

Evaluering av Planleggerskolen

STATENS VEGVESENS RAPPORTER

Nr. 277



Dagrunn Husum

FOTO: Dagrunn Husum

Tittel

Evaluering av Planleggerskolen

Title**Undertittel****Subtitle****Forfatter**

Anne Marie De F. Lossius

Author

Anne Marie De F. Lossius

Avdeling

HR- og administrasjonsavdelingen

Department

Human Resources and Administration Department

Seksjon

Virksomhetsutvikling

Section

Virksomhetsutvikling

Prosjektnummer**Project number****Rapportnummer**

Nr. 277

Report number

No. 277

Prosjektleder

Anne Marie De F. Lossius

Project manager

Anne Marie De F. Lossius

Godkjent av

Gyda Grendstad

Approved by

Gyda Grendstad

Emneord

Planleggerskolen, planleggere, bestillere, planbestillere, planprosjektledere, Ressursavdelingen, Vegavdelingen, planprosess

Key words**Sammendrag**

Høsten 2013 ble undervisningen ved Planleggerskolen evaluert. Målet med evalueringen var å vurdere om undervisningen bidrar i å tilføre etaten nødvendig kunnskap innen planlegging, om kunnskapen anvendes i tilstrekkelig grad og hvorvidt organisatoriske forhold i Statens vegvesen støtter eller hindrer anvendelsen av kunnskapen og verktøyene som læres.

Summary

Evalueringen konkluderer med at Planleggerskolen bidrar i å tilføre etaten nødvendig kunnskap innen planlegging. Det anbefales likevel å gjennomføre justeringer i undervisningen for å bidra til at etaten skal nyttiggjøre seg kunnskapen i større grad.

Tiltakene som er foreslått gjennom evalueringen vil bidra til å styrke Planleggerskolens rolle som kunnskapsformidler og endringsagent innenfor planarbeid i Statens vegvesen.



Innhold

1 Innledning	1
2 Mål og hensikt	1
3 Metode	1
4 Definisjoner og kriterier for vurdering	2
5 Hovedfunn	2
5.1 Opplevd læringsutbytte.....	2
5.2 Deltakernes opplevelse av de pedagogiske rammene	3
Foredragsholdere	3
Undervisningsform	4
Overføring av kompetanse og nettverksbygging	4
Å møte deltakere med annen bakgrunn og andre perspektiver.....	4
Identitet med SVV og samfunnsansvar	5
5.3 Relevans for eget arbeid og anvendelse av den nye kunnskapen	6
5.4 Forhold som påvirker anvendelsen av den nye kunnskapen	7
Flere i felleskap versus alene i sitt miljø.....	7
Store versus små og mellomstore prosjekt	8
Oppfølging av nærmeste leder.....	9
5.5 Organisatoriske forhold.....	10
Bestiller/utfører-modellen	11
Forskjellig kunnskap om og forståelse for hverandres prosesser og roller.....	13
Manglende felles begrepsbruk mellom ressurs- og vegavdeling	14
Ressurs- og Vegavdelinger har ulike mål.....	15
5.6 Deltakernes forslag til forbedringer	15
6 Oppsummering og anbefaling	17
6.1 Planleggerskolen er en viktig bidragsyter i å tilføre etaten nødvendig planleggings kunnskap .	17
6.2 Anvendelsen av kunnskapen og påvirkningsfaktorer.....	18
6.3 Organisatoriske forhold.....	18
7 Avslutning	19
Referanseliste	20
Intervjuguide	21

1 Innledning

Evalueringen er bestilt av Gyda Grendstad, leder ved seksjon for Planlegging og grunnerverv og er gjennomført høsten 2013. På bakgrunn av evalueringen skal det tas stilling til om undervisningen i Planleggerskolen skal videreføres slik som i dag eller om det skal gjøres endringer i kurstilbudet.

En arbeidsgruppe bestående av Knut Sørgaard (ansvarlig for planleggersolen), Tore Solberg, seniorrådgiver ved Planlegging og grunnerverv (tidligere ansvarlig for Planleggerskolen), Erik Anders Aurbakken, prosjektkoordinator ved seksjon for Plan Vegavdeling, Oslo (og tidligere deltaker), Anni Kari Pedersen seksjonsleder på Plan- og prosjekteringsseksjonen i Region midt (og tidligere deltaker), og Anne Marie De F. Lossius, prosjektansvarlig fra Virksomhetsutvikling ble etablert. Arbeidsgruppen har gjennomført tre møter. Sluttrapporten er skrevet av Anne Marie de F. Lossius ved Virksomhetsutvikling stab på HR/Adm. avdelingen, med tekstbidrag fra arbeidsgruppen.

2 Mål og hensikt

Målet med evalueringen er å vurdere hvorvidt undervisningen som tilbys gjennom Planleggerskolen bidrar til å tilføre etaten nødvendig kunnskap innen planlegging¹. I tillegg er det et mål å vurdere om kunnskapen anvendes i tilstrekkelig grad og hvorvidt organisatoriske forhold i Statens vegvesen støtter eller hindrer anvendelsen av kunnskapen og verktøyene som læres på Planleggerskolen.

3 Metode

Det er benyttet kvalitativ metode i form av intervju med intervjuguide for innhenting av data. Intervjudeltakerne ble plukket ut av arbeidsgruppen basert på hvilken region de jobber i, hva slags bakgrunn de har og hvor lenge siden de hadde gjennomført Planleggerskolen.

I alt 13 tidligere deltakere fra tre ulike kull, inkludert ledere er intervjuet. Alle regionene er representert i utvalget og med få unntak er intervjuobjektene hovedsakelig fra ressursavdelinger, vegavdelinger (bestillere/små prosjekter), og fra store prosjekter. Utvalget er ikke tilfeldig, men rimelig representativt for tidligere kull på Planleggerskolen. Undersøkelsen kan ikke identifisere noen systematiske skjevheter i utvalget.

Mulige feilkilder som for eksempel preferanser hos intervjuer er redusert da intervjuer ikke har vært i befattning med Planleggerskolen før evalueringsoppdraget. En mulig feilkilde kan være at det ikke ble gjennomført prøveintervjuer for å teste spørsmålsguiden.

¹ Se vedlegg 1 for kursbeskrivelse av kurs 2: Ledelse av planleggingsprosesser og kurs 3: Om strategisk planlegging

Det er naturlig å tro at intervjuer kan ha tilegnet seg kunnskap om Planleggerskolen underveis, og derfor stilte bedre oppfølgingsspørsmål (og fått mer informasjon) på de siste intervjuene enn på de første.

4 Definisjoner og kriterier for vurdering

Evalueringen har som et av sine mål å finne ut om Planleggerskolen bidrar til å tilføre etaten nødvendig kunnskap innen planlegging. Nødvendig kunnskap defineres her som «kunnskap om prosessledelse og prosjektstyring som bidrar til effektivitet i planleggingen»

Effektivitet i planleggingen er en funksjon av planleggingstid, planleggingskostnader og plankvalitet. De to første er målbare størrelser. Plankvalitet er vanskeligere å måle, men teoretisk handler det om at planene er gjennomførbare og anviser holdbare og kostnadseffektive løsninger i et livsløp (Haraldsen 2012). Definisjonen av nødvendig kunnskap og effektiv planlegging ligger til grunn for vurderingene som gjøres underveis i sluttrapporten.

Det som har kommet frem under denne evalueringen er vurdert opp mot definisjonene ovenfor. I tillegg er det det sett og vurdert i forhold til det som er kommet frem gjennom tre andre evalueringsrapporter knyttet til evaluering og effektivisering av planleggingsprosjekt i etaten (Søyseth og Martinussen, 2013, Andersen og Vølstad, 2013 og Haraldsen, 2012).

5 Hovedfunn

Evalueringen har prioritert følgende hovedtema:

- Opplevd læringsutbytte
- Deltakernes opplevelser av de pedagogiske rammene
- Relevans for eget arbeid og anvendelse av den nye kompetansen
- Forhold som påvirker anvendelsen av den nye kompetansen
- Organisatoriske forhold

5.1 Opplevd læringsutbytte

Deltakerne opplever å ha hatt stort læringsutbytte av å delta på Planleggerskolen. Dette resultatet er gjennomgående uavhengig av om deltaker var relativt ny i Statens vegvesen (1-2 år) eller hadde vært tilsatt lengre. De fleste mener likevel at det er en fordel om man har noe erfaring fra planprosesser eller prosjektarbeid før man deltar på Planleggerskolen.

«Hadde jobbet 1 år da jeg gikk Planleggerskolen. Fikk likevel mye utbytte og kunne jobbe med planarbeid på rett sett. Hadde litt prosjekterfaring fra før, det var en fordel».

«... viktig at man har litt prosjektledererfaring for da blir eksemplene i gruppearbeidet langt bedre»

Det fagområdet deltakerne opplever å ha fått størst utbytte av, er undervisningen knyttet til den overordnede strategiske planleggingen, forberede planleggingsprosesser etter plan- og bygningsloven og styring og ledelse av planprosjekter.

Mer konkret oppgir deltakerne å ha lært mest om:

- Bedre helhetsforståelse og forståelse for de ulike fasene i et utviklingsprosjekt
- Bruke tid på grundig forarbeid
- Involvere, kommunisere og samarbeide med alle berørte parter
- Større bevissthet på egen og andres rolle
- Større trygghet i utøvelse av egen rolle
- Nyttige verktøy og metoder for å jobbe prosessorientert
- Nyttige verktøy for å jobbe i team.
- Felles begrepsforståelse

Samlet sett bidrar alle læringspunktene ovenfor til kunnskap som bidrar til bedre plankvalitet. Det opplevde læringsutbytte er i stor grad likt det som ble oppgitt av respondenter i evalueringen som ble gjennomført av Rådgivningsfirmaet Athenae i 2008.

5.2 Deltakernes opplevelse av de pedagogiske rammene

De pedagogiske rammene opplevdes av alle deltakerne, som svært positive. Med pedagogisk ramme menes her foredragsholdere, undervisningsformen, og andre forhold som av deltakerne oppleves som viktige for det totale læringsutbytte.

Foredragsholdere

De to foredragsholderne som står for mesteparten av undervisningen får udelt positiv tilbakemelding fra deltakerne. Det gjør også flertallet av de andre foreleserne.

