



**AALBORG UNIVERSITY**  
DENMARK

**Aalborg Universitet**

## **Værdigrundlag og forandringsprocesser**

*Et eksempel fra byfornyelsen*

Haugbølle, Kim; Gottlieb, Stefan; Jonsen, Michael; Tychsen, Tenna

*Publication date:*  
2007

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link to publication from Aalborg University](#)

*Citation for published version (APA):*

Haugbølle, K., Gottlieb, S., Jonsen, M., & Tychsen, T. (2007). *Værdigrundlag og forandringsprocesser: Et eksempel fra byfornyelsen*. (1. udg.) SBI forlag. SBI Nr. 2007:14

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

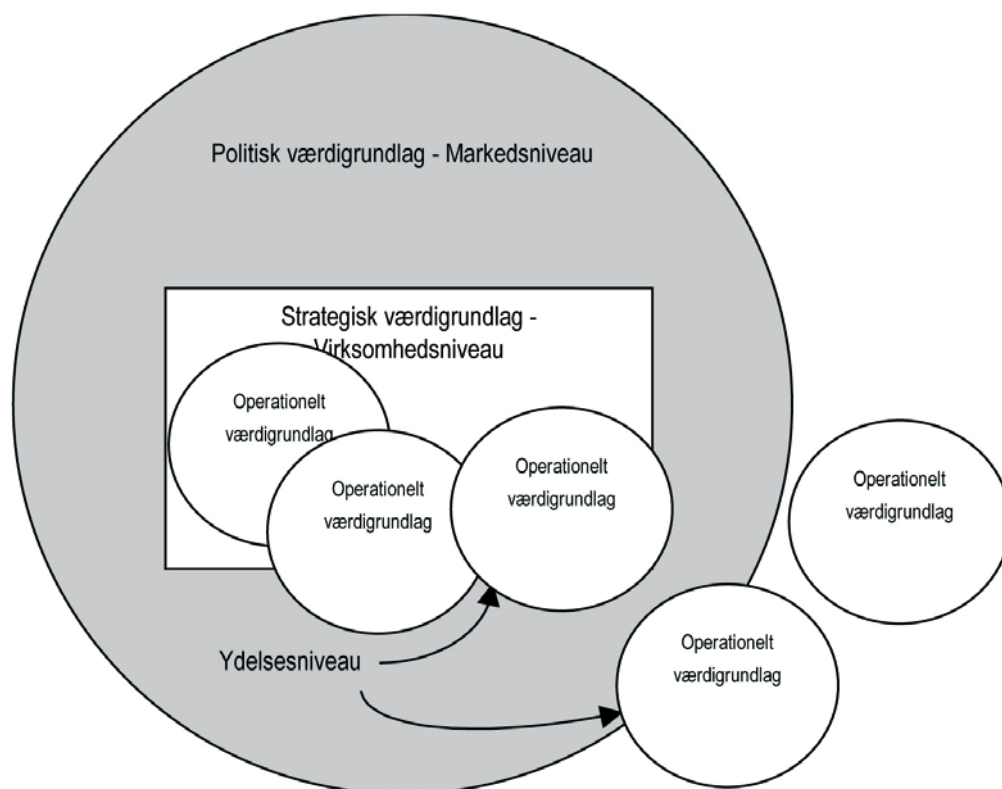
- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at [vbn@aub.aau.dk](mailto:vbn@aub.aau.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Værdigrundlag og forandringsprocesser

Et eksempel fra byfornyelsen





# Værdigrundlag og forandringsprocesser

Et eksempel fra byfornyelsen

Kim Haugbølle  
Stefan C. Gottlieb  
Michael Jonsen  
Tenna Tychsen

Titel Værdigrundlag og forandringsprocesser  
Undertitel Et eksempel fra byfornyelsen  
Serietitel SBI 2007:14  
Udgave 1. udgave  
Udgivelsesår 2007  
Forfattere Kim Haugbølle, Stefan C. Gottlieb, Michael Jonsen, Tenna Tychsen  
Sprog Dansk  
Sidetal 32  
Litteratur-  
henvisninger Side 32  
Emneord Bygherre, produktivitet, kvalitet, innovation, marked, organisation, ydelse

ISBN 978-87-563-1315-5

Tegninger Stefan C. Gottlieb, Kim Haugbølle, Michael Jonsen, Tenna Tychsen  
Fotos Stefan C. Gottlieb, Kim Haugbølle, Michael Jonsen, Tenna Tychsen

Udgiver Statens Byggeforskningsinstitut,  
Dr. Neergaards Vej 15, DK-2970 Hørsholm  
E-post [sbi@sbi.dk](mailto:sbi@sbi.dk)  
[www.sbi.dk](http://www.sbi.dk)

Eftertryk i uddrag tilladt, men kun med kildeangivelsen: *SBI 2007:14: Værdigrundlag og forandringsprocesser. Et eksempel fra byfornyelsen. (2007)*

# Forord

Denne rapport beskriver resultatet af et forsøgs- og udviklingsprojekt vedrørende værdigrundlag og forandringsprocesser i byfornyelsen. Projektet har resulteret i en "kogebog" til formulering af et værdigrundlag for byfornyelsen og retningslinier for forandring af virksomheder indenfor byfornyelsen.

Projektet er gennemført med støtte fra Erhvervs- og Boligstyrelsen og medfinansieret af Byfornyelse Danmark/København og SBI. Administrationen af projektet er ved regeringens ressortomlægning i august 2004 blevet overført til Socialministeriet. Resultaterne fra projektet har været forelagt følgegruppen for Projekt Værktøjskassen. Gennemførelsen af projektet er sket i tæt samarbejde mellem Byfornyelse Danmark/København og SBI. Projektgruppen har bestået af:

- Kim Haugbølle, Statens Byggeforskningsinstitut.
- Stefan C. Gottlieb, Statens Byggeforskningsinstitut.
- Michael Jonsen, Byfornyelse Danmark/København.
- Tenna Tychsen, Byfornyelse Danmark/København.

Forløbet og erfaringerne med afprøvningen af de udviklede værktøjer kan suppleres ved henvendelse til Byfornyelse Danmark/København, som efter projektets afslutning er blevet til Kuben Byfornyelse Danmark.

December 2007

*Kim Haugbølle*  
*Forskningschef, Proces og Innovation, SBI*

# Indhold

Forord .....	3
Indhold .....	4
Sammenfatning.....	5
Introduktion .....	6
Baggrund.....	6
Formål og afgrænsning.....	6
Fremgangsmåde .....	7
Målgruppe .....	7
Læsevejledning.....	7
Værdi, produktivitet og forandring .....	8
Værdi.....	8
Produktivitet .....	10
Forandringsprocessen .....	12
Retningslinier for forandring .....	14
Erkend nødvendighed .....	14
Opret en styrende koalition .....	15
Udvikl en vision og strategi .....	15
Kommunikér forandringsvisionen .....	19
Skab grundlag for handling på alle niveauer .....	19
Frembring kortsigtede gevinster .....	20
Konsolider resultater .....	20
Forankr nye fremgangsmåder.....	21
Case studie: Byfornyelse Danmark/København.....	22
Baggrund.....	22
Behovsfasen .....	23
Strategifasen .....	26
Implementeringsfasen.....	29
Opfølgingsfasen .....	29
Diskussion og konklusion .....	30
Referencer .....	32

# Sammenfatning

Byfornyelsen står overfor store udfordringer. Vilkårene for byfornyelsen er i de senere år blevet ændret betydeligt, og ønsket om at skabe øget værdi er blevet forstærket. Med udgangspunkt i et casestudie af Byfornyelse Danmark/København har dette projekt formuleret et værdigrundlag for byfornyelsen og udarbejdet retningslinier for bygherrens rolle som forandringsagent i byfornyelsen.

Denne rapport indledes med en generel diskussion af begreberne værdi, produktivitet og forandring. At skabe værdi er en vanskelig proces, da værdibegrebet er en kompleks størrelse. Det præciseres, at der kan opereres med værdier på tre niveauer:

- Et politisk værdigrundlag på markedsniveau.
- Et strategisk værdigrundlag på selskabsniveau.
- Et operationelt værdigrundlag på ydelsesniveau.

Begrebet produktivitet opfattes som forholdet mellem produktionsresultat og ressourceforbrug. Produktiviteten kan forbedres ved enten at reducere omkostninger og ressourceforbrug eller at forbedre bygningens værdi og kvalitet.

Forandringer i en virksomhed vil typisk være rettet mod forretningsudvikling, ydelsesudvikling eller kompetenceudvikling. Forandringsprocessen kan grundlæggende deles op i fire faser: Behovserkendelse, strategiformulering, implementering og opfølgning.

Anden del af rapporten beskriver en generel kagebog for formulering af værdigrundlag og retningslinier for forandring. Kagebogen tager sit udgangspunkt i velkendte metoder som fremtidsværkstedet og SWOT-analysen, der kobles sammen med to nye redskaber: Det ene redskab er et faktaark til analyse af værdigrundlag og vurdering af udviklingsperspektiver i igangværende tiltag. Det andet redskab er en matrix til at vurdere og prioritere tiltagenes bidrag til værdigrundlaget. Metoderne er koblet sammen med otte gode råd om forandring:

- Etablere en oplevelse af nødvendighed.
- Oprette en styrende koalition.
- Udvikle en vision og strategi.
- Kommunikere forandringsvisionen.
- Skabe grundlag for handling på alle organisatoriske niveauer.
- Frembringe kortsigtede gevinster.
- Konsolidere resultater og skabe mere forandring.
- Forankre nye fremgangsmåder.

Afslutningsvis kan det konkluderes, at det er lykkedes at udvikle en "kagebog" for forandring i byfornyelsen. De udviklede værktøjer og anvendte analysemetoder har vist sig hensigtsmæssige, men den samlede "kagebog" er i sin nuværende form relativt ressourcekrævende, ligesom et vist behov for ekstern ekspertstøtte må forudses.



# Introduktion

## Baggrund

En række erhvervsfremmeprogrammer og rapporter (se fx Bertelsen, David- sen & Pedersen, 2002) har i de senere år appelleret til, at bygherren tager ejerskab til og forankrer byggeriets udvikling. I forlængelse af Projekt Reno- vering påtog Byfornyelse København sig ejerskabet af og ansvaret for udvik- ling og implementering af en række procesværktøjer i byfornyelsen, som kan reducere omkostningerne og forbedre kvaliteten.

Behovet for at udvikle og implementere nye værktøjer er yderligere blevet forstærket med byfornyelsesreformen. Af den gældende lov om byfornyelse og udvikling af byer (Lov om byfornyelse og udvikling af byer, 2003) fremgår det, at regeringen ønsker at gennemføre en byfornyelsesreform, som skal sikre mindre offentlig regulering og støtte, større grad af frivillighed, vægt på de markedsmæssige muligheder, alternative finansieringsmuligheder og et enklere regelsæt.

## Formål og afgrænsning

Det er projektets formål at styrke bygherrens rolle som forandringsagent i by- fornyelsen ved at udvikle værktøjer til at:

- Etablere et værdigrundlag for bygherrer.
- Udarbejde retningslinier for bygherrens forandring.

