



Medvirkning og samhandling i byggprosjekter

StimuLab-prosjekt

Introduksjon

Vi bygger dårligere og dyrere enn nødvendig

I dag settes det av for lite tid til å snakke om behovene for formålsbygg på tvers av de kommunale tjenesteområdene. Det gjør at vi ikke får nok kunnskap om prosjektet på et tidlig tidspunkt, som gjør at det kommer mange omkamper underveis og sent i byggeprosjektet.

“I begynnelsen av et byggeprosjekt vet vi lite, samtidig er det rimelig og enkelt å gjøre endringer. Etter hvert som byggeprosjektet tar form, vet vi mer, men det er også stadig dyrere og vanskeligere å gjøre endringer.”

Ansatt i Bærum kommune

Utfordringene fører til at dagens byggeprosjekter blir mer kostbare og har dårligere løsninger for brukerne. Rammevilkårene for kommunene blir mer komplekse i møte med en økende andel innbyggere, høye ambisjoner og store forventninger, samtidig som økonomien strammes inn. Det utfordrer også kommunens evne til å imøtekomme bærekraftsmålene.



Demografi



Økonomi



Miljø

Gode løsninger bygges på tvers av kommunale siloer

For å bygge fremtidsrettede formålsbygg og områder som spiller tjenestene gode, og samtidig skaper gode rammer for innbyggerne, må kommunene jobbe på nye måter. Kommunene trenger bedre oversikt over de ulike behovene, mulighetene og kravene som følger utvikling av tjenester, bygg og områder – slik at de kan vurdere alternativer til å starte et nytt byggeprosjekt.

Kommunene trenger en ny prosess for den tidlige fasen av arbeidet, og trening i å bygge helhetlige konsepter, sammen. Ansatte fra byggherre, tjenestene og lokale planmyndigheter trenger tid og rom til å dele av erfaringer, evaluere eksisterende tjenester og bygg og å tenke nye løsninger frem i tid.

I denne rapporten beskriver en ny prosess for samhandling og brukermedvirkning i tidlig-tidlig-fase i byggeprosjekter. Prosessen er utviklet i StimuLab-prosjekt i perioden 2020-2021 i samarbeid mellom Bærum kommune, Rambøll og Halogen.

Hvordan benytte rapporten?

Rapporten er et oppslagsverk for deg som jobber i kommunesektoren og bidrar inn i å utvikle fremtidens formålsbygg - se på det som en testveiledning. Samtidig gir ikke vi alle svarene. Prosessen må tilpasses den konteksten den skal inn i: hvilken kommune er dere? Hvilke typer byggeprosjekter og geografiske områder skal dere planlegge for de neste årene? Hvem deltar i prosessen og hvilke relasjoner er det mellom dere?

Husk at tilpasninger og uttesting skjer hele tiden når vi jobber med utvikling og innovasjon. Det gir et stort ansvar til alle som er involvert – alle må gjøre noe for å gå noen steg fremover (og tidvis også noen steg bakover). Det skaper også frihet og muligheter – bruk rapporten på deres måte. Ta med det som gir mening for din kommune.

Dere lykkes med samhandling i byggeprosjekter dersom dere evner å **øke deltakelse, eierskap og engasjement på tvers av sektorer tidlig i nye byggeprosjekter.**

Målet er at prosessen skaper noe som er større enn og annerledes enn det hver og en av dere kunne kommet frem til alene.



I rapportens første del er bakgrunnen for prosjektet og rapporten, i andre del trekker vi frem noen av innsiktene fra prosjektets diagnosefase. I rapportens del tre kan du lese om løsningsforslaget til ny prosess. I del fire trekker vi frem sentrale suksesskriterier for å lykkes med tidligtidligfase for kommunale formålsbygg. I vedlegg ligger metoder og verktøy som kan bidra til å støtte opp under prosessen skissert i del tre.

SUKSESSKRITERER

Den nye prosessmodellen kan gjøre at kommunen:

- Setter av tid og ressurser til å snakke om fremtidens bygg og uteområder og fremtidens tjenester i dem
- Jobber mer systematisk med læring og fremtidige behov
- Ikke hopper rett til løsning, og glemmer å tenke helhetlig
- Ser de kommunale behovsanalysene mer i sammenheng mellom tjenester, bygg og areal, og unngår at de forblir sektorbaserte og mangler sammenhengen mellom tjenester, bygg og areal
- Får i gang samtaler om fremtidens tjenester, områdeutvikling og bygg

For å lykkes er det viktig at vi:

- Unngår at diskusjonene kun handler om lovpålagte krav, fremfor å vurdere nye, smartere løsninger
- Øver oss på å håndtere uenigheter og motstridende mål
- Hjelper hverandre å sette ord på og håndtere de komplekse koblingene mellom behov og muligheter knyttet til tjenester, bygg og areal
- Husker på å spørre brukerne når det tvinger seg frem endringer i byggeprosjektene som må håndteres
- Opparbeider et felles eierskap rundt tidligfase

Innhold

Introduksjon.....	2
Del 1: Bakgrunn.....	7
Kort om gjennomføring av prosjektet	8
Del 2: Innsikter fra diamant 1 - diagnosene	10
Dagens plan—og byggeprosess (i 2020).....	11
Innsikter fra diagnosefasen (i 2020)	12
Del 3: Overordnet beskrivelse av forslag til ny prosess.....	15
Nytteverdiene av tverrfaglig dialog	25
Slik kommer dere i gang	26
Prinsipper for innovasjonskultur i kommunen	27
Visste du at prosessledelse er et eget fag?	29
Ubesvarte problemstillinger	31
Del 4: Suksesskriterier for gode tidlig-tidligfaser.....	32
Vedlegg: Metoder og verktøy for samhandling og brukermedvirkning.....	42
Etablere et nytt team eller reetablere et eksisterende.....	44
Fremtidens muligheter og utfordringer	45
Gevinstarbeid, nytteverdi og samfunnseffekt	50
Bli kjent med brukerne gjennom personas	50
Evaluerings av eksisterende bygg og tjenester	56

Del 1:

Bakgrunn

Bærum kommune har gjennom StimuLab-ordningen 2019 fått tildelt kr. 2 500 000 til prosjektet «Brukermedvirkning og samhandling i byggeprosjekter».

Bakgrunnen for dette utviklingsinitiativet er at kommunen ser en tendens til at involveringen av ulike grupper kommer sent inn i prosjektene, og at det medfører prosjekter som blir mer komplekse, kostbare og omfattende enn forutsetningen for prosjektene. Kommunen har behov for en ny og forbedret prosess som kan bidra til å forebygge kostbare endringer samt gi bedre bygg i tråd med faktiske behov og fremtidens krav.

Bærum kommune står overfor utfordringer som flere eldre, færre yrkesaktive pr. eldre og rask teknologisk utvikling. Kombinert med en strammere økonomi, tilsier det at Bærum kommune må tenke nytt og annerledes når de skal bygge de byggene de trenger for å kunne levere fremtidens tjenester.

Kort om gjennomføring av prosjektet

StimuLab-prosjektet er gjennomført i samarbeid med leverandørene Rambøll og Halogen i perioden 2020-2021. I tillegg har prosjektet hatt dialog med Leverandørutviklingsprogrammet (LUP), DOGA, Digdir og Husbanken blant flere.

Prosjektet er gjennomført iht den triple diamanten i StimuLab-prosjektet. Kort oppsummert:

- I den første diamanten undersøkte vi utfordringene/problemene – dette kalles for diagnosefasen. Her ble det gjennomført en rekke intervjuer i Bærum kommune og med ressurspersoner nasjonalt. Det ble gjennomført flere workshoper og arbeidsmøter og innsikt ble analysert og visualisert. Det ble utarbeidet korte introduksjonsvideoer oppsummert i tabellen nedenfor, som ble det med deltakere i forkant av første fysiske workshop (august 2020)

NAVN	INNHold	PRESENTERT AV
1 Stimulab metode og arbeidsform	Introduksjon til Stimulab-ordningen som ligger til grunn for dette prosjektet	Heidi Dolven, Halogen
2 Tjenestedesign	Innføring til tjenestedesign	Marie Løken, Halogen
3 Prosessperspektivet	Innføring i hva en prosess er, hva den består av, og hva som er viktig å tenke på når man jobber med utvikling av prosesser	Cathrine West, Rambøll Management Consulting

4 Scenarioplanlegging	Introduksjon til hvordan vi gjennomfører scenarioplanlegging og scenarioanalyse.	Hege Hellvik, Rambøll Management Consulting
5 Introduksjon til gevinstrealisering	Introduksjon til gevinstrealisering; hva er det og hvordan jobbe med det?	Morten Skodbo, Rambøll Management Consulting
6 Fleksible bygg	Utfordringer og muligheter knyttet til fleksible bygg, med eksempler fra Norge og utlandet	Ferry Smits, Rambøll Norge

- I den andre diamanten utviklet vi forslag til nye løsninger – kalt utviklingsfasen. Her ble det satt ned to arbeidsgrupper med ressurser fra Bærum kommune i samarbeid med leverandør. Den ene arbeidsgruppen jobbet med **en visuell prosessveileder** for tidligfase. Den andre arbeidsgruppen jobbet med **metoder og verktøy for samhandling og medvirkning**.
- I diamant tre er formålet å teste ut løsningsforslagene hos oppdragsgiver, evaluere og/eller starter på implementering – kalt implementeringsfasen. Denne delen av oppdraget er i gang ved avslutning av StimuLab-prosjektet, men kan med fordel bli evaluert om et eller to års tid, opp mot innsikter i denne rapporten, herunder evalueringspunkter som vises til i slutten av del 4 i rapporten.

«Prosjektet har vært spennende å være med på, jeg har lært mye og fått en større forståelse for de ulike enhetene i kommunen og hvorfor det ikke er så lett å «bli enige». Vi har alle en større bevissthet rundt ETT Bærum og hvorfor det er så viktig at vi må jobbe på en annen måte. Som vi har snakket om, dette dreier seg om kulturendring som krever mye tid. Men StimuLab har bidratt til å ta lange skritt i riktig retning!»

Julie Landmark

Prosjektleder for StimuLab-prosjektet i Bærum kommune

Vedlagt rapporten er også en powerpoint-presentasjon som du kan ta utgangspunkt i hvis du ønsker å bidra til å spre læring fra prosjektet. Det følger forslag til manus under hvert lysbilde – men du må gjerne benytte den slik du ønsker selv.

Del 2:

Innsikter fra diamant 1 - diagnosene

I dette kapitlet oppsummeres noen sentrale innsikter fra diagnosefasen i StimuLab-prosjektet, som da er innledende fase i prosjektperioden. Innsiktfasen er primært fra Bærum kommune, men vi har lært at problemstillingene også ses i andre kommuner.

Dagens plan—og byggeprosess (i 2020)

Bærum kommunes plan- og byggeprosess for formålsbygg ble kartlagt gjennom intervjuer og oppsummert i et visuelt kart. Basert på kartleggingen fremkom det at:

- Dagens prosess er kompleks og kan med fordel bli tydeligere.
- Det er uklare roller og manglede mandat.
- Bør bruke mer tid tidlig (for å redusere tid senere), med å tenke langsiktig på behovene.
- Flere aktører blir involvert for sent i prosessen, som bla. fører til (kostbare) omkamper.
- Det er ikke god nok overføring av kunnskap mellom de ulike aktørene. Ikke god nok forståelse for hverandres behov og perspektiver.
- Det mangler systematisk læring av tidligere prosjekter og bygg.

Har dere tenkt på?

Har dere god nok forståelse for hverandres fag, behov og perspektiver? Hvordan sikrer dere læring fra tidligere prosjekter og eksisterende bygg?

Innsikter fra diagnosefasen (i 2020)

Fra intervjurunden i diamant 1 fremkom følgende.

Knyttet til **organisering av byggeprosjekter** er det:

- Behov for å tenke og jobbe mer langsiktig.
- Ikke god nok kultur for å feile og for å være uenig.
- Behov for gode beslutningsgrunnlag som gjør at politikere kan ta gode beslutninger.

Har dere tenkt på?

Hva gjør din kommune for å tenke langsiktig? Hvilket rom har dere for å være uenige, komme med forslag og tørre å feile?

Behovsutredning og forankring i tidligfase

Behov for å få med flere aktører tidligere i prosessen

Eks: Digit ønsker og ser behov for å være med tidligere - har idag ingen "formel" rolle i oppstarten.

Behov for prosesser med god tid der folk får tid til å snakke sammen og forstå hverandre.

Sitte sammen å jobbe og bli bedre kjent. Vet for lite om hverandre og hvordan man er organisert. Ikke ta for gitt at folk forstår og er enige.

"Morgendagens pedagogikk - når diskuterer vi det? Aldri!"
Ikke en naturlig del av prosessen

?"Kvalitet ligger i Bærumskulturen, men vi er ikke der lengre hvor vi kan øke rammen for å bedre kvalitet."

Behov for å skape en bedre forståelse for hverandre
Forstå hverandres premisser. Eiendom opptatt av økonomi, Tjenestene opptatt av å lage beste mulig bygg for tjenesten. Sin faglig forståelse for ting. Faglig stoltheter.

Bør bruke mer tid tidlig for å forstå behov

Tar ikke de langsiktige diskusjonene på forhånd. Blir dyrt med at hvert prosjekt skal være et utviklingsprosjekt.

Behov for standardisering

Standardisering av metodikk

Prosjektmetodikken har gitt en større grad av standardisering og felles språkbruk. Men metodikken er mangelfull/ikke tilpasset tidligfase og i enda mindre grad tidlig planfasen.

