



Forandringsværktøj

BYGHERRE
FORENINGEN

Forandringsværktøj

Dette værktøj er udgivet af Bygherreforeningen med støtte fra Lokale- og Anlægsfonden og Realdania.

Værktøjet er udarbejdet af Lars Bertelsen og Christine Skovgaard Madsen (Bygherreforeningen) med værdifulde bidrag fra en workshop med bygherrer, repræsentanter fra kommunale fagforvaltninger, rådgivere, skoleledere og en forsker (se deltagerliste bagerst).

Forandringsværktøjet er et af fire værktøjer, der lanceres under projekttitlen "Byg til velfærd". Projektets styregruppe består af Hanne Ullum og Jesper Malm (Bygherreforeningen), Jannie Moon Lindskov (Dansk Center for Undervisningsmiljø), Kristoffer Slotved (Kommunernes Landsforening), Esben Danielsen/Jens G. Friis (Lokale- og Anlægsfonden), Vera Noldus (Realdania) og Peter Munk (Aalborg Kommune).

København, juli 2021



Indhold

Forandringsproces er afgørende for projektets succes	4
Forandringsproces og ibrugtagning i fokus	5
Forandringsprocessen	6
Ibrugtagning	8
Bilag	9

Forandringsproces er afgørende for projektets succes

Byggeprojekter er ofte store forandringsprojekter, og det nye byggeri igangsætter ofte nye måder at arbejde, trives og udfolde sig. Men forandringen kommer ikke af sig selv. Mange projekter oplever udfordringer, hvis de kommende brugere ikke er grundigt introduceret til, hvad de nye rammer betyder for dem. Det kan være ændringer i arbejdsgange eller nye måder at undervise på i tilfælde af skolebyggeri, og derfor er det afgørende for projektets succes, at brugerne inddrages i forandringsprocessen.

Forandringsprocessen strækker sig imidlertid ikke kun over byggefasen. Allerede inden I går i gang med at designe projektet, er der beslutninger, som påvirker brugernes hverdag fremover. Ligeledes er den første tid, hvor brugerne tager de nye rammer i brug, en afgørende del af den forandring, byggeriet skal bidrage til. Som bygherre kan I have såvel idefasen som ibrugtagningsfasen med i jeres forandringsproces. Både så I kan inddrage brugerne på forandringsrejsen, og så I kan vejlede brugerne i at benytte de fysiske rammer. Samtidig kan I få forslag til eventuelle justeringer, der kan foretages. På den måde kan I sikre, at byggeriet skaber den værdi, I fra starten havde tænkt.

Med Bygherreforeningens forandringsværktøj får I indblik i, hvordan I kan klæde brugerne på til at komme godt i gang i de nye rammer. Publikationen indeholder en række gode råd til, hvordan I kan lette den første tid i bygningen, så ibrugtagningen bliver som tiltænkt både i forhold til hverdagen, aktiviteten i bygningen og bygningens tekniske formåen. På den måde håber vi, at I bliver rustet til at styre igennem en god forandringsproces og sikre en optimal ibrugtagning af velfærdsbyggeri i jeres kommune.

God læselyst!

Forandringsproces og ibrugtagning i fokus

Forandringsværktøjet er målrettet projektledere og ledere i en kommunal bygherreorganisation eller fagforvaltning. Værktøjet giver jer en række opmærksomhedspunkter. Dem kan I overveje for at sikre, at I er på forkant med den forandringsproces, som er nødvendig at igangsætte samtidig med, at byggeriet pågår.

Med værktøjet får I dermed et overblik over, hvilke væsentlige elementer, I kan indtænke i forandringsprocessen. Værktøjet giver samtidig en indføring i, hvordan I kan sikre en optimal ibrugtagning for de kommende brugere.

Værktøj til at sikre god ibrugtagning

Dette værktøj kan bruges, når byggeriet er under opførelse og frem til den første tid i den nye bygning. Værktøjet er målrettet projektgruppens deltagere med et formål om at fastholde fokus på den forandring, der skal skabes i brugernes praksis samtidig med, at byggeriet pågår. Ved at anvende forandringsværktøjet får I åbnet for en dialog om, hvordan brugernes praksis kan målrettes de nye rammer og dermed sikre en optimal ibrugtagning fra første dag i den nye bygning. Af denne grund består værktøjet af to fokusområder – forandring og ibrugtagning – der kører i en løkke fra byggeriets start til ibrugtagningen af bygningen.