«Det som var mest nyttig for meg var prosjektledelse med Torstein, veldig nyttig fokus på bestilling og tilbakemeldinger»

«Alt vi lærte var veldig nyttig. Spesielt nyttig var Torsteins del om ledelse og styring. Vi ble gjort veldig oppmerksomme på fallgruvene, hvordan analysere minustegn og hvordan forbedre minusfortegn og hvordan forberede»

«Det som overrasket meg var innsikten i meg selv og egne reaksjoner på andre og andres reaksjoner på meg. Lærte veldig mye. Spesielt av Torstein».

«Glemmer ikke Susan og hennes kreative prosesser»

«Veldig fornøyd med Susan sin bolk. Det ga meg en flyving start. Inspirerende og var mye praktisk planleggerprosess, det ble mer konkret og matnyttig».

«Jeg synes midtbolken (red.anm. prosesshåndtering, Susan Brockett) var mest spennende, det var det jeg kunne minst om på forhånd».

«Også Tore Solbergs bolk om idedugnader tidlig i prosjekt har jeg brukt mye. Slagkraft».

«Det meste var nyttig, noen forelesere var mindre engasjerende, men likevel nyttige»

«Utrolig det tempoet som var og at de klarte å inspirere så mye i 3 dager i strekk».

Undervisningsform

Deltakerne uttrykker at det er en god blanding av forelesninger og praktiske gruppeoppgaver i undervisningen. De trekker også frem bruken av eksempler fra sin egen hverdag som spesielt nyttig i undervisningsformen.

«Det var god balanse mellom teori og praksis og gruppearbeid. Vi fikk prøve ut mye teori i måten å lære på, prøvde ut mye på oss selv, gruppearbeid hadde en funksjon, var ikke på lat»

«Veldig bra det pedagogiske og balansen mellom input og å være aktive deltakere»

«... Opplevde kurset nært nok virkeligheten siden det er vi selv som bidrar med eksempler og erfaringer»

Overføring av kompetanse og nettverksbygging

Muligheten til å bli kjent med prosjektledere fra andre regioner trekkes frem som en viktig faktor ved måte undervisningen i Planleggerskolen er organisert på. Både i forhold til overføring av kompetanse og i forhold til nettverksbygging.

«Fikk bedre kjennskap på tvers av organisasjonen og regionene. Kan treffe dem i andre jobbsammenhenger, lavere terskel for å ringe og spørre hverandre, trygghet».

«Å jobbe og bli kjent med gruppen, tørre å snakke om det som er vanskelig, det skapes en trygg ramme for dette»

«Bra med gruppearbeid og overføring av kompetanse»

Å møte deltakere med annen bakgrunn og andre perspektiver

Å møte deltakere med annen bakgrunn og den utvidede forståelsen det tilførte den enkelte deltakeren ble trukket frem som nyttig.

«Fikk innsikt i hverdagen og utfordringene til prosjektkoordinatorene (reguleringsplaner). Mer forståelse for de vanskelige tidsfristene, og at de fungerer som bindeledd mellom ledelsen og prosjektleder (mye psykologi i prosjektlederjobben)»

Identitet med SVV og samfunnsansvar

Flere deltakere trekker frem det at undervisningen ble holdt i ulike regioner som noe som bidro til identitet med organisasjonen og forståelsen av det samfunnsansvaret Statens vegvesen har.

«Veldig positivt at vi besøkte ulike vegvesen lokaler. Forstår og føler at du er en del av noe større, ser sammenhenger. Fikk en enorm tilhørighet med organisasjonen og det vi jobber med. Og at man lærer om lokale forskjeller»

Planleggerskolen bidro til å knytte meg til SVV. Ble veldig kjent med SVV

«... bidro til identitet med SVV og samfunnsansvar



Økt identitet med organisasjonen er strengt ikke en pedagogisk ramme, men trekkes frem her fordi det av intervjuobjektene ble oppfattet som en viktig del av rammen for og resultatet av undervisningen. Sterk identitet med arbeidsgiver og opplevelse av at arbeidsoppgavene er samfunnsviktige er generelt sett faktorer som bidrar til lavere turnover.

Gode foredragsholdere, praktiske gruppeoppgaver, kunnskapsdeling på tvers av driftsenheter og seksjoner, samt nettverksbygging mellom deltakere med ulik erfaring er samlet med på å tilføre deltakerne kunnskap og nettverk som bidrar til bedre plankvalitet.

5.3 Relevans for eget arbeid og anvendelse av den nye kunnskapen

Alle deltakerne vurderer Planleggerskolen som relevant for eget arbeid. De uttrykker at det har fått dem til å tenke annerledes rundt planlegging, rolleutøvelse, kommunikasjon og har dessuten gitt dem praktiske verktøy i forhold til prosjektstyring og ledelse av planprosesser. Mange sier at det har endret arbeidsmåten på flere områder. Konkrete endringer som blir trukket frem av deltakerne er:

- **De bruker mer tid i den tidlige fasen av arbeidet til avklaring og organisering**
«Det å bruke tid på å rasjonalisere prosjektet ut ifra prosjektets natur. Grepene man gjør i samordningsfasen, og hvor viktig den er som avklaringsarena»

«Fikk større fokus på bestilling og tilbakemeldinger. Viktig å bruke tid på dette i tidlig fase og ikke hoppe rett på»
- **De jobber mer dynamisk med prosessen**
«Får deg til å tenke på prosessene, at du hele tiden må litt frem og litt tilbake, sjekke, revurdere»
- **De jobber mer systematisk og strukturert enn det de har gjort tidligere**
«Forstod bedre viktigheten og nytten av rammer for planer, bestillinger, avklaringer, prosjektstyringsplan og hvordan alt dette kan bidra positivt til prosessen»
- **De tar tak i problemer som oppstår mellom deltakere i et prosjekt.**
«Jeg synes midtbolken (red.anm. planprosesshåndtering) var mest spennende, det var det jeg kunne minst om på forhånd, det å håndtere tredjepart/motpart og fremdrift i prosessen»

«Vi lærte mye om atferden til mennesker som er involverte i prosjekt»

- **De praktiserer samhandling og teamarbeid**
«Bruker møteplanlegging og det å kommunisere med kolleger etter DUO prinsippet (dele, undersøke og oppsummere om man har forstått hverandre)»
- **De bruker verktøyene de lærte på Planleggerskolen**
«Har hatt nytte av prosessleder, virkemidler og verktøy knyttet til prosessledelse»

«Fått utbytte av det vi lærte om konflikthåndtering og verktøy»

Anvendelse av plan- og prosjektstyringsverktøy innebærer en bedre strukturering og styring av planprosessen som fører til mer effektiv bruk av planleggingstiden og bedre plankvalitet.

Økt rolleforståelse, og bedre kommunikasjon og samhandling mellom aktørene som deltar i planprosessen, bidrar til å forebygge, samt løse konflikter som kan oppstå undervegs. Sammen med tidlig involvering reduserer dette risikoen for «omstart» under planprosessene. Med omstart menes at man må rykke tilbake én eller to utredninger fordi viktige fagområder er oversett, delbeslutninger mangler forankring eller at viktige premissgivere har medvirket for sent m.m. Omstarter påvirker tidsbruken i det gjeldende prosjekt, men påvirker også andre prosjekter ved at planressurs/prosjektleder ikke frigjøres til andre planprosjekter som er under bestilling. Bedre rolleforståelse, kommunikasjon og samhandling er med andre ord viktig for å redusere planleggingstid og frigjøre planressurser.

Planleggerskolens metodikk bidrar i så måte til bedre plankvalitet, bedre bruk av planleggingstid og bedre samhandling som bidrar til å redusere den totale planleggingstiden, ved å forebygge omkamper og omstart.

5.4 Forhold som påvirker anvendelsen av den nye kunnskapen

Alle deltakerne bruker deler av det de har lært gjennom Planleggerskolen. Få deltakere har brukt alle metodene og verktøyene eller i tilsvarende grad som det undervises i på Planleggerskolen. I hvilken grad deltakerne anvender kunnskapen og bruker verktøyene ser ut til å avhenge av spesielt to forhold: hvor mange i nærmeste arbeidsmiljø som har gjennomført Planleggerskolen og størrelse eller kompleksiteten på prosjektet. Leders innstilling til metodikken og oppfølging ser ut til å være en tredje faktor som kan påvirke anvendelsen av kunnskapen.

Flere i felleskap versus alene i sitt miljø

Deltakere som sitter i arbeidsmiljøer der flere (leder og/eller medarbeidere) har gjennomført Planleggerskolen bruker i større grad metodikken og verktøyene de har lært på Planleggerskolen, enn de som opplever at de er de eneste i sitt miljø.

«Flott at flere av oss har tatt Planleggerskolen, vi kan diskutere praksis, og ideal. Bli bedre»

«Nå når stadig flere tar Planleggerskolen har vi et slags forum hvor vi kan diskutere. Rollebiten er enklere å diskutere nå, hva vi skal og ikke skal gjøre»

«Som planlegger (red.anm. prosjektleder) sitter du ofte alene, for de fleste i prosjektgruppen har ikke gått Planleggerskolen og snakker ikke samme språk... derfor er ikke organisasjonen moden nok til å ta imot kunnskapen fullt ut»

«Det er ikke mange på mitt kontor som har tatt Planleggerskolen, det blir ikke modenhet til denne måte å jobbe på i organisasjonen før flere bruker metodikken»

Det at flere fra samme miljø har felles begrepsforståelse, og diskuterer metodikkene som læres på Planleggerskolen ser ut til å være en viktig forutsetning for at deltakeren bruker metodikken, samt er endringsagenter i organisasjonen.

Store versus små og mellomstore prosjekt

Deltakere som hovedsakelig jobber med store prosjekter arbeider i større grad etter prinsippene det læres på Planleggerskolen. For store og komplekse planprosjekter bidrar kunnskapen fra planleggerskolen til bedre tidsbruk gjennom å gi oversikt, avklaringer i tide, og bedre styring. Det er lettere å strukturere arbeidet etter Planleggerskolens metoder i større prosjekt, blant annet fordi store prosjekt har mer tid og penger.

«... I store prosjekt enklere ... der har de sine egne penger og kan gjøre som de vil».

Deltakere som jobber med små- og mellomstore prosjekter, jobber i mindre grad etter Planleggerskolens prinsipper. Deltakerne poengterer at det å gjennomføre en prosess inkludert verktøy slik det undervises på Planleggerskolen er for omfattende når man jobber med små- og mellomstore prosjekter. De har hverken tid (de har porteføljer med flere små- og mellomstore prosjekter), eller budsjett til å jobbe etter den «ideelle» metoden.