Projektets formål rejser behov for to afgrænsninger. For det første må pro- jektet afklare hvilke bygherrer, der kan være forandringsagenter. Det er nød- vendigt at differentiere mellem forskellige typer af bygherrer. I den ene af skalaen findes de professionelle flergangsbygherrer, som løbende bygger. Den professionelle bygherre vil i princippet kunne optræde som forandrings- agent i byfornyelsen. I den anden ende af skalaen findes de uprofessionelle engangsbygherrer, som sjældent eller undtagelsesvist bygger. De uprofes- sionelle engangsbygherrer kan næppe forventes at ville optræde som foran- dringsagenter, idet deres perspektiv vil være på det konkrete projekt. I stedet vil bygherrerådgivere, forretningsførerselskaber og byfornyelsesselskaber, som på vegne af en kommune eller den formelle bygherre er involveret i byggesager eller byomdannelse, have mulighed for at optræde som foran- dringsagenter. Projektet fokuserer derfor på de professionelle flergangsbyg- herrer og de professionelle rådgivere mfl.

For det andet rejser projektet spørgsmålet om, hvor og hvordan foran- dringer forankres. Rollen som forandringsagent stiller store krav til virksom- heden. Flere forskere bl.a. Gann & Salter (2000) har påpeget, at det største problem for projektorienterede virksomheder er at få omsat erfaringer mv. fra det enkelte projekt til forretningsprocesser i basisorganisationen. I erkendel- se heraf har dette projekt fokuseret på at udvikle værktøjer møntet på basis- organisationen fremfor det konkrete projekt.

## Fremgangsmåde

Udviklingen af værktøjerne er sket i samarbejde mellem SBI og Byfornyelse Danmark/København. De udviklede værktøjer er efterfølgende velvilligt blevet afprøvet i Byfornyelse Danmark/København, som for egen regning har stillet viden og medarbejdere til rådighed for projektet. Virksomheden blev valgt, fordi selskabet spiller en fremtrædende rolle i byfornyelsesprocessen. Virksomheden er ikke en egentlig bygherre, men varetager ofte byggesager på vegne af en kommune eller den formelle bygherre fx en andelsboligforening. Selskabet har desuden igennem en årrække engageret sig stærkt i en række udviklingsprojekter og -tiltag rettet mod at bringe forandringer ind i byfornyelsen som fx Projekt Værktøjskassen.

Værdigrundlaget defineres med udgangspunkt i eksisterende national viden fra byggebranchen. Dette vil i nærværende projekt udgøres af resultaterne og erfaringerne fra gennemførelse af en række udviklingsprojekter og -tiltag, der gennem den seneste årrække har været gennemført i Byfornyelse Danmark/Københavns regi. En nærmere afklaring af værdigrundlaget sker i forbindelse med en workshop.

Retningslinierne for forandring udarbejdes med udgangspunkt i internationale erfaringer og erfaringer fra implementering af projekter under bl.a. Projekt Værktøjskassen. Som led i gennemførelsen af en workshop udarbejdes en handlingsplan for, hvordan forandringer i byfornyelsen kan implementeres og forankres.

## Målgruppe

Denne rapport er rettet mod virksomheder, der ønsker at formulere et værdigrundlag for deres fremtidige virke og igangsætte en forandringsproces i deres basisorganisation. Indholdet i denne rapport sigter således ikke på at etablere et værdigrundlag for det enkelte projekt, men på at skabe forandringer i virksomhedens basisorganisation. Rapporten er møntet på virksomheder inden for byggeriet og især byfornyelsesområdet, som løbende er involveret i byggeri eller byomdannelser. Virksomheder, som kun sjældent eller undtagelsesvis er involveret i byggeri eller byomdannelser, er således ikke målgruppe for denne rapport. Selvom rapporten baserer sig på et konkret udviklingsforløb inden for byfornyelsesområdet, kan erfaringerne og forslagene også bruges uden for byfornyelsesområdet. De primære målgrupper er:

- Professionelle flergangsbygherrer inden for byggeri og byfornyelse.
- Bygherrerådgivere, forretningsførerselskaber og byfornylsesselskaber som på vegne af en kommune eller den formelle bygherre er involveret i byggesager eller byomdannelse.
- Kommuner og organisationer med ansvar for byggeri eller byomdannelse.

## Læsevejledning

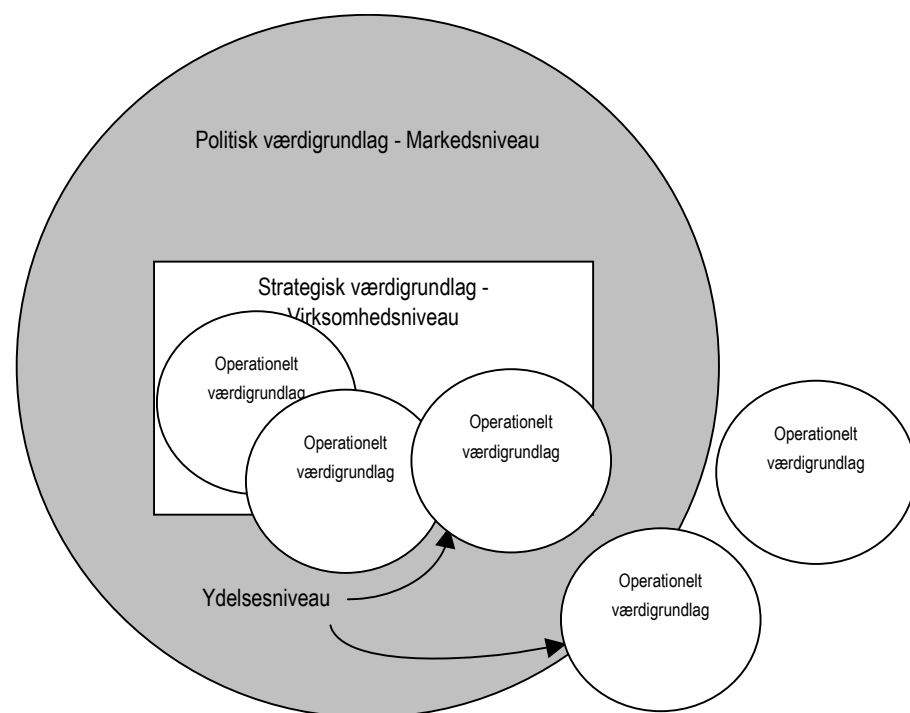
Rapporten består af fire kapitler. Hertil kommer en række bilag, som er fortrolige. I første kapitel defineres de tre centrale begreber værdi, produktivitet og forandring. Andet kapitel beskriver den generelle kagebog for formulering af værdigrundlag og retningslinier for forandring. I tredje kapitel bliver forløbet af udviklingsprojektet beskrevet. Visse detaljer vedrørende Byfornyelse Danmark/Københavns forandringsproces er dog af diskretionshensyn udeladt. Fjerde kapitel indeholder en kortfattet diskussion og konklusion.

# Værdi, produktivitet og forandring

Når bygherren vil styrke sin rolle som forandringsagent i byfornyelsen, vil en klarere forståelse af de tre centrale begreber værdi, produktivitet og forandring være påkrævet. Nedenfor er de tre begreber nærmere beskrevet.

## Værdi

Der opereres i dette projekt med tre typer af værdigrundlag, der hver kan relateres til ét af tre niveauer i byfornyelsen, henholdsvis markedsniveau, selskabsniveau (virksomhedsniveau) og ydelsesniveau. Denne typologi har sin oprindelse i Bertelsen & Gottlieb (under udgivelse). Det politiske værdigrundlag på markedsniveau udgør omverdenen for virksomheden. Det strategiske værdigrundlag beskriver virksomhedens overordnede strategiske og forretningsmæssige position og tiltag. På det operationelle niveau i virksomheden (ydelse og medarbejdere) eksisterer et operationelt værdigrundlag, som kan være i større eller mindre overensstemmelse med det strategiske værdigrundlag på virksomhedsniveau og det politiske værdigrundlag på markedsniveau. Figur 1 illustrerer på et principielt niveau sammenhængen mellem niveauer og værdigrundlag. Nedenfor er de tre typer af værdigrundlag beskrevet nærmere.



Figur 1. Tre niveauer af værdigrundlag i byfornyelsen.

## Markedsniveau

Værdigrundlaget på markedsniveau betegnes *det politiske værdigrundlag*. Det politiske værdigrundlag definerer de overordnede krav til byfornyelsesprocessens generelle rammer og organisering. Begrebet er videreudviklet fra det værdibegreb, som blev anvendt i udviklingsprojektet "Analyse og

idéudvikling af rådgiverydelser og honorarformer i byfornyelsen". Heri optræder det politiske værdigrundlag som:

*"...et beslutningsgrundlag udarbejdet i kommunalt regi forud for den egentlige bygningsfornyelse... Det politiske værdigrundlag bør som minimum indeholde prioriterede indsatsområder samt kommunens krav til løsninger, krav til finansieringen og krav til processen." (Byfornyelse Danmark/København, Bascon & IBM Business Consulting Service, 2003: 15).*

I denne definition optræder det politiske værdigrundlag som et konkret beslutningsgrundlag for en specifik bygningsfornyelse. Denne projektspecifikke definition har naturligvis sin berettigelse, men ikke som et underordnende eller virksomhedsstrategisk konstituerende værdigrundlag, der sætter dagsordenen for byfornyelsesselskabernes markeds-mæssige manøvrer. Nærværende projekt anvender derfor en revideret definition, hvor det politiske værdigrundlag betegner *de gældende politiske udmeldinger og hensigtserklæringer, der på markedsniveau udgør de overordnede retningslinier for byfornyelsens sigte og virke*. Det politiske værdigrundlag på markedsniveau relaterer sig hermed til de overordnede samfundsøkonomiske og erhvervspolitiske ønsker til den fremtidige byfornyelse.

### Virksomhedsniveau

På virksomhedsniveau behandles værdier relateret til givne enkeltvirksomheders overordnede strategiske og forretningsmæssige tiltag. Der fokuseres på virksomhedernes valg med henblik på at agere indenfor byfornyelsens overordnede rammevilkår – det politiske værdigrundlag. Værdigrundlaget på virksomhedsniveau – *det strategiske værdigrundlag* – betegner med andre ord byfornyelsesaktørernes virksomhedsstrategiske fokus i relation til værdiskabelse i byfornyelsesprocessen på samfundsøkonomisk såvel som projektspecifikt niveau. Det strategiske værdigrundlag kan dermed opfattes som en platform for, hvad der kendetegner virksomhedens interaktion og adfærd i forhold til markedet såvel som overfor medarbejdere (se Figur 2).

#### Det strategiske værdigrundlag omhandler to forhold:

- 1 Forholdet mellem organisation og omgivelser. Her adresseres det strategiske værdigrundlag, der udtrykker en virksomheds strategiske fokus i relation til *markeds-mæssig værdiskabelse* – med særlig fokus på koblingen mellem det politiske og det strategiske værdigrundlag.
- 2 Forholdet mellem organisation og individ, der udtrykker en virksomheds strategiske fokus i relation til *ydelsesspecifik værdiskabelse* – med særlig fokus på koblingen mellem det strategiske og det operationelle værdigrundlag.

Figur 2. Værdigrundlagets to funktioner.

Det strategiske værdigrundlag fungerer dels som bindeleddet mellem marked og ydelse dels som en mekanisme, der medvirker til at integrere virksomhedens forskellige organisatoriske enheder og niveauer.

