

OSLOMET

VELFERDSFORSKNINGSINSTITUTTET NOVA

Samskaping og usynlige barrierer i et åpent hus

Evaluering av partnerskapet i Furuset bibliotek og
aktivitetshus (FUBIAK)

MONIKA GRØNLI ROSTEN (NOVA),
AINA LANDSVERK HAGEN (AFI) & INGRID M. TOLSTAD (AFI)

OSLO METROPOLITAN UNIVERSITY
STORBYUNIVERSITETET



Samskaping og usynlige barrierer i et åpent hus

Evaluering av partnerskapet i Furuset bibliotek og aktivitetshus (FUBIAK)

MONIKA GRØNLI ROSTEN, NOVA
AINA LANDSVERK HAGEN, AFI
INGRID M. TOLSTAD, AFI

Norsk institutt for forskning om
oppvekst, velferd og aldring
NOVA Notat 3/2019

Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring (NOVA) er fra 1. januar 2014 et forskningsinstitutt ved Senter for velferds- og arbeidslivsforskning (SVA) på OsloMet – storbyuniversitetet (tidl. Høgskolen i Oslo og Akershus).

Instituttet har som formål å drive forskning og utviklingsarbeid som kan bidra til økt kunnskap om sosiale forhold og endringsprosesser. Instituttet skal fokusere på problemstillinger om livsløp, levekår og livskvalitet, samt velferdssamfunnets tiltak og tjenester.

© Velferdsforskningsinstituttet NOVA

OsloMet – storbyuniversitetet 2019

ISBN (trykt utgave) 978-82-7894-695-4

ISBN (elektronisk utgave) 978-82-7894-696-1

ISSN 0890-6435 (trykt)

ISSN 1893-9511 (online)

Desktop: Torhild Sager

Trykk: Byråservice

Henvendelser vedrørende publikasjoner kan rettes til:

NOVA, OsloMet

Stensberggata 26 · Postboks 4, St. Olavs plass, 0130 Oslo

Telefon: 67 23 50 00

Nettadresse: www.oslomet.no

Forord

Målet med denne evalueringen har vært, med utgangspunkt i de ansattes og eiernes erfaringer og relevant dokumentasjon, å kartlegge hvordan Furuset bibliotek og aktivitetshus (heretter kalt FUBIAK) har fungert i tiden siden åpningen i mars 2016. Oppdragsgiver ba om en lærende evaluering, med overføringsverdi til andre liknende prosjekter. Så langt det var mulig innenfor rammen av dette begrensede oppdraget, har vi forsøkt å bidra til læring gjennom dialogen med de ansatte, og gjennom den formen vi har valgt for rapporten. Prosessen har også vært lærerik for prosjektgruppa, og vi er svært takknemlige for all hjelp og støtte vi har fått i vårt arbeid fra en samlet personalgruppe i FUBIAK, samt våre oppdragsgivere i Deichman og Bydel Alna. Takk også til Cicilie Fagerlid og Viggo Vestel ved OsloMet som har fungert som kvalitetssikrere i prosjektet.

Historien om FUBIAK fremstår på mange måter, både innenfra og sett utenfra, som en solid suksesshistorie. Huset har imponerende besøkstall, en entusiastisk og kunnskapsrik personalgruppe og styres av innovative og handlekraftige aktører i Deichman og Bydel Alna. De positive resultatene for FUBIAK er godt dokumentert gjennom husets svært innholdsrike program og aktivitetstilbud. Som evaluator har vi i denne rapporten derfor valgt å legge størst vekt på utfordringene, og på det som kunne ha vært løst annerledes. Dette er et valg vi har gjort med tanke på læringspotensialet, da både i og utenfor organisasjonen. Vi oppfordrer leseren til å ha dette in mente under lesingen av rapporten.