«I forhold til prosessplan... har aldri sett diagram over, eller avklaring av alle aktiviteter, har ikke sett noen bruke dette. Det er mulig prosjektlederen sitter på sitt kontor og fyller ut dette, men har aldri sett at det fylles ut sammen. De ser på tidsbruk og prioritering. Alle syntes det var nyttig, det gjør noe med hvordan du tenker, men man har ikke tid»

«Arbeidsmetodikken er ikke så godt innarbeidet. Vi jobber med små/medium prosjekter. Sjelden at vi kjører prosjekt helt etter HB-151. Det varierer fra størrelse på prosjekt og prosjektledelsen»

«Planleggerskolen tar utgangspunkt i store prosjekter. I det daglige jobber vi med mange små og mellomstore prosjekter. Stort press på å få unna prosjekt»

«... veldig omfattende. Små og mellomstore prosjekter har ikke økonomi til dette, og de har som regel heller ikke tid på grunn av kortere frister (mange som tror at å planlegge et lite prosjekt er mindre tidkrevende enn store prosjekter, men mange av møtene der man involverer interessenter tar like lang tid for små som for store prosjekter)».

Opplevelsen av at det er utfordrende å jobbe etter Planleggerskolens metoder i små- og mellomstore prosjekter understrekes i svar som ble gitt på spørsmålet «hva kan det gjøres mer av på Planleggerskolen, eventuelt hva kan gjøres annerledes?».

«Kunne godt ha mer om hvordan man kjører små/korte prosjekter med kortere tidsfrister, mindre penger og hvordan kjøre prosessene med disse rammebetingelsene»

«Det hadde vært gøy å se Susans opplegg i en ramme av små – mellomstore – store prosjekter. Hva kan gjøres likt, annerledes, og i hvilken skala avhengig av størrelsen?»

«Diskusjon om hvilke metoder som kan brukes når, hva behøver man ikke å bruke? Prosjekter er aldri like»

Disse utsagnene samsvarer med svar gitt av respondenter i forprosjektet «Effektivisering av planlegging» (Haraldsen 2012). Der påpekes det at formelle prosesser og krav er unødvendig omfattende for små prosjekter, at organisering etter HB 151 er for komplekst og at tids- og ressursbruken blir for omfattende i forhold til prosjektets størrelse (Haraldsen 2012). Ut fra deltakernes svar virker det som planoppgaven må være av et visst omfang mht. aktører, tekniske komplikasjoner og varighet for at man skal se behovet for og ha full nytte av metodikken. Eventuelt kan metodikken justeres og i økende grad tilpasses de små- og mellomstore planprosjektene, slik at tidsbruken står i forhold til nytten. Det å lære deltakerne hvordan metodikken kan skaleres opp eller ned etter størrelsen eller kompleksiteten i det enkelte prosjekt vil være en viktig forutsetning for at deltakerne i større grad tar i bruk arbeidsmetodikkene det undervises i på Planleggerskolen.

Oppfølging av nærmeste leder

Det er få av deltakerne som sier å ha opplevd oppfølging fra nærmeste leder gjennom etterspørsel av bruk av metoden fra Planleggerskolen. De som har opplevd etterspørsel av bruk av metoden er deltakere med ledere som selv har gjennomført Planleggerskolen.

Ledere er ikke spurt i hvilken grad de har fulgt opp medarbeidere som har deltatt på kurs.

Enkelte deltakere opplever at de får signal fra leder om at det er nyttig å lære det «ideelle», men at man i hverdagen må få unna mest mulig arbeid. Lederens innstilling har konsekvenser for anvendelsen.

I hvilken grad leders oppfølging virker inn på bruken av det som læres på Planleggerskolen er vanskelig å presisere. Det er likevel grunn til å tro at medarbeidere som har ledere med forståelse for at metodikken bidrar til bedre kvalitet på vegprosjekter og som følger opp at det arbeides etter disse metodene, i større grad vil planlegge etter disse prinsippene. Det vil derfor være viktig at ledere har en minimumskompetanse om disse arbeidsmetodene for å bidra til at Statens vegvesen i større grad anvender metodikken.

5.5 Organisatoriske forhold

Som skrevet i tidligere avsnitt varierer det i hvilken grad deltakerne opplever at de får brukt arbeidsmetodikken og verktøyene de lærer på Planleggerskolen. Av intervjuene kommer det frem at organisatoriske forhold påvirker bruken av metodikken. De organisatoriske rammene og utfordringen med bruken av det som læres må sees i sammenheng. Det dreier seg både om strukturelle og kulturelle forhold.

De fleste utfordringene er knyttet til kommunikasjon og samhandling i grensesnittet mellom Ressursavdelingen som utarbeider regulerings- og byggeplaner og enhetene som enten bestiller planverket eller som skal realisere byggeprosjektet. Utfordringene som trekkes frem er blant annet knyttet til overganger mellom faser fra prosessen «Planlegge vegprosjekt etter PBL» til «Gjennomføre utbyggingsprosjekt».

Hvem som er eier og bestiller av et prosjekt avhenger av type prosjekt som skal planlegges, og organiseringen i den enkelte region. Regionene har fordelt ansvaret for planlegging på forskjellige måter og mellom ulike enheter som Styrings- og strategistab, Veg- og transportavdeling, Ressursavdeling, og Vegavdelinger (Haraldsen 2012).

På bakgrunn av intervjuene vil hovedfokuset i de videre avsnittene være grensesnittet mellom Ressursavdelingen og Vegavdelingen (Plan- og forvaltningsseksjonene) som bestiller. Det betyr ikke at det ikke er utfordringer mellom ressursavdelingen og andre bestillere (for eksempel prosjektavdelingene/store utbyggingsprosjekt), men utfordringene er ikke like uttalte og påvirker ikke i like stor grad anvendelsen av det som er lært på Planleggerskolen.

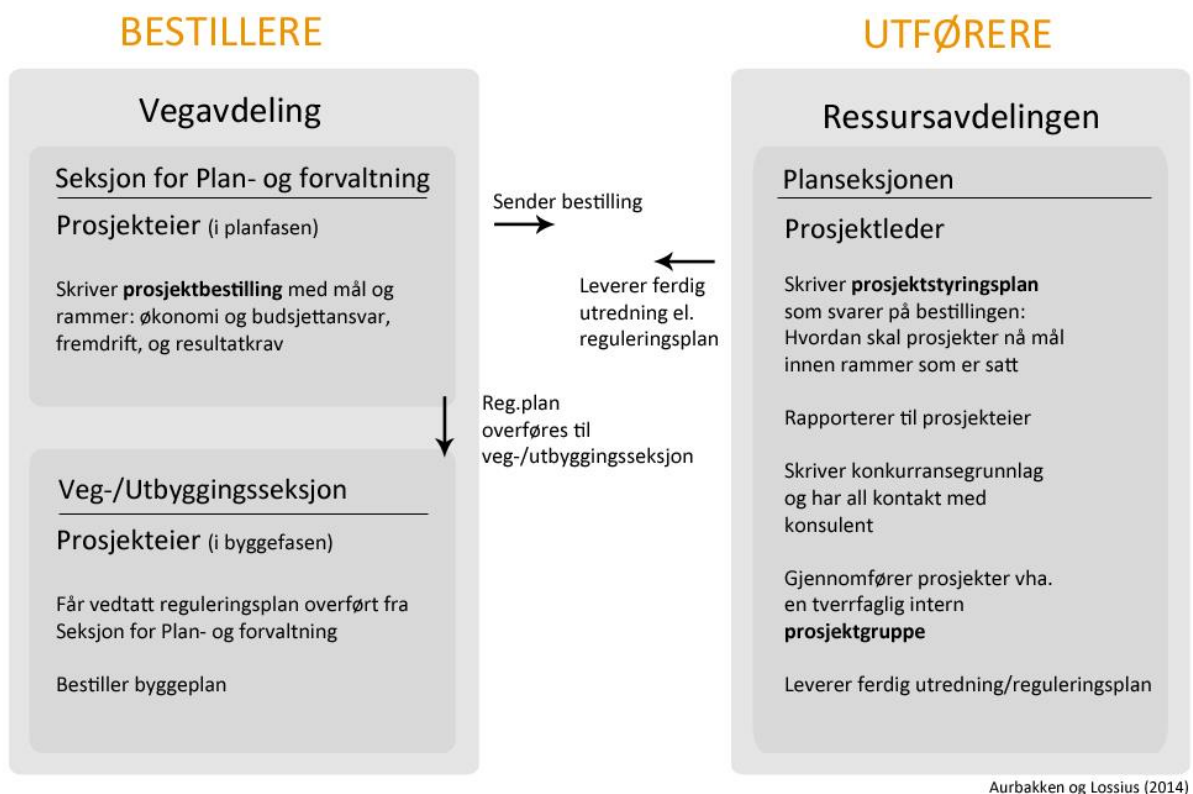
Noen av de organisatoriske utfordringene deltakerne mener hemmer/vanskeliggjør bruken av metodikken og verktøyene fra Planleggerskolen er:

- Bestiller – utfører modellen
- Ressurs- og Vegavdeling har forskjellig kunnskap om og forståelse

- for hverandres prosesser og roller
- Manglende felles begrepsbruk mellom Ressurs- og Vegavdeling
- Ressurs- og Vegavdeling har forskjellige mål

Bestiller/utfører-modellen

Håndbok 151 « Styring av vegprosjekt» beskriver styring av utbyggings-, drifts- og vedlikeholdsprosjekt. Sentralt i håndboken er bestiller/utfører-modellen som i prinsippet er kontraktstyring. I stedet for å styre gjennom myndighet skal styringen skje gjennom forhandlinger og kontrakter mellom bestiller og utfører (Søyseth og Martinussen, 2013 s. 7-10). Sentrale kontrakter i «Planlegging av vegprosjekter etter PBL» er prosjektbestillingen og prosjektstyringsplanen.



Figur 1. Dette er et eksempel for å illustrere roller og ansvar i planlegging av veg. I andre typer utredninger vil andre aktører delta, men innenfor liknende modell for rolle- og ansvarsdeling.

For å illustrere bestiller-utfører rollen er det i Figur 1. tatt utgangspunkt i Vegavdelingen og Ressursavdelingen. I andre typer utredninger vil andre aktører delta, men innenfor en lignende modell for rolle- og ansvarsdeling. Det er variasjon både mellom regionene og internt i regionene i forhold til hvordan planarbeidet er organisert. Figur 1 må derfor forstås som en prinsippskisse.