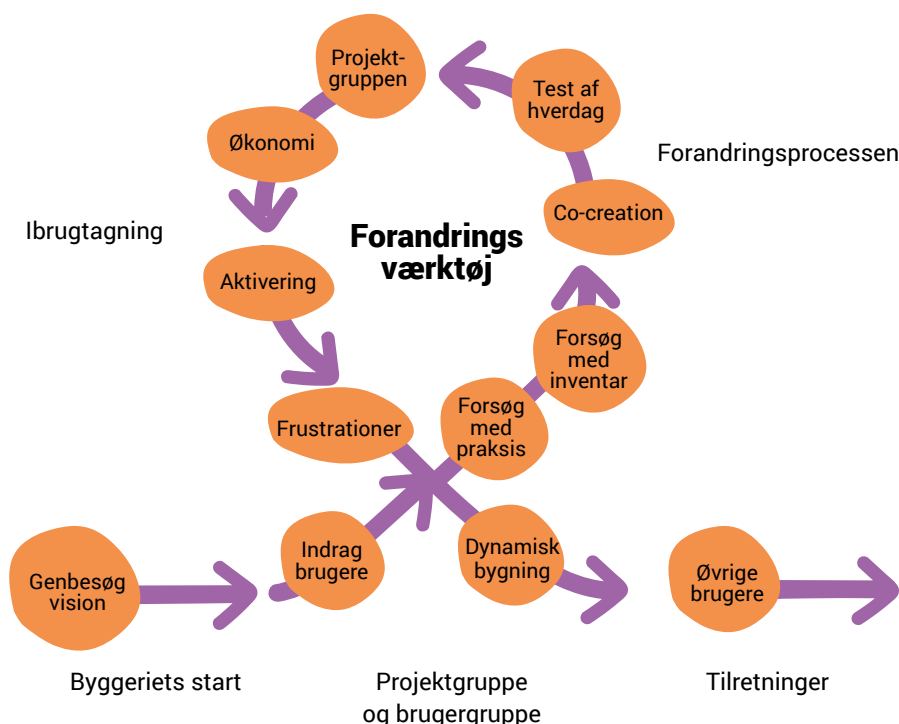
Brug værktøjet til at skabe ejerskab

I kan bruge værktøjet som en hjælp til at håndtere den løbende dialog med brugerne og sikre, at de er involveret i forandringsprocessen. Værktøjet kan derfor være en hjælp til at sikre, at brugerne tager ejerskab til beslutningerne og får forståelse for de valg og fravalg, der træffes undervejs.

Ved at have brugerne med i denne proces kan I skabe mulighed for, at ejerskabet til byggeriet overdrages løbende til den konkrete brugergruppe. Dermed kan de i sidste ende være ambassadører for byggeriet og bidrage til, at de øvrige brugere forstår byggeriet og kan anvende de nye rammer efter hensigten.

Håndbog med fokus på forandring og ibrugtagning

Forandringsværktøjet består af denne håndbog med to temaer – forandringsproces og ibrugtagning. I håndbogen får I en indføring i de to temaer, som I kan bruge i jeres drøftelser af, hvordan I kan klæde jeres brugere på til at ruste sig til de forandringer, de nye rammer kalder på, og hvordan de kan komme bedst muligt i gang med at bruge det nye byggeri, som det er tænkt.



Figuren viser forandringsværktøjet som en lykke, der binder forandrings- og ibrugtagningsprocessen sammen. Forandringsprocessen starter med, at I genbesøger visionen, hvorefter I inddrager brugerne og kører en række forsøg. Herefter begynder I på ibrugtagningen, hvor I tester den nye hverdagspraksis og sikrer en tæt kobling mellem jer som bygherre og brugerne, så alle parter er klædt på til at tage byggeriet godt i brug. Undervejs er det vigtigt, at I tager stilling til, hvordan I kan afsætte midler til tilretningerne i sidste ende.

Forandringsprocessen

Forandringsprocessen handler om at gøre de kommende brugere klar til at tage de nye rammer i brug. Ofte kan der allerede være en forandringsproces igang, som accelereres med et byggeprojekt. Byggeriet bliver dermed en ekstra katalysator til at få forandringen til at udfolde sig, fordi I sammen med brugerne skal igennem drøftelser og afklaringer om behov o.l. for herefter at få det til at leve.