Standardisering av prosesser

Det er behov for å standardisere samhandlingsprosesser, muligens etter ulike nivåer/omfang. Store prosesser som involverer mange typer bygg/flere sektorer krever et annet nivå enn enkeltbygg og rehabiliteringer

Økonomi drivende for standard

Standardisering av kvalitetskrav

Det antas at Eiendom kan jobbe hurtigere og mer presist dersom tjenestemåtene kan etablere en form standard på sine kvalitetskrav ut fra noen gitte kriterier. Dette vil spare tid og ressurser til de beslutningene som varierer fra prosjekt til prosjekt.

Standardisering av krav til innhold

Kan tjenestene utarbeide et sett med krav til innhold som retningslinjer for utforming av funksjonaliteten i bygg?

Standardisering av behov

(Som erstatning for kvalitetskrav og innhold). Tjenestene definerer sine behov, Eiendom og plan er best egnet til å finne løsninger basert på sin plan- og byggefaglige kunnskap.
(<https://edition.cnn.com/style/article/pritzker-prize-winner-2016-alejandra-aravena/index.html>)

Fleire på tvers burde vært med på de tidlige diskusjonene. Istedenfor å få noe presentert. Vil gjøre det lettere å forstå.

Uenighet gjør at saker går i ring uten å løses. f.eks. Økonomi vs pedagogiske tjenester

SKOLE - mange ulike briller:
Rector, faglærer, miljørettet helsevern, økonomi/eiendom, arbeidstilsynet

Plan er ikke med på tidlige behovsanalyser - samtidig som de sitter med mye erfaring for medvirkning på området

Byggeprosjekter

Mangler tverrfaglig diskusjon om innhold og løsninger



Mangler felles forståelse for total kostnad

Mangler rom for langsiktige tanker og utvikling av fremtidens bygg



Tomtemangel for barnehage i sentrumsnære strøk
Barnehagesektoren mener selv at bør bygge med mindre uteområde per barn, mens politikere har et fastsatt krav

Fag/innhold vs kostnader

Eiendom og tjenestene vurderer kostnadsbildet ulikt og har ulik definisjon av kvalitet

- Eiendom har en opplevelse av at kostnader ikke er et aspekt tjenestene vurderer/forholder seg til. Uttrykker et behov for å ansvarliggjøre tjenestene
- Tjenestene opplever at Eiendom ikke har forståelse for viktige kvalitetskriterier og hvordan disse bør legges føringer for utformingen av bygg
- Kvalitet vurderes ut fra ulike hensyn
- Mangler verktøy / metoder for å vurdere de ulike hensynene opp mot hverandre
- For små arealer kan gi dyrere tjenester, mangler modeller for å vurdere total kostnader / livsløpskostnader
- Tjenestene opplever at Bream går foran innhold når det kommer til kostnader
- Mangelen på tverrfaglig kompetanse og perspektiver preger samarbeidet

Forankring av prosjektet

Prosessene preges av omkamper

- Blir fordyrende
- Kan også skyldes at partene ikke har felles forståelse av mulighetsrommet og hvordan dette endres underveis
- Behov for en tydelig og visuell oversikt over typen beslutninger som tas i de ulike fasene i prosessen

Begrep

Behov for avklar
• Brukermedv
Hvordan gjer
• Brukere. Hve
hverandre i s
beboere/elev
ansatte

Når det gjelder **samhandlingen** opplever de ansatte:

- Strukturelle hindre (kommunens sektorinndeling, plassering av styringsansvaret)
- Dårlig møtekultur – folk er ikke forberedt og kommer ikke videre i viktige saker
- Terskel for å ta kontakt og involvere er for høy
- Forstår hverandre ikke godt nok – har ulike, motstridende interesser
- Jobber ikke mot samme mål

Har dere tenkt på?

Hvilken møtekultur har der i egen kommune? Hvilke arenaer har dere for å få innsikt i hverandres mål?

Utnyttet potensial

Hvor er ett Bærum - som visjon?

Samtaler internt, mellom sektorer:
"hva med dere i kommunen da, hva tenker dere?"

Plan og Eiendom har begge behov for å mobilisere tjenestene tidligere

Plan i en tidligere fase enn Eiendom. Men begge parter uttrykker de samme utfordringene knyttet til å komme i dialog / engasjere tjenestene inn i tidligfase. Kan man slå seg sammen og fasilitere konsultasjonsprosesser rigget mot å forstå tjenestenes behov?

Utomhus i liten grad utnyttet til nytenking

Overvann/repasasjon etter ekstremregn er en stor utgiftspost for Bærum. Løsninger over bakken koster en fjerdedel av løsninger under bakken. Hvordan kan Eiendom og Teknisk løse dette bedre sammen? Utnytte utomhus til kostnadseffektive overvannsløsninger og skape bedre omgivelser

Eiendom tar drivende rolle i standardisering med utgangspunkt i økonomi, uten at tjenestene er involvert. Da blir det feil. Opplever ikke involvering.

Uoversiktlig og ressurskrevende

Lite tid i kalenderne - særlig blant ledere



Prosesser og virksomheter er uoversiktlig for andre

For å styrke samhandling har kommunen etterhvert etablert flere fora på ulike nivåer. Det er uklart for mange

- Hva som behandles
- Når ting behandles
- Hvor ting behandles
- Hvem som beslutter
- Hvem som følger opp
- Når det følges opp
- Hva som er besluttet

Mange fora som skal løse deler av koordineringsproblemene fører til mindre oversikt og ressurskrevende prosesser

- Utnytter i mindre grad fagkompetansen på operativt nivå
- Opptar mye ressurser hos ledere
- Ledere utilgjengelige, gir forsinkelser i prosessene

Vet ikke hvem hverandre er

Enklere å få til samarbeid hvis man kjenner folk, gjør man ikke det er det vanskeligere å få til samarbeid på tvers av avdelinger/fag.



Samarbeider bedre når de sitter fysisk sammen



Flere gode enkeltfora, totalen omfattende?

Behov for å vurdere helheten i prosessene og hvilke fora som gir best effekt på involvering og fremdrift i kombinasjon



Behov for å skape et VI. Forstå Bærum som helhet, ikke kun fra enhet eller etat.

Ikke tillitsbasert ledelse?
Lederne på detaljnivå. Lederne bryr seg om ting som de egentlig ikke hadde behov. Er det politikernes krav til umiddelbare svar på "alt mulig" som tvinger lederne ned i detaljene?

Ulikt hvor tillitsfulle lederne er og hvor mye kontroll de har/tar



Opplevs som syvende far i huset.

Du må snakke med noen, som må snakke med noen, som må snakke med noen...



Har vi ingen incentiver for å gjøre andre sektorer gode?



Flinke hver for oss, ikke noe før det er s



Behov for bedre k mellom plan og ei



Samhandling en start tidlig med overordnet og



Gå fra å samarbe til å arbeide sam



Trenger uformelle kanaler/ måter å samarbeide på.

Fra møteform til arbeidsform

Koordineringsutfordringer og medvirkningsutfordringer løses i stor grad med etablering av flere møteplasser



- Kan andre arbeidsformer løse utfordringene bedre enn flere møtefora?
- Ta i bruk
 - metoder for samskaping
 - Metoder / verktøy for å håndtere ulike perspektiver og forståelsesrammer



Hvordan skal vi bli enige når vi ikke vet hvem som bestemmer?

Linje versus autonome team

Samarbeid gjennom linjen involverer mange nivåer



- Ressurskrevende, særlig på ledernivå. Mange beslutninger sendes opp fremfor å løses lenger ned i organisasjonen
- Samarbeidet krevende der man mangler relasjon mellom etatene
- Ulike lokasjoner hemmer lavterskelsamarbeid
- Teams har fremmet deling og samhandling
- Behov for å arbeide sammen over tid, også samlokalisering
- Kan autonome tverrfaglige team utforskes som alternativ modell?



IT-systemene fremmer ikke samhandling



Behov for mer deling på tvers



Behov for en tydelig prosess for alle.

Samhandling

Personavhengig



Hierarkisk/ tradisjonell



Stykkevis og delt



Strukturelle hindre

Alle ledere vil mene noe. Saker går frem og tilbake, og tar ekstra tid.
Må trykke politikerne og deres beslutninger



Strukturelle hindre for helhetlig planlegging

- Den politiske organiseringen hindrer løsninger på tvers av programområdene
- Budsjetteringsstrukturer hindrer en helhetlig forståelse av investering og gevinst i et kommuneøkonomisk perspektiv

Bør undersøkes nærmere: hvordan er strukturen i samarbeidet. m/ skole, vs bgh, vs helse



Kommunens organiseringen er til et hinder for å se programområder på tvers.
Systemet støtter ikke opp om samhandling. Dårlig styring og plassering av styringsansvaret i prosessene.

Må kunne redegjøre for prosessen og pengebruken sammen.
Eiendom blir ofte stående på egne nås økt

Kostnadsfordeling

- Investering skjer i ett budsjett, gevinst kommer i ett annet.
- Mangler felles innsikt i det totale kostnadsbildet for tjenester og bygg
- Manglende erkjennelse hos tjenestene for at økonomien blir dårligere
- Plan og tjenester har prosesser og ønsker uten ansvar for budsjett

Brukermedvirkning handler om et behov for å sette innbyggeren i sentrum - medvirkning er sentralt for levere gode tjenester og bidra til gode nabolag, og i økende grad etterspurt gjennom nasjonale føringer. De ansatte opplever:

- At de ikke har nok kunnskap (og trygghet) til å drive med medvirkning.
- Behov for bedre og mer systematisk overføring (og forvaltning) av innsikt og erfaring – dette gjelder særlig fra plan, som har sine medvirkningsprosesser, til bygg, som mangler nødvendig innsikt fra tidligere medvirkningsprosesser, men også evaluering av eksisterende bygg og tjenester som i dag gjøres i liten grad

Har dere tenkt på?

Hvordan medvirkning i planprosesser påvirker (eller burde påvirke) byggeprosjekter?



Rammes for medvirkning:

Behov for forventingsstyring av de som skal medvirke (innbyggere, styrer, ansatte..). Hva kan de bidra med? Når kan de bidra? Hva de kan påvirke.. hvilken "makt" de har..(ikke sikkert det blir slik de ønsker).

"Behov for mer samskaping og ikke bare medvirkning på noe vi foreslår." Områderegulering



Behov for bredere involvering og medvirkning

Spesielt brukere og ansatte blir ikke nok involvert.

"Tidlig brukerinvolvering lønner seg".

Dokumentasjon av medvirkning og videre bruk

Hvordan dokumenteres og brukes kunnskapen fra medvirkningen videre?
Hvordan gis tilbakemeldinger tilbake
Hvordan jobbe med sporbarhet for de som deltar?
Unngå konsultasjonstretthet

Behov for kunnskap om medvirkning - vite hvordan?

- Usikkerhet rundt metodebruk
- Behov for å rydde metoder og verktøy inn i ulike ferdighetsnivåer, hvilke som krever spesialkompetanse
- Veileder på hvilke metoder som kan gjennomføres på ulike stadier i prosessen

"Naboer/innbyggere tror at medvirkning er påvirkning - det er det ikke nødvendigvis. I dag får vi en del innspill som ikke er relevant i den fasen, eller ting som vi ikke kan gjøre noe med"

Plan har mer kompetanse på medvirkning enn eiendom. Medvirkning er lovpålagt i planprosessen.



Medvirkning er ressurskrevende. Opplevs som til bry for plan og innbyggere?

Ser vi for smalt på brukermedvirkning?

Brukermedvirkning er mer enn et planverksted. f.eks. pedagogens øyne på barns aktivitet i barnehagen (observasjon). pårørende involvering ifm demente (Carpe Diem), evaluering av eksisterende bygg og områder (Nansenparken)



og er "bruker" medvirkning riktig ord?

Naboer/innbyggere involveres i planprosesser - men brukermedvirkningen forsvinner på veien og blir ikke tatt med videre i byggeprosjekter. Det er behov for å tenke bredere på hvem brukerne er



Hvorfor driver vi brukermedvirkning? Fordi vi må?

Brukermedvirkning

Ansatte



Brukere/ pårørende i dag



Naboer/nærmiljø



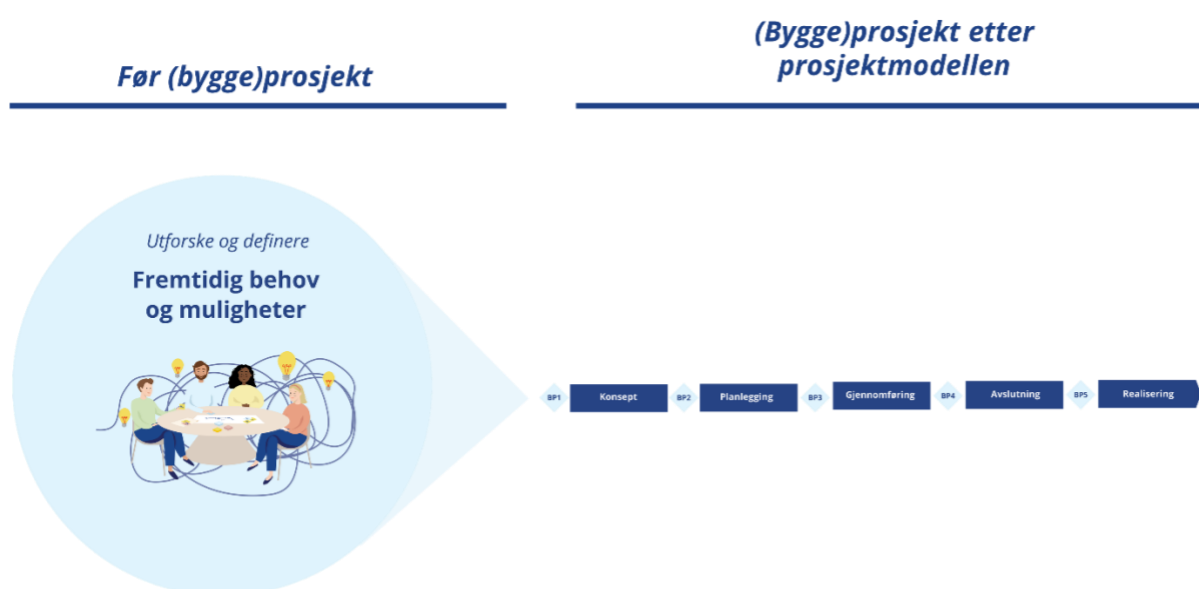
Fremtidens bruker

Del 3:

**Overordnet beskrivelse av
forslag til ny prosess**

Med bakgrunn i at dagens plan- og byggeprosess oppleves kompleks og utydelig, med mangelfulle mandater til beslutning, samt behovet for å tenke langsiktig på tvers av tjenester, har vi i StimuLab-prosjektet utviklet en ny prosessbeskrivelse.