Utfordringen med bestiller/utfører-modellen, mht. anvendelse av lært kunnskap fra Planleggerskolen, dreier seg om rammebetingelsene som settes for planprosjekter og hvordan man definerer om et prosjekt er lite eller stort.

Per i dag er det prosjekteier, seksjon for Plan- og forvaltning i Vegavdelingen som setter tidsrammene og har budsjettansvaret for et planprosjekt. Budsjettansvaret er m.a.o. plassert i en annen avdeling og seksjon enn der kunnskap om planlegging og planleggingsprosessen er plassert.

Planleggere opplever at Vegavdelingen ikke kan nok om planlegging til å utarbeide bestillinger med realistiske tids- og budsjettammer. Dette kommer til uttrykk på følgende måte:

«... planprosjektledere har ikke budsjettansvaret, det har byggherre, men byggherre styrer prosesser de ikke kan (f.eks. budsjettene er ikke i forhold til krav fra håndbøker, budsjetter blir laget uten at planarbeidet er ferdig, uten tanke for geoteknikk, de bruker gjennomsnittspriser og anslagsprosesser, m.m.)»

«Vi jobber fortsatt veldig tradisjonelt med planlegging. Enkelt sagt; I praksis er det en som planlegger (Ressursavdeling) og en som bestemmer hvilken dato det skal være ferdig (Vegavdeling), men vi mangler struktur på hvordan, når og på best måte»

«De som styrer pengesekken ser ikke nytten av å bruke tid på planleggingsprosessen ... og setter ikke av tid til dette»

At det ikke settes av tid og penger til å gjennomføre planprosessen etter PBL og etter de metodene det undervises i Planleggerskolen hemmer/vanskeliggjør anvendelsen av Planleggerskolemetodikken.

Kriteriene for hvordan man definerer størrelsen på et byggeprosjekt har også innvirkning på bruken av metodikken som læres. Den definerte størrelsen på et prosjekt påvirker tids- og budsjettammene planprosjektet får. En planprosjektleder som får ansvar for et prosjekt som defineres som lite, men som i realiteten er mellomstort eller stort, vil ikke ha tilstrekkelige ressurser til å utføre planleggingsarbeidet etter Planleggerskolens metodikker.

Prosjekter blir i dag som regel definert som store eller små avhengig av størrelsen på det som skal bygges. For eksempel vil en busslomme defineres som et lite prosjekt, mens en 2 km lang sykkelvei defineres som et mellomstort prosjekt. Ut ifra et planleggerperspektiv vil en mer hensiktsmessig måte å definere størrelsen på et prosjekt være å definere størrelsen utfra kompleksiteten på prosjektet fremfor fysisk størrelse. En busslomme er stort sett like stor uavhengig av om den plasseres i en liten bygd på Vestlandet eller om den plasseres i

sentrum av en storby. Kompleksiteten derimot vil være svært ulik, og påvirkes av hvor mange private parter, myndigheter og fagområder som må involveres underveis i planprosessen.

«Det er en utfordring å identifisere oppgaven godt nok. I SVV er det en tendens til at man bagatelliserer små oppgaver «dette er kun...», de glemmer tilstøtende oppgaver med mulige komplikasjoner»

«... for eksempel busslommer, de varierer veldig i pris. I et byområdet er det svindyr å bygge busslommer, på landet er det helt uproblematisk. Men alle regner det som et lite prosjekt. Busslomme i en by kan bli rimelig omfattende og dyrt».

«Skulle gjerne ha jobbet etter Planleggerskolemetoden, men har ikke tid og penger til det, i tillegg jobber jeg med 10 andre små prosjekt samtidig».

Metodikken og verktøyene fra Planleggerskolen krever at det settes av nok ressurser. Mange av prosessene som skal gjennomføres i starten av en planprosess (for eksempel møter med interessenter) er like tidkrevende for små som for store prosjekt. Små komplekse prosjekt kan ha mange interessenter, og dersom man ikke har ressursrammer som står i forhold til dette, vil det fungere som en hemmer for metodikken fra Planleggerskolen.

Forskjellig kunnskap om og forståelse for hverandres prosesser og roller

Ledere og medarbeidere fra ressurs- og vegavdeling, har ikke tilstrekkelig kunnskap om og forståelse for hverandres prosesser, roller og utfordringer.

Prosjektledere opplever at medarbeidere fra vegavdelingene ikke ser viktigheten av og heller ikke prioriterer tidlig kommunikasjon i planprosessen. Medarbeidere på vegavdelingene opplever på sin side at prosjektledere lager planer som ikke er realistiske nok og bruker for lang tid på utarbeidelsen. Disse motsetningene kommer til uttrykk på følgende måte:

«Sitter med inntrykk av at prosjektledere tror vi bare sitter og skriver en plan. Men de må ha forståelse for hva vår rolle innebærer og våre prosesser»

«Byggherre må bli flinkere til å bli med tidligere for å gi innspill til planleggere. De sier ofte at de ikke har tid. Siden kommer de inn og sier at «dette er ikke bra nok...» Man sparer millioner på å bidra i tidlig fase»

«Planleggere (red.anm. prosjektledere) behøver byggeledererfaring. Da får man en helt annen realisme i det å planlegge. Det vil bidra til gode, varige og funksjonelle løsninger (rimelig materiale med kortere varighet vs. dyrere materiale med lengre varighet). Planleggingen vil bli mer nøktern (i hvert fall i perifere strøk)... og det blir

bedre økonomi rundt løsningene. Dette kunne vi spart mye på»

«De som jobber under planprosessen og de som jobber under byggeprosessen, kjenner ikke godt nok til hverandres prosesser»

Manglende forståelse for hverandres prosesser, roller og utfordringer, er medvirkende årsak til at medarbeidere på vegavdelingene ikke ofte nok prioriterer å være med i tidlig fase av planprosessen som bidragsyter. Manglende faglig bidrag inn i planfasen og for sen samhandling mellom disse to fagrollene påvirker i mange tilfeller plankvaliteten og øker planleggingstiden og planleggingskostnaden ved at det oftere blir omkamper eller omstart av utredninger.

Manglende felles begrepsbruk mellom ressurs- og vegavdeling

Det mangler en felles begrepsforståelse og begrepsbruk mellom ressurs- og vegavdeling. Felles begrepsbruk vil bidra til effektiv kommunikasjon i dette grensesnittet. Bedre kommunikasjon mellom ressurs- og vegavdeling er viktig under hele prosessen, men spesielt viktig tidlig i planleggingsfasen, og i overgangsfasen når byggherre skal realisere tiltaket. Utsagn som belyser utfordringene er:

«Vanskelig å overbevise de andre om at det er lurt å bruke metodikken vi har lært»

«Som planlegger (red.anm. prosjektleder) sitter du ofte alene, for de fleste i prosjektgruppen har ikke gått Planleggerskolen (og snakker ikke samme språk)... derfor er ikke organisasjonen moden nok til å ta imot kunnskapen fullt ut»

«Noen bolker i Planleggerskolen skulle vært samkjørt med noen bolker i Byggherreskolen, slik at man kan snakke samme språk når man havner på hver sin side av planleggerkontoret...»

«... den praktiske hverdagen, det er her vi møter kulturforskjellene mellom veg og ressurs - kanskje dette kan være et tema på Planleggerskolen?»

«Når skal vi slippe prosjektet? ... Det følger oss lengre enn vi hadde trodd, krever ressurser lengre enn vi hadde antatt, arbeidsprosedyrene mellom plan og bygg er uklare på slutten av planprosessen og i overgangen mellom resurs- og utbygging...»

En felles språklig plattform mellom ressurs- og vegavdeling vil forenkle kommunikasjonen mellom avdelingene. Sammen med tidlig kommunikasjon og bedre rolleforståelse vil en felles begrepsforståelse bidra til at mer av plankunnskapen fra Planleggerskolen anvendes. Det vil bidra til færre konflikter, kortere planleggingstid, lavere planleggingskostnader og bedre plankvalitet.

Ressurs- og Vegavdelinger har ulike mål

Ressurs- og vegavdelinger har ulike mål. Ressursavdelinger blir i hovedsak målt på kvaliteten på planverket de utarbeider. Vegavdelingene blir i hovedsak målt på hvorvidt de bygger innen oppgitte tidsfrister.

Mål som kvalitet og tid vil ofte havne i konflikt med hverandre. Dersom begge målene befinner seg innenfor en seksjon, vil en diskusjon nødvendigvis ende opp med en beslutning om vekting av målene. Når målene om kvalitet og tid er satt for to ulike seksjoner som skal bidra inn mot et felles plan- og byggeprosjekt, vil det kunne bidra til konfliktsituasjoner fordi drøftingen om vekting ikke foregår innenfor samme fagfelt og arena. De ulike målene vil forsterke ulikheten mellom fagfeltene og kan igjen skape konflikter. Noe av dette kommer til uttrykk i følgende sitater:

«En utfordring er at vegavdeling og ressursavdelingen har ulike mål. På veg skal det bygges raskt og billig. På ressurs er det kun kvaliteten som er fokus.

«På veg (red.anm. Vegavdelingen) blir de målt på forsinkelser og veg bygd til rett tid, på ressurs blir de målt på hvor bra planene er»

«Friksjon mellom planbestillere og ressursprosjektledere. Årsak; sterke ledere og ulikt syn, underbemanning og dårlig økonomi»

Ulike mål på ressurs- og vegavdeling fungerer som hemmere for bruken av Planleggerskolens metodikk. Målet som byggherre jobber for å oppfylle (bygge raskt) og som ligger til grunn når bestillinger med tidsfrister utarbeides, står i kontrast til planleggingsmetoden deltakerne lærer på Planleggerskolen (bruke god tid i startfasen) og som er nødvendig for at planleggerne skal nå sine mål.

5.6 Deltakernes forslag til forbedringer

På spørsmål om hva som skal til for at metodene og verktøyene fra Planleggerskolen skal brukes i større grad er det mange som foreslår at flere ledere og medarbeidere må få tilgang til hele eller deler av undervisningen:

«Skulle vært med flere folk fra store prosjekter på byggherre. Slik at deres erfaringer deles med oss på plansiden. Planleggere (red.anm. prosjektledere) blir aldri bedre hvis vi ikke vet hva som kan og bør bli bedre. Slik at vi får en felles diskusjon og forståelse for hverandre. Hvis de blir med i undervisningen til Planleggerskolen vil de muligens ha større forståelse for hvorfor de må være med i planprosessen ... ikke på alle møter, men på 1-2 møter, da det er mest aktuelt».