Som bygherre har I en unik viden om byggeriet, som det er afgørende at involvere brugerne i for at sikre, at de forstår og kan anvende de nye rammer efter hensigten. Derfor kan I overveje, hvordan I kan inddrage brugerne i en proces, hvor I sammen udvikler de valg og fravalg, der er truffet. Dette kan hjælpe til en fælles forståelse for de nye rammer, hvilket styrker en god forandringsproces.

I denne proces kan I overveje, om I kan gennemføre forskellige forsøg og test i det eksisterende bygeri for i fællesskab at komme frem til nogle retningslinjer for, hvordan brugerne får størst mulig gavn af byggeriet. Det kan hjælpe til, at ibrugtagningen bliver så optimal som mulig.

Genbesøg visionen

Visionen for byggeriet er typisk et stærkt holdepunkt i forhold til at lede et forandringsprojekt. Når I for alvor tager fat på at lede forandringsprocessen, kan I derfor have gavn af at genbesøge visionen i projektgruppen. Siden I først formulerede visionen, har I gennemført en lang proces, hvor I sikkert har foretaget en række valg og fravalg i forhold til

den. Nu er I kommet til det punkt i projektet, hvor det hele er tegnet, og byggeriet er gået i gang. På dette tidspunkt i processen er det en god ide at genstarte dialogen om visionen med den faglige forvaltning og de involverede brugerrepræsentanter. I kan i den forbindelse sammenholde visionen med de valg, I har truffet og drøfte, hvordan I kan efterleve den i praksis, når byggeriet er færdigt. I kan således have stor gavn af at formulere en fortælling om visionen, som I kan bruge i forandringsprocessen med de kommende brugere.

Inddragelse af brugere

Når I har fået greb om visionen igen, kan I inddrage medarbejderne og øvrige interessenter fra de kommende brugergrupper. I kan nu invitere dem til en dialog om, hvordan de fysiske rammer ændrer sig, og hvilken betydning det har for deres hverdag. I denne dialog kan I overveje, om I kan visualisere ændringerne ved at have store plancher eller modeller, hvor I kan vise, hvordan rammerne kommer til at se ud og dermed give dem et konkret billede på den virkelighed, som de skal til at forholde sig til. I den forbindelse kan det have stor betydning, at I tydeliggør, hvilke beslutninger der er truffet, og hvilken indvirkning det har på deres fremtidige hverdag og arbejdsgange. På den måde kan I sikre, at I bliver afstemt om, hvilke beslutninger, der er låste, og hvilke der stadig kan påvirkes. I kan dermed sætte et niveau for, hvad de kommende brugere har mulighed for at kvalificere og bidrage til i den forandringsproces, der for alvor starter nu.

Praksisforsøg

I flere kommuner er der eksempler på, at man laver praksisforsøg, før man beslutter, hvilken praksis man gerne vil bygge til. Praksisforsøgene går ud på at indrette/ombygge rum og områder til forskellige former for praksis, som brugerne så kan gøre sig erfaringer med. Med disse forsøg genereres der en værdifuld viden, som kan danne udgangspunkt for, hvordan de fysiske rammer kan understøtte den ønskede praksis bedst muligt. Forsøgene kan således mindske risikoen for, at man bygger til en hverdag, som brugerne ikke er vant til eller har viden om, hvordan man kan anvende.

Ejerskab og ansvar

Som bygherre har I ansvaret for byggeriet og dermed også den værdiskabelse, det skal bidrage til. For at sikre, at byggeriet skaber værdi, er det imidlertid vigtigt, at I sikrer, at relevante repræsentanter fra brugerne (bl.a. lederen af det pågældende velfærdsbyggeri) begynder at tage ejerskab til det. Ejerskabet må ikke forveksles med ansvar, og derfor er det vigtigt, at brugerne ikke oplever at stå alene med beslutningskraften uden at være klædt på til det. I den sammenhæng kan I med fordel have fokus på at understøtte brugerne med viden, så I fastholder ansvaret og dermed beslutningskraften hos jer, men inddrager dem i processen, så de føler ejerskab og kan give værdifulde input.

Forsøg med inventar

Inventaret har ofte en afgørende betydning, når brugerne skal tage nye rammer til sig. Der kan imidlertid være en tilvænningsperiode forbundet med nye møbler, og der kan nemt opstå frustrationer i denne sammenhæng. Derfor kan I overveje, om I kan starte tilvænningen til det nye inventar ved at lave små forsøg i de nuværende rammer. Ved at møblere og indrette enkelte rum med forskellige former for inventar, som I overvejer at indkøbe til de nye rammer, kan I få brugernes vurdering af det. Det giver både brugerne og jer mulighed for at teste forskellige setups, så I kan købe det inventar, som vil gavne brugerne mest. Samtidig kan de tage det i brug efter hensigten fra den første dag i det nye byggeri.

