere årsager til, at Peter Kirkeby ville investere i en Lean implementering.



Der blev lyttet til erfaringerne fra Mikrofyn A/S, fortalt af Peter Kirkeby

For det første var hans medarbejdere stressede, der manglede overblik i virksomheden, som ofte havde de forkerte ting på lager, for mange varer og for meget kommunikation samtidig med en stærkt voksende ordretilgang. Formålet med

at implementere Lean var at opnå større gennemsigthed i virksomheden, at kunne levere til tiden, sikre bedre kvalitet i produktionen, skabe større ejerskabsforhold blandt medarbejderne og gøre arbejdet sjovere.

For Peter Kirkeby var det essentielt ikke at gå på kompromis med Lean-religionen, og et af fokuspunkterne i processen var, at tro på Lean – også når der var modgang og nogle projekter ikke lykkedes. Løbende forbedringer er en af grundstenene i Lean hos Mikrofyn. "Man bliver aldrig færdig med at implementere Lean" sluttede Peter Kirkeby og understregede vigtigheden af at bevare fokus, "medarbejderne skal tænke Lean – det skal være en del af kulturen.

Når alle arbejder i samme retning kan vi sikre bedre løsninger på de problemer der opstår, og nemmere nå de mål vi har opstillet".

Inspiration fra medlemmerne

Sidste punkt på programmet for årsmødet var gruppediskussioner om emnerne, "Hvad kan vi lære?" og "Pøjlemærker og inspiration til foreningens/bestyrelsens fremtidige arbejde". Deltagerne blev delt i grupper, og efterfølgende blev der gjort status over gruppernes arbejde i plenum. Der var mange bud på, hvad der kan læres.

Blandt andet blev det fremlagt, at konstante krav om fornyelse fra omverdenen giver behov for konstante forbedringer i virksomhederne, som igen medfører krav om konstant forandring, hvis man ikke vil miste indflydelse. Samtidig blev der givet udtryk for, at der er behov for at formidle succeshistorierne, da der ofte skrives meget negativt om Lean implementering. OUH er fx et godt eksempel på en virksomhed, som har formået at skabe succes med implementeringen af Lean.

At det er vigtigt at dokumentere effektiviteten som OUH har gjort, blev også gjort ►

klart – da det på den måde er muligt at vise resultaterne og ændre profilen i mere positiv retning.

Vigtig proces

At processen har stor betydning og værdi blev også diskuteret i grupperne. Det kan godt være, at slutresultatet er godt, men hvis processen har været dårlig for kunden, så vil projektet blive husket som noget negativt – uafhængigt af slutresultatet.

Det blev også pointeret i flere af grupperne, at ledelsen har stor betydning, og at det er vigtigt, at ledelsen engagerer sig og er villig til forandring, hvis Lean-processen skal være en succes.



Grupperne kom frem til flere gode forslag til foreningens fremtidige arbejde.

Opfordringerne til Lean Construction-DK lød blandt andet på, at der skal reklameres mere for foreningen og dens arbejde, og både de gode og de dårlige historier skal formidles, så man kan lære af hinanden.



Deltagerne delte gerne ud af resultaterne fra dagens gruppediskussioner ved den efterfølgende opsamling i plenum.

Formand Henrik Mielke afsluttede mødet med at takke medlemmerne for inspirationen til foreningens fortsatte arbejde, og understregede, at fremtiden skal skabes af interaktion mellem mennesker. For det er netop samarbejde og videndeling på tværs, som i sidste ende er den måde vi udvikler os på, og konstant udvikling gør os bedre rustet til at gå fremtiden i møde, både som virksomheder og som mennesker.

Forskelligt udgangspunkt – fælles mål

Af Christine Larsen, Teknologisk Institut

At arbejde ud fra hver sit udgangspunkt er ingen hindring for at finde fælles mål. Dette blev tydeligt, da Lean Construction-DK og Dansk Facilities Management Netværk (DFM), tirsdag den 14. april holdt fælles medlemsmøde under overskriften "Værdi i en bygnings livscyklus – fra byggeproces til drift".