«... flere skulle ha fått tilbud om å være med på bolker av undervisningen. For eksempel i store prosjekter kan prosjektdeltakere få felles opplæring i prosesslederbiten og overordnet planlegging. Mens prosjekteiere for små og mellomstore prosjekter i veiavdelingen kan få opplæring i prosjektbestilling og styring».

«Størst behov i organisasjonen for å øke planleggerkompetansen knyttet til små og mellomstore prosjekter. Kompetanse som dreier seg om bestillinger, avklaringer, plan- og bygningsloven, relatert til det litt mer formelle...»

«... Skulle gjerne hatt flere innspill fra drifts- og vedlikeholdssiden mht. hva vi kan gjøre bedre i planleggingen. Dette er viktig»

«Det kan være lurt å se på hvilke funksjoner, oppgaver, og temaer som passer best på hvilken skole. Små prosjekter er ofte organisert i linjen (hos vegseksjonen i Byggherreskolen fylkesavdeling). De som jobber med dette blir vanligvis tilbudt Byggherreskolen. Noen bolker i Planleggerskolen skulle vært samkjørt med noen bolker i Byggherreskolen»

«Ta de som er spesielt bra med tunnelskolen (oppbyggingen og modellen) og overfør dette til en bolk i Planleggerskolen der både veg og plan involveres. En spesialutgavebolk av Byggherreskolen og Planleggerskolen. Styrke samhandlingen internt i SVV».

«Flere rene vegplanleggere kunne vært med i bolken til Torstein, de er ofte fagansvarlige. Da forstår de mer om hvordan et prosjekt drives og hvor viktig det er med tilbakemeldinger, for eksempel hvis de ser at de ikke når tidsfrister, at de sier ifra tidlig»

«Fint om planleggingsledere og planprosessledere får tilbud om Planleggerskolen»

«Lederne våre i ressurs burde være med på Planleggerskolen, da får de bedre forståelse for tiden det tar å planlegge. Det tar tid, ressursledere må forstå at man ikke kan ha fem planprosesser gående på en gang. Bedre koordinering»

Deltakerne uttrykker med disse utsagnene at dersom flere medarbeidere fra veiavdelingen får økt kunnskap om planprosessen vil de i større grad se nytten av å bidra faglig tidlig i planprosessen og underveis.

6 Oppsummering og anbefaling

Denne evalueringen har hatt som hovedfokus å vurdere om undervisningen som tilbys av Planleggerskolen tilfører etaten nødvendig kunnskap innen planlegging, i hvilken grad kunnskapen anvendes og hvorvidt organisatoriske forhold støtter eller hindrer anvendelsen av metodene som er lært. I det følgende vil det gis anbefalinger til forbedringsmuligheter knyttet til disse tre hovedpunktene².

6.1 Planleggerskolen er en viktig bidragsyter i å tilføre etaten nødvendig planleggings kunnskap

Evalueringen har vist at Planleggerskolen er et godt tilbud og en viktig satsning for å øke kunnskapen innen planlegging. Deltakerne opplever innholdet i undervisningen som relevant, faglig godt og inspirerende. De pedagogiske rammene bidrar til at deltakerne får et nettverk på tvers i etaten og en større tilknytning til både samfunnsoppdraget og Statens vegvesen. På bakgrunn av dette anbefales det at Planleggerskolen videreføres og at hovedfokuset på planprosess, prosjektledelse, og prosjektstyring videreføres.

Til tross for meget fornøyde deltakere er det på enkelte områder i undervisningen rom for forbedringer. Flere deltakere opplever at undervisningen i for liten grad er tilpasset små- og mellomstore prosjekt³. Små og mellomstore prosjekt utgjør en betydelig del av Statens vegvesen sitt oppdrag. Det anbefales derfor at undervisningen i større grad tilpasses medarbeiderne som jobber med små og mellomstore prosjekter. Dette kan gjøres ved at det:

- brukes flere eksempler fra små- og mellomstore prosjekter i undervisningen
- undervises i flerprosjektledelse og problemstillinger knyttet til å styre flere små- og mellomstore prosjekt samtidig.
- undervises i hvordan skalere ned/opp planprosessen i henhold til omfanget og kompleksiteten på prosjekter

Tiltakene vil bidra til at undervisningen i større grad er knyttet til arbeidshverdagen til deltakere med ansvar for små- og mellomstore prosjekt, som igjen fører til at flere kan anvende arbeidsmetodene.

² Se vedlegg 2 «Målanalyse: effekt og resultatmål»

³ Dette har likhetstrekk med innspill fra rapporten «Effektivisering av planlegging – Forprosjekt» Statens vegvesen rapporter nr. 88, s: 8 (2012) om at de formelle kravene og prosessene oppleves som unødvendig omfattende for små prosjekter og at organisering etter HB 151 for disse er for kompleks

6.2 Anvendelsen av kunnskapen og påvirkningsfaktorer

Alle deltakerne opplever at undervisningen har fått dem til å tenke annerledes rundt planleggingsprosesser. Flesteparten mener det har påvirket deres måte å jobbe på og at Planleggerskolen bidrar til bedre rolleforståelse/-utøvelse, og bedre kommunikasjon og samhandling mellom aktørene som deltar i planprosessen. I hvor stor grad kunnskapen anvendes avhenger (bl.a.) av at flere i nærmeste arbeidsmiljø har gjennomført Planleggerskolen, størrelsen på prosjektet og dets ressurser, og i hvilken grad nærmeste leder er positiv til bruken av arbeidsmetodene. De fleste deltakerne mener det er en forutsetning at flere har kunnskap om arbeidsmetodene for at de skal etterspørres og anvendes i større grad.

I lys av det som er kommet frem under intervjuene anbefales det at Planleggerskolen iverksetter tiltak som imøtekommer disse utfordringene, slik at skolen bidrar til at metodene det undervises i blir en anvendt arbeidsmetode for planlegging i Statens vegvesen. Dette kan gjøres ved at:

- Det stilles opptakskrav/kriterier til regionene at flere av deltakerne det søkes studentplass for hører til i samme arbeidsfellesskap
- Det iverksettes tiltak for å rekruttere flere ledere som deltakere på Planleggerskolen
- Det utarbeides en kortversjon av undervisningen i planprosess og prosjektstyring som tilbys regionenes ledere og medarbeidere som omfattes av prosessene «Planlegge vegprosjekt etter PBL» og «Gjennomførte utbyggingsprosjekt»
- Det etableres en sesjon på den årlige planleggerkonferansen der tidligere deltakere kan presentere case og dele erfaringer
- Det initieres oppdatering av kvalitetssystemet mht. det som anvendes av lært metodikk på Planleggerskolen, ved behov

6.3 Organisatoriske forhold

Organisatoriske forhold påvirker anvendelsen av det som læres på Planleggerskolen. Enkelte av de organisatoriske forholdene reduserer mulighetene til å anvende det deltakerne har lært. Samtidig er det nødvendig at Planleggerskolen i undervisningen tar hensyn til de organisatoriske rammebetingelsene når de videreutvikler undervisningen. De organisatoriske utfordringene er primært grensesnittproblematikk mellom ressurs- og vegavdelingene.

Det anbefales derfor at Planleggerskolen bidrar til at deltakere fra Planleggerskolen og deltakere fra Byggherreskolen får en felles forståelse av planprosessen, grensesnittet, hverandres utfordringer og bidrag. Dette kan gjøres ved at:

- Planbestiller og ledere (fra alle regionene som ellers har påmeldte deltakere) inviteres som deltakere i Planleggerskolen. Gjennom gruppearbeid deles case med utfordringer som er typiske for grensesnittet.
- Forelesere fra Byggherreskolen og Planleggerskolen underviser hos hverandre
- Deler av undervisningen foregår ute på en byggeplass eller ved et ferdig utbyggingsprosjekt sammen med byggherre for å understreke praktiske utfordringer knyttet til bygging av et regulert tiltak. Alternativt brukes det bilde-case.
- Vurdere hvorvidt en samling på Planleggerskolen og Byggherreskolen gjøres felles med de tema og problemstillinger som er felles for grensesnittet.

Praktisk samarbeid og kunnskapsoverføring i undervisningen gir deltakerne fra ressurs- og vegavdelingene erfaring med nytten av å jobbe sammen, og felles begrepsbruk. Praktisk samarbeid i undervisningssituasjonen vil senke terskelen for å samhandle i det daglige arbeidet. På denne måten kan Planleggerskolen fungere som endringsagent i grensesnittet mellom ressurs- og utbyggingsmiljøene.

7 Avslutning

Planleggerskolen bidrar til å tilføre etaten nødvendig kunnskap innen Planlegging. Likevel har Planleggerskolen og etaten enkelte utfordringer mht. til å nyttiggjøre seg kunnskapen. Den største utfordringen Planleggerskolen står ovenfor er balansen mellom å lære deltakerne gode metoder i planleggingsarbeid og å sette dem i stand til å fungere best mulig innenfor de organisatoriske rammene som eksisterer. I forhold til det faglige innholdet innebærer dette bl.a. å tilpasse metodene til små- og mellomstore utbyggingsprosjekt.

For at kunnskap (og metoder) skal ha innvirkning på effektiviteten i planlegging må den anvendes. En annen vesentlig utfordring for Planleggerskolen og Statens vegvesen er å få organisasjonen til å anvende Planleggerskolens metodikk. For at den skal anvendes i større grad må flere av de som er involvert i planlegging- og utbygging av utbyggingsprosjekt tilbys kunnskapen om og forstå nytteverdien av den. Økt anvendelse av metodikken fordrer bedre samhandling mellom ressurs- og vegavdelingene, som kan sies å være en tredje utfordring.

Tiltakene som er foreslått gjennom evalueringen vil bidra til å imøtekomme disse utfordringene, øke effektiviteten i planleggingen og styrke Planleggerskolens rolle som kunnskapsformidler og endringsagent innenfor planarbeid i Statens vegvesen.