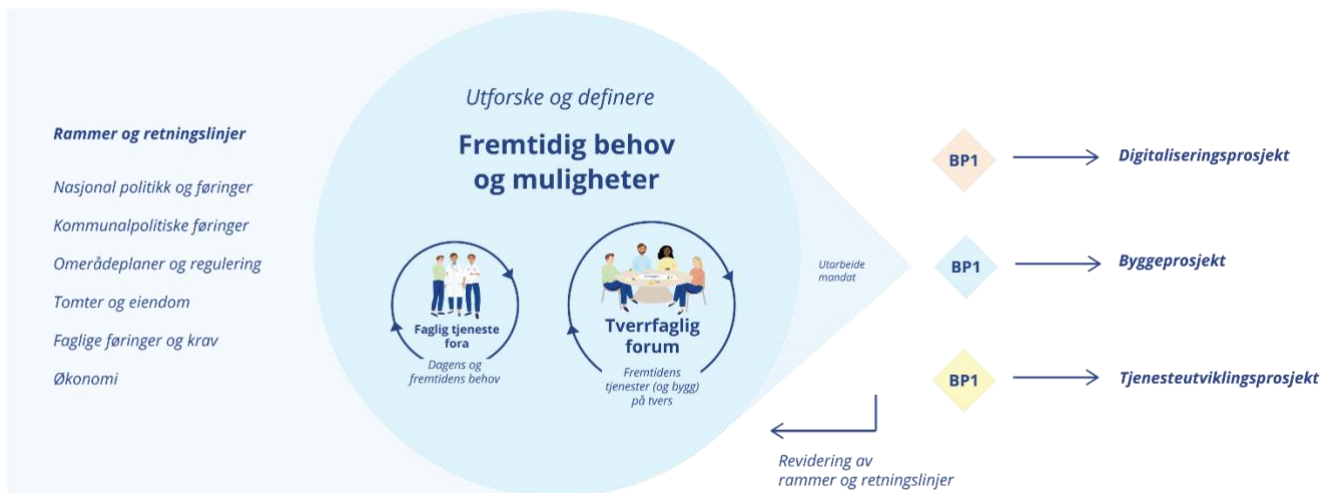
Den nye prosessen legger rammene for fremtidige konsepter slik at nye prosjekter er bedre vurdert og gjennomarbeidet *før* start. Målet er å unngå unødvendige (om)kamper i hvert enkelt byggeprosjekt, og å samle og heve kunnskapen om hvilke formålsbygg kommunen har behov for i årene fremover. Dette må gjøres tidligere, før konseptfase. Vi kaller det å utforske og definere fremtidige behov og muligheter:



Ved å samle på tvers av siloer i kommunen skal en bli mer omforent om et mer felles målbilde – en felles visjon – som er mer langsiktig og strategisk og samlende på tvers av tjenester. I det tverrfaglige skal det være rom for å løfte frem ulike perspektiver tidlig, hver deltaker skal føle, få og ta ansvar for å skape nye, bedre konsepter for kommunen. Det skal også være rom for å utforske nye muligheter.

I den tidlige fasen skal vi utforske og definere fremtidige behov og muligheter. Vi foreslår at dette gjøres i flere steg, organisert som to fora som diskuterer og samarbeider – et som heter tverrfaglig forum, og et som heter faglig tjenesteforum. Det sistnevnte vil det være flere av, ett innenfor helse, ett innenfor barnehage, ett innenfor skole – disse fora skal bli tydeligere på tjenestenes behov i dag og fremover.

Nedenfor er en skjematisk oversikt over hva som styrer prosessen, hvordan den er organisert.



«Utfordringene i Bærum kommune er i stor grad gjenkjennbare for andre kommuner. Derfor er erfaringer og den nye prosessen veldig relevant for andre kommuner.»

Gørill Horrigmoe,

Innovasjonspådriver i Nasjonalt program for leverandørutvikling

Faglig tjenesteforum

Det ene forumet har vi valgt å kalle faglige tjenesteforum. Hvert av de ulike tjenesteområdene vil ha sitt eget faglige forum, og ha jevnlig dialog og kobling til resten av prosessen.

Gruppen består av tjenestekordinator, ressurser fra egen tjeneste og eventuelt en prosessleder. Sammen skal fagpersonene diskutere hvordan de mener kommunen kan løse fremtidens behov innenfor sitt tjenesteområde – f.eks. helse, skole eller barnehage. De skal forstå brukernes behov, holde kommunen oppdatert på faglige vurderinger og revidere behovsanalyser.



Består av:

Tjenestekordinator

Tjenesteressurs

Fasilitator/ prosessleder

+ tjenestebruker, ressursgruppe og eier

Viktigste oppgaver

- Forstå **(tjeneste)brukerens** behov
- **Evalueringer** og erfaringsinnhenting
- Utarbeidelse og revidering av **behovsanalyser**
- Definere **beste praksis**
- Input til endringer i **planer og strategier**
- Innhente **trender, forskning**, og erfaringer fra andre
- **Tjenestetutvikling:** Utforske fremtidens tjeneste

Tverrfaglig forum

Det andre forumet, kalt tverrfaglig forum, skal løfte blikket og fatte mandat for beslutninger om fremtidens formålsbygg. De skal ta utgangspunkt i et helhetlig, langsiktig oversiktsbilde av behovene og mulighetene i kommunen – levert fra hvert tjenesteforum – for å vurdere hva som er nødvendige fremtidige byggeprosjekter. De skal også vurdere om det finnes andre løsninger enn et nytt bygg.

Gruppen består av representanter fra hvert faglig forum, samt en fasilitator som skal støtte dem i arbeidet med å vurdere analyser på tvers.

Hovedoppgaven til det tverrfaglige forumet er å utforske og definere ulike alternativer for å løse innbyggernes behov i kommunen.

Resultatet av arbeidet deres skal bli solide mandater for beslutninger om å iverksette nye byggeprosjekter. Gruppen skal også bidra med innspill til kommuneplanen og andre strategier, samt vurdere kommunens portefølje av tomter.



Består av:

Fasilitator/ prosessleder
Barnehage
Skole
Pleie og omsorg
Eiendom
Plan

+ tjenestebruker, ressursgruppe og eier

Viktigste oppgaver

- Se på **områder** under ett, ut ifra **innbyggerens** perspektiv.
- Vurdere behovsanalyse på tvers.
- Vurdering og diskusjon av typiske konflikter
- Innspill til endringer i **planer og strategier**
- **Tjenesteutvikling:** utforske fremtidens tjeneste
- Utarbeide og vurdere **alternative muligheter for å løse et fremtidig behov.**
- Definere mulige prosjekter (ikke kun bygg)
- Vurdering av porteføljer og tomter
- **Utarbeide mandat og føringer** for (bygge)prosjekter

Samspill om bygg, tjenester og geografiske områder

Tverrfaglig forum vil ha en viktig koordinerende rolle og må bruke mye tid på samspill og dialog med andre parter. De ulike samspillene oppsummeres i det følgende:

Samspill mellom foraene

Kommunens ulike fora skal samarbeide og ha kontinuerlig dialog, og hjelpe hverandre til å forstå brukernes behov og mulige nye løsninger. Sammen skal de svare på spørsmålet “Trenger vi virkelig et nytt bygg?”, og «Hva er det egentlige behovet?» - FØR byggeprosessen starter.

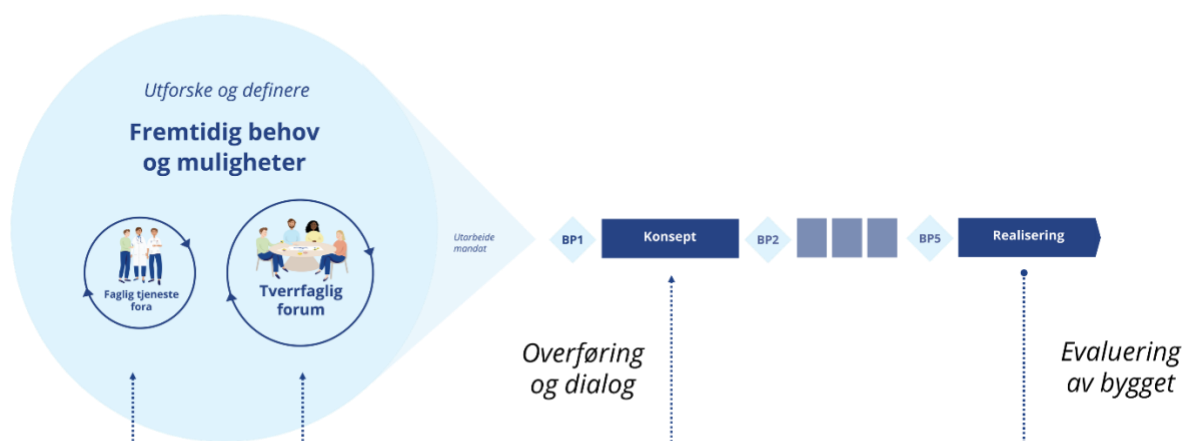
Samspill med resten av organisasjonen

For å lykkes er det viktig at tverrfaglig forum ikke blir frakoblet resten av organisasjonen, men kommer med råd og beslutninger som har legitimitet og forankring i hele organisasjonen – både hos ledere og utførere. Dette fordrer at aktører i tverrfaglig forum inviterer inn til (eller blir invitert til) jevnlig dialog med berørte parter i organisasjonen.

Innsikt og dialog mellom byggeprosjekt og foraene

I overgangen fra tidlig fase til å sette i gang et nytt byggeprosjekt, er det behov for å sikre en god overlevering av det helhetlige perspektivet som danner beslutningsgrunnlaget for hvert prosjekt. På den måten er det kan kommunene sikre en smidig og mindre kaotisk byggeprosess, der alle blir hørt og kommunen kan møte fremtiden med motivasjon og gode ideer.

Sikre en god overlevering og dialog mellom byggeprosjektene og forumene



Erfaring fra andre kommuner

Samspill med entreprenør om konkret prosjekt i Elverum kommune

Elverum kommune har gode erfaringer knyttet til tidligfase i forbindelse med utvikling av Ydalir skole.

Skolen skårer godt på kvalitet og den er godt tatt imot av brukerne. Byggeprosjektet er gjennomført før tiden og under målpris, samtidig som kommunen har lyktes med en bevisst bruk av bærekraftige materialer, arealeffektive løsninger og en effektiv og økonomisk anleggsdrift. I 2021 er skolen nominert til Statens pris for byggkvalitet og årets bygg i verden i den prestisjetunge arkitektkonkurransen ArchDaily Building of the Year Awards.

Suksessen er knyttet til en god tidligfase hvor kommunen har evnet å se langsiktig strategier og samfunnsnytte inn i det enkelte prosjektet. Et viktig prinsipp for økt verdiskapning var å samle riktig kompetanse internt og eksternt, skape felles situasjonsforståelse for mål og muligheter, og deretter gjennomføre prosjektutvikling og bygging i samspill.

Kommunen har benyttet en intern oppdragsavtale som har forpliktet de ulike tjenestesektorene, med tydelige mål for **samfunnsperspektivet**, herunder effektmål knyttet til sosialt, økonomisk og miljømessig (jf. FNs bærekraftsmål og kommunens samfunnsplan), **brukerperspektivet**, **innkjøpsperspektivet** og **prosjektperspektivet**. I tillegg til effektmål ble suksessfaktorer for måloppnåelse innenfor de fire områdene synliggjort i oppdragsavtalen.

**ELVERUM
KOMMUNE**

Oppdragsavtale

Bestilling av byggeprosjekt

«Bygg for alle, tilpasset den enkelte – med merverdi for samfunnet!»



Web-sak nr.:	Anleggsnummer:	Prosjektnummer og navn:
Date (1 versjon):	Utbildet av:	
Date:	Endringsbeskrivelse:	Signatur Bestiller Signatur Utfører

Suksessfaktorer!

2. MÅL

Økt verdiskapning skal sikres gjennom mål og suksessfaktorer for både samfunns-, bruker-, innkjøps-, og prosjektperspektivet.