Oslo, mars 2019

Monika Rosten, Aina Landsverk Hagen og Ingrid M. Tolstad

Innhold

| | |
|---|----|
| 1 Introduksjon til FUBIAK | 7 |
| 1.1 Målsetninger | 7 |
| 1.2 Metode | 8 |
| 2 Hoveddel – FUBIAK som konsept, organisasjon og partnerskap | 11 |
| 2.1 FUBIAK som konsept: Et åpent hus på brukernes premisser | 11 |
| Selvbetjening, brukerstyring og forventningsstyring | 12 |
| Samskaping og frivillighetens kraft | 13 |
| Besøkstall og statistikk | 14 |
| Kafe FUBIAK | 15 |
| Meråpent-angst og hygge | 15 |
| Etterlengtede og usynlige barrierer | 16 |
| Oppsummering og funn: Brukerdiversitet og åpenhet til glede og besvær | 17 |
| 2.2 FUBIAK som organisasjon: Kreativitet, raushet og usynlige barrierer | 19 |
| Fra samlokalisering til samorganisering | 19 |
| Organisasjonsbygging | 20 |
| Å jobbe i hele huset versus å jobbe «oppe» og «nede» | 21 |
| Vunnet og tapt | 23 |
| Oppsummering og funn: Usynlige barrierer til glede og besvær | 24 |
| 2.3 FUBIAK som partnerskap: Suksess og utfordring | 26 |
| FUBIAK i styringslinjen | 27 |
| Økonomi og lokaler | 28 |
| To eiere, to systemer | 29 |
| Identitetsarbeid og kommunikasjon | 29 |
| Oppsummering og funn: Partnerskap til glede og besvær | 31 |
| 3 Avsluttende betraktninger og anbefalinger | 34 |
| 3.1 Anbefalinger til FUBIAK som konsept i møte med brukerne | 35 |
| 3.2 Anbefalinger til FUBIAK som organisasjon | 35 |
| 3.3 Anbefalinger til FUBIAK som partnerskap | 36 |
| Referanser | 37 |
| Vedlegg 1: Samarbeidsavtale | 39 |
| Vedlegg 2: Organisasjonskart for Bydel Alna | 44 |
| Vedlegg 3: Organisasjonskort Deichman | 45 |

1 Introduksjon til FUBIAK

Furuset bibliotek og aktivitetshus ligger på Furuset i Oslo, og består av første og andre etasje i et større bygg. Førsteetasjen huset tidligere Deichman filial Furuset, mens andreetasjen inneholdt kontorlokaler benyttet av Bydel Alna, samt et større møtelokale benyttet blant annet av Bydelsutvalget. Etter en lengre prosess med totaloppussing av de to etasjene slik at de tilsammen fremstår som et enhetlig bygg, ble FUBIAK etablert som et samlokalisert og samorganisert tilbud som åpnet dørene for publikum 1. mars 2016. Som det fremgår av samarbeidsavtalen (se vedlegg 1) mellom Oslo kommune v/Bydel Alna og Oslo kommune v/Kulturetaten (nå Deichman), består FUBIAK av følgende tjenester:

- Deichmanske bibliotek, Furuset filial
- Furuset frivillighetssentral
- Furuset ungdomssenter

Her nevnes også at huset skal være lokasjon for bydelens lærings- og kvalifiseringstjenester under faglig ledelse av NAV Alna, men samarbeidet har ikke blitt like omfattende som opprinnelig planlagt. I tillegg til de tre nevnte tjenestene rommer huset også en cafe som samtidig fungerer som en opplæringsbedrift for unge som står utenfor arbeidslivet.

På Furuset har det over mange år blitt rettet spesiell innsats mot å forbedre levekår og eksternt omdømme for lokalsamfunnet (Alghasi, Eide og Eriksen, 2012; Rosten, 2015). Fra politisk hold rettferdiggjøres denne innsatsen, eksempelvis gjennom Groruddalssatsingen, med at nærmere 70 prosent av innbyggerne i Furusetområdet er innvandrere eller etterkommere av innvandrere, samt at innbyggerne totalt sett har markant dårligere helse, lavere inntekt og svakere tilknytning til arbeidslivet sammenliknet med befolkningen i Oslo for øvrig (Nadim, 2008; Wiggen, Dzamarija, Thorsdalen og Østby, 2015). Både selve etableringen av FUBIAK og måten resultatene i arbeidet vurderes på, må forstås i lys av dette. Oppvekststed kan ha stor betydning for barn og unge i oppveksten (Brattbakk og Andersen 2017), og dette er også noe av grunnen til at FUBIAK har en så tydelig barn- og ungdomsprofil.