Referanseliste

Haraldsen, U. (2012). Effektivisering av planlegging. Forprosjekt. Rapport Nr. 88, Oslo

Andersen, B. og Vølstad, A. (2013). Organisasjonsgjennomgang, Vegavdeling Oslo. Oslo/AFF

Søyseth, S. og Martinussen, K. (2013). Effektivisering av planlegging etter PBL. utfordringer i grensesnittet mellom vegavdelinger og ressursavdelinger i prosessen «Planlegge vegprosjekt etter PBL». Oslo

INTERVJUGUIDE

DELTAKERE PLANEGGERSKOLEN

1. Hvor lang erfaring hadde du i Statens vegvesen da du deltok i Planleggerskolen?
Oppfølgingsspørsmål: Opplevde du at du hadde nok knagger å henge kunnskapen på?
2. Hvem opplevde du at kurset var spesielt rettet mot?
3. Hva husker du spesielt godt at du lærte, som du også har brukt i ettertid?
4. Hva husker du spesielt godt at du lærte, som du ikke nødvendigvis har brukt i ettertid?
5. Har du blitt fulgt opp av leder mht. til det du lærte og bruken av dette i ettertid?
6. Hva kan det gjøres mer av evt. hva kan eventuelt Planleggerskolen ha mer fokus på?

Vedlegg



**Statens vegvesen
Planleggerskolen 2009-2010**

Kurs 2: Ledelse av planleggingsprosesser

Foreløpig kursbeskrivelse og program

Praktisk informasjon

Samling 1: mandag 16. - 18. november 2009	Tromsø (Radisson SAS)
Samling 2: mandag 25. - 27. januar 2010	Ålesund (Rica Parken Hotell)
Samling 3: mandag 8. - 10. mars 2010	Osloområdet (Voksenåsen konferansehotell)

Samlingene starter kl. 10:00 på dag 1 (10:30 i Tromsø) og slutter kl. 15:00 dag 3.

Kursansvarlig: Bjørn Kummeneje – bjorn.kummeneje@vegvesen.no

Kurssekretær: Marit Storruste Eidsvaag – marit.eidsvaag@vegvesen.no

Kursledelsen består av Susan Brockett (UMB) og Bjørn Kummeneje (SVV).

Det er bestilt rom på hotellene fra kursstart (mandag) for alle deltakere. De som **ikke** skal bo på hotellet, eller ønsker rom fra dagen før må gi melding om dette til kurssekretær senest 2 uker før hver samling.

Kurset er kompetansegivende

Kurset gjennomføres i samarbeid med Universitetet for Miljø og biovitenskap (UMB) på Ås, med faglig forankring ved Institutt for landskapsplanlegging. Faglig ansvarlig for kurset er Susan Brockett.

Bestått kurs gir 10 studiepoeng.

Kurset er utviklet i samarbeid mellom Susan Brockett Plan & Prosess, UMB (tidligere Norges landbrukshøgskole) og Statens vegvesen. Kurset ble gjennomført som pilotkurs i 2004/2005 og som del av planleggerskolen fra 2005/2006. Evalueringen av kurset var gjennomgående positiv og nær 80 prosent av deltakerne på piloten oppgav at de hadde stort utbytte av kurset. Kurset er senere justert på grunnlag av tilbakemeldinger fra deltakerne.

Læringsmål

De som tar kurset skal:

1. Få aktivisert og reflektert over sine egne planprosesserfaringer og utviklet en kritisk holdning til kvalitet i disse prosessene
2. Få forståelse for gevinsten ved å arbeide tverrfaglig
3. Kunne velge og benytte rett verktøy i ulike situasjoner (kreativ, kommunikativ, analytisk)
4. Kunne lede planprosess (Hva skjer når, hvem gjør det, balanse mellom kontroll og kaos, prosessregi)
5. Få bedre forståelse av egen og andres roller i en planprosess, med vekt på forholdet til eksterne aktører som kommuner, regionale etater og interessegrupper

Teoretisk og pedagogisk konsept

Kurset blir basert på aktiv, erfaringsbaserte læring. Det vil være utstrakt bruk av oppgaver, diskusjoner og verksteder og kanskje mindre bruk av tradisjonelle foredrag.

Kursets grunnkonsept er en forståelse av planlegging i praksis er basert på tre paradigmer (tradisjoner/tankesett/tilnæringsmåter). Planleggingsteknikker har sine utgangspunkt i ett (noen ganger

flere) av disse paradigmenes. Poenget er ikke å fremheve et som bedre, men å forstå at alle tre har sine fordeler og begrensninger, og at gode planleggingsprosesser må kunne skifte fra det ene til den andre. Metaforen for dette er en krakk som står på tre ben, og dermed er stø, til og med i ujevnt terreng.

Det "første ben": instrumentell og logisk

Den *instrumentelle* tankegang er forankret i den logiske, tekniske, naturvitenskapelige måte å se verden på. Virkeligheten er "der ute" og en kan vite om den gjennom studier, eksperimenter, observasjoner o.l. Denne viten kan da brukes på en logisk måte som et instrument og verktøy til å lage planer. Analytiske verktøy må brukes og må mestres. Planleggeren blir subjektet og forholder seg til planoppgaven som et objekt, dvs et "jeg-det" forhold.

Det "andre ben": kommunikatív og meningsbærende

Den *kommunikative* måten å tenke planlegging på er basert i den sosiale, kulturbetingete måte å se verden på. Viktige aspekter av virkeligheten eksisterer kun i hodene til mennesker: holdninger, meninger og betydning. Virkeligheten "skapes underveis" gjennom vår gjensidige påvirkning av hverandre. Hva som er viktig og hva som er sant er forskjellige for forskjellige aktører. Hvordan vi kommuniserer og hva som kommer ut av denne kommunikasjon blir til en ny virkelighet. Denne viten kan brukes til å lage planer som muliggjør andres utfoldelse og til å skape enighet, retning og samordning. Evne og vilje til å formidle *og* til å forstå blir mest vesentlig. Alle har gjensidige rettigheter i forhold til planoppgaven. Planleggeren forholder seg til andre involverte som subjekter som seg selv, dvs et "jeg-deg" forhold.

Det "tredje ben": erfaring, intuisjon og kreativitet

Mye av diskusjon i planleggingsteori i senere år har dreiet seg om å stille opp mot hverandre de to foregående paradigmer, men det finnes en tredje måte skaffe seg kunnskap om virkeligheten på. Det er å oppleve den direkte og kjenne etter sine egne reaksjoner. Skal man få "kunnskap" om en vakker solnedgang eller 2.sats av Schuberts C-dur kvintett må man være til stede, se og lytte, og ta opplevelsen innover seg. Det er ikke mulig å lese, eksperimentere eller snakke seg til den slags innsikt og viten. Det er mye vi "vet" uten å kunne uttrykke det i ord: denne tause kunnskapen er allikevel viktig for handlingene. Det er denne erfaringsbaserte kunnskapen, der ord kommer til kort, som er viktigst for kreative handlinger. Planleggeren er et subjekt som "går i sitt indre" og reflekterer over sine egne tanker, følelser og erfaringer, dvs et jeg-meg forhold.

Kurset legger dette konseptet i bunn, og søker å skape bevissthet om hvilken tilnæringsmåte man bruker i planleggingsprosessen.

Suksesskriterier for deltakerne

Erfaring

Kurset bygger i stor grad på å aktivisere deltakernes egne erfaringer fra planprosesser de selv har vært deltaker i.

Samarbeid

Mellom samlingene skal deltakerne analysere en gjennomført planprosess og lage prosessplan. Dette arbeidet skjer i grupper med 3 (eller 2) deltakere. Gruppen må kunne samles mellom samlingene, og det er derfor en fordel om de har kontorsted nær hverandre.

Praksis

En forutsetning for læringsutbytte er at deltakerne kan ta i bruk det som læres i sitt arbeide. Det er derfor viktig at ledelsen gir deltakerne arbeidsoppgaver og arbeidsbetingelser der dette er mulig.

Deltakernes produksjon

Deltakerne skal lage en kritisk analyse av en planprosess.

Deltakerne skal analysere en planprosess som de har ledet eller vært delaktig i. Metodikken og en veileder for å gjøre dette vil bli presentert i samling 1. Analysen vil inkludere ønsket resultat (var det klart, hvordan ble det bestemt, etc), deltakelse i prosessen (hvem ble med, hvordan, nyttig, osv), hva som foregikk (delprosesser, tidsbruk etc) og legge opp til en kritisk vurdering av dette. Deltakerne presenterer analysene

skriftlig og muntlig i samling 2. Kollegavurdering (og opplæring i dette) blir brukt til å gi tilbakemelding på deres resultater.

Deltakerne skal lage en prosessplan: forslag til hvordan en planprosess kunne foregå.

Med utgangspunkt i læring fra kurset, skal deltakerne lage en "plan for en planleggingsprosess", dvs skissere hvordan planarbeidet analyserte etter første samling kunne gjøres bedre. Metodikk for dette presenteres i kurset, og resultatene vil presenteres i siste samling.

Fullført kurs og levering av de to oppgavene gir 10 studiepoeng

Den første oppgaven: En analytisk beskrivelse av en planprosess som deltakerne har vært delaktig i eller helst har hatt ansvar for. Oppgaven skal leveres skriftlig etter en mal og presenteres muntlig/visuelt på kurset.

Den andre oppgaven: Prosessplan for en planleggingsprosess som er enten:

- a) Revidering og forbedring av prosessen som er beskrevet i første oppgave.
- b) Nær forestående arbeidsoppgave som deltakerne har ansvar for.

Oppgaven skal presenteres muntlig/visuelt på kurset. Presentasjonsmateriell fungerer som skriftlig dokumentasjon.

Litteraturliste vil bli delt ut på kurset.