2.1. Samfunnsperspektivet

Ref. overordnede mål og strategier; klima, miljø, samfunnsansvar, beredskap mm

Effektmål	Suksessfaktorer for å sikre måloppnåelse;
> Sosialt;	>
> Økonomisk;	>
> Miljømessig;	>

2.2. Brukerperspektivet

Ref. strategi-, og handlingsplaner for sektorene, samt LCC-strategier fra FDVR

Effektmål	Suksessfaktorer for å sikre måloppnåelse;
>	>

2.3. Innkjøpsperspektivet

Ref. anskaffelsesstrategi - redusere kostnad, bedre samarbeid, samfunnsansvar, miljø, verdiskapning

Effektmål	Suksessfaktorer for å sikre måloppnåelse;
>	>

2.4. Prosjektperspektivet

Ref. oppdragsavtalen, LCC-strategier fra FDVR, samt kontrakten med leverandørene

Resultatmål	Suksessfaktorer for å sikre måloppnåelse;
>	>

Utklipp fra Elverum kommunes oppdragsavtale som inngås mellom berørte parter i tidligfase

En viktig suksessfaktor er tidlig involvering av entreprenørene. Prosjektleder i Elverum kommune mener at den tidlige involveringen har vært en helt sentral nøkkel i å få ned antall endringsmeldinger i byggefase, slik at økonomiske rammer ble overholdt. Sammenlignet med et annet prosjekt, hvor også tidligfasen var gode, men internt rettet, var antall endringsmeldinger vesentlig større, kostnadsøkningen dramatisk og kvaliteten på byggeprosessen og bygget ikke like god. Elverum erfarer at tidlig involvering av leverandør reduserer risiko, usikkerhet og pris, gjennom å få felles målbilde for fremdrift, målpris og kvalitet.

Felles prosjektutvikling i tidligfase har vært viktig, hvor tett dialog med entreprenører ble løst gjennom kontrakt på prosjektutvikling, med opsjon på gjennomføring. I gjennomføring av byggeprosjektet ble det benyttet samspillskontrakt hvor det var fastsatt en målpris, herunder aktiv bruk av incitamenter overfor entreprenør dersom prosjektet havnet under målpris.

Har dere tenkt på?

Det å samspille med leverandører i tidligtidligfase utfordrer kommunene i sin vante rolle. Her kan Nasjonalt program for leverandørutvikling være en ressurs å spille på hvis man er usikker på hvordan å gå frem.

Samspill om konsept for område i Lørenskog kommune

Brukermedvirkning med befolkning, næringsliv, frivillig og ideell sektor et område som flere kommuner trekker frem som sentrale for å lykkes med fremtidens byggeprosjekter. Lørenskog kommune har, med utgangspunkt i StimuLab-prosjektet, gjennomført en bred involvering lokalt i 2021. Prosessen er ledet av en ressurs fra helsesektoren i tett samarbeid med prosjektleder hos plan.

Prosessleder inviterte bredt inn og lokale lag og foreninger, næringsliv, innbyggere og politikere deltok gjennom flere workshoper. Her ble deltakerne bedt om å sette ord på hva som var viktig for tomta/området, og bidro også med å knytte det opp mot FNs bærekraftsmål og kommunens samfunns mål.

Velkommen til workshop om Dovretomta

Lytt til teksten



Dovretomta i dag

På denne siden har vi informasjon til deg som skal delta på workshop om Dovretomta.

Aldersvennlig kommune

I boligplanen er Dovretomta angitt som en av flere områder som skal utvikles som et sentrum i tråd med satsingsområdene til en aldersvennlig kommune. Her skal samfunnsdeltakelse, transport, bolig, kommunikasjon og medvirkning, utendørsområder og fysisk aktivitet vektlegges.

En aldersvennlig kommune er en kommune som er god å bo i for folk i alle aldre - også barn og unge! Den sentrale beliggenheten til Dovretomta med badevann og med gangavstand til sentrum, kan innby til mye aktivitet og et bomiljø som kan fremme dette.

FNs bærekraftsmål

De eneste ytre rammene som er lagt for Dovretomta er at den skal utvikles i tråd med aldersvennlig kommune, den skal ivareta befolkningens behov for bolig og den må utvikles i tråd med FNs bærekraftsmål.

FNs 17 bærekraftsmål er verdens felles veikart for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene. Bærekraftsmål ser miljø, økonomi og sosial utvikling i sammenheng. I Lørenskog kommune er arbeidet med utviklingen av Dovretomta en unik mulighet til å jobbe ut fra dette perspektivet. Hvordan vi sammen kan skape en bærekraftig utvikling av området vil være et viktig tema for workshopen.

Helt i startgropa

Dette er en tidlig fase i prosjektet hvor vi er ute etter behovene fra deg som innbygger, politikere, næringslivsaktør og medarbeider i Lørenskog kommune. Innspillene og behovene som blir avdekket, vil være med i behovsgrunnlaget, som skal behandles politisk høsten 2021.

Hva skjer på workshopen?

Vi vil ha gjennomgang av hva Dovre er i dag. Deretter blir det å jobbe i grupper for å komme med innspill.

- Vi legger opp til 40 min, økter- med 10 min. pauser.
- Alle samlinger vil foregå digitalt og de bygger på hverandre
- Du vil være i grupper med andre personer.
- Workshop er mandag 3. mai, fra kl. 13:00 til 17:00.

Utklipp fra Lørenskog kommunes nettsider – invitasjon til workshop våren 2021

Lørenskog kommune har en ambisjon om å utvikle tomta i samspill med private krefter hvor de i fellesskap utvikler en visjon for området å samles rundt – hvor alle parter bidrar til det felles prosjektet. Denne måten å jobbe på utfordrer kommunens vante rolle. Ofte kan kommunen binde seg til egne planer for tidlig i en prosess, f.eks. gjennom en politisk beslutning om at en tomt skal romme 100 nye omsorgsboliger. Når kommunen går i dialog med private aktører er de avhengige av å det nødvendige handlingsrommet.

Behov for samspill mellom kommuner og nasjonale aktører

I StimuLab-prosjektet har det fremkommet at på tvers av kommunene ligger mange av de samme utfordringene og mulighetene. F.eks. har Lørenskog kommune utviklet et omsorgsbolig-konsept som koster omtrent 300.000 per plass per år. Dette er omtrent halvparten av estimert årspris for en ordinær omsorgsbolig i andre kommuner. Det mangler likevel muligheter for å dele denne typen erfaringer på tvers av kommuner på en systematisk måte.

Husbanken og det boligsosiale feltet har gjennom mange år delt på tvers gjennom nettverk og veiviseren.no. Her vil bygg til helse og sosiale behov stå sentralt. Noe tilsvarende for skolebygg og barnehage finnes ikke. Innenfor disse sektorene er derimot lovverket særlig fremtredende, og derpå vanskelig å få til en dialog om lovverk som påvirker bygg på uheldig måte.

Videre er det ingen statlig aktør som har ansvar for tidligtidligfase i dag. I dialog med Husbanken, LUP og DOGA har vi i prosjektet løftet og drøftet problemstillingen og ser behov for å få til en bredere nasjonal innsats på området.



Nytteverdiene av tverrfaglig dialog

Gjennom StimuLab-prosjektet har aktører i Bærum kommune trukket frem mange elementer som er viktig i den tverrfaglige dialogen, herunder hvilke nytteverdier den kan tenkes å gi. Vi har utarbeidet en liste med spørsmål som tverrfaglig forum kan vurderes mot – som interne/eksterne evalueringer underveis. I hvilken grad lykkes man med følgende:

Bedre utnyttelse av kompetansene og tida til ansatte i kommunen:

- Redusere antall møter/møteaktivitet hvor folk ikke har noe å bidra med inn, eller ta med noe ut
- Folk sier ifra hvis de er usikre på sitt bidrag, hvis de ikke forstår
- Redusere det å gå i sirkler, ikke komme videre, ikke få tatt beslutninger
- Redusere at den samme informasjonen må gjentas mange ganger
- Jobbe konsentrert i en mindre gruppe, samtidig sikre dialog med de rette partene om de rette tingene (medvirkning, forankring)
- Møter er forberedt og aksjonspunkter følges opp i etterkant
- Det settes av tid til å komme noen steg videre mellom møtene
- Tydelig mandat og roller for de som deltar i forumet

Motvirke medvirkningstrøtthet

- Forvalte innsikt som hentes gjennom medvirkning på en god måte

Oppnå felles forståelse

- Avdekke og håndtere punkter hvor lovverket (eks. TEK17) utfordrer det virkelige liv
- Evne å lage helhetlige rammer/planer for geografiske områder, ikke silobasert, stykkevis og delt

Redusere omkamper

- Redusere antall endringsmeldinger, uten at det går på bekostning av fornøyde brukere

Utnytte eksisterende bygg og områder bedre

- Redusere trangen til alltid å bygge nytt
- Øke samlokalisering, sambruk
- Felles beslutninger om hvilke nye bygg som trengs hvor
- Lære fra eksisterende bygg, områder og ansatte samt tidligere prosesser

Være i forkant:

- Jevnlig vurdering av drivkrefter (PESTLE)
- Kontinuerlig vurdering av teknologiske løsninger
- Lære av andre kommuner og utland

Slik kommer dere i gang

Steg for steg

1. **Forankre hos leder:** Sikre at en eller flere ledere ønsker å ta i bruk ny prosess og kan gå foran som eier av tiltaket – forankringen vil være et pågående arbeid.
2. **Kartlegg kompetanse internt** på tvers av siloene – skole, barnehage, helse og omsorg, kultur, plan, areal og bygg – hvem kan være interessert og motivert? Vi søker de som er nysgjerrige og åpne for å gjøre ting på andre måter.
3. **Invitere inn** de identifiserte og **definere hvordan** dere ønsker å ta metoden i bruk – ta gjerne utgangspunkt i metodeverktøyet «team canvas» (se del 4 i rapporten).
4. Sett i gang med **«prøv ut»-fasen** – metoden må erfares. Ha jevnlig evalueringer underveis.
5. **Evaluer etter 6 måneder:** ønsker vi å fortsette med dette? I så fall hvordan, på hvilken måte?

Prinsipper for innovasjonskultur i kommunen

I StimuLab-prosjektet har vi også snakket mye om hvordan vi kan jobbe på nye måter for å få til økt rom for innovasjon i organisasjonen. Dette er oppsummert i noen prinsipper knyttet til hvordan å jobbe sammen.

Disse kan brukes som en inspirasjon og tilpasses nye samarbeid.

Prinsipper å jobbe ut ifra

- Arbeid sammen og ta eierskap – dette er alles ansvar
- Tør å dele, og ta diskusjonen – det er lov å være uenige
- Kjenn destinasjonen og snu om nødvendig



Arbeid sammen og ta eierskap

- Jobb sammen og del på ansvaret. Gi mandat og myndighet til ansatte. Hvilke avgjørelser kan tas i teamet? Hva kan hver enkelt bidra med? Hvilke avgjørelser må tas på et politisk eller administrativt ledernivå?
- Se deg selv som en del av systemet. Hva er min rolle og hvordan kan jeg påvirke?

Tør å dele, og ta diskusjonen!

- Tørr å dele og inkluder andre i antakelser og ideer før arbeidet er ferdig. *Hva er bra, og hva syns de kunne vært bedre?* Dette kan gjøre det enklere for deg å bli konkret.
- Praktiser aktiv møtedeltakelse. Unngå ren monolog, inviter til spørsmål og kommentarer. *Er det noe deltakerne ikke forstår, eller noen risikoer de ser i det du presenterer?*
- Vær til stede og lytt oppmerksomt. *Lytter jeg, eller venter jeg på å snakke? Er jeg åpen for ny informasjon?*
- Vær oppmerksom på dine egne mentale modeller. *Hvilke sannheter og verdier påvirker hvordan jeg ser på situasjonen?*
- *Hva er formålet med møtet, og hvorfor er jeg invitert?* Dersom du er usikker, spør da vel.

Kjenn destinasjonen og snu om nødvendig

- Vit hvor dere skal og hvordan deres bidrag passer sammen med helheten. *Hva annet skjer i og utenfor kommunen? Hvor er dere på vei?*
- *Er det fortsatt aktuelt? Gir det verdi?* Vend i tide – det er ingen skam å stoppe oppgaver, møterekker og prosjekter som ikke lenger gir mening.
- Bærum skal være en arbeidsplass hvor det er rom for å feile og tenke nytt. *Hvordan kan du bidra til å nå dette målet?*

Et sentralt mål er at tverrfaglig forum kan bistå i byggeprosjekter hvor det oppstår viktige uenigheter, at de kan være en sentral sparringspart i kommunen når konflikter oppstår. For det vil fortsatt komme endringsmeldinger. Det vil komme endringer i teknologi, pedagogikk, smittevern, politikk og administrasjon. Endringer og mulige nye konflikter skal kunne løftes inn og drøftes av medlemmene i tverrfaglig forum. Forumet kan også identifisere potensielle konflikter og lage spilleregler før de oppstår i byggeprosjekter.

I byggenæringen er det ofte også ulike og motstridende mål, som prosessleder må være klar over. Så selv om kommunen oppnår en felles enighet internt, vil en ny, felles destinasjon måtte opparbeides i møte med leverandørene. Her kan erfaringene fra Elverum, vist til på side 21, være nyttige å ta i bruk.

Visste du at prosessledelse er et eget fag?

Det å planlegge og fasilitere arbeidsmøter og workshoper er en egen kompetanse – denne omtales som prosessledelse. Prosesskompetanse er **ferdigheter** – metoder og teknikker du tar i bruk når du står på gulvet i arbeidsmøtet – samt **holdninger** – innstillingen du går inn i prosessen med, at du er åpen, tilstede og lytter til det som skjer i gruppen og rommet. For å lykkes som prosessleder må du planlegge godt, tilpasse gjennomføringen til formålet og spille resten av deltakerne gode i gjennomføringen av prosessen.