I en virksomhed bestående af flere enheder, der hver især opererer med en udtalt grad af autonomi, hvis ydelser er komplekse og forudsætter interaktion, gensidighed og koordination mellem de respektive enheder, kan værdigrundlaget siges at udgøre en "samlende" funktion, der formulerer de overordnede retningslinier for ydelsens frembringelse. Dette er især tilfældet for virksomheder, der operer under komplekse forhold, og hvis ydelser er individualiserede og fordrer et fleksibelt procesforløb og et tilpasset resultat (Bertelsen & Gottlieb, under udgivelse).

Udarbejdelsen af en vision og mission for virksomhedens eksistens er et centralt element i formuleringen af et værdigrundlag på virksomhedsniveau. Missionen har til formål at synliggøre:

- Hvorfor et givent virksomhed driver forretning.
- Hvordan dets primære mål skal opnås.

- Virksomhedens værdigrundlag.

Såfremt missionen skal kunne udmøntes i praksis i form af en effektiv styrings- og koordinationsmekanisme, skal bl.a. følgende krav være opfyldt (Kotter, 1997):

- Missionen skal være klar og specifik.
- Visioner og mål skal være udarbejdet med udgangspunkt i realistiske og specifikke fremtidsvisioner for virksomhedens praksis.
- Der skal være ledelsesmæssig opbakning til at følge retningslinierne – også i handling. Daglige ledelsesbeslutninger skal reflektere mission, vision og målsætninger.
- Implementeringen af mission og værdigrundlag skal opfattes som en fælles opgave i virksomheden, der kræver vedvarende engagement i den daglige praksis.

### Ydelsesniveau

Slutteligt opereres der på ydelsesniveauet med *det operationelle værdigrundlag*. Det operationelle værdigrundlag omhandler konkrete tiltag inden for projekt- og medarbejderspecifikke forhold blandt andet med henblik på implementering og anvendelse af retningslinier i relation til ydelser, arbejdsrutiner og -processer.

Det er værd at bemærke, at det operationelle værdigrundlag ikke nødvendigvis behøver at være sammenfaldende med hverken det strategiske eller politiske værdigrundlag. Det er med andre ord muligt at forestille sig en situation, i hvilken der er modstrid mellem de værdier, der meldes ud politisk og det værdigrundlag, der tegner gennemførelsen af en given byfornyelses-sag – ydelsen (se også Figur 1). Til illustration heraf kan tænkes modsætningsforholdet mellem eksempelvis et politisk krav om reduktion af honoraromsætningen i byfornyelsen og ønsket om udvikling af nye og bedre tilpassede rådgiverydelse.

I Figur 3 er værdigrundlagets tre niveauer beskrevet i summarisk form.



Figur 3. Definition af værdigrundlagets tre niveauer.

### Produktivitet

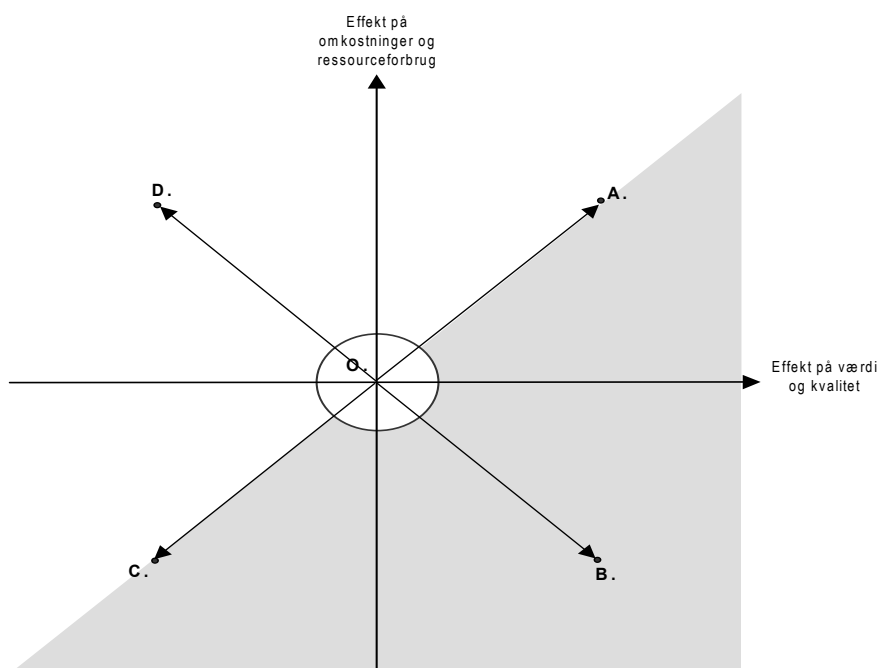
Ifølge Bertelsen (1999) udtrykker produktivitet det relative forhold mellem produktionsresultat og ressourceforbrug. Principielt kan produktiviteten forbedres ved enten at reducere omkostninger eller ressourceforbrug for en gi-

ven byggesag eller ved at forbedre bygningens værdi og kvalitet. I begge tilfælde vil der være tale om en produktivetsforbedring, som det fremgår af Figur 4.

$$\frac{\text{Værdi og kvalitet}}{\text{Omkostninger og ressourceforbrug}} = \text{Produktivitet}$$

Figur 4. Produktivetsbrøken udtrykker det relative forhold mellem resultat (værdi og kvalitet) og indsats (omkostninger og ressourceforbrug). (Kilde: Bearbejdet efter Bertelsen, 1999).

Forholdet mellem 'værdi-kvalitet' på den ene side og 'omkostninger-ressourceforbrug' på den anden side kan også udtrykkes grafisk som vist i Figur 5.



Figur 5. Grafisk fremstilling af produktivetsbrøken.

Enhedsvektorerne fra centrum (som udtryk for en given nutilstand) til et af de fire punkter A, B, C og D betegner mulige ændringer i produktiviteten. Ved bevægelser fra O til A eller fra O til C er produktiviteten konstant, idet de relative ændringer af 'værdi-kvalitet' og 'omkostning-ressourceforbrug' er ens. Bevægelsen fra O til B er derimod udtryk for en entydig positiv produktivetsudvikling, medens bevægelsen fra O til D udtrykker et entydigt produktivetsstab. I det skraverede område optræder der med andre ord produktivetsgevinster, der kan opnås ved vidt forskellige indsatser.

Kernen i denne produktivetsbetragtning er en tro på, at prisen af hver enkel ydelse, produkt eller bygning kan sættes i forhold til værdien af disse. Hensigten med modellen er, at den kan medvirke til at synliggøre forholdet

mellem pris og kvalitet for alle parter, og dermed give et bedre beslutningsgrundlag og større gennemsigtighed.

Indsatsen i form af omkostninger og ressourceforbrug kan i modellen opfattes som en ren matematisk sammenlægning af forskellige typer af omkostninger for den enkelte underleverance.

Resultatet i form af værdi og kvalitet er tælleren i produktivetsmodellen, og denne kan til forskel fra prissiden ikke behandles rent matematisk. Den skal snarere forstås som en beslutningsproces, hvor værdien er afhængig af det personlige skøn, hvilket kan problematisere anvendelsen af modellen.

## Forandringsprocessen

Enhver organisation interagerer med andre aktører eksempelvis med henblik på at tilegne sig råmaterialer, medarbejdere, kapital og vide. I det organisationen producerer et konkret produkt eller service foregår interaktionen også med organisationens kunder. Interaktionen omfatter tillige aktører i omgivelserne som fx distributører, handelsorganisationer, fagbevægelser og regeringer, der regulerer disse transaktioner. Samlet set repræsenterer disse aktører et interorganisatorisk netværk (Hatch, 1997: 65).

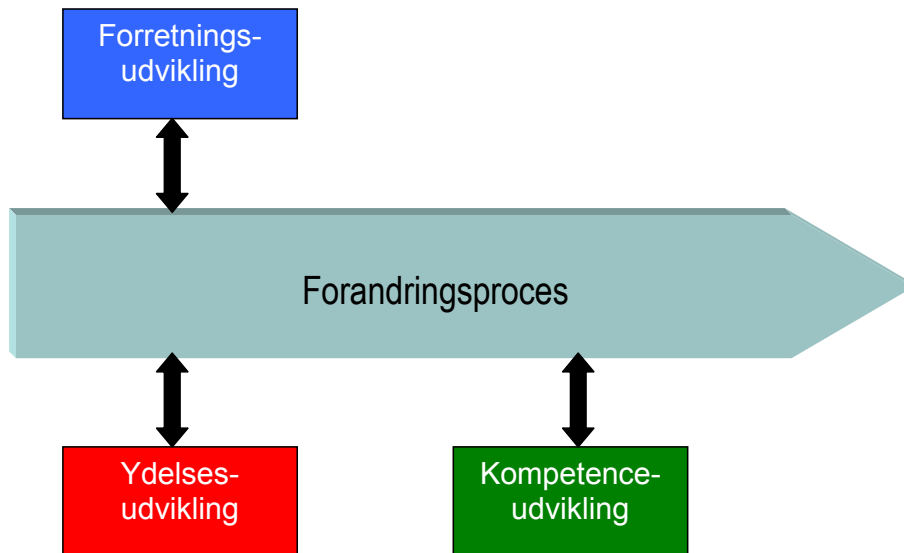
Det interorganisatoriske netværk kan stille krav til organisationer på to forskellige måder:

- For det første kan der stilles tekniske og økonomiske krav til de produkter og ydelser, organisationen producerer og udveksler på et marked.
- For det andet kan der stilles sociale og kulturelle krav til funktion og indhold af en organisations ydelser og adfærd i forhold til omgivelsernes forventninger til organisationens samfundsmæssige rolle eller funktion.

Omgivelser, der er domineret af tekniske eller økonomiske krav, belønner organisationer, som leverer de resultater, der bliver efterspurgt. Hvis omgivelserne derimod er domineret af sociale krav, belønnes organisationer, der tilpasser sig de fremherskende værdier, normer og regler i samfundet (Hatch, 1997: 83).

Når det interorganisatoriske netværk ændrer sig, må organisationen også forandre sig og vice versa. Forandringsprocessen står således i et gensidigt forhold til omverdenen gennem (jfr. Figur 6):

- 1 Forretningsudvikling, dvs. udvikling af virksomhedens position og muligheder på markedet.
- 2 Kompetenceudvikling, dvs. udvikling af virksomhedens kompetencer blandt ledelse og medarbejdere.
- 3 Ydelsesudvikling, dvs. udvikling og implementering af nye produkter, værktøjer og metoder.

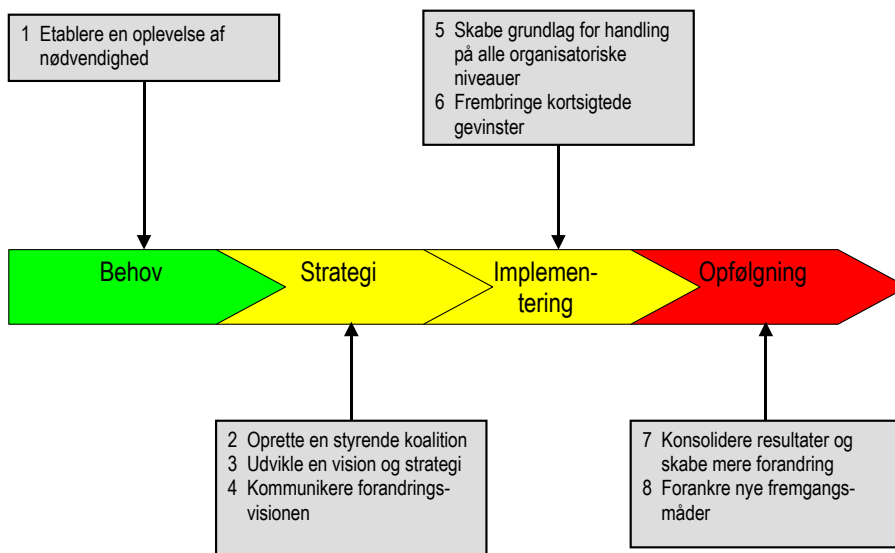


Figur 6. Fokusområder for forandringsprocessen.