Forsøg med nye rutiner

På samme måde som med inventaret kan I overveje, om I kan lave forsøg med de nye rutiner, som kræves i det nye byggeri. Det kan være nye arbejdsgange o.l. På den måde kan brugerne starte den mentale forandringsproces, inden de flytter ind i de nye rammer. Når de nye rammer står klar, vil de forhåbentlig opleve, at de understøtter deres nye rutiner langt bedre end de eksisterende. Dermed vil byggeriet og indflytningen kunne opleves som en positiv forandring.

Gode råd til bygherren i forandringsprocessen

- Bidrag med viden om, hvordan de fysiske rammer kan understøtte bygningens praksis (pædagogisk/didaktisk retning, pleje og omsorg, leg og læring etc.)
- Faciliteter dialog om behov, og forsøg at skubbe til de behov ud fra teknisk viden, driftsdata og erfaringer fra tilsvarende byggerier
- Undersøg eksisterende praksis, og tilskynd til at sætte ny praksis i gang med det samme
- Skab kontakt til andre lignende institutioner for at få inspiration, fx gennem besøg, oplæg eller praktikordninger
- Faciliter mulighed for mentale forandringsprocesser hos medarbejdere og ledere ved at stille byggeriets rammer eller inventar til rådighed i byggefasen

Co-creation

Hvis I laver forsøg med inventar og rutiner, kan I gøre det som en åben proces, hvor I muliggør et tilbageløb af viden fra brugerne. Brugernes kommentarer og forslag kan I bruge til at lave små justeringer, som vil kunne gøre hverdagen bedre for dem i det nye byggeri. Samtidig vil det kunne bidrage til, at brugerne også tager ejerskab til de løsninger, som er en del af byggeriet. I kan derfor have stor gavn af at overveje, hvordan I sikrer, at resultaterne af de forsøg, som I udfører, kan indarbejdes i det endelige byggeri.

Test i byggeriets rå rammer

Når den kommende bygnings fundament er støbt og væggene er rejst, kan I have gavn af at invitere de kommende brugere ud på byggepladsen. Her kan I vise dem rammerne og lave test af deres kommende hverdag. Alternativt kan I overveje, om I på anden vis kan simulere forskellige hverdagsscenerier, der svarer til de nye rammer, så de konkret kan forholde sig til, hvordan det bliver. Disse test vil kunne bidrage til, at brugerne i stigende grad vænner sig til byggeriet og forhåbentlig begynder at se frem til, at det står færdigt.

Overvejelser til forandringsprocessen

- Hvordan ser visionen ud nu?
- Hvilke valg/fravalg har vi truffet i forhold til visionen?
- Hvordan kan vi visualisere projektet for brugerne?
- Hvordan kan vi italesætte, hvilke forandringer projektet medfører for brugernes hverdag?
- Hvilke kompetenceløft kan vi tilbyde udvalgte brugere for at klæde dem på til den kommende praksis?
- Hvilken type inventar kan vi indkøbe til at understøtte praksis?
- Hvordan kan vi få brugernes input til indkøb af inventar?
- Hvordan kan vi muliggøre, at brugerne kan afprøve kommende rutiner og arbejdsgange før indflytning?

Ibrugtagning

Ibrugtagningen er en væsentlig del af forandringsprocessen. Når bygningen står færdig, skal brugerne flytte ind. Men I kan have stor gavn af at fastholde jeres dialog i projektgruppen igennem det første år, hvor bygningen er i brug, for at følge op på ibrugtagningens succes.

En stor del af jeres værdiskabelse kan hentes i denne fase, hvis I er åbne for at få brugernes erfaringer fra den første tid i bygningen med i jeres arbejde, og hvis I har afsat midler til at justere og lave tilretninger efter behov.

Derfor kan I overveje, hvordan I kan understøtte en god ibrugtagning og fastholde en tæt dialog med de forskellige brugergrupper om, hvad der fungerer, og hvad der ikke fungerer. I så fald vil I få et solidt afsæt for at lave justeringer, der kan optimere brugernes værdiskabelse og tilfredshed med byggeriet.