«En god prosessleder skaper et rom for dialog der deltakerne får brukt sine ressurser til å løse utfordringer de står i. Formålet avgjør prosess. Prosessleder etablerer rammene som gjør det enkelt for deltakerne å bidra, oppdage egen innsikt og finne mulige løsninger.»

Arbeidsgiverportalen til DFØ¹

Når man lykkes som prosessleder og god fasilitering fremmes deltakelse, eierskap og engasjement hos de involverte. Målet er at prosessen skaper noe som er større enn og annerledes enn det hver og en av de som deltar kunne kommet frem til alene.

En god prosessleder²:

- tar ansvar for samhandlingen i prosessen, men ikke nødvendigvis for resultatet eller leveransen
- åpner samtaler med spørsmål som handler om muligheter heller enn begrensninger, som starter med hvordan og hvorfor heller enn hva
- jakter på de viktige og gode spørsmålene, heller enn å lete etter svarene
- lytter til deltakerne, og utviser tillit til at gruppen selv kommer frem til gode og bærekraftige resultater

Noen kommuner har gode prosessledere, andre bør vurdere å leie inn denne form for kompetanse.

Har dere tenkt på?

Hvor ofte bygger kommunen nye formålsbygg? Bør prosesskompetansen etableres hos en intern ressurs i kommunen, eller kan den leies inn?

¹ Hentet fra arbeidsgiverportalen til DFØ, tilgjengelig på: <https://arbeidsgiver.difi.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter/forberede/hva-gjør-en-god-prosessleder>

² Ibid.

Er du interessert i å lære mer?

På arbeidsgiverportalen til DFØ kan du lese mer om hvordan å være en god prosessleder, tilgjengelig på: <https://arbeidsgiver.difi.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter/forberede/hva-gjor-en-god-prosessleder>

Her kan du også lese mer om hvordan å planlegge prosesser, tilgjengelig på: <https://arbeidsgiver.difi.no/ressurser-og-verktoy/lede-prosesser-og-moter/forberede/hvordan-planlegge-prosesser>

I rapportens vedlegg har vi lagt ved noen canvas som kan benyttes av prosessleder inn i arbeidet med medvirkning og samhandling.

Har dere tenkt på?

Hvilken rolle bør prosessleder for tidlig-tidlig-fase ha for resten av byggeprosjektet? Prosesskompetansen er noe annet enn prosjektledelse eller kompetanse til å gjennomføre et byggeprosjekt. Hvordan sikrer dere at kunnskapen og erfaringen fra tidligfasen blir realisert i gjennomføringsfasen?

Ubesvarte problemstillinger

I etterkant av StimuLab-prosjektet er det problemstillinger som ikke er godt nok belyst og nye problemstillinger som dukker opp. Vi ser at særlig følgende elementer må løftes opp å drøftes i kommunesektoren:

Kommunens økonomiske modell og organisering: den sterke sektorinndelingen gjør det vanskelig å tenke på tvers. Kan kommuner tenke nytt rundt organisering, ledelse og økonomistyring for å sørge for bedre gjennomføring av prosjekter på tvers av sektorene?

Involvering av politikere: hvordan kan politikere involveres i større grad i å drøfte verdier og prinsipper for tverrfaglig innsats og langsiktige planer kommunen har, utover 4-årsperioden som politikere er valgt inn for?

Deling av erfaringsbasert kompetanse mellom faser: hvordan gå fra tidlig-tidlig-fase til gjennomføring og sørge for at de gode samtalene og konklusjonene som ble gjort i tidligfasen også blir realisert i gjennomføringen? Problemstillingen blir særlig aktuell i en hektisk hverdag hvor nøkkelpersoner kan ha problemer med å prioritere felles møtearenaer og/eller høy turnover i organisasjonen.

Behovsanalyser på tvers: hvordan kan kommunene lage mer helhetlige behovsanalyser som evner å balansere behov på tvers av siloer?

Samtidig som mye er uavklart vil vi oppfordre til å komme i gang. Test ut nye måter å jobbe på, lær sammen med andre og hvis du har ansatte som vil gjøre en forskjell, husk å spille dem gode.

Del 4:

Suksesskriterier for gode tidlig-tidligfaser

Prosjektperioden har strukket seg fra februar 2020 til september 2021. Gjennom denne perioden har oppdragsgiver og leverandører jobbet sammen om problemstillingene som ble identifisert i diamant 1 og sammen utviklet nye konsepter.

I arbeidet har det fremkommet flere barrierer som kommuner må overkomme for å lykkes med bedre tidlig-tidligfaser.

Ambisjonen er at den nye prosessmodellen, med tverrfaglig forum, kan løse opp i barrierene og faktisk gi følgende suksesskriterier:

- Sett av tid og ressurser i kommunene til å snakke om fremtidens bygg og uteområder og fremtidens tjenester i dem
- Jobb mer systematisk med læring og fremtidige behov
- Ikke hopp rett til løsning, og glemmer å tenke helhetlig
- Se de kommunale behovsanalysene mer i sammenheng mellom tjenester, bygg og areal, og unngå at de forblir sektorbaserte og mangler sammenhengen mellom tjenester, bygg og areal
- Få i gang samtaler om fremtidens tjenester, områdeutvikling og bygg

I møtene mellom tjenestene, f.eks. i tverrfaglig forum og i brukermedvirkning, ser vi også at suksesskriterier vil være:

- Unngå at diskusjonene kun handler om lovpålagte krav, fremfor å vurdere nye, smartere løsninger
- Øv på å håndtere uenigheter og motstridende mål
- Hjelp hverandre å sette ord på og håndtere de komplekse koblingene mellom behov og muligheter knyttet til tjenester, bygg og areal
- Husk på å spørre brukerne når det tvinger seg frem endringer i byggeprosjektene som må håndteres
- Opparbeid et felles eierskap rundt tidligfase

Kriteriene utdypes i det følgende.

Det må settes av tid og rom til å tenke tverrfaglig

I dag settes det ikke av nok tid og ressurser i kommunene til å snakke om fremtidens bygg og uteområder og fremtidens tjenester i dem. Det finnes ikke en arena for å snakke om nye konsepter eller alternative løsninger. Det gjør det vanskelig å plassere og å dele ny kunnskap og innsikt i organisasjonen, når enkeltansatte får ny innsikt gjennom befaringer i inn- og utland og oppdatert kunnskap om eget felt relatert bygg og uteområder.

Kommunalt ansatte har de siste 20 årene opplevd stor økning i antall oppgaver de skal håndtere og svare ut. Dette henger sammen med økende forventninger i befolkningen, politikere som ønsker svar raskere og økende antall lover og regler som kommunen skal svare ut m.m. Det settes i gang mange prosjekter og man er antageligvis for dårlig til å avslutte dem man ikke lenger trenger.



«Kjappe valg på grunn av mangel på tid, blir sjelden vellykket. Langsiktig tenkning krever tid! Det er interessant å avdekke at så mange står i mye av den samme materien, stadig mangler tid og ressurser.»

Gry Elise Nilsen,
Rådgiver ved barnehagekontoret i Bærum kommune

På samme tid som det snakkes om kostnadskutt i de kommunale budsjettene, har de ansatte et kontinuerlig press på her-og-nå-oppgaver, brannslukking kombinert med politiske forespørsler med korte frister, som gjør det vanskelig å finne tid og rom til å tenke nytt, innovativt og se lengre frem i tid.

“Som kommune er vi ikke vant til å tenke så langt, fordi vi har hatt penger nok. Vi har ikke blitt presset inn i en reell prioriteringsdiskusjon, har heller ikke reelle styringsverktøy for usikkerhet”

Ansatt i Bærum kommune

Det å sette av tid og rom, finne de rette ressursene og en fornuftig organisering og mekanismer for forankring og dialog av f.eks. et tverrfaglig forum krever noe nytt av kommunesektoren. Samtidig tror vi at de kommunene som lykkes med å få til de tverrfaglige dialogene også vil være de kommunene som i større grad lykkes med FNs bærekraftsmål.

«Det har vært spennende å følge utviklingen i kommunen der erkjennelsen om at det må tenkes helhetlig og nytt i forbindelse med byggeprosjekter bare har blitt mer og mer forsterket i flere miljøer internt. Enda mer spennende blir det å se hvordan de tar dette i bruk.»

Gørill Horrigmoe,
Innovasjonspådriver i Nasjonalt program for
leverandørutvikling

Det må jobbes systematisk med læring og fremtidige behov

Det å koordinere og forvalte en tverrfaglig dialog, som kombinerer tjenester, bygg og arealer er en krevende nok oppgave i seg selv. I tillegg må innsatsen kunne se bakover i tid, kombinert med fremover i tid. Og aller helst også kunne håndtere utfordringer som oppstår i nåtiden.

Kombinasjonen kan kort oppsummeres som følgende:

- Undersøke **fremtiden**: definere rammer for en helhetlig tilnærming til tjenester, plan og bygg
- Håndtere utfordringer i **nåtiden**: løfte frem konflikter i byggeprosjektene
- Lære av **fortiden**: lære hva vi kan ta med oss og lære av fra evalueringer

Den tverrfaglige innsatsen må evne å se sammenhengen i de tre delene og ta beslutninger til det beste for kommunen som helhet, herunder knyttet til sosiale, miljømessig og økonomisk bærekraft jf. bærekraftsmålene.



Det må tenkes helhetlig før man hopper rett på løsningen når behovene for nye plasser oppstår - hvis vi fortsetter å bygge de samme byggene, bygger vi feil

Når nytt behov for bygg (f.eks. flere skoleplasser, barnehageplasser, omsorgsboliger og sykehjemsplasser) oppstår og besluttes, starter arbeidet rett på det konkrete bygget. Med korte tidsrammer og beskjed om å redusere antall kvadratmeter – i et kostnads- og miljøperspektiv - blir ansvaret for å finne løsningene for bygget i dag i stor grad ilagt byggherre. Det er dermed lite rom for å snakke om alternativer og fremtidens bygg – på tvers av fag og sektorer - innenfor eksisterende byggeprosjekt-rammer.

I begynnelsen av et byggeprosjekt vet vi lite, samtidig er det rimelig og enkelt å gjøre endringer. Etter hvert som byggeprosjektet tar form, vet vi mer, men det er også stadig dyrere og vanskeligere å gjøre endringer. De rimeligste endringene gjøres derfor tidlig i byggeprosjektene. Men fortsetter vi å bygge det vi alltid har gjort, vet vi også at vi ikke bygger riktig. I et miljøperspektiv vil byggene som aldri bygges være de mest miljøvennlige. Med andre ord vil kommunene i økende grad bli nødt til å klare seg med det de har.

«Hvis vi bygger det som vi alltid har gjort, da feiler vi stort. Vi må endre byggene våre, det er ikke et valg.»

Sitat leder i helsetjenesten en *annen* kommune

Behovsanalysene må være tverrsektorielle og forstå sammenhengen mellom tjenester, bygg og areal

Fra tjenestenes side mangler det en helhetlig dialog om fremtidens tjenester og hvilke behov dette gir for bygg og uteområder, herunder hva som kan svares ut i eksisterende bygg og hvilke behov det er for nye bygg. Behovsanalysene vektlegger i dag i stor grad antall plasser – som således kan ses på som en konklusjon rundt løsning på et problem. Det mangler dermed rom for en dialog om de behovene og løsningene tjenestene ser opp mot de behovene og løsningene som byggherre har. Det samme gjelder for plan- og områdeutvikling. Det mangler også arenaer for å snakke om potensialer for sambruk/flerbruk på tvers av tjenester. I dag behandles i stor grad hvert et formålsbygg separat fra resten av kommunens ansvarsområder.

Samtaler om fremtidens tjenester og områdeutvikling må knyttes tettere til planlegging av bygg

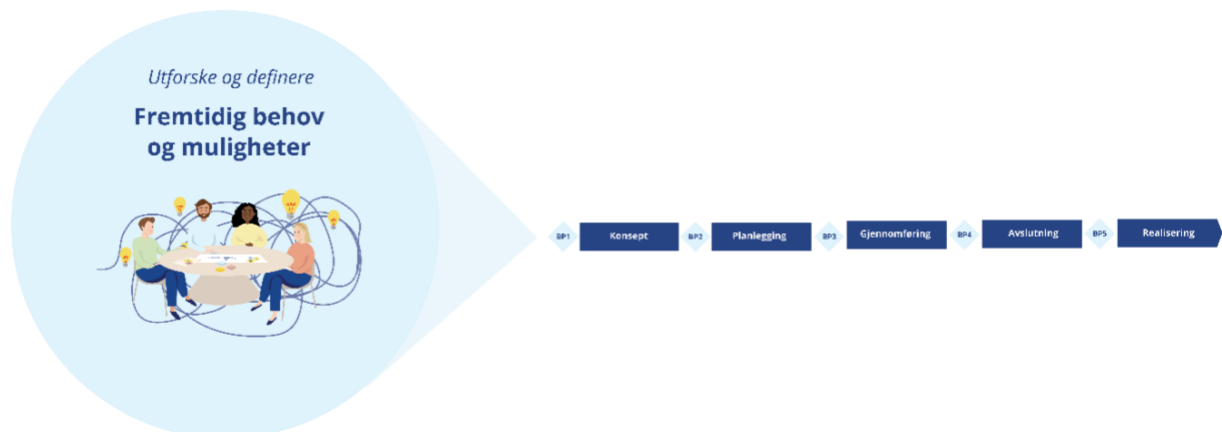
Det gjøres mange kostnadskrevenende omkamper sent i byggeprosjektene. Tjenestene vet ikke hva de skal mene noe om når, dette gjør de til dårligere bestillere og det blir mer utydelig for byggherren hva som skal bygges. Mange av de samme diskusjonene blir også tatt for hvert nye bygg, fremfor å lære av det som organisasjonen allerede har lært.