I udarbejdelsen af retningslinier for forandring tages udgangspunkt i en opdeling af *forandringsprocessen* i fire faser:

- 1 Behovsfase.
- 2 Strategifase.
- 3 Implementeringsfase.
- 4 Opfølgingsfase.

Med udgangspunkt i forandringsprocessens fire faser og Kotters (1997) identifikation af 8 karakteristiske aktiviteter knyttet til forandring er der udviklet en model for forandring (se Figur 7).



Figur 7. Forandringsmodellen.

Fase 1 – behovsfasen – er markeret med grønt for at illustrere, at denne fase er afdækket og klarlagt fuldt ud i projektet. Fase 2 og 3 – handlingsplan og implementering – afdækkes delvist i projektet (og har derfor fået farven gul), medens fase 4 – opfølgingsfasen – ikke er behandlet nærmere i projektet (og derfor har fået farven rød).



# Retningslinier for forandring

## Erkend nødvendighed

Ifølge Kotter (1997) er den første aktivitet i en forandringsproces at etablere en erkendelse af nødvendighed for forandring. Nødvendigheden for forandring kan være påført af såvel eksterne forhold som interne forhold i virksomheden.

Med henblik på at afdække værdigrundlag og forandringsspektiver er der udviklet et værktøj – faktaarket – der er en systematisk og struktureret metode til at analysere en organisations igangværende tiltag. Faktaarkene er opbygget som et tosidet værktøj. Indledningsvist foretages en afdækning af værdigrundlaget i eksisterende initiativer, ydelser eller forretningskoncepter. Efterfølgende foretages en vurdering af såvel de umiddelbare, kortsigtede forandringsspektiver som de gevinster eller forandringer, der kan realiseres på lang sigt ved videreudvikling af fx en konkret ydelse (se Figur 8).

Værdigrundlag for:			Forandringsspektiver for:		
Baggrund			Udviklings tiltag	Formulerede målsætn.	Indsatsområder
Formål			Markedsniveau		
Målgruppe			Selskabsniveau		
Fokusområder			Ydelsesniveau		
Status			<b>Implementering</b>	Retningslinier for implementering	
<b>Værdigrundlag</b>	Vision, mission og mål	Vurdering af effekter	Angivelse af fx.:		
Markedsniveau			Tidshorisont		
Selskabsniveau			Aktører		
Ydelsesniveau			Aktionsholdere		
			Tiltag/metoder		
			Behov for videreudvikling		
			Anbefaling til videre handling		

Figur 8. Faktaarkets opbygning og udseende.

Analysen har dermed til formål dels at klarlægge de forhold organisationen opererer under dels at redegøre for, hvordan organisationen hidtil har arbejdet med at bringe forandringer ind i byfornyelsen, dvs. såvel på strategisk og operationelt niveau i egen organisation som i relation til omgivelserne. Herigennem er det muligt at klarlægge, hvor behovet for udvikling er størst, og hvor der mest hensigtsmæssig kan igangsættes en forandringsproces. Faktaarket skal med andre ord anvendes som strategisk værktøj i en analyse af organisationens *reaktive* og *proaktive* handlemuligheder på et givent marked:

- 1 Reaktivt, idet faktaarket kan anvendes til at klarlægge, hvordan organisationen kan agere inden for et forandret marked ved at redefinere og tilpasse eksisterende ydelser.

- 2 Proaktivt, idet faktaarket kan anvendes til at klarlægge strategier for, hvilke muligheder organisationen har for at påvirke markedet og de øvrige aktører gennem udvikling af nye ydelser.

## Opret en styrende koalition

Kotter (1997) fremhæver, at store forandringer ofte tilskrives tilstedeværelsen af én synlig, unik og karismatisk leder. Denne opfattelse er i virkeligheden skadelig for forandringsprocessen, idet ingen person formår at håndtere alle facetter af forandringen. I stedet er der behov for en styrende koalition bestående af såvel ledere som medarbejdere, der besidder komplementære kompetencer. Den styrende koalition, der skal varetage forandringsprocessen skal sammensættes ud fra følgende fire karakteristika:

- 1 Magtposition i virksomheden – sikrer at de nødvendige forandringstiltag kan gennemføres og forankres organisatorisk.
- 2 Ekspertise – sikrer at der er den nødvendige indsigt i de konsekvenser, der følger af valg.
- 3 Troværdighed – sikrer at udmeldinger vedr. forandringsprocessen tages alvorligt.
- 4 Lederskab – sikrer at der opretholdes fremdrift i processen, og at forandringen gennemføres.

Det indledende forløb – tilvejebringelsen af et *vidensgrundlag* via faktaarkene – er primært afhængigt af personer, der besidder den fornødne ekspertise med henblik på at vurdere udviklingsmuligheder og konsekvenser. Såfremt denne aktivitet gennemføres uden deltagelse fra personer med en formel magtposition i virksomheden, er det vigtigt, at der står troværdighed omkring disse, såfremt ledelsen efterfølgende skal følge op på deres arbejder.

## Udvikl en vision og strategi

Tredje aktivitet består ifølge Kotter (1997) i at udvikle en vision og en strategi, der skal drive forandringsprocessen. Dette er konkret sket ved at kombinere to velkendte metoder: Fremtidsværkstedet og SWOT-analysen.

### Fremtidsværksted

Fremtidsværkstedet anses som en hensigtsmæssig metode i forbindelse med gennemførelse af aktiviteter af denne karakter, idet netop læringsmæssige og participative forhold er afgørende forudsætninger for enhver forandringsproces.

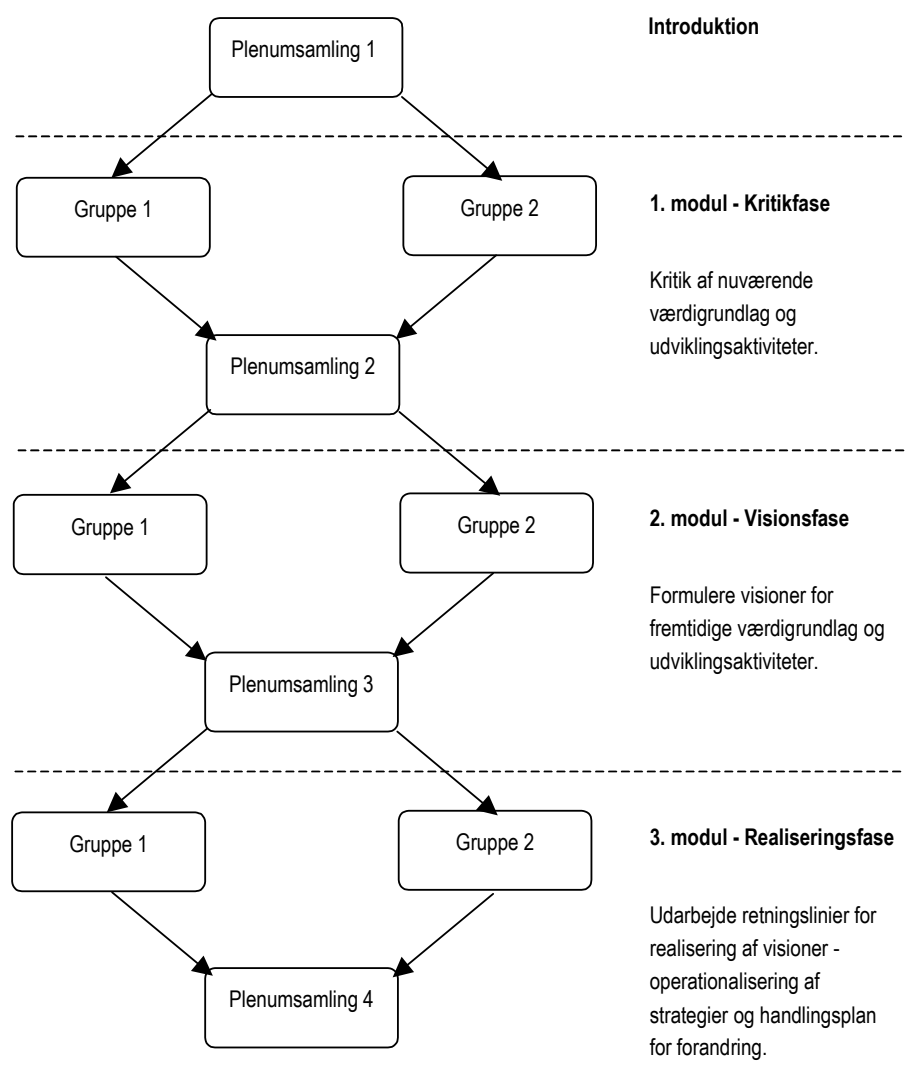
Et fremtidsværksted består af tre faser, hvortil kommer en forberedelses- og opfølgingsfase. Jungk & Müllert (1984) har detaljeret beskrevet fremtidsværkstedet. Det består af tre faser:

- 1 *Kritikfasen* er første fase i det egentlige fremtidsværksted. Formålet med denne fase er at finde en tilgang til værkstedstemaet, der er fælles for alle deltagere. Desuden er formålet at opnå flere udvalgte kritik- eller problemudsagn, deltagerne vil arbejde videre med.
- 2 *Fantasifasen* har til formål at udvikle visioner begrundet i deltageres ønsker og forhåbninger for fremtiden. Visionerne skal være knyttet til de udvalgte kritikudsagn fra kritikfasen.
- 3 *Virkeliggørelsesfasen* anvendes til at sammenstille de kritiske problemområder og visionerne med virkeligheden og forberede et udkast, der kan danne grundlag for en realisering af løsningsforslagene.

Forberedelsesfasen udgøres af det strategiske arbejde i forbindelse med udarbejdelsen af faktaark. Som direkte kobling mellem denne analyse og workshoppens første fase – kritikfasen – anbefales det, at den såkaldte *etablering af en oplevelse af nødvendighed* sammenfattes og præsenteres for workshoppens deltagere, idet det er denne, der fungerer som det *erkendelsesledende* udgangspunkt for gennemførelsen af fremtidsværkstedet.

Fremtidsværkstedet gennemføres med henblik på at få *kvalificeret* den analyse, der er udført ved hjælp af faktaarkene. Gennem de tre faser – kritik, vision og realisering – udarbejder deltagerne i fællesskab et oplæg til en handlingsplan for forandring, der både er så rummelig, at deltagerne hver især kan genfinde netop deres input og forslag i planen, men samtidig er så konkret, at ledelsen – eller den styrende koalition – kan anvende forslagene som udgangspunkt for den videre implementering af handlingsplanen.

I dette projekt er fremtidsværkstedet blevet afviklet over én dag, som har vekslet mellem plenum og gruppearbejde i to grupper. Figur 9 viser i principiel form, hvordan fremtidsværkstedet i dette projekt er gennemført.



Figur 9. Gennemførelse af fremtidsværksted.

Undervejs udarbejdes der en oversigt over de mest centrale kritikpunkter, visioner og forslag til realisering for hver af de tre niveauer: Marked, virksomhed og ydelse. Når fremtidsværkstedet er slut, får hver deltager udleveret den samlede oversigt i udfyldt tilstand, som dermed beskriver det samlede værdigrundlag for virksomheden (se Figur 10).