Projektgruppen

Typisk vil projektgruppen opløses senest, når byggeriet er færdigt. Byggerier er imidlertid dynamiske i den forstand, at de særligt i den første tid kræver justeringer og tilretning – fysisk og mentalt med brugerne. Derfor kan I overveje, om I kan fortsætte dialogen i projektgruppen op til et år efter byggeriet er taget i brug. Det vil give jer mulighed for løbende drøftelser om, hvorvidt byggeriets brug lever op til visionen og værdifulde erfaringer, som I kan tage med i planlægningen af kommende byggerier. I projektgruppen kan det have stor værdi, hvis I sikrer, at der er deltagere fra den faglige forvaltning, brugergruppen, driftsafdelingen, bygherrerådgiveren/arkitekten og jer selv som bygherre, så I har en bred repræsentation af erfaringer.

Økonomi til tilretning

Uanset hvor mange forsøg og test I gennemfører som en del af forandringsprocessen, så vil der altid være behov for tilretninger, når brugerne er flyttet ind. Derfor bør I overveje, om I kan afsætte økonomi til justeringer, der kan foretages inden for det første år. På det tidspunkt vil I have nok viden om, hvorvidt der er behov for at justere byggeriet i forhold til brugerne og dermed sikre, at I kommer helt i mål med løsningerne i forhold til deres behov. Nogle ting vil være mindre væsentlige indgreb, men have en stor værdi i forhold til at lette brugernes hverdag. Derfor bør I hele tiden lytte til brugerne og vurdere, om I kan lave små justeringer løbende.

I den sammenhæng kan I have gavn af at opstille et realistisk billede af de økonomiske midler, så brugerne har en fornemmelse af, hvad der er ressourcer til at justere. Måske vil I kunne finde disse midler i bestykningsbudgettet, hvis I afsætter en bestemt procentdel, som først anvendes, når bygningen er i brug.

Opfølgning på tekniske anlæg

Overvej også, om I kan lave en kontrakt med jeres rådgivere og/eller entreprenører, hvor de forpligter sig til at følge op på de tekniske installationer i det første års drift. I stedet for at indregulere et anlæg efter tekniske specifikationer og beregnede værdier, kan de i stedet indreguleres på baggrund af den reelle brug. Erfaringer viser, at det er værdifuldt for at sikre, at anlæg kører efter hensigten. *Se fx Total Concept for mere inspiration. Læs mere på www.bygherreforeningen.dk/bygtilvelfærd*

Drejebøger og rumvejledere

Drejebøger til medarbejderne kan sikre aktiveringen af bygningen og en god ibrugtagning fra den første dag. Her kan I beskrive, hvordan de enkelte lokaler og faciliteter er tiltænkt at blive brugt. Fx kan I hænge plancher på vægge i de enkelte lokaler, hvor I beskriver, hvad visionen er for deres praksis. Alternativt kan I overveje om enkelte medarbejdere kan få en status som "rumvejledere" i en periode. Disse medarbejdere skal være særligt godt klædt på i forhold til, hvordan de fysiske rammer kan understøtte praksis. Ved at have denne viden kan de hjælpe øvrige medarbejdere og give dem gode råd til, hvordan de kan tage lokalet i brug bedst muligt – fx gennem observationer, små seminarer o.l.

Aktivering af bygning

Et væsentligt element for at komme godt i gang med ibrugtagningen af den nye bygning er at sikre, at medarbejderne ved, hvordan brugen og dermed hverdagens praksis er tiltænkt. I kan derfor overveje, om enkelte medarbejdere skal have mulighed for at tage ud til tilsvarende byggerier (skoler, daginstitutioner, plejeboliger etc.) i en form for praktik for at prøve at arbejde på nye måder og få erfaringer fra praksis. Ligeledes kan I overveje, om medarbejderne kan flytte ind før fx elever, børn eller beboere for at indrette sig og gøre de første erfaringer. På den måde kan I sikre en aktivering af bygningen, før den reelt set tages i brug.

Frustrationer

Den første tid i en ny bygning vil oftest medføre frustrationer fra brugerne. Derfor kan I overveje, hvordan I har tænkt jer at håndtere dem. Nogle frustrationer kan gå over igen, andre vil kræve, at I handler og foretager justeringer. I kan derfor forsøge at indsamle, så mange af disse frustrationer som muligt, så I efter en periode kan tage stilling til, hvad der kræver handling. I kan i denne proces have gavn af at være åbne over for brugernes tanker og tilbyde dem et sted, hvor de kan få afløb.