De enkelte samlingene og program

Samling 1

introduserer kurset, tar opp planleggingskontekst, utforsker aktører og introduserer teknikker som hører med til det kreative paradigmet

- Kontekst for planlegging i dagens Norge, særlig planleggingsoppgavene til SVV
En situasjonsoversikt, med en institusjonell tilnærming
Beskrivelse av de sammenhenger der SVV utøver sine planoppgaver
- En kort innføring i planleggingsteori, med vekt på aspektene som skal tas opp i kurset
- Kreativitet i planprosesser
Hva er kreativitet? Den vitenskapelige bakgrunnen.
Egen kreativitet, teknikker for å utløse ideer
Kreativitet i grupper, teknikker for å utløse ideer
- Forståelse av de mange aktørene i store planleggingsprosesser (mer i samling 2)
Hvordan påvirker din kunnskap synet på hvem har legitime interesser
Behov for tverrfaglige løsninger til SVVs planoppgaver
Teknikk for en interessentanalyse
- Del I om prosessforståelse, grunnleggende
Produkt - prosess dynamikken
Resultatrettede prosesser
Elementer i alle prosesser, elementer i planleggingsprosesser, delprosesser
Presentasjon av begrep og metodikk som kan brukes til å analysere og forstå prosesser en selv er delaktig i

	Dag 1: 16. november 2009	Dag 2: 17. november 2009	Dag 3: 18. november 2009
09:00		Aktørene i planprosessen Rolleforståelse Gruppeoppgave	Prosessforståelse del I Prinsippene Metodikk <i>SB</i>
10:30	Introduksjon, forventnings- avklaring. Kursoversikt <i>Kursteam</i>	<i>Nils Aarsæther</i>	Interessentanalyse <i>SB + Gruppe</i>
11:00			
11:30	Lunsj	Lunsj	
12:30	Planlegging i Statens vegvesen før og nå <i>Øystein Bedford Pedersen</i>	Kreativitet og kreative metoder Individuelt og i grupper	Lunsj
13:00			
14:00	Hva kjennetegner god planlegging? <i>Gruppe</i>	<i>Tore Solberg</i>	Presentasjon av oppgaven <i>SB</i>
15:00	Schubert øvelse <i>Gruppe</i>		Evaluering og tilbakemelding <i>BK</i>
15:45	Planleggingsteori <i>Susan Brockett</i>		
17:30	Kursets grunnidé <i>Susan Brockett</i>		
18:00			
18:30			
20:00	Middag på byen	Middag på hotellet	

Hjemmeoppgave mellom samling 1 og 2: Å analysere en planprosess som de har vært delaktig i eller som de har ledet selv. Oppgaven leveres skriftlig og presenteres på samling 2.

Samling 2

legger vekt på teknikker og metoder i planleggingsprosesser som er inkluderende, kommunikative og som foregår i en kompleks og konfliktfylt virkelighet.

Temaer som skal behandles i den andre samling inkluderer:

- Kommunikasjon: prinsipiell forståelse og teknikker
 - Å rendyrke et budskap
 - En-veis, falsk to-veis og ekte to-veis kommunikasjon
 - Analyse av kommunikasjonsproblemer og teknikker for å overvinne problemene
- Mobilisering av aktører til konstruktiv deltakelse i planprosesser
 - Behov for bidrag fra mange
 - Teknikker for medvirkning og mobilisering
- Rolleforståelse: både SVVs rolle og andre aktørers rolle
 - Analyse av interessenter/interessegrupper (Stakeholders) med vekt på rolleforståelse
 - Konstitusjonelle roller, situasjonsbestemte roller, inntatte roller
- Governance¹ og styring i plansammenheng
 - Makt forhold og maktbruk. Etske betraktninger.
- Bruk av logiske/tekniske metoder (Det antas at deltakerne kan disse fra før)
- Presentasjon og gjennomgang av prosessanalysene
- Del II om prosessforståelse, koreografi
 - Prosess design, prosesskoreografi: fra ballett til house party
 - Prosessfaser i planprosesser, å sette sammen elementer
 - Å være bevist om prosessens gang, refleksiv praksis
 - Å kombinere kreativ, kommunikativ og analytisk metodikk

Dag 4: 25. januar 2010		Dag 5: 26. januar 2010		Dag 6: 27. januar 2010	
08:30				Logisk/analytiske teknikker i planprosesser	
09:00		Kommunikativ samhandling, mobilisering			
10:00	Introduksjon <i>Kursteam</i>			<i>James Odeck</i>	
10:30	Kommunikativ planlegging i praksis <i>Eva Preede</i>			Workshop: Benvalg i planprosesser <i>Gruppe + SB</i>	
11:00			<i>Jan Skrede</i>		
11:30	Kommunikativ planlegging, teori <i>Roar Amdam</i>	Byvandring		Lunsj	
12:00					
12:30	Lunsj	Lunsj på byen		Prosessforståelse del II	
13:00				Neste fase av oppgaven <i>SB</i>	
13:30	forts: kommunikativ planlegging: <i>Roar Amdam</i>	Forts. kommunikasjon, med gruppeoppgave og diskusjon		Evaluering og tilbakemelding <i>BK</i>	
14:00					
14:30	Om å gi hverandre veiledning <i>BK</i>				
14:45					
16:00	Presentasjon og gjennomgang av prosessanalysene	<i>Jan Skrede</i>			
17:00	<i>Gruppe</i>	Prosessplanlegging <i>SB</i>			
18:00	Fri	Fri			
20:00	Middag på byen	Middag på hotellet			
	Sosialt program	Sosialt program			

Deltakerne jobber med å designe en forbedret prosess basert på prosessanalysene sine. Prosessplanen presenteres og forsvares i siste samling.

¹ Samarbeidsrelasjoner i grensen mellom privat og offentlig sektor

Program - Samling 3

tar opp forhandling, prosessledelse, bruk av seg selv i prosesser, og går enda dypere i prosessforståelse.

- Reflektiv praksis: kurset i forhold til hverdagen
- Presentasjon og gjennomgang av prosessplanene.
"Etterlesning" og kritisk refleksjon på egen og andres bidrag
- Forhandlings- og meklingsteknikker
Å forstå egen rolle, sørg for å få meklerrollen "riktig" besatt
Kreative metoder for å løse låste situasjoner
Å jobbe fra interesser, ikke stillinger
- Å lede prosesser
Paradigmer for planprosessledelse
Basis Aksjon og Reaksjon: forhold
Bruken av seg selv
Coaching aspekter som deltakerne mener er vanskelig
- Del III om prosessforståelse: den fraktal prosessverden
Kaos og kompleksitet
Fraktaler i planprosesser: noen elementer forblir det samme, andre endrer seg med skala

	Dag 7: 8. mars 2010	Dag 8: 9. mars 2010	Dag 9: 10. mars 2010
09:00		Refleksjoner på gårdsdagen	Refleksjoner på gårdsdagen
09:30	Kake	Hvordan gi feedback <i>BK</i>	Å lede planprosesser.
10:00	Introduksjon <i>Kursteam</i>	Presentasjon og gjennomgang av prosessplaner *	Bruken av seg selv
10:15	Forhandling og mekling i planprosesser		<i>SB</i>
11:00			Rollespill om hersketeknikker
12:00	<i>Jørn Rognes</i>	<i>SB + ekstern sensor</i>	<i>SB + BK</i>
12:30	Lunsj	Lunsj	Lunsj
13:30	forts: Forhandling og mekling i planprosesser	forts: Presentasjon og gjennomgang oppgaver*	Øvelse: Min personlige læring
14:00			Prosessforståelse del III: Kaos og kompleksitet <i>SB</i>
14:45	<i>Jørn Rognes</i>		Evaluering og tilbakemelding <i>BK</i>
16:15	Rundstykke	<i>SB + ekstern sensor</i>	
16:30	Mulighet for å jobbe med eksamensbesvarelsen,	Pause med kake	
		Feedback til partnere	
17:15			
18:00	evt Skitur eller akebakken	Fri, skitur, akebakke?	
20:00	Middag på hotellet	Middag på hotellet	
	Sosialt program	Sosialt program	

* NB: 10 minutter hver, så 10 minutter for spørsmål og svar. Alle vil få en annen oppgave som de skal gi tilbakemelding om



Statens vegvesen

Planleggerskolen 2008/2009 Kurs 3 – Om strategisk planlegging

Foreløpig

Kursbeskrivelse og program

Praktisk informasjon

Tid: 26.- 28. mai 2009
Sted: Trondheim

Kurset starter kl. 10.00 mandag 26. mai og slutter kl. 15.00 onsdag 28. mai 2009

Overnatting: Rica Nidelven Hotell
Kurslokale: Rica Nidelven Hotell

Kursansvarlig: Ulf Haraldsen – ulf.haraldsen@vegvesen.no
Kurssekretær: Åse Bjerke – ase.bjerke@vegvesen.no

Det er opprettet et klasserom på internett for Planleggerskolen. All praktisk informasjon og lærestoff i tilknytning til skolen legges ut her.

Generelt om kurset

Kurskomiteen har bestått av Ulf Haraldsen og Tore Solberg fra Statens vegvesen med bidrag fra Utbyggingsavdelingen i Vegdirektoratet .

Kurset arrangeres som ett av fire kurs på Planleggerskolen 2008/2009.

Læringsmål

Kurset skal gi deltakerne:

- en forståelse for hva strategisk planlegging er
- en oversikt over Statens vegvesen system for strategisk planlegging (NTP og styringssystem)
- en forståelse av beslutningsprosesser og beslutningsgrunnlag i strategisk planlegging
- en forståelse for hvordan strategiske planer virker inn på prosjektplanlegging og forvaltning
- en innføring og oversikt over tilnærminger og noen metoder på strategisk nivå

-
- et bevisst forhold til prinsipielle faglige valg som kan få stor betydning for utvikling av arealbruk og byform

Strategisk planlegging

Strategisk planlegging er nært knyttet til strategisk ledelse og planlegging i bedrifter, organisasjoner og samfunn. Vanligvis brukes strategisk planlegging om hele systemet og ikke bare det strategiske ledelsesnivået. Strategisk planlegging kan være prosjektorientert planlegging. I det offentlige er strategisk planlegging ofte en rullerende planlegging bestående av langtidsplanlegging, årsplanlegging og operativ planlegging og gjennomføring. Nasjonal transportplan med fireårig handlingsplan, årsbudsjetter og rapporteringsrutiner er et eksempel på strategisk planlegging.

Strategisk planlegging vil bestå av:

- Analyse av dagens situasjon
- Vurdering av fremtidig utvikling
- Mål og visjoner
- Fremgangsmåter (strategier) for å nå disse målene
- Måling av resultat og læring

Kurset legges opp rundt disse hovedpunktene:

Strategisk planlegging. Hva er det?

En kort teoretisk gjennomgang av strategisk planlegging og de elementer som ligger i dette. Deretter en gjennomgang av Statens vegvesens system for strategisk planlegging (NTP og styringssystem)

Analyse av dagens situasjon

Her vil fokus ligge på to hovedtema:

- kunnskap om trafikk, transport og reisevaner
- forstå stedet (historisk, fysisk og strukturelt)

Vurdering av fremtidig utvikling

Her vil det bli gitt en oversikt over metoder for vurdering av fremtiden og vi vil prøve en av disse gjennom gruppearbeid

Mål og visjoner

Grunnlaget for å formulere mål og visjoner er å forstå samfunnsbehovene til ulike interessenter. Interessentanalyse ble gjennomgått på kurset i prosessledelse. I dette kurset vil deltagerne jobbe med behovsanalyse og målformuleringer.