## Handlingsplan - Oversigt



	Kritik	Vision	Realisering
Marked	Behov A Behov B	Værdi A Værdi B	Strategimål A Strategimål B
Selskab	Behov C Behov D	Værdi C Værdi D	Strategimål C Strategimål D
Ydelse	Behov E Behov F	Værdi E Værdi F	Strategimål E Strategimål F

Figur 10. Oversigt over handlingsplan.

Værdier og visioner, der fremkommer på fremtidsværkstedet er et godt udgangspunkt for en efterfølgende fastlæggelse af organisationens vision, mission og værdigrundlag.

### SWOT-analyse

I tæt samspil med fremtidsværkstedet og faktaarkene udarbejdes der en SWOT-analyse med henblik på at udvikle en vision og strategi for organisationen. SWOT-analysen vil resultere i et oplæg til et værdigrundlag for organisationen i form af en række fokusområder, der fremstår som centrale i forhold til byfornyelsen og organisationens forandringsproces.

Ifølge Sørensen & Vidal (1999) er SWOT-analysen en af de mest simple metoder inden for strategisk udvikling og planlægning. Formålet er at strukturere en primært kvalitativ afklaring af den situation en organisation befinder sig i samt at undersøge, hvilke elementer i organisationens omgivelser, der kan påvirke dens fortsatte eksistens. SWOT-analysen synliggør styrker (*Strengths*), svagheder (*Weaknesses*), muligheder (*Opportunities*) og trusler (*Threats*) relateret til en organisation.

Traditionelt behandler SWOT-analysen især forholdet mellem organisation og omgivelser, hvorimod forholdet mellem individ (medarbejdere) og organisation stor set lades urørt hen i analysen. I metoden findes der således ingen anvisninger på, hvordan den læringsmæssige tilgang til strategifastlæggelsen kan understøttes eller udvikles (Sørensen & Vidal, 1999).

Det skal bemærkes, at der i følge Sørensen & Vidal (1999) ikke findes en egentlig metode til at identificere de forskellige relevante punkter, andet end at anvende viden og erfaringer fra medarbejdere i den pågældende organisation. Input fra fremtidsværkstedet og faktaarkene kan derfor anvendes med stor succes. Koblingen mellem SWOT-analyse, faktaark og fremtidsværksted fremgår af :

<b>Eksterne muligheder</b> Identificeres med udgangspunkt i input fra: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremtidsværkstedets visions- og realiseringsfase.</li> <li>- Faktaarkenes analyse af værdigrundlag og vurdering af forandringsperspektiver.</li> </ul>	<b>Eksterne trusler</b> Identificeres med udgangspunkt i input fra: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremtidsværkstedets kritikfase.</li> <li>- Faktaarkenes analyse af værdigrundlag og vurdering af forandringsperspektiver.</li> </ul>
<b>Interne styrker</b> Identificeres med udgangspunkt i input fra: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremtidsværkstedets visions- og realiseringsfase.</li> <li>- Faktaarkenes analyse af værdigrundlag og vurdering af forandringsperspektiver.</li> </ul>	<b>Interne svagheder</b> Identificeres med udgangspunkt i input fra: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fremtidsværkstedets kritikfase.</li> <li>- Faktaarkenes analyse af værdigrundlag og vurdering af forandringsperspektiver.</li> </ul>

Figur 11. Sammenhæng mellem SWOT-analyse, faktaark og fremtidsværksted.

Med udgangspunkt i SWOT-analysens kombinationsmatrix er det muligt at foretage en videre analyse af udviklingsstrategier for aktører i byfornyelsen. Kombinationsmatricen fungerer ved at syntetisere udsagn om eksterne og interne forhold og skitsere konsekvenser og mulige løsningsstrategier, der retter sig mod forbedring af den givne situation. Til det formål anvendes især bidragene fra faktaarkenes vurdering af forandringsperspektiver og input fra fremtidsværkstedets realiseringsfase.

	Interne	<b>Interne styrker</b> – Strength 1 – Strength 2	<b>Interne svagheder</b> – Weakness 1 – Weakness 2
Eksterne			
<b>Eksterne muligheder</b> – Opportunity 1 – Opportunity 2		Maxi-maxi strategier: Udnyt styrkerne til at kapitalisere mulighederne	Mini-maxi strategier: Bekæmp svaghederne ved at udnytte mulighederne
<b>Eksterne trusler</b> – Threat 1 – Threat 2		Maxi-mini strategier: Udnyt styrkerne til at minimere truslerne	Mini-mini strategier: Minimér de største svagheder og de alvorligste trusler

Figur 12. SWOT-kombinationsmatrix over udviklingsstrategier.

For hver af de fire mulige situationer, organisationen kan befinde sig i, kan der formuleres strategier til at forbedre situationen:

- Maxi-maxi strategier går ud på at maksimere organisationens interne styrker og eksterne muligheder.
- Mini-maxi strategier er rettet mod at minimere interne svagheder og maksimere eksterne muligheder.
- Maxi-mini strategier går ud på at maksimere interne styrker og minimere eksterne trusler.
- Mini-mini strategier fokuserer på at minimere organisationens identificerede interne svagheder og eksterne trusler.

Det kræver en stor forretningsmæssig indsigt at vurdere konsekvenser og skitsere mulige udviklingsstrategier for den pågældende organisation, hvorfor det anbefales, at den styrende koalition i samarbejde med organisationens ledelse varetager den egentlige strategiudvikling. Dog er det endnu engang nødvendigt at understrege værdien af at udnytte de input til strategiudviklingen, der er det direkte resultat af fremtidsværkstedet.

## Kommunikér forandringsvisionen

Når de overordnede strategier er fastlagt, og rammerne for forandringsprocessen er lagt, skal forandringsvisionen kommunikeres. Det anbefales at starte med den interne kommunikation i virksomheden og først kommunikere forandringsvisionen eksternt, når der er fuld afklaring og enighed om de skridt, der skal tages. Kotter (1997) har identificeret en række nøgleelementer i kommunikationsprocessen, der gengives nedenfor:

- *Enkelthed* – alle informationer kan kommunikeres på en klar og enkelt facon uden brug af jargon og indforståede termer.
- *Metaforer* – brugen af sproglige billeder er et stærkt værktøj.
- *Multiple fora* – flere forskellige kommunikationskanaler skal tages i brug i forbindelse med spredning af budskabet.
- *Gentagelse* – ideer forankres bedre, jo flere gange de forklares.
- *Eksemplets magt* – adfærd fra ledende personer, der er i uoverensstemmelse med visionen underminerer andre kommunikationsformer.
- *Forklaring af tilsyneladende uoverensstemmelser* – ikke-adresserede uoverensstemmelser underminerer troværdigheden af kommunikationen.
- *Giv-og-tag* – tovejskommunikation er altid stærkere end envejskommunikation.

Kommunikationen må naturligvis tage udgangspunkt i de konkrete forhold i den aktuelle organisation. I dette projekt og det efterfølgende arbejde internt i Byfornyelse Danmark/København er og vil der bevidst blevet anvendt en række forskellige kommunikationskanaler som fx:

- 1 Arbejds møder mellem projektets parter og ledelsen.
- 2 Fremtidsværksted og opfølgingsmøde.
- 3 Orientering på afdelingsmøder.
- 4 Virksomhedens intranet.
- 5 Uformelle, sociale arrangementer.
- 6 Medarbejderseminar.

Men også i en efterfølgende ekstern kommunikationsproces er det vigtigt at anvende forskellige kanaler, men denne aktivitet er ikke gennemført i nærværende projekt. De konkrete virkemidler og aktiviteter, der skal gennemføres som et led heri, vil afhænge af den aktuelle organisation.

## Skab grundlag for handling på alle niveauer

Ifølge Kotter (1997) skal der skabes grundlag for handling på alle organisatoriske niveauer. En vigtig forudsætning for denne aktivitet er at foretage en konkretisering af den overordnede handlingsplan, dvs. vurdere og planlægge, hvilke konkrete tiltag, der skal gennemføres på de forskellige organisatoriske niveauer.

Den første anbefaling er at *fokusere* indsatsen på nogle få tiltag. Prioriteringen kan tage udgangspunkt i faktaarkenes vurdering af forandringsperspektiver og formuleringen af visioner på fremtidsværkstedet. Det er en meget selektiv proces, der ligger til grund for denne *matchning* mellem tiltag og værdier. Kriteriet for udvælgelse af udviklingstiltag som strategiske indsatsområder er primært, at de er *implementeringsklare* og dermed kan føre til gevinster på kort sigt.

Prioriteringen kan understøttes af nedenstående værdi/tiltag-matrice (Figur 13), som matcher de enkelte udviklingstiltag med de formulerede værdier. Prioriteringen er i det aktuelle tilfælde gennemført ved en indgående drøftelse af de enkelte tiltags bidrag til værdigrundlaget og en efterfølgende afstemning. Afstemningen forløb konkret i to omgange. I første omgang afgav medlemmerne af projektgruppen hver to stemmer per tiltag ud

for de værdier, som det pågældende tiltag understøttede. Efter en simpel sammentælling fik projektgruppen en prioritering frem, som kunne lyde "Tiltag 1 understøtter især Værdi B". Dermed kan det vurderes om, alle værdier bliver behandlet med de igangværende tiltag eller om der er behov for at igangsætte nye tiltag.

I anden omgang blev øvelsen gentaget, men i omvendt rækkefølge, dvs. med udgangspunkt i værdierne. Resultatet heraf kan formuleres som fx "Værdi A realiseres især vha. Tiltag 2". Dermed kan det vurderes, hvilke tiltag der kan – og især ikke kan – bidrage væsentligt til at realisere en værdi.

Afslutningsvis blev matricen diskuteret igen og 3 tiltag blev udvalgt, som imødekom de overordnede krav om at være relevant, væsentligt og umiddelbart klar til implementering.

	Værdi A	Værdi B	Værdi C	Værdi D	Værdi E	Værdi F
Tiltag 1			X			
Tiltag 2					X	
Tiltag 3			X			
Tiltag 4				X		
Tiltag 5	X					
Tiltag 6				X		
Tiltag 7	X					
Tiltag 8				X		

Figur 13. Værdi/tiltag-matrice, der matcher udviklingstiltag med de formulerede værdier.

For det andet anbefales det, at der udarbejdes en detaljeret plan for implementeringen af et tiltag med angivelse af aktiviteter, ressourcer, organisering, milepæle, måling af effekt mv. Implementering af disse tiltag vil dog ofte kræve en vurdering af hvilke strukturelle og organisatoriske barrierer, der skal nedbrydes. Ligeledes må det vurderes, hvilke aktører der har behov for kompetenceudvikling.

## Frembring kortsigtede gevinster

Ifølge Kotter (1997) er det meget vigtigt at frembringe kortsigtede gevinster for at fastholde engagementet i forandringsprocessen, men det er ikke et aspekt, der er blevet arbejdet nærmere med i dette projekt.

## Konsoliderer resultater

Kotter (1997) anbefaler, at resultaterne bliver konsolideret i hele organisationen, så der kan skabes forudsætning for mere forandring. Resultaterne skal ikke kun konsolideres i forhold til forretningsudviklingen, men også i forhold til udvikling af ydelserne og udvikling af medarbejdernes kompetencer.