Dynamisk bygning

Det er vigtigt at huske, at en bygning er dynamisk. Den brug, I bygger til nu, vil udvikle sig løbende og kræve justeringer og tilretninger. Derfor er det vigtigt, at I får skabt en ramme for, hvordan I fortsætter dialogen med brugerne om deres behov og løbende afsætter midler i driftsbudgettet til at foretage justeringer. I kan have gavn af at være styrende for denne proces, så I holder brugerne op på visionen og drøfter, hvad der bør justeres – enten i byggeriet eller visionen – for at øge værdien af byggeriet.

Øvrige brugere

Når byggeriet for alvor er i brug, er der flere brugere, der skal samarbejde. Her vil det ofte være den primære brugergruppes ansvar at koordinere sekundære brugere fx fritidsbrugere. Som bygherre kan I overveje, om I kan yde støtte i denne sammenhæng, så I også får viden og erfaringer fra de eksterne brugere. I kan således overveje, om I vil invitere til møder med de eksterne brugere, både før og efter ibrugtagning, hvor I sikrer organisering og ansvarsflader og giver mulighed for at drøfte indretning både før og efter ibrugtagning. Denne viden kan indgå i den samlede analyse af justeringer, behov eller kommende projekter

Derudover bør I ved et eventuelt lederskifte i de enkelte brugergrupper være opmærksom på, hvordan I som bygherre kan give den nye leder en introduktion til byggeriets vision og brug. Den nye leder bliver således klædt på som ambassadør for byggeriets ide og vision og kan dermed bidrage til at sikre dynamikken i bygningen fremover.

Overvejelser til ibrugtagning

- Hvordan kan vi fortsætte den tværfaglige dialog om byggeriet fra projektgruppen?
- Hvordan kan vi afsætte økonomiske midler til at foretage småjusteringer efter indflytning?
- Hvordan følger vi op på brugernes anvendelse af byggeriet?
- Hvordan sikrer vi, at brugerne formår at anvende byggeriet, som det er tænkt i forhold til funktioner og praksis?
- Hvordan håndterer vi frustrationer fra brugerne?
- Hvordan fortsætter vi dialogen med brugerne?
- Hvordan får vi viden om de øvrige brugergruppers anvendelse af byggeriet?

100 dages frys

Frustrationer over nye rammer kan opstå, men det er vigtigt, at I giver plads til, at hverdagen kan begynde at få fodfæste, inden I foretager justeringer. Fx kan I overveje at lave en regel om, at der ikke foretages ændringer i de første hundrede dage. I stedet kan I opstille en postkasse, opslagstavle eller lignende, hvor brugerne kan komme med ris og ros. Efter de hundrede dage kan I samle op på de indkomne kommentarer og tage stilling til, hvad der kræver handling. Nogle frustrationer vil måske være drevet over igen, andre frustrationer kan måske imødekommes med små justeringer, som kan optimere ibrugtagningen yderligere.

Bilag

Følgende ekspertgruppe bestående af bygherrer og rådgivere har bidraget til udviklingen af forandringsværktøjet:

Navn

Ditte Rode
Poul Janum
Peter Johansson Jørgensen
Bodil Bøjer
Tine Kolbak
Mette Runge Madsen
Berith Skinhøj Pedersen
Charlotte Nordenhof Wernersen
Celine Bardram
Per Ebbe Hansson
Lars Ole Christensen
Ulla Kjærvang
Nana Ussing Lunøe
Mette Rose Eriksen
Martin Appel Loft
Britta Hjuler
Lene Vestervang Olsen
Karin Elbek
Mette Bune Viborg
Trine Vermund
Hanne Flø Stig

Virksomhed

Christensen & Co.
CREO ARKITEKTER
Dall Lindhardtzen
Designskolen
Fredensborg Kommune
Fredensborg Kommune
FRIIS & MOLTKE
Gladsaxe Kommune
Helsingør Kommune
Henning Larsen Architects
Hjørring Kommune
Vejle Kommune
Kuben Management
Københavns Kommune
Lisbjergskolen
Pluskontoret
RasmusRasmus
RUM Arkitekter
Silkeborg Kommune
Skala Arkitekter
Vejle Kommune

Inspiration

Find inspiration til den øvrige byggeproces i Bygherreforeningens støtteværktøjer til godt velfærdsbyggeri:

Foranalyseværktøj, Dialogværktøj og Evalueringsværktøj.

Værktøjerne kan hentes på www.bygherreforeningen.dk/bygtilvelfaerd