Strategiske valg

Skal vi bygge nytt eller utbedre eksisterende anlegg? Skal vi velge å bygge gate eller veg i byområder. Hvilke transportformer kan vi velge mellom? Hva slag system planlegger vi? Samspillet med kommunens arealplanlegging.

Måling av resultat og læring

Strategisk planlegging som syklisk planlegging krever evaluering. Statens vegvesen har et system for måling av måloppnåelse.

Opplæringsform

Opplæringsformen i kurset vil være en blanding av forelesninger, diskusjoner i plenum og gruppearbeid. Det vil være både eksterne og interne forelesere.

Hjemmeoppgave

Før kurset skal deltakerne gjøre en hjemmeoppgave knyttet til temaet planlegging på strategisk nivå.

Oppgaven:

Vi ønsker at du skal reflektere over deg selv som planlegger i Statens vegvesen

Skriv et essay som uttrykker dine tanker om deg selv som planlegger i Statens vegvesen. Beskriv bl.a. ditt etiske fundament og grunnlaget for hvordan du opererer som samfunnsaktør.

Skriv ca 2 A4-sider. Ta med teksten til samlingen i Trondheim, der denne er grunnlaget for å jobbe med forståelsen av planleggerrollen.

Evaluering

Kursansvarlig vil gå gjennom kursopplegget med deltakerne mot slutten av kurset. Deltakerne vil også bli bedt om å levere et skriftlig evalueringsskjema.

Program

26.mai	27.mai	28. mai
	08.30 Planleggerrollen Gruppearbeid (hjemmeoppgave)	08.30 Utbedring som strategi v/Odd Nygård, Statens vegvesen Region Midt
10.00 Velkommen og innledning Hva er strategisk planlegging – en introduksjon <i>Ulf Haraldsens, Vegdirektoratet</i>	0930 Konseptvalgutredning/KS1 i vegsektoren - orientering om KS1 ordningen, innhold i konseptvalgutredning med mer <i>Ulf Haraldsen, Vegdirektoratet</i>	09.30 Samspillet mellom byplanutvikling og transport i Trondheim <i>Ann-Margritt Harkjerr, byplansjef Trondheim kommune</i>
10.15 Nasjonal transportplan sin rolle i strategisk planlegging <i>Jan Fredrik Lund, Strategistab Vegdirektoratet</i>	1015 Behov og behovsanalyse Innledning v/ <i>Ulf Haraldsen</i> Gruppearbeid 11.00 Mål og målformuleringer Ulf Haraldsen Målhierearki Krav til mål formuleringer Gruppearbeid	10.30 Hvordan se inn i fremtiden - scenarieteknikker og andre metoder <i>Bjørn Kummenreje og Ulf Haraldsen, Vegdirektoratet.</i> <i>Forelesening og gruppearbeid</i>
11.30 Lunsj	11.30 Lunsj	11.30 Lunsj
12.30 Mer om nasjonal transportplan, handlingsplan og styringssystem <i>Jan Fredrik Lund, Strategistab Vegdirektoratet</i> Diskusjon i plenum	1230 Hvem reiser hvor og hvorfor. <i>Guro Berge, Vegdirektoratet</i>	12.30 Hvordan se inn i fremtiden (forts) - scenarieteknikker og andre metoder <i>Bjørn Kummenreje og Ulf Haraldsen, Vegdirektoratet.</i>
13.00 Trondheim havn og godsterminal <i>Rolf Aarland Trondheim havn</i> - godstransport og terminalvirksomhet - viktige strategiske valg	13.30 Kunnskap om trafikk - trafikkdata, mm - kilder - undersøkelser mm	13.30 Stedsforståelse <i>Knut Selberg, siv. Arkitekt, egen praksis</i> Diskusjon i plenum
14.00 Jernbanen som ledd i nasjonalt transportsystem <i>Lars Erik Nybø, Jernbaneverket</i>	14.30 Transportanalyser – hva kan analyseres ? <i>Kjetil Strand, leder strategistab Region midt</i>	14.30 Evaluering av kurset
15.00 Mitt arbeid i den store sammenhengen. Hvordan bidrar jeg til oppfyllelse av NTP? Hvordan påvirker jeg? gruppearbeid	15.30 Historisk byvandring <i>Torolf Aune, SVV region midt</i>	15.00 Slutt

16.00 Befaring Nedre Elvehavn – Bakklandet mm	16.30 Befaring nytt veganlegg Ila	15.00 Slutt
17.30 Fritid	18.00 Fritid Bading i Pirbadet?	
19.30 Middag Rica Nidelven hotell	19.30 Felles middag Øvreg kro, Nedre elvehavn	

Målanalyse, effekt og resultatmål

	Effektmål	Resultatmål	Milepæler
Planleggerskolen tilfører etaten mer kunnskap innen planlegging	Bidra til at undervisningen oppleves som mer tilpasset medarbeidere som jobber med små og mellomstore prosjekt	Det brukes flere eksempler fra små- og mellomstore prosjekt i undervisningen	Undervisningsopplegget er revidert av en arbeidsgruppe og godkjent av leder for Planlegging og grunnerverv, inkluderer flere eksempler fra små- og mellomstore prosjekt. Revidert undervisningsopplegg er tatt i bruk i Planleggerskolen høsten 2014
		Det undervises i flerprosjektledelse og problemstillinger knyttet til å styre flere små- og mellomstore prosjekt	Revidert undervisningsopplegg er utarbeidet av en arbeidsgruppe og godkjent av leder for Planlegging og grunnerverv Revidert undervisningsopplegg er tatt i bruk i Planleggerskolen høsten 2014
		Det undervises i hvordan skalere (ned/opp) planprosessen i henhold til omfanget og kompleksiteten på prosjekter	Revidert undervisningsopplegg er utarbeidet av arbeidsgruppe og godkjent av leder for Planlegging og grunnerverv Revidert undervisningsopplegg er tatt i bruk i Planleggerskolen høsten 2014
		Det stilles opptakskrav til regionene at deltakere det søkes plass til på Planleggerskolen hører til i samme arbeidsfellesskap/kontorplass eventuelt samme fylke	Invitasjon fra Planleggerskolen er revidert og krav/forventning om at flere fra samme arbeidsfellesskap/fylke er tydelig beskrevet.
		Det er et krav til leder og deltaker å utarbeide et essay som får frem hvordan undervisningen har endret hvordan man jobber, samt dele dette med ledere og kolleger	Eksamensformen vurderes med sikte på å legge til et essay i tillegg til eksisterende hjemmeeksamen. Undervisningsopplegget er revidert og krav om essay er inkludert
		En kortversjon av undervisningen i planprosess og prosjektstyring tilbys regionene ledere og medarbeidere som omfattes av prosessene «Planlegge vegprosjekt etter PBL» og Gjennomførte utbyggingsprosjekt»	Dialog med SKU er igangsatt Det er etablert rammeavtale med leverandør av undervisning Innholdet i kortversjonen av undervisningen er utarbeidet i samarbeid med regionene og medarbeidere fra grensesnittene ressurs, vegavdeling og utbygging Undervisningstilbud er kommunisert og markedsført i regionene Undervisningstilbud er igangsatt og første kurs er gjennomført
	Bidra til at metodene det undervises i Planleggerskolen er en anvendt arbeidsmetode for planlegging i Statens vegvesen	Etablere en sesjon på den årlige planleggerkonferansen der tidligere deltakere presenterer case og deler	Case sesjon er foreslått for programmet til førstkommende plankonferanse Markedsføring av sesjonen for erfaringsutveksling er utarbeidet og kommunisert til studenter fra tidligere kull

Vedlegg 2

		erfaringer	
		Initiere at kvalitetssystemet blir oppdatert mht. det som læres på Planleggerskolen	Dialog med prosesssteamene for KDP og reguleringsplan er initiert og det vurdert hvorvidt man skal oppdatere innholdet i prosessbeskrivelsene slik at det er i større samsvar med undervisningen i planleggerskolen.
Bidra til at deltakere fra planleggerskolen og deltakere fra byggherreskolen har felles forståelse av planprosessen, grensesnittet og hverandres utfordringer og bidrag	Prosjektledere fra byggherre og ledere (fra alle regionene som ellers har påmeldte deltakere) inviteres inn som deltakere i Planleggerskolen		Antall plasser som skal prioriteres for prosjektledere fra byggherre og seksjonsledere er vurdert og godkjent av Planleggerskolen
			Det er utarbeidet gruppeoppgaver (case) som inkluderer typiske utfordringer for grensesnittet
			Markedsføring a studieplassene er gjennomført
	Forelesere fra Byggherreskolen og Planleggerskolen underviser hos hverandre		Byggherreskolens leder er kontaktet og mulig samarbeid og fremgangsmåte er drøftet, vedtatt og godkjent
			Undervisningsopplegg er utviklet og tatt i bruk i Planleggerskolen og Byggherreskolen
	Deler av undervisningen foregår på en byggeplass (alternativt ved et ferdig tiltak) sammen md byggherre medarbeidere		Det er utarbeidet en oversikt over aktuelle byggeplasser/ ferdige tiltak på som viser noen av de praktiske utfordringene. Byggeplasser og ferdige tiltak inkluderes i undervisningen på bakgrunn av reguleringsplanens kvalitet
			Besøk på byggeplasser/ferdige tiltak er implementert i undervisningen
	Det brukes bilde-case fra en byggeplass eller et ferdig tiltak i undervisningen		Bilde-case som understreker praktiske utfordringer og viktigheten av tidlig dialog er utarbeidet.
			Forelesning med foreleser fra byggherremiljø med erfaringer med en eller flere aktuelle reguleringsplaner er implementert i undervisningen
	Vurdere hvorvidt en samling på Planleggerskolen og Byggherreskolen gjøres felles med de tema og problemstillinger som er felles for grensesnittet		Dialog med ansvarlig for Byggherreskolen er igangsatt
		Vurderinger er gjort og beslutning tatt i samarbeid med Byggherreskolens leder mht. fellessamling.	



Statens vegvesen
Vegdirektoratet
Publikasjonsekspedisjonen
Postboks 8142 Dep 0033 OSLO
Tlf: (+47 915) 02030
publvd@vegvesen.no

ISSN: 1893-1162

vegvesen.no

Trygt fram sammen