## Forankr nye fremgangsmåder

Nye fremgangsmåder skal forankres i organisationen (Kotter, 1997). Disse delaktiviteter har ikke været omfattet af nærværende projekt. Det er derfor ikke muligt at give konkrete anvisninger på, hvordan disse skal iværksættes. Men i et generelt perspektiv kan det anbefales, at:

- Implementere nye rutiner og processer i alle sager.
- Foretage løbende revision af effekter, metoder og sagsgange.
- Foretage løbende faglig status af udviklingstiltagene på ledelsesmøder.
- Gennemgå status for handlingsplaner i samråd med medarbejdere på afdelingsmøder.
- Behandle og bearbejde forandringsprocesser og handlingsplaner på årlige medarbejderseminarer.

Endvidere skal forankringen af nye fremgangsmåder også foretages eksternt i forhold til organisationens kunder og samarbejdspartnere. Dette kan fx foretages via:

- Faglige netværksmøder.
- Gå-hjem-møder.
- Skriftlig kommunikation af status og resultater fx på internettet.

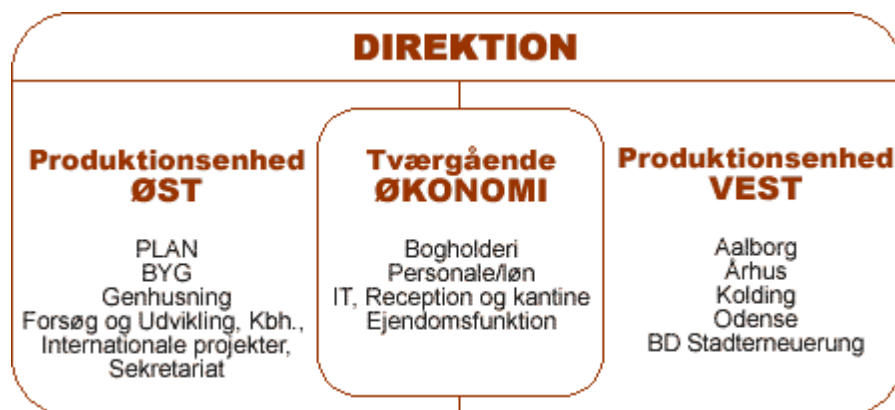


# Case studie: Byfornyelse Danmark/København

## Baggrund

Byfornyelse Danmark/København har i mere end 30 år arbejdet med løsning af bymæssige problemer over hele landet og besidder et bredt erfaringsgrundlag og stor ekspertise inden for byfornyelsesområdet. Selskabet er et godkendt byfornylsesselskab, som bistår kommuner med at afdække byfornyelsesbehov og planlægge byfornyelsesbeslutninger. Derudover har selskabet en rolle som bygherrerådgiver og gennemfører i den forbindelse renoveringsopgaver for både kommunale, almene og private bygherrer enten som egentlig forretningsfører for bygherren eller i et samarbejde med bygherrens egen byggefunktion.

Byfornyelse Danmark/Københavns organisation er baseret på en decentral struktur med hovedkontor i København og fire regionskontorer, hvilket skal sikre kunderne en effektiv betjening lokalt (se Figur 14).



Figur 14. Byfornyelse Danmark/Københavns organisation.

Behovet for forandring i selskabet er i høj grad båret af en række eksterne påvirkninger af politisk og økonomisk karakter. Byfornylsesindsatsen er i disse år under stærk forandring. For kommunerne er byfornyelsen i højere grad blevet et bypolitisk udviklingsværktøj med en mere differentieret tilgang til byfornyelse end tidligere, hvor byfornyelse overvejende handlede om at renovere kondemnabile og nedslidte ejendomme. Samtidig er bevillingerne til byfornyelse generelt faldende. Bevillingsrammen i 2003 var således på det laveste niveau i 20 år.

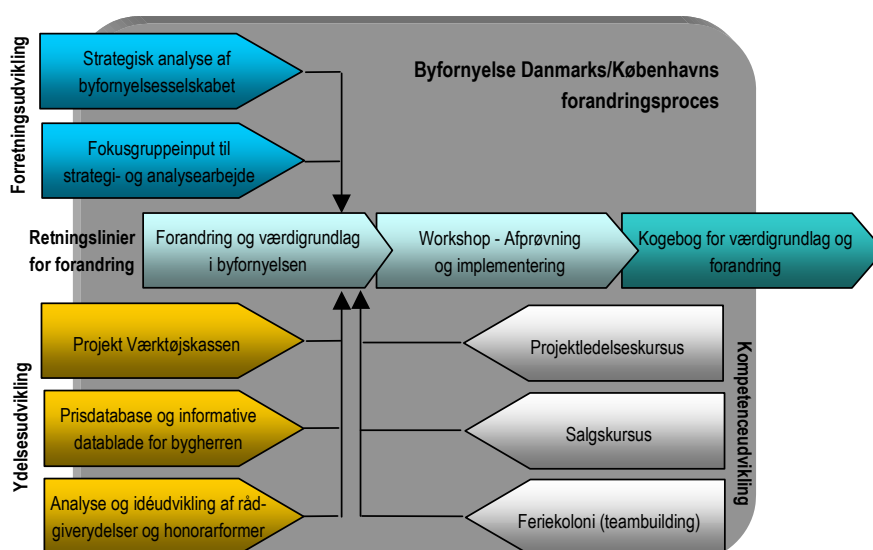
Herudover har en række erhvervsfremmeprogrammer og politiske initiativer som Projekt Hus og Byggepolitisk Task Force gennem de seneste år sat fokus på bygherrerollen. Her defineres bygherren som forandringsagent og drivkraft i byggeerhvervets udvikling mod øget værdiskabelse og reducerede omkostninger.

I byfornyelsesopgaver er bygherren ofte éngangsbygherre uden erfaring med bygherrerollen og uden de nødvendige forudsætninger eller ressourcer til at udvikle og effektivisere byggeriet i Danmark. Der er derfor behov for, at bygherrens centrale rådgiver – bygherrerådgiveren – kan varetage bygherrens rolle som forandringsagent og stimulere projekterende og udførende virksomheder til at udvikle en mere effektiv byggeproces.

## Behovsfasen

I erkendelse af de ændrede politiske og økonomiske vilkår har Byfornyelse Danmark/København løbende engageret sig i en række udviklingsprojekter på forskellige niveauer. I nærværende projekt er inddraget otte igangværende eller allerede afsluttede udviklingsprojekter, der alle er rettet mod at skabe øget værdi for byfornyelsens interessenter. De 8 projekter eller udviklingstiltag kan kategoriseres i fire grupper, som det fremgår af Figur 15:

- 1 Interne tiltag rettet direkte mod Byfornyelse Danmark/Københavns forretningsudvikling.
- 2 Interne tiltag rettet mod kompetenceudvikling af Byfornyelse Danmark/Københavns medarbejdere.
- 3 Interne og eksterne tiltag rettet mod ydelsesudvikling i byfornyelsen og Byfornyelse Danmark/København.
- 4 Retningslinier for værdigrundlag og forandring i byfornyelsen, dvs. udviklingstiltag, der direkte adresserer og har til formål at initiere Byfornyelse Danmark/Københavns og byfornyelsens forandringsproces.



Figur 15. Oversigt over udviklingsprojekter i Byfornyelse Danmark/København.

Udviklingsprojekter og forandringsprocesser er således ikke noget nyt for selskabet, men arbejdet har hidtil været forankret hos en lille gruppe frontløbere blandt ledelse og medarbejdere. Selv blandt frontløberne er der få personer i selskabet, der har et samlet overblik over de otte udviklingsprojekter og et detaljeret kendskab til projekternes udgangspunkt, status og resultater.

De otte udviklingsprojekter tager udgangspunkt i mere eller mindre præcist formulerede formålsforklaringer omhandlende værdi, produktivitet og forandring. Der var derfor behov for at systematisere og præcisere værdigrundlaget for hvert af de otte udviklingsprojekter. Det gav mulighed for dels at udbrede kendskabet til udviklingsprojekterne til en bredere kreds af ledere og medarbejdere dels at vurdere udviklingsprojekternes potentiale og et eventuelt behov for nye tiltag.

Til det formål blev der udviklet et faktaark, hvor værdigrundlag og potentialer blev analyseret og beskrevet for hvert af de otte udviklingstiltag. Vurdering af værdigrundlag og potentiale blev foretaget på henholdsvis markedsniveau, virksomhedsniveau og ydelsesniveau:

- Markedsniveauet omhandler de effekter, som udviklingstiltagene udøver på byfornyelsens vilkår og rammebetingelser.
- Virksomhedsniveauet undersøger, om selskabets nuværende forretningsgange og værdigrundlag understøtter de udviklingstiltag, som selskabet er engageret i, og hvilke effekter dette har i forhold til markedet og ydelser.

- Ydelsesniveauet er direkte relateret til konkrete ydelser, som selskabet enten allerede udbyder eller planlægger at udbyde fremover. Analysen forholder sig til praksis og rutiner, der kendetegner det daglige arbejde for selskabets projektledere og sagsbehandlere.

Resultaterne af analysen blev formidlet i form af faktaarket, som gav et godt overblik over udviklingsprojekterne og – hvilket især var vigtigt – gjorde det muligt at sammenligne udviklingsprojekternes berettigelse og potentiale i det videre arbejde med værdi og forandring i byfornyelsen. Figur 16 giver et eksempel på et faktaark.

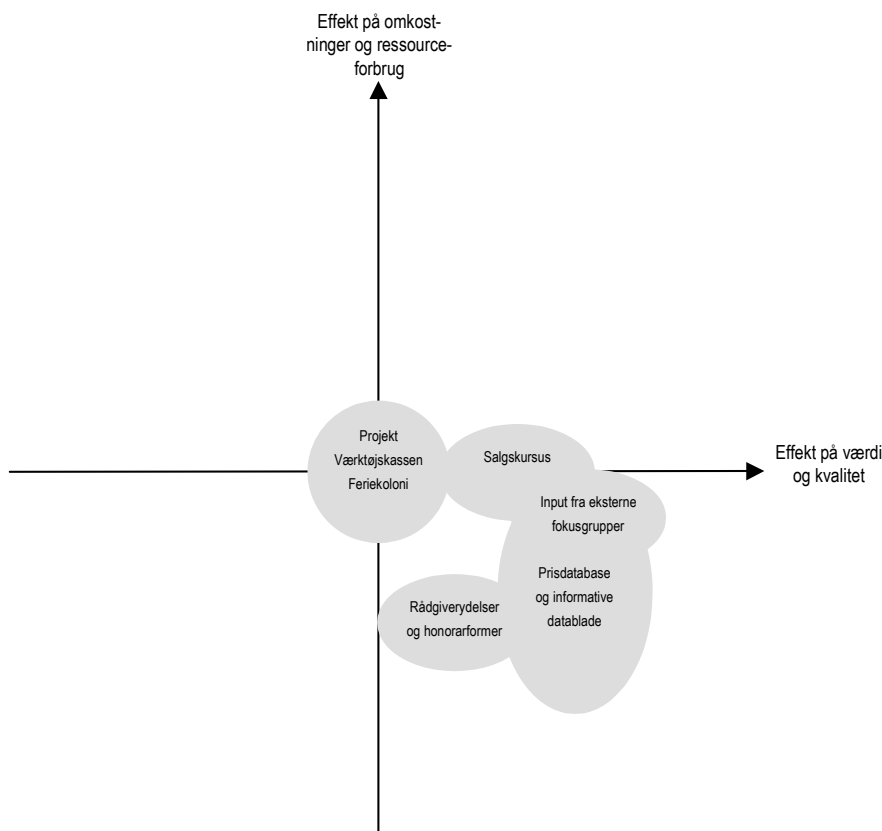
Værdigrundlag	Vision, mission og mål	Vurdering af effekter
Markedsniveau	Bygherren skal fungere som forandringsagent og kunne stimulere projekterende og udførende virksomheder til at udvikle en mere effektiv byggeproces. Professionalisering af bygherren.	Ligeværdigt fokus på såvel kvalitative som økonomiske effekter. Professionaliseringen af bygherren indebærer et implicit økonomisk fokus.
Virksomhedsniveau	Påtagelse af ejerskab til og ansvar for udviklingen af procesværktøjer. Selskabet skal bringe forandringer ind i egen forretningspraksis. Formidling af projekter og resultater til branchens øvrige aktører.	Engagementet i Projekt Værktøjskassen giver Byfornyelse Danmark/København mulighed for at præge markedets øvrige aktører til at effektivisere byfornyelsesprocessen og bringe mere værdi og kvalitet ind i byfornyelsen.
Ydelsesniveau	Dokumentation af resultater ved at udvikle en håndbog, der skal skabe en fast systematik i gennemførelse af projekter og give sagsbehandlere et fælles opgavegrundlag.	De hidtil afprøvede værktøjer - logistikværktøjer har ingen effekt på selskabets ydelser, idet disse i sin nuværende form ikke understøtter Byfornyelse Danmark/Københavns ydelser.