Både Lean Construction-DK og DFM arbejder for at skabe mest værdi for deres medlemmer og på det fælles medlemsmøde fik foreningernes medlemmer mulighed for at høre og drøfte emner fra arbejdsområder, der er relevante for begge foreninger. Indledningsvis blev begge foreninger præsenteret – en repræsentant fra begge foreninger fik hver 10 minutter til at forklare forsamlingen, hvad netop deres forening står for. Fra DFM netværk var det bestyrelsesmedlem Ole Emil Malmstrøm, der havde fået opgaven og for Lean Construction-DK var det bestyrelsesmedlem Jacob Ravn Thomsen, som fik 10 minutter til sin disposition.

Anders Kirk Christoffersen fra Niras A/S inspirerede deltagerne i sit oplæg om værdiskabelse – fastlæggelse i de tidlige faser af et byggeri. Anders Kirk Christoffersen understregede vigtigheden af at etablere et værdigrundlag baseret på kundens ønsker, visioner og behov, og arbejde ud fra dette værdigrundlag allerede tidligt i processen.

Drift og FM tænkes dermed ind allerede tidligt i byggefasen, hvilket er essentielt for, at brugeren af byggeriets behov opfyldes. At værdier er en subjektiv størrelse, og varierer alt efter hvem man spørger – arkitekt, entreprenør, ingeniør eller bruger – lagde Anders Kirk Christoffersen ikke skjul på. Og netop subjektivitet komplicerer processen med værdifastlæggelse. I Niras A/S arbejder de ud fra et værdiræ, hvor de overordnede grene består af

skønhed, nytte, holdbarhed, passende omgivelser, miljøbelastning og bygbarhed. Ved at bruge værdiræet, er det nemmere at afstemme forventninger og mål samt bruge ressourcerne optimalt, og dermed skabe den nødvendige værdi for kunden.

I dagens næste indlæg blev der videregivet erfaringer fra samspillet mellem offentlig part, entreprenør og FM'er i OPP projekter, da Projektchef, Poul Kilt fra Kemp & Lauritzen A/S indtog podiet for at tale om planlægningen af drift og vedligehold i OPP projekter. Poul Kilt opstillede succeskriterier for FM, deriblandt tilfredse mennesker, gode bygninger, lavt forbrug og rationel administration.

I dialogfasen vægtede Poul Kilt sammentænkning af anlæg og drift og understregede, at drift skal tænkes med allerede i starten af processen, da "det er driften der sidder med aben efter byggeriet er færdigt". Når dialogfasen bevæger sig videre til tilbudsfasen, afholdes der workshop med alle projekterende parter. Poul Kilt understregede værdien af disse workshops, da levetidsbetragtninger i en totaløkonomi kan være en udfordring, når løbetiden fx er 28 år.

Det var Poul Kilt's erfaring, at workshops giver mulighed for at få værdifulde oplysninger fra de forskellige parter. I projekteringsfasen advarede Poul Kilt om energiforbruget, som kan byde på ubehagelige overraskelser, hvis man ikke passer på. Som afsluttende bemærkning og som kommentar til driftsfasen, kunne Poul Kilt blot sige, at han håbede, at alle deres anstrengelser gennem projektet ikke havde været forgæves.

Dagens sidste ord fik Deloitte, hvor bestyrelsesmedlem i DFM netværk, Claes Brylle Hallqvist havde taget sin kollega, Jane Iwers med, så de sammen kunne fortælle ►

om Lean i den interne FM-funktion og håndtering af eksterne leverandører. Claes og Jane præsenterede blandt andet forskellige tilgange til implementering af Lean, kom med bud på forankring af Lean samt viste deltagerne erfaringsbaserede opmærksomhedspunkter og synlige resultater af Lean.

At have forskellige udgangspunkter forhindrede ikke deltagerne i at kunne lære af hinandens erfaringer og dagens fællesmøde mellem de to foreninger lovede godt for fremtidige fællesarrangementer og for netværk på tværs af foreningernes medlemmer.

KALENDER

Dato	Emne
24.09.2009	Studiedag samt uddeling af Studieprisen 2009
29.09.2009	Studiekreds, Taastrup
30.09.2009	Medlemsmøde, Taastrup Byggeriets Innovationssystem - kortlægning af lean nichen
27.10.2009	Studiekreds, Taastrup
10.11.2009	Medlemsmøde, Århus Case 1 fra Best Practice bogen
24.11.2009	Studiekreds, Taastrup
10.-11.12.2009	EGLC 10, Karlsruhe, Tyskland
22.12.2009	Studiekreds, Taastrup