«Startskuddet oppstår når det er behov for plassene (f.eks. skole, barnehage og sykehjem), men da går vi rett på byggeprosjektet, uten at vi har snakket om alternative løsninger.»

Forsker OsloMet

Fordi det ikke blir gjort samtaler tidlig i eller i forkant av et nytt byggeprosjekt settes i gang, fortsetter man i stor grad å bygge de samme prosjektene som man har gjort tidligere.

Fremtidens bygg må også bygge på eksisterende kunnskap og læring, gjennom evaluering av eksisterende bygg og tjenester.



Diskusjonene må ikke bli redusert til lovpålagte krav, men gi rom for nye, smartere løsninger

Tjenestene engasjeres for sent i byggeprosessen og behov som ikke er meldt tidlig i byggeprosjektet, eller i forkant, blir dyrere å få inkludert. De kostnadskrevende endringene sitter naturligvis også langt inne.

«Vi får mer innsikt underveis i byggeprosjektene. Jeg måtte stå som leder overfor politikerne mot BP2 å si at dette bygget, det går ikke. Det var ikke behagelig.»

Leder i helsetjenesten en annen kommune

Dermed blir diskusjonene oftest redusert til lovpålagte krav – det argumenteres for at disse elementene må inn, fordi kommunene har krav til seg å kunne levere innen f.eks. barnehage, skole og helse. Når dialogen reduseres til lovpålagte krav, er det vanskelig å få til samtaler om nye, smarte løsninger.

Det må være lov å være uenige og løfte frem motstridende mål

Bærum har et mål om å være ett Bærum. Men hva betyr det i praksis? Må vi være enige hele tiden? Hvor og hvordan skaper vi rom for å diskutere på tvers av tjenester, erfaringer og motstridende mål? Basert på innsikt fra StimuLab-prosjektet vet vi at tjenestene har mange uenigheter og disse må frem så tidlig som mulig i byggeprosjektene.

Konflikter og uenigheter her og nå må løftes frem og håndteres så raskt som mulig.

Vi må hjelpe hverandre å håndtere komplekse koblinger mellom behov

Den som har fått et tydelig ansvar for byggeprosjektet opplever ofte at det kommer en rekke ønsker og behov fra involverte parter. Ønskene og behovene meldes inn ofte med forventning om at de automatisk blir løst så fort de er nevnt. Vi har i prosjektet valgt å kalle disse innspillene for *apekatter*. Apekattene forsøkes plassert på andres skuldre.

I byggeprosjekter er det særlig mange apekatter, og de har en tendens til å bli plassert på den samme skulderen. Uavhengig av om det er stort eller smått, gjelder drift, utforming, tjenestene, uteområder, inneområder, planprosesser, fremdrift, involvering, forankring, økonomi og gevinstrealisering – i dag plasseres gjerne alle disse forventningene på en person. Men kompleksiteten kan tidvis være overveldende og et viktig hinder å overkomme er å sikre at involverte hjelper hverandre å håndtere kompleksiteten.

Endringer senere i byggeprosjektene må gjøres i dialog med tjenestene/brukerne som skal inn i bygget

I enkelte prosjekter kommer det endringer mot slutten av byggefasen som tjenestene ikke er forberedt på eller involvert i – selv om man i utgangspunktet trodde man var enige. Det kan være så enkelt som at det trekkes fra tre plasser fordi arealene må brukes til noe uforutsett, eller at rom og tilganger endres på. Dette kan være med på å gjøre driften dyrere. Tjenestene har gjerne strukturert driften etter antall brukere per tjenesteyter – f.eks. åtte beboere per helseutøver på et sykehjem – dermed kan et bygg som har plussset på eller trukket fra feil antall plasser gi unødvendige personalkostander. Det samme gjelder ved endringer i rom og funksjon. F.eks. kan en ansatt løfte en beboer ut av senga eller må det være flere ansatte. Det samme med vask og stell.

Estimert koster det ca 3-4 millioner å bygge én sykehjemsplass, mens det koster i overkant av 1 million å drifte den samme plassen – i hovedsak ansatte i helsetjenestene. Dermed tar det ikke mange år før driftskostnadene er høyere enn byggekostnadene. Dårlige valg i byggeprosjektene kan potensielt gi store kostander for kommunen.

Ingen eier tidligfase - eierskapet må dermed deles på alle og løftes opp til politisk og administrativ ledelse

Diskusjonene og beslutningene i tidligfase eies av ingen og alle på samme tid, hvis de i det hele tatt gjøres. Eierskapet for tjenester og bygg er i stor grad delt i siloer i kommunesektoren i dag. Disse siloene er gjerne byggherre, plan og tjenestene. Også mellom tjenestene, som skole, helse, barnehage og kultur er det sterke siloer. Disse siloene jobber ikke mot samme mål, har motstridende interesser og kan ikke nok om hverandre til å forstå hverandre. Argumentasjonsrekken er gjerne følgende:

- Kommunal byggherre er opptatt av kostnader i byggeprosjektet
- Tjenesteleverandørene er opptatt av innholdet i byggene – og trekker gjerne frem hva som er lovpålagt, dersom de ikke blir lyttet til
- Planavdelingen er opptatt av den samfunnsmessige oppgaven

Samtidig er det viktig å anerkjenne at de ulike partene nettopp har ulike behov og ser ulike muligheter inn i byggeprosjekter. Blant de ulike aktørene vet:

- Tjenesteleverandørene hva behovet er og hvordan de bør dimensjonere fremtidens bygg.

- Kommunal byggherre vet hva som trengs for å bygge og drifte et formålsbygg
- Planavdelingen vet hvilke reguleringsplaner og krav som stilles til bygget.

Utfordringen for kommunesektoren er at per i dag er det ingen i organisasjonen som eier arbeidet med å forene tjenester og bygg og muligheter og behov på tvers av sektorer. Et svar kan være at dette eies av alle. Det vil dermed bety at drøftingene om fremtidens bygg- og tjenestekonsepser må gjøres på tvers av faglige siloer og tjenester.

“Det handler ikke bare om at man er dårlig til å snakke sammen, men om at man har dårlig styring og plassering av styringsansvaret i prosessene. Det er noen systemer rundt som ikke støtter opp om hvordan vi snakker sammen”

Ansatt i Bærum kommune

Kommunen må selv ta noen valg for hvordan de kan sikre at det som blir drøftet om fremtidens bygg- og tjenestekonsepser bli formidlet og forankret i resten av organisasjonen. Dette er viktig for å unngå dobbeltarbeid, at man jobber mot hverandre, eller at de drøftingene bare blir liggende igjen i et samtaleforum.

«Den politiske organiseringen er et hinder for å se tjenesteområdene på tvers.»

Ansatt i Bærum kommune

Forankringen av de tverrfaglige diskusjonene må forankres både mot den administrative og politiske ledelsen samt tjenesteutøvere.

«Det er skremmende å erfare at store prosesser i en så stor kommune, kan være så avhengig av enkeltpersoner. Det er på tide å tenke annerledes»

Gry Elise Nilsen,

Rådgiver ved barnehagekontoret i Bærum kommune

Erfaringene hittil er at kontinuerlig tjenesteutvikling som grunnlag for byggeprosjekter i kommunene har potensiale til å gi store gevinster. Vi erfarer at det gir positive effekter for prosessen, det bidrar til en mer helhetlig plan for forvaltning av formålsbygg, og det styrker en delingskultur i kommunen. Ser vi litt større på det, kan modellen hjelpe oss til å oppnå enda større gevinster: både miljømessig, sosial og økonomisk bærekraft.



Modellen er basert på kommuneplanens samfunnsdel i Bærum kommune.

Vedlegg:

**Metoder og verktøy for
samhandling og
brukermedvirkning**

I StimuLab-prosjektet ble det avdekket at samhandling og brukermedvirkning ikke er tilstrekkelig fordi de ansatte ikke stiller forberedt til møter. De evner ikke å opparbeide forståelse for hverandres behov og perspektiver og det er ikke rom for å ta opp ulike, motstridende mål og interesser. Det er heller ikke god nok kultur for å prøve, gi tilbakemelding eller feile.

For å hjelpe noen skritt på vei har vi utviklet noen metoder og verktøy som kan brukes i samhandling – gjennom for eksempel faglig tjenesteforum og tverrfaglig forum - og brukermedvirkning. Disse er:

- Team canvas for å etablere et nytt samarbeid/team eller reetablere et eksisterende
- Prinsipper for innovasjonskultur
- Identifisere fremtidens muligheter og utfordringer gjennom arbeid med drivkrefter og fremtidsbilder
- Identifisere og jobbe med gevinster, nytteverdi og samfunnseffekt
- Bli kjent med brukerbehov gjennom personas
- Evaluering av eksisterende bygg og tjenester

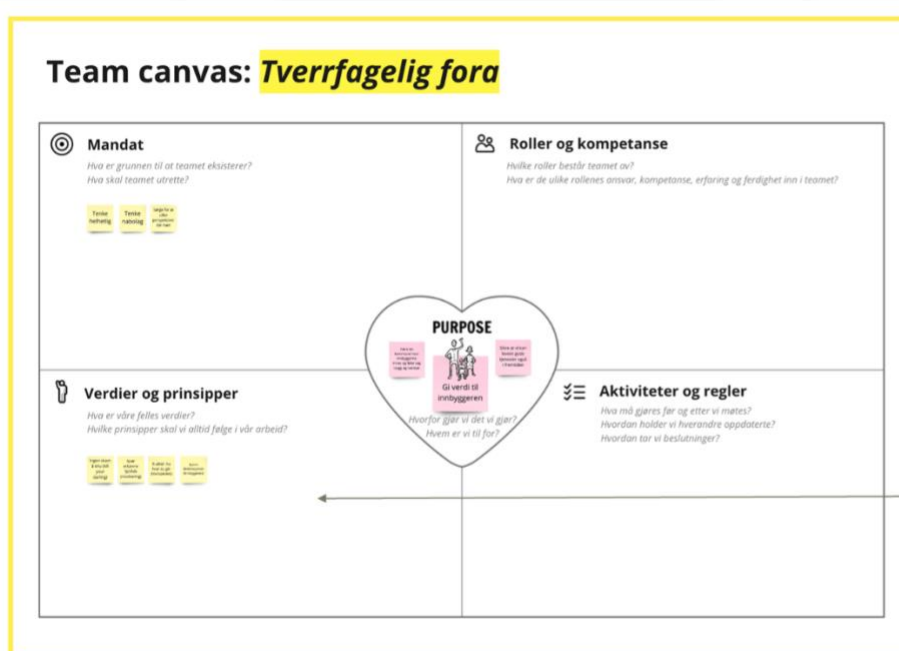
En kort beskrivelse av verktøyene følger. Egne PDF-er følger rapporten med de ulike canvas.

I det følgende gir vi en liten innføring i de metoder og verktøy som en prosessleder kan ta i bruk for å styrke samhandling og brukermedvirkning i tidlig-tidligfase.

Etablere et nytt team eller reetablere et eksisterende

For å få grupper til å jobbe godt sammen er det avgjørende for de som deltar å vite hva de er med på. Et verktøy som kan benyttes innledningsvis er team canvas. Her snakker man i fellesskap om egen gruppes mandat, roller og kompetanser, verdier og prinsipper for samarbeidet, og aktiviteter og regler gruppen bør etterstrebe.

Team canvas kan benyttes i starten av et nytt samarbeid, og/eller som et verktøy for å få en «ny start» for et allerede etablert samarbeid.



Team canvas for å definere fora og til bruk i oppstartsmøte for byggeprosjekt

Definere prinsipper å jobbe etter, basert på fjellvettregler?

Fremtidens muligheter og utfordringer

Det å se på fremtidens muligheter og utfordringer bør benyttes aktivt av tverrfaglig forum, faglig forum, men kan også brukes i dialog med brukere – internt og eksternt i kommunen. Vi opplever at det å se fremover, fremfor å snakke om alt som ikke fungerer her og nå, så er vi mer enige enn vi trodde.

Vi vet at fremtiden vil se annerledes ut enn i dag og vi vet at kommunene har andre rammevilkår å forholde seg til i 2030. Perspektivmeldingen 2021 er tydelig på at vi om mindre enn ti år ikke har råd til å drifte de samme velferdstjenestene som vi har i dag – dette fordi vi blir stadig eldre, også med sykdom, og vi får færre i arbeidsfør alder. Det betyr færre skatteinntekter per brukerbehov. Fremover må offentlig sektor prioritere mellom å gi tjenester til færre eller spre eksisterende tjenester over færre personer. Videre viser framskrivninger at hvis vi skal beholde samme nivå på helsetjenester som i dag, må hver tredje person i Norge jobbe innenfor helsesektoren i 2060. Med andre ord er det ikke nok hender eller penger til å fortsette som i dag.

Hvordan kan vi få bedre innsikt om hva som skjer fremover?

En måte er å identifisere **drivkrefter**. Det er utviklingstrekk i samfunnet som påvirker oss, men som vi ikke nødvendigvis kan påvirke tilbake. Dette kan f.eks. være økonomisk nedgangstid – det påvirker oss som enkeltindivider og organisasjonene våre, men vi kan ikke bestemme oss for at nå skal vi ha en økonomisk oppgangstid. Drivkrefter er noe mer enn nyheter og midlertidige trender. En grei huskeregel er at du ikke kan håndhisse på en drivkraft.