Udviklingstiltag	Formulerede målsætninger	Indsatsområder
Markedsniveau	Forbedret produktivitet gennem anvendelse af værktøjer, der fokuserer på procesforhold.	
Virksomhedsniveau	En langsigtet strategi for at opnå bedre effektivitet og styrkelse af bygherrens rolle som fremtidig samarbejdspart og kravstiller.	Kan Byfornyelse Danmark/København fastholde momentum over det lange træk? Bliver Værktøjskassen overhalet af andre initiativer med risiko for, at Byfornyelse Danmark/København dermed mister sin "first-mover" fordel.
Ydelsesniveau	Ingen af de foreløbigt udviklede projekter retter sig direkte mod Byfornyelse Danmark/København eller deres medarbejdere.	Er der mulighed for, at de udviklede værktøjer på sigt (i anden generation) kan rettes mod Byfornyelse Danmark/Københavns medarbejdere, f.eks. i relation til administration af erfaringsdatabase o. lign?

Behov for videreudvikling	<p>Der er et åbenlyst behov for at videreudvikle værktøjerne med henblik på at validere Byfornyelse Danmark/Københavns fortsatte engagement i projektet.</p> <p>Der peges i evalueringen på behovet for at kunne foretage en generel erfaringsopsamling og -formidling af resultater og erfaringer på tværs af enkelte byfornyelsesprojekter.</p> <p>Byfornyelse Danmark/København kan eventuelt tilegne sig en styrende funktion i forhold til opbygning og administration af en central erfaringsdatabase.</p> <p>Der skal nøje analyseres, hvordan de enkelte projekter understøtter Byfornyelse Danmark/Københavns forretningsområder.</p>
Anbefaling til videre handling	<p>Fremtidigt engagement i Projekt Værktøjskassen skal være styret efter Byfornyelse Danmark/Københavns overordnede forretningsstrategi.</p> <p>Drop engagement i udvikling af entreprenørværktøjer og stil krav til videre udvikling.</p>

Figur 16. Eksempel på faktaark. Uddrag af vurdering af udviklingsprogrammet Projekt Værktøjskassen.

Resultatet af analysen af igangværende tiltag i Byfornyelse Danmark/København er en vurdering af perspektiverne i de enkelte udviklingstiltag. Vurderingen af den potentielle effekt på slutproduktet (den byfornede ejendom) af udvalgte konkrete tiltag i Byfornyelse Danmark/København er gengivet i Figur 17.



Figur 17. Udvalgte udviklingstiltags effekter på slutproduktet af en given byforningsessag.

I forhold til *markedsniveauet* fremgik det af analysen, at de udvalgte udviklingstiltag har fokus overvejende på reduktion af omkostninger og ressourcforbrug og i mindre grad på forbedringer af værdi og kvalitet. To af de udviklingsprojekter som blev analyseret – "Projekt Værktøjskassen"<sup>1</sup> og "Prisdatabase"

<sup>1</sup> "Projekt Værktøjskassen" er et udviklingsprogram, hvor Byfornyelse Danmark/København har taget ejerskab til udvikling, afprøvning og implementering af procesværktøjer til effektivisering af renoveringsprocessen. Fokus ligger på at udvikle forståelsen for processernes betydning for produktivitet, opfattet som både pris og værdi.

base og informative datablade”<sup>2</sup> – adskiller sig herfra ved også at tillægge kvalitetsparametre betydning. I disse projekter er der et ligeværdigt fokus på såvel økonomiske som kvalitative effekter.

På *virksomhedsniveau* fremgik det af analysen, at flere af udviklingsprojekterne giver selskabet mulighed for at præge markedets øvrige aktører til at effektivisere byfornyelsesprocessen og bringe mere værdi og kvalitet ind i byfornyelsen. Men analysen viste også, at selskabets nuværende forretningsgange og værdigrundlag ikke i tilstrækkelig grad understøtter de udviklingsprojekter, selskabet er engageret i. Der er behov for at redefinere arbejdsprocesser og ansvarsfordeling.

På *ydelsesniveau* fremgik det af analysen, at flere af udviklingsprojekterne har ingen eller kun ringe effekt på selskabets ydelser. Andre af udviklingsprojekterne har et potentiale i forhold til selskabets ydelser, men det kræver en målrettet medarbejderudvikling for at udnytte dette potentiale.

Analysen af de otte udviklingsprojekter og udarbejdelse af faktaarkene var den første aktivitet i behovsfasen. Faktaarkene udgjorde et vigtigt element i forhold til at få overblik over igangværende initiativer og gjorde det muligt på en forholdsvis overskuelig måde at udbrede kendskabet til udviklingsprojekterne til en bredere kreds i selskabet. På baggrund af faktaarkene kunne udarbejdes en bredere strategianalyse, som projektgruppen ønskede at få kvalificeret i diskussionerne på det planlagte fremtidsværksted.

## Strategifasen

Den anden nøgleaktivitet i dette projekt var gennemførelse af et fremtidsværksted. Fremtidsværkstedet var valgt som et bærende element i forandringsprocessen, idet det er ønskværdigt, at såvel ledelse som medarbejdere medvirker til at formulere selskabets værdier og forandringsstrategi. Fremtidsværkstedet blev holdt i starten af projektforløbet og omfattede både projektets behovsfasen og strategifase. Fremtidsværkstedet blev efterfølgende fulgt op af et opfølgingsmøde for deltagerne i fremtidsværkstedet.

I fremtidsværkstedet deltog i alt 12 ansatte fra selskabet. Deltagerne var et bredt udsnit af ledere, medarbejdere og medarbejderrepræsentanter med tillidshverv. Desuden var der i udvælgelsen af deltagere lagt vægt på, at hele spektret fra "standere" til "frontløbere" var repræsenteret på fremtidsværkstedet<sup>3</sup>.

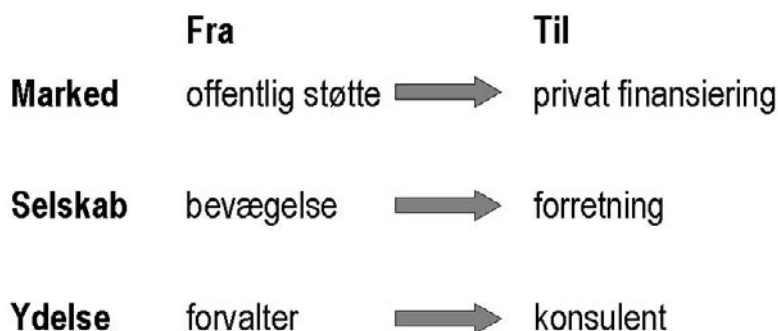
Fremtidsværkstedet blev indledt med en præsentation af de udfordringer, som byfornyelsen og selskabet står overfor. Figur 18 illustrerer i en kortfattet og lettilgængelig facon hovedbudskabet i den forandringsproces, som Byfornyelse Danmark/København står over for. På den ene side skitseres de eksisterende forhold, der karakteriserer markedet, virksomheden og ydelserne. På den anden sides redegøres der for de forhold, der fremover vil være gældende.

Disse karakteristika på henholdsvis markeds-, virksomheds- og ydelsesniveau kan siges at udgøre et generelt, formuleret værdigrundlag for bygherrer i byfornyelsen, og kan derfor anvendes bredt, også blandt andre aktører i byfornyelsen, der ønsker at initiere en lignende forandringsproces.

<sup>2</sup> "Prisdatabase og informativt datablad" er udvikling af en database og et informativt datablad, som kan bruges til fremlæggelse af et dokumenteret beslutningsgrundlag for bygherrer og myndigheder.

<sup>3</sup> Betegnelsen er hentet fra projektet "Prisdatabase og informative datablade for bygherren", hvor virksomheder, ledere og medarbejdere karakteriseres som "standere", "springere", "rykkere" og "frontløbere" afhængig af deres innovations- og forandringsparathed.

## Baggrund: Byfornyelsen under pres



Figur 18. Det erkendelsesledende udgangspunkt for workshoppen.

Formålet med *kritikfasen* var, at deltagerne skulle komme med deres kritik af nuværende arbejdsprocesser og fremherskende værdier på byfornyelsesområdet generelt og i selskabet. Derudover var formålet med kritikfasen at etablere en erkendelse af behov for forandring blandt medarbejdere og ledere udover den lille kreds af frontløbere, der til daglig arbejder med udviklingsprojekter.

I kritikfasen kunne der spores visse tendenser i de forskellige personalegruppers kritikpunkter:

- Medarbejderne orienterer sig primært mod de ledelsesmæssige rammer, de er underlagt.
- Lederne fokuserer meget på selskabets ydelser i forhold til kunden.
- Medarbejderrepræsentanter er mere "systemorienterede" i forhold til de organisatoriske barrierer for deres arbejde.

Ved afslutningen af kritikfasen skulle deltagerne i fællesskab udvælge 3-5 kritikpunkter, som de anså for at være de største barrierer for selskabets fortsatte udvikling og muligheder for at begå sig på et ændret marked. Det lykkedes i fællesskab at formulere fem kritiske hypoteser, der skulle være udgangspunkt for den efterfølgende visionsfase. Der fremkom dog kritik fra deltagerne om, at man i de fem udsagn ikke fik nuancerne med fra diskussionerne i kritikfasen. På trods af kritikken blev metoden fastholdt, idet det er centralt at kunne prioritere mellem de mange udsagn for at kunne fokusere i det videre forløb.

I *visionsfasen* skulle deltagerne formulere deres visioner for, hvordan de ønsker, selskabet skal udvikle sig, og hvordan udviklingsaktiviteterne kan understøtte selskabets forretningsplan. Visionsfasen startede med at deltagerne skulle bygge det fremtidige selskabsdomicil med minimursten, bølgepap og tape. I betragtning af at deltagerne var i visionsfasen, var udsagnene til at begynde med overraskende jordnære. Men i forbindelse med domicilbyggeriet blev deltagernes fantasi sluppet fri, og fem visioner blev formuleret (se Figur 19).