1.1 Målsetninger

I mandatet for denne evalueringen av FUBIAK står det at vi som evaluator skal «kartlegge hva som har fungert godt og eventuelt ikke så godt, og i så fall hvorfor, og hvilke aktiviteter og tilbud som bidrar til positive opplevelser for brukerne av huset». Mer spesifikt skulle vi se på måloppnåelse, byråkratiserende effekter, rasjonaliseringseffekter og synergier av sammenslåingen, enten de vurderes som positive eller negative. Videre ønsket partner en gjennomgang av de ulike

aktørenes erfaringer med samarbeidsmodellen, her både med tanke på forbedringer internt og overføringsverdien til annen offentlig virksomhet.

Evalueringen av partnerskapet for FUBIAK har vært berammet med 2,5 ukesverk, noe som naturlig nok setter grenser for hvor langt vi kan gå i å svare på oppdraget. Eksempelvis har vi ikke kunnet utføre noen form for brukerundersøkelse som en del av evalueringen, utover analysene av de ansattes erfaringer i møte med brukerne.

Utover dette har vi valgt å evaluere partnerskapet gjennom først og fremst å se på det tilbudet og den organisasjonen de samarbeider om, altså FUBIAK. Rapporten bør også leses som en evaluering av hvordan partnerskapet i FUBIAK har fungert i praksis, med tanke på læring i organisasjonen, partnerskapet og forvaltningen forøvrig. I partnerorganisasjonenes samarbeidsavtale (se vedlegg 1) defineres samarbeidets mål som følger:

Målet med samarbeidet er, gjennom samlokalisering og samorganisering, å etablere: 1) Et enda bedre, mer tilgjengelig og publikumsvennlig tilbud når det gjelder tjenester innen bibliotek, kultur, fritidsaktiviteter og læring, 2) En attraktiv møteplass for bydelens beboere 3) En økonomisk bærekraftig modell gjennom nye former for samarbeid og sambruk. FUBIAKs personalgruppe utarbeidet før åpning følgende visjon for virksomheten: 1) Et inspirerende møtested for kunnskap og kultur hvor alle er velkomne, enten de kommer for å være alene eller sammen med andre, 2) Et sted hvor nyskapende ideer og løsninger samskapes mellom brukere og medarbeidere, 3) Et nasjonalt og internasjonalt forbilde for samorganiseringsmodeller og tverrfaglige arbeidsmetoder og 4) En attraktiv arbeidsplass som både eiere og medarbeidere er stolte av.

Disse på forhånd definerte målsetningene for FUBIAK, er et viktig bakteppe for evalueringen og det som diskuteres i det følgende.

1.2 Metode

Basert på oppdragsgivers ønske om en lærende evaluering har vi vurdert det som mest hensiktsmessig å fokusere på erfaringene til de som bærer organisasjonen i det daglige, og å presentere en analyse som beskriver de ansattes erfaringer med samarbeidsmodellen og partnerskapet i FUBIAK. Vi anser dette som den mest hensiktsmessige fremgangsmåten med tanke på oppdragsgiver og organisasjonens egen læring, samt overføringsverdien til andre aktører og kontekster i offentlig virksomhet. Avslutningsvis i hver av de tre delene i analysen, oppsummeres de funn og betraktninger som leder frem mot våre anbefalinger presentert helt til slutt. Perspektivene som her løftes frem, enten det er snakk om de ansattes perspektiver presentert i analysen, eller de konklusjoner vi som evaluator trekker basert på disse, vil nødvendigvis i noen tilfeller skille seg fra parternes, altså oppdragsgivers, perspektiver. Der hvor vi oppfatter uenigheten som stor, enten mellom organisasjonens ansatte og partnerne, eller partnerne imellom, har vi forsøkt å fremheve og synliggjøre dette i analysen.

Innledningsvis gikk vi gjennom relevante styringsdokumenter og annet skriftlig materiale fra planlegging, etableringen og drift av FUBIAK. Dette materialet ble valgt ut av oppdragsgiver, og har fungert både som grunnlagsmateriale for intervjuene og som bakgrunnsmateriale i rapporten. Å belyse FUBIAK som organisasjonsmodell og partnerskap sett fra de ansattes perspektiver, betyr i denne sammenhengen å veksle mellom erfaringer fra ulike ståsteder i organisasjonen, og derfor har vi også etterstrebet å snakke med flest mulig av de ansatte.