Gjennom å bli kjent med drivkreftene tvinges man til å flytte blikket fra seg selv og sin organisasjon, til å se på samfunnet og helheten. Målet er ikke å spå fremtiden, men forstå i hvilke retninger drivkreftene kan føre samfunnet.

Drivkrefter vil handle om demografiske og sosiale trender, teknologi, politikk og juss, økonomi og miljø.

Eksempel på drivkrefter som vi ser påvirker i 2021 er:

- Stor økning av eldre – også friske pensjonister
- Vi lever lengre, også med sykdom
- Mer fleksibel og digital arbeidshverdag
- Økende sosiale og økonomiske forskjeller
- Økende grad av utenforskap
- Svekket tillit
- Store datamengder
- Økte krav til transparens (GDPR)
- Økende mengde krav og lover fra EU-samarbeidet
- Store klimaendringer
- Knappere offentlige budsjetter

Ulike framtidsscenarioer

Etter å ha jobbet med drivkreftene kan man forsøke å jobbe frem noen ulike framtidsscenarioer. Gjør det gjerne så ekstremt som mulig, likevel plausibelt. Hvordan ser det ut om 10 år hvis teknologien fikser alt? Lag et framtidsscenario. Det kan f.eks. si noe om:

- Hvordan lever innbyggerne?
- Hva er kommunens rolle?
- Hva skjer i privat sektor?

Deretter, hvordan ser det ut om 10 år hvis innbyggeren fikser alt? Lag et nytt framtidsscenario. Og deretter, hvordan ser det ut om 10 år hvis ideelle organisasjoner fikser alt? Lag et til fremtidssceanrio.



Her er det også mulig å lage ytterligere framtidsscenarioer, basert på de man allerede lager.

Se «Scenarier for offentlig sektor i 2040»⁵ for en mer inngående beskrivelse av scenariometodikk (også omtalt som fremsynsanalyse, strategisk fremsyn), og mulige framtidsscenarioer for innovasjon i offentlig sektor.

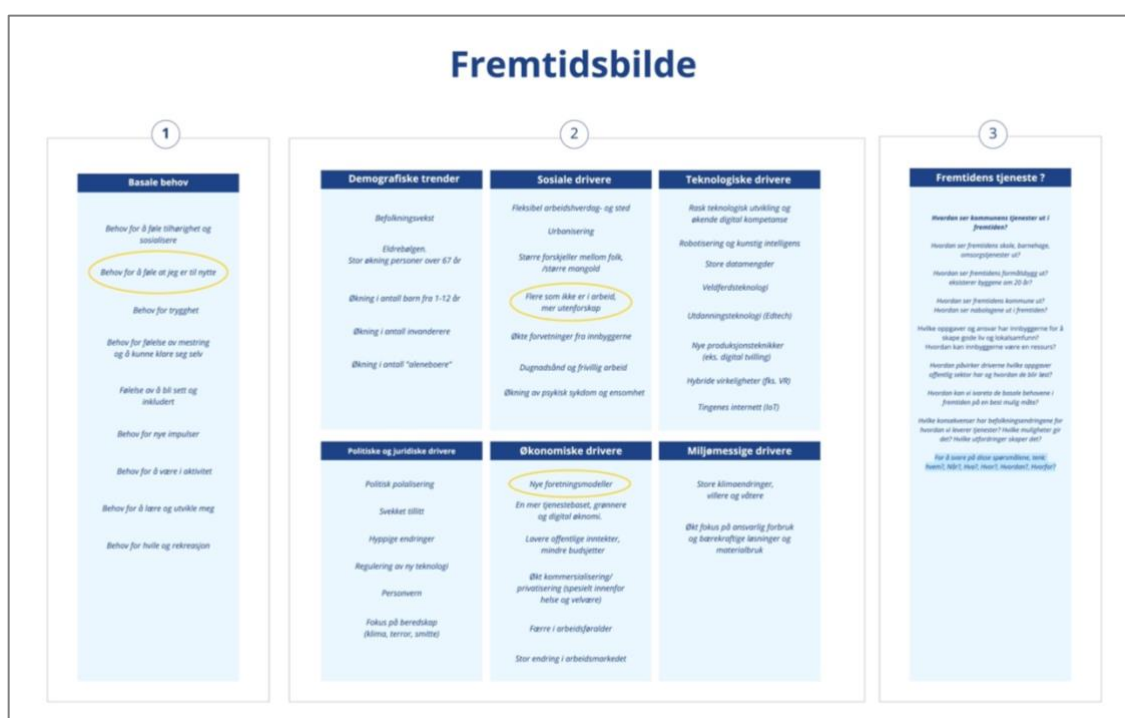
⁵

https://www.regjeringen.no/contentassets/b77a320ef78c4c6bbcd261e1d49c68bd/scenarier_for_offentlig_sektor_i_2040.pdf

Hvordan kan fremtidens tjeneste ut?

Ved å ta utgangspunkt i menneskelige basale behov (sikre faktorer) i kombinasjon med drivkreftene (usikre faktorer) kan vi begynne å danne oss et bilde av hvordan fremtidens tjenester *kan* se ut.

En fin øvelse for å hjelpe oss til å tenke mulige løsninger, kan være å benytte metoden «Forced associations». Dette kan vi gjøre ved å kombinere en eller flere ulike drivkrefter (og/eller basale behov), og å snakke om hva som skjer da. F.eks. stor økning av eldre og knappere budsjetter og økende utenforskap, med behov for å at jeg er til nytte – hva skjer når vi kombinerer dem? Gir det nye utfordringer? Nye muligheter?



Figur: Fremtidsbilde. Bakgrunn for diskusjon om fremtidens tjeneste. Består av tre deler: 1. Basale behov, 2. Drivkrefter, 3. Refleksjons- og diskusjonsspørsmål til hjelp for å reflektere, diskutere, beskrive og/eller visualisere mulige fremtidsbilder for fremtidens tjeneste. Vi har her lagt ved eksempler på både basale behov, drivkrefter og spørsmål som kan brukes i samtalen. De gule sirkelene viser hvordan øvelsen «Forced associations» kan gjøres.

Hva hvis..?

En annen metode som kan være til hjelp i å definere fremtidens tjeneste, er å benytte «Hva hvis...?» spørsmål. Under er eksempler på mulige «Hva hvis..?» spørsmål. Slike spørsmål er ment til å være til hjelp for å få oss til å tenke uten for boksen når vi sitter «fast».

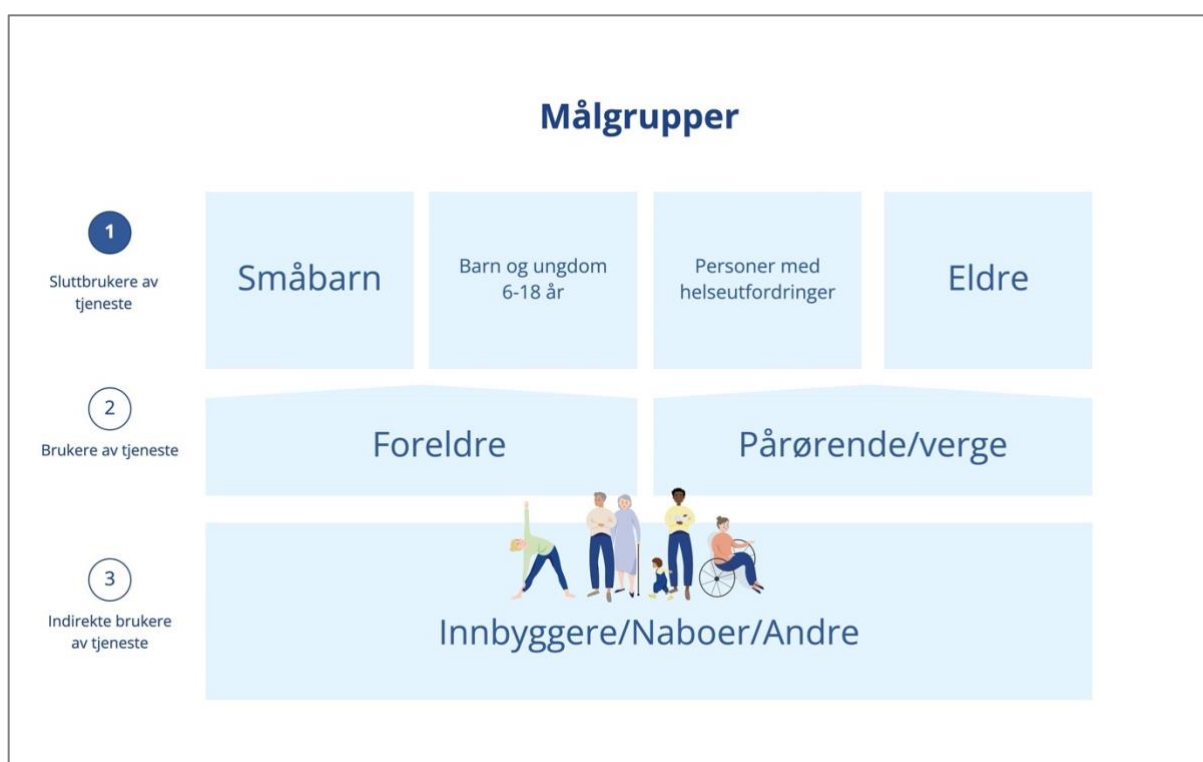
Hva hvis.....?

(bytt ut barnehage med "tjenesten", "Skolen", "Eldrehjemmet" etc. ved behov)

- Hva hvis barnehagen også var åpen etter stenging?
- Hva hvis barnehagen var nabolagets/lokal samfunnets mest populære møteplass?
- Hva hvis barna passet på de voksne?
- Hva hvis barna passet seg selv?
- Hva hvis barnehagen var mobil?
- Hva hvis tjenesten (barnehagen) ble levert av foreldrene?
- Hva hvis barnehagen var døgnåpen?
- Hva hvis lokalsamfunnet passet barna?
- Hva hvis de små barna begynte rett på skolen?
- Hva hvis skolen og barnehagen jobbet sammen med å levere tjenesten?
- Hva hvis omsorg og barnehage jobbet sammen med å levere tjenesten?
- Hva hvis barnehage samarbeidet med kultur?
- Hva hvis ikke alle barna må være i barnehagen samtidig?
- Hva hvis det blir mer utbredt med hjemmekontor?
- Hva hvis eldre barn kan hjelpe mindre barn?
- Hva hvis teknologien skal hjelpe oss i å passe på og opplære barne?
- Hva hvis det fantes digital barnehage?
- Hva hvis foreldrene eide (helt eller delvis) barnehagen?

Kommunen- og tjenestens målgrupper

Når man jobber med å definere hva fremtidens tjeneste kan være, må man vite hvem som er tjenestens målgrupper. Hvem er det tjenesten er til for? Vi snakker gjerne om primærmålgrupper, sekundærmålgrupper og tertiærmålgruppe. Hva er behovene til de enkelte målgruppene? På hvilken måte kan vi gjøre livet enklere for disse? På hvilken måte kan disse være en ressurs for kommunen? Kan noen av disse målgruppene være med å levere tjenesten? og hvordan kan tjenesten bidra med noe positivt til alle målgruppene, også de tertiære?



Figur: Målgrupper. Bildet viser eksempel på en visualisering av målgruppene til tjenestene for Pleie og omsorg, skole og barnehage i Bærum kommune.

Bli kjent med målgruppene gjennom personas

En persona er en oppdiktet person som representerer en typisk bruker (tjenestemottaker/kunde), men baseres på ekte behov (og ekte personer). Innsikten som danner grunnlaget for personasen får man gjennom å snakke med (intervjue) og observere ulike målgrupper, og så beskrive noen typiske trekk og behov til en gitt målgruppe.

Lag gjerne flere personas som representerer ulike innbyggere og tjenestemottakere innen for en målgruppe, og bruk disse aktivt når dere diskuterer mulige løsninger og mulige interessekonflikter for sambruk og flerbruksbygg/-områder.

Personas: En personas er en oppdiktet person som representerer en typisk bruker (tjenestemottaker/kunde).

Navn:

Alder:

Livsituasjon:

Interesser/ opptatt av:

Behov og utfordringer:

Ønsker og drømmer:

Bilde/tegning

Gevinstarbeid, nytteverdi og samfunnseffekt

Formålet med å jobbe med gevinster/nytteverdi/samfunnseffekter er å undersøke hvordan tiltaket/prosjektet henger sammen med de effekter man ønsker å oppnå. En effekt kan være å styrke tilliten i befolkningen. Spørsmålet vil da være hvordan og på hvilken måte kommunen kan sikre tjenester og bygg som styrker tilliten. Tilliten skal ikke være et resultat i byggeprosjektet, men en effekt/nytteverdi som prosjektet bidrar til.

Gevinstene foreslår vi å hente fra kommuneplan og de bør også kobles til FNs bærekraftsmål.

Hvis vi tar utgangspunkt i kommuneplanens samfunnsdel i Bærum kommune, så er visjonen deres:

Sammen skaper vi fremtiden - mangfold, raushet og bærekraft. Dette er et løfte om medvirkning og involvering til innbyggere, næringsliv, organisasjoner, frivillige og kommunen i utviklingen av bærumssamfunnet.

Herunder er en rekke samfunns mål, hvorav mange berører utvikling av bygg og områder direkte og indirekte. Bærum har også koblet samfunnsmålene sine tett til bærekraftsmålene.