Figur 19. Resultatet af visionsfasen.

I *realiseringsfasen* blev deltagerne bedt om at forholde sig til tre spørgsmål til hver af de fem visioner:

- Hvad forstår du ved den enkelte vision?
- Hvilke af selskabets tidligere eller igangværende udviklingsprojekter understøtter visionen?
- Hvilke nye initiativer bør sættes i værk for at understøtter visionen?

Resultatet af fremtidsværkstedet blev i meget koncentreret form opsamlet i nedenstående skabelon (se Figur 20):

Handlingsplan			
	Kritik	Vision	Realisering
Marked			
Selskab			
Ydelse			

Figur 20. Skabelon til oversigt over fremtidsværkstedets resultater.

Flere af deltagerne gav udtryk for, at mange vigtige udsagn var udeladt og stillede spørgsmål ved, om skabelonen nu også indeholdt de væsentligste problemstillinger. Arrangørerne forklarede, at en meget vigtig del af fremtidsværkstedet netop var at lave en prioritering mellem de mange input.

Desuden ville alle input fra fremtidsværkstedet blive samlet i et arbejdsnotat, så bidragene kunne genfindes på et senere tidspunkt.

På baggrund af faktaarkene og fremtidsværkstedet udarbejdede projektgruppen en SWOT-analyse. Med udgangspunkt i forandringsmodellen beskrevet i Figur 7 udarbejdede projektgruppen et oplæg med konkrete anvisninger til de enkelte punkter bl.a. forslag til sammensætning af en styrende koalition, udkast til en udviklingsstrategi, ideer til kommunikation af mål og resultater, udkast til en handlingsplan og ideer til kortsigtede gevinster.

Dette oplæg blev forelagt fremtidsværkstedets deltagere til diskussion på et efterfølgende ½-dags seminar. Her var der stor enighed om, at der var opnået en fælles erkendelse af behovet for forandring, ligesom der var bred opbakning til de foreslåede retningslinjer for forandringer. Derimod gav projektgruppens forslag til tre prioriterede udviklingstiltag anledning til en del fornyet debat om, hvorvidt disse forslag var de mest relevante, de vigtigste og de mest implementeringsklare.

## Implementeringsfasen

På baggrund af projektgruppens anbefalinger og resultaterne fra en personalekonference var selskabets ledelse ved projektets afslutning i færd med at udarbejde en handlingsplan for forandring, som skal implementeres i selskabet.

## Opfølgingsfasen

Opfølgingsfasen er ikke blevet behandlet i dette projekt pga. de forskellige tidsplaner for projektet og for selskabets forandringsproces. Med fuld opbakning fra ledelsen har en styregruppe bestående af eksterne eksperter fra By og Byg og medarbejdere fra Byfornyelse Danmark/København gennemført den første fase som et generelt udviklingsprojekt i byfornyelsen. Parallelt med dette projekt har selskabets ledelse indgået en aftale med en ekstern konsulent, der overtager rollen som sparringspartner for selskabet i det videre forløb.



## Diskussion og konklusion

Med henblik på at formulere et værdigrundlag og anvisne retningslinier for at skabe forandring i byfornyelsen har dette projektet udviklet et antal nye værktøjer, som er blevet koblet sammen med velkendte værktøjer. Værktøjerne omfatter:

- Faktaarkets værdianalyse.
- Fremtidsværkstedets formulering af værdigrundlag.
- SWOT-analysens fastlæggelse af udviklingsstrategier.
- Værdi/tiltag-matricen til match af udviklingstiltag og værdier.
- Otte gode råd om forandringsprocessen.

Overordnet kan det konkluderes, at det er lykkedes at udvikle en "køgebog" for forandring i byfornyelsens virksomheder. De udviklede værktøjer og anvendte analysemetoder har vist sig hensigtsmæssige i forhold til at påpege relevante problemområder og hensigtsmæssige løsningsforslag, der kan operationaliseres og implementeres på kort sigt. Den samlede "køgebog" har dog vist sig at være relativt ressourcekrævende, ligesom et vist behov for ekstern ekspertstøtte må forudses. Nedenfor bliver hver enkelt del af køgebogen vurderet hver for sig.

Et nyt værktøj – *faktaarket* – blev udviklet med det formål at kunne foretage en systematisk og struktureret analyse og synliggørelse af værdier og forandringsspektiver for de udvalgte udviklingstiltag i forhold til tre niveauer: Marked, virksomhed og ydelse. Selvom faktaarkene viste sig vanskeligere at udfylde for praktikere end forventet, har denne analysemetode vist en stor styrke i at afdække og etablere sammenhænge mellem aftagerens efterspørgsel og leverancesystemets ydelser og løsninger, og dermed formulere et værdigrundlag, der afspejler denne forståelse.

*Fra Byfornyelse Danmark/Københavns side har det været værdifuldt at analysere igangværende og planlagte udviklingstiltag i forhold til de 3 niveauer - marked, selskab og ydelse - og holde denne analyse op mod selskabets eksisterende værdigrundlag.*

*Fremtidsværkstedet* er en velkendt metode, som har sine styrker i sit partcipative og demokratiske sigte. Fremtidsværkstedet er særdeles velegnet til at understøtte og udvikle den læringsmæssige tilgang til værdi- og strategifastlæggelsen og dermed sikre en forankring på alle organisatoriske niveauer. Det aktuelle værksted blev gennemført med et bredt udvalg af selskabets medarbejdergrupper, som i fællesskab fastlagde en række fælles og synlige værdier for selskabets fremtidige indsats. Det bør dog bemærkes, at især kritikfasen kan være følelsesmæssig belastende for deltagerne. Ligeledes kan deltagerne opleve, at mødelederne kan være for styrende i forhold til at samle fx kritikpunkter sammen i færre prioriterede punkter.

*Deltager på fremtidsværkstedet: "Jeg synes, at kritikfasen var meget hård at komme igennem. Der blev stort set kun fokuseret på det, som ikke fungerer godt nok. Til gengæld var visionsfasen – og især øvelsen med murstenene – en fantastisk inspirerende oplevelse."*

*SWOT-analysen* er en anden velkendt metode, som er blevet taget i anvendelse i denne kagebog. Metoden har sin styrke i at kunne beskrive en organisations status og udfordringer på systematisk vis. Til gengæld betyder analysens ateoretiske perspektiv, at den risikerer at forfalde til åbenlyse og banale betragtninger, hvor ureflekterede common sense betragtninger risikerer at indsnævre opfattelsen af spillerummet for en organisation. Det kan således være en god ide at have eksterne konsulenter tilknyttet for at hjælpe med at tænke det utænkelige ("thinking out of the box"). Desuden savnes der anvisninger på, hvordan konkrete udviklingsstrategier kan formuleres.

*Gennemførelsen af projektet har givet klarhed over, hvilket kompetenceløft medarbejdere og ledelse har brug i forbindelse med salg og gennemførelse af nye ydelser.*

*Matricen til match af udviklingstiltag og værdier* blev skabt undervejs ved lidt af en tilfældighed, da projektteamet drøftede, hvordan Byfornyelse Danmark/København skulle prioritere sine udviklingstiltag i forhold til værdigrundlaget. På baggrund af de indgående drøftelser hjalp matricen og afstemningsproceduren til at vurdere de enkelte udviklingstiltags bidrag til at realisere værdigrundlaget og prioritere hvilke tiltag, der er vigtigst på kort sigt.

*Projektet har givet anvisninger til, hvordan der foretages en strategisk fokusering og udvælgelse af udviklingstiltag, der er behov for at gennemføre på kort sigt med henblik på at udvikle selskabet i den rigtige retning.*

Kotters (1997) *otte gode råd om forandringsprocessen* giver et godt overblik over aktiviteter og faldgruber i forandringsprocesser. De fleste af disse gode råd er reflekteret i fremgangsmåden i dette projekt. Det har dog ikke inden for projektets rammer været muligt at inddrage selve implementeringen. Ligeledes vil flere af metoderne rette sig mod flere af de gode råd.

Sammenfattende kan det konkluderes, at kombinationen af en række strategiværktøjer og –metoder og de otte gode råd om forandringsprocessen har resulteret i:

- Formulering af værdigrundlag for byfornyelsen og Byfornyelse Danmark/København.
- Udvikling af mulige forretningsstrategier, der understøtter værdigrundlagene på henholdsvis markeds-, virksomheds- og ydelsesniveau.
- Udvalgelse af udviklingstiltag, der understøtter valgte forretningsstrategier og byfornyelsens forandringsproces.
- Anvisning af fremtidige fokusområder i relation til udvikling af ydelser og kompetencer til understøttelse af den overordnede forretningsstrategi.

## Referencer

Bertelsen, N. H. (1999). *Kortlægning af 88 byfornyelsessager. En analyse af slutregnskaber og renoveringsomfang*. Hørsholm: Statens Byggeforskningsinstitut. SBI-rapport 307.

Bertelsen, N. H. & Gottlieb, S. G. (under udgivelse). *Udarbejdelse af beslutningsgrundlag i byfornyelsen nu og i fremtiden – En procesanalyse for Byfornyelse København som oplæg til et nyt forretningskoncept med prisdatabase og informative datablade*. Hørsholm: By og Byg.

Bertelsen, S., Davidsen, H., Pedersen, K. F. (2002). *Bygherren som forandringsagent – På vejen mod en ny byggekultur*. København: Bygherreforbundet i Danmark og Fonden Realdania.

Byfornyelse Danmark/København, Bascon & IBM Business Consulting Service (2003). *Analyse og idéudvikling af rådgiverydelser og honorarformer i byfornyelsen*. København: Erhvervs- og Boligstyrelsen.

Gann, D. M. & Salter, A. J. (2000). Innovation in project-based service-enhanced firms: the construction of complex products and systems. I: *Research Policy*, 29, 955-972.

Hatch, M. J. (1997). *Organization Theory – Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. New York: Oxford University Press, Inc.

Jungk, R. & Müllert, N. R. (1984). *Håndbog i fremtidsværksteder*. København: Politisk Revy.

Kotter, J. P. (1999). *I spidsen for forandringer*. København: Peter Asschenfeldts nye Forlag.

*Lov om byfornyelse og udvikling af byer. Lov nr. 1234 af 27/12/2003*. København. Økonomi- og Erhvervsministeriet.

Sørensen, L. & Vidal, V. (1999). *Strategi og planlægning som læreproces – Seks bløde fremgangsmåder*. København: Handelshøjskolens Forlag.



Denne rapport beskriver resultatet af et forsøgs- og udviklingsprojekt vedrørende værdigrundlag og forandringsprocesser i byfornyelsen. Byfornyelsen står overfor store udfordringer. Vilkaerne for byfornyelsen er i de senere år blevet ændret betydeligt, og ønsket om at skabe øget værdi er blevet forstærket. Med udgangspunkt i et casestudie af et byfornylsesselskab har dette projekt resulteret i en "køgebog" til formulering af et værdigrundlag for byfornyelsen og retningslinier for bygherrens rolle som forandringsagent i byfornyelsen. Afslutningsvis kan det konkluderes, at de udviklede værktøjer og anvendte analysemetoder har vist sig hensigtsmæssige, men den samlede "køgebog" er i sin nuværende form relativt ressourcekrævende, ligesom et vist behov for ekstern ekspertstøtte må forudses.

1. udgave, 2007

ISBN 978-87-563-1315-5