Oppsummert vil særlig disse av Bærums samfunns mål være aktuelle for byggeprosjekter (og således for tverrfaglig forum):

Samarbeid - Bærum kommune er handlekraftig og innovativ

- tillit gjennom åpenhet, god informasjon og viljen til å lytte
- brukermedvirkning, innbyggerdialog og samarbeid som legges til grunn for samfunnsutvikling og utvikling av tjenestetilbudet
- å være en konkurransedyktig arbeidsgiver
- å jobbe kunnskapsbasert og dele erfaringer
- å være en arbeidsplass hvor det er rom for å feile og tenke nytt
- å tilrettelegge for godt medarbeiderskap, lederskap og arbeidsmiljø

Sosial bærekraft - I Bærumsamfunnet jobber vi sammen for å skape gode liv og like muligheter

- å være pådriver for fleksible, robuste og tilgjengelige bygninger, møteplasser og uteområder som er tilrettelagt for sambruk og flerbruk
- å sikre at ny utbygging gir en kvalitativ merverdi for stedet og kommunens innbyggere
- å bygge mindre ved å gjenbruke og ha fleksible bygg tilrettelagt for sambruk og flerbruk
- å ta i bruk velferdsteknologi - gi økt livskvalitet og øke omsorgskapasitet

Miljømessig bærekraft - Bærumsamfunnet er klimaklokt

- å prioritere, transformere og gjenbruke nedbygde arealer fremfor å ta i bruk ubebygde areal
- å utvikle Sandvika, Fornebu og Lysaker som nullutslippsområder og arena for innovativ og bærekraftige klimaløsninger

Økonomisk bærekraft - Bærumsamfunnet er attraktivt og inkluderende

- å bruke kommunens formålsbygg som virkemiddel for å fremme ønsket stedsutvikling og arkitektonisk kvalitet
- å utvikle tjenestetilbudet slik at det ivaretar det økonomiske handlingsrommet vi til enhver tid har
- å koordinere tilrettelegging for ny boligbygging med kommunens plan for etablering av skoler, barnehager m.m.

Prosjektet kan vurderes opp mot hvert mål gjennom å svare ut i hvilken grad prosjektet bidrar til å nå de ulike målene, samt hvor relevant målet er for arbeidet som gjøres.

F.eks. er det å bygge mindre ved å gjenbruke og ha fleksible bygg tilrettelagt for sambruk og flerbruk et av målene i kommunens strategi. I hvilken grad bidrar det aktuelle prosjektet til å nå dette målet? I stor grad, noen grad eller bidrar ikke. I tillegg: hvor relevant er målet for arbeidet? Må undersøkes nærmere, dekkes av andre eller ikke relevant?

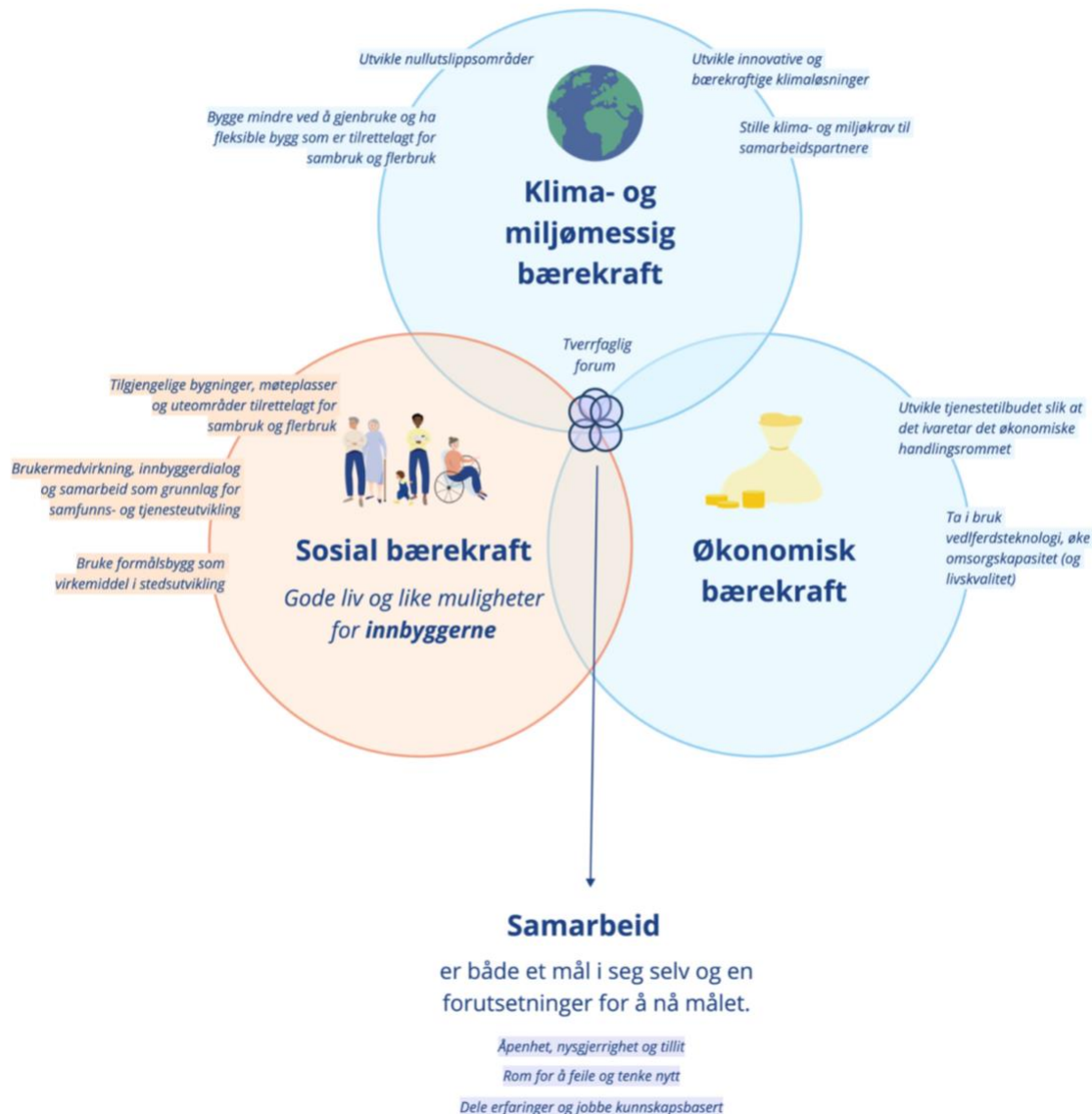
En vurderingsmal kan se slik ut.

Samarbeid - Bærum kommune er handlekraftig og innovativ								
			I hvilken grad bidrar vi til:			Hvor relevant er målet for arbeidet vårt (i gruppa eller prosjektet):		
	tillit gjennom åpenhet, god informasjon og viljen til å lytte	I stor grad	I noen grad	Bidrar ikke	Undersøkes nærmere	Dekkes av andre	Ikke relevant	
	brukermedvirkning, innbyggerdialog og samarbeid som legges til grunn for samfunnsutvikling og utvikling av tjenestetilbudet	I stor grad	I noen grad	Bidrar ikke	Undersøkes nærmere	Dekkes av andre	Ikke relevant	
	å være en konkurransedyktig arbeidsgiver	I stor grad	I noen grad	Bidrar ikke	Undersøkes nærmere	Dekkes av andre	Ikke relevant	
	å jobbe kunnskapsbasert og dele erfaringer	I stor grad	I noen grad	Bidrar ikke	Undersøkes nærmere	Dekkes av andre	Ikke relevant	
	å være en arbeidsplass hvor det er rom for å feile og tenke nytt	I stor grad	I noen grad	Bidrar ikke	Undersøkes nærmere	Dekkes av andre	Ikke relevant	
	å tilrettelegge for godt medarbeiderskap, lederskap og arbeidsmiljø	I stor grad	I noen grad	Bidrar ikke	Undersøkes nærmere	Dekkes av andre	Ikke relevant	

Alle bygg og områder vil være berørt av bærekraftsmålene. I figuren under synliggjøres samspillet mellom klima, sosiale og økonomiske mål – hvor samarbeidet er helt sentralt for å få det til. Vi mener tverrfaglig forum potensielt kan få en helt sentral rolle i å få kommuner til å lykkes med å jobbe helhetlig rundt bærekraftsmålene i årene fremover.

Hovedmål/gevinster

(Basert på FNs bærekraftsmål)



Arbeid med gevinster og mål kan raskt bli veldig omfattende – at man ikke klarer å prioritere fordi alt er viktig. I motsatt fall kan det raskt bli for snevert – f.eks. ved at en aktør alene sitter med «nytteverdi-hatten» på og fyller ut dette som en skrivebordsøvelse.

En sentral milepæl vil være å identifisere de gevinster og visjoner som alle involverte aktører kan samle seg rundt. For et område kan det for eksempel bety at det i forarbeidet utarbeides en felles visjon, en fremtidshistorie om hva som er dette byområdets særpreg. Et eksempel på en slik historie kan være «I 2027 er hjertetorget et trygt og aktivt samlingspunkt for nabolaget og alle som oppsøker

Evaluering av eksisterende bygg og tjenester

Evaluering av eksisterende bygg, tjenester og prosesser er nyttig for å:

- Lære om hva som har fungert godt og mindre godt tidligere
- Lære om hva som er konsekvenser av ulike løsninger
- Bygge videre på erfaring og kunnskap i (og ev. utenfor) kommunen

Evaluering kan gjøres på flere måter, herunder:

- Innhente kunnskap om hvordan deltakere har opplevd tidligere eller pågående byggeprosesser
- Innhente innsikt og data om hvordan dagens bygg ivaretar kommunens målsettinger og behovene til brukerne
- Implementere evaluering som en mer standardisert aktivitet i byggeprosesser – enten i forkant, underveis eller i etterkant av byggeprosesser
- Innhente innsikt og data mer kontinuerlig som kan benyttes til evaluering

Evalueringer vil være nyttig i ulike faser knyttet til utvikling av nye konsepter og geografiske områder.

Tidlig i prosjektet: evaluering av eksisterende bygg, tjenester og områder

Underveis i prosjektet: sikre læring underveis, gjøre evaluering i forbindelse med hvert beslutningspunkt. Samt belyse foreløpig måloppnåelse og gjøre en foreløpig vurdering av om tiltakene henger sammen med tenkt måloppnåelse og ønskede samfunnseffekter/gevinster.

I tillegg vil et sentralt spørsmål være; bør vi fortsette dette prosjektet inn i neste fase?

I Bærum har man gjennomført prosjektevaluering av Jarenga barnehage sammen med ulike grupper deltakere. En gruppe var internt med byggherre, en med resten av eiendomsavdelingen og en med brukerne/tjenestene – her barnehage.

Prosjektevaluering gjennomføres i ulike «sprinter»

Sprint 1: Byggherre intern

- Evaluering gjennomføring og leveranser iht fasene i prosjektmodellen (konsept- og planleggingsfase, hand-over til gjennomføringsfase samt gjennomføringsfasen.
- Evaluering av kvalitet på leveranser som ivaretar prosjektets målsetting

Sprint 2: Grensesnitt Eiendom

- Evaluering av samhandling mellom prosjektet og øvrige tjenesteområder innenfor Eiendom

Sprint 3: Brukerne /tjenestene

- Evaluering av byggherre / prosjektets samhandling med brukerne/ tjenestene innenfor BHG

Kilde: Bærum kommunes internevaluering av Jarenga barnehage

Sentrale spørsmål i evaluering kan være:

- Hva fungerer bra?
- Hva fungerte ikke?
- Hva gjør vi annerledes neste gang?

Ifm evaluering av Jarenga benyttet kommunen følgende spørsmål og modell knyttet til evaluering av de ulike fasene og spesifikke temaer. De samme spørsmålene gikk igjen innenfor alle områdene og ga gode diskusjoner og nyttig innsikt å bygge videre på.

DEL 1 Prosjekt- faser	Prosjekt- og konseptutviklingsfasen PU	Planleggings -og forprosjektfasen PU/PROD	Gjennomføringsfase PROD
	• Hva fungerte bra? • Hva fungerte ikke så bra? • Hva er de 3-5 viktigste læringspunktene?	• Hva fungerte bra? • Hva fungerte ikke så bra? • Hva er de 3-5 viktigste læringspunktene?	• Hva fungerte bra? • Hva fungerte ikke så bra? • Hva er de 3-5 viktigste læringspunktene?
DEL 2 Spesifikke tema / leveranser	Handover fra PU til PROD (fase 3)	Reguleringsprosessen	Anskaffelsesstrategi og – prosess/krav
	• Hva fungerte bra? • Hva fungerte ikke så bra? • Hva er de 3-5 viktigste læringspunktene?	• Hva fungerte bra? • Hva fungerte ikke så bra? • Hva er de 3-5 viktigste læringspunktene?	• Hva fungerte bra? • Hva fungerte ikke så bra? • Hva er de 3-5 viktigste læringspunktene?

Etter prosjektet: gi læring om hva som fungerer godt – det som vi bør fortsette å gjøre – samt hvor vi kan forbedre bygg, uteområder, prosesser, samspill og tjenester.

Her vil særlig det å innhente erfaring fra brukerne av bygget være viktig. Hvordan er det tatt i bruk? Her kan observasjon og deltakelse være en nyttig metode for å få innsikt og *forstå* brukerne, fremfor kun å spørre.

Vi ønsker dere god samhandling og
brukermedvirkning. Lykke til!