I utgangspunktet hadde vi intervjuavtaler med 21 av 35 ansatte, men på grunn av sykdom og annet frafall ble antallet redusert til 17. I tillegg har vi hatt korte samtaler med noen av husets praktikanter og deltakerne i arbeidskvalifiserings tiltaket «FUBIAK fem» om deres roller. Vi har gjort individuelle dybdeintervjuer (1–1,5 time) med alle i ledergruppa, altså daglig leder, programansvarlig, fagleder for bibliotek, fagleder for barn og unge, og fagleder for frivillighet og daglig leder i Kafe FUBIAK. Vi har også utført tre gruppeintervjuer (1,5–2 timer) med faggruppe bibliotek/program, faggruppe barn og unge og faggruppe frivillighet/administrasjon, her uten at noen fra ledergruppa deltok.

I FUBIAKS organisasjon er det fortsatt svært mange ansatte som har erfaring fra de ulike tjenestene fra tiden før samorganiseringen, og vi valgte derfor i intervjuene å spørre om hva de ansatte opplever at de respektive tjenestene har vunnet og tapt på å bli en del av FUBIAK. Som evaluator har vi varierende forutsetninger for å vurdere de ulike delene som helheten her består av, utover data-materialet som er samlet inn i forbindelse med denne evalueringen. Eksempelvis har vi som prosjektgruppe gjennom tidligere forskning svært god kjennskap til ungdomsarbeidet på Furuset i tiden før FUBIAK. Vår kjennskap til Furuset bibliotek og Frivillighetssentralen før FUBIAK er mer begrenset. Når det gjelder frivilligheten har vi heller ikke hatt anledning til å snakke med representanter for de samarbeidende organisasjonene, og dermed blir det også vanskeligere for oss å vurdere hvordan dette arbeidet faktisk fungerer, sammenliknet med det bibliotekfaglige arbeidet og det forebyggende ungdomsarbeidet.

Avslutningsvis i datainnsamlingen gjorde vi et felles intervju (2 timer) med partnerners representanter i partnerskapsmøtet som overordnet styringsnivå, ved avdelingsdirektør lokalbibliotek (Deichman) og avdelingsdirektør oppvekst og lokalsamfunn (Bydel Alna). Mens de øvrige intervjuene var mer åpne og utforskende, tok dette siste intervjuet med oppdragsgiver vel så mye form av felles refleksjon rundt prosjektgruppas foreløpige funn. I analysearbeidet har vi valgt å ta tak i tematikker som gikk igjen i flere av intervjuene, med relevans for evalueringsspørsmålene utformet av oppdragsgiver. Oppdragsgiver ble videre gitt anledning til å presentere sine kommentarer til rapportens førsteutkast i et felles møte og i skriftlige kommentarer. FUBIAKs ledergruppe presenterte også egne kommentarer skriftlig før ferdigstilling av rapporten.

I rapporten har vi etterstrebet å anonymisere de ansatte, utover i de tilfellene hvor det gir lite mening å gjengi deres perspektiver løsrevet fra deres posisjon i organisasjonen. I en liten organisasjon er dette imidlertid ikke noen garanti for at ingen

vil kunne gjenkjenne egne eller andres betraktninger i teksten. Det har nettopp derfor vært viktig for oss at FUBIAKs ledergruppe har hatt mulighet til å lese gjennom utkastet til rapporten før ferdigstilling.

Rapporten er strukturert etter hovedfunn knyttet til henholdsvis FUBIAK som konsept, FUBIAK som organisasjon og FUBIAK som partnerskap, presentert i kapittel 2. I kapittel 3 presenterer vi noen mer generelle betraktninger og gir våre anbefalinger for den fremtidige driften av FUBIAK, basert på funnene i undersøkelsen.

2 Hoveddel – FUBIAK som konsept, organisasjon og partnerskap

I dette kapittelet presenteres en beskrivende analyse med utgangspunkt i vårt materiale, hvor FUBIAK forstås henholdsvis som konsept i møte med brukerne (2.1), som organisasjon for de ansatte (2.2) og som partnerskap mellom Deichman og Bydel Alna (2.3). Våre funn presenteres avslutningsvis i hver av delene, etterfulgt av anbefalingene (3) presentert helt til slutt. Denne evalueringen har ikke hatt som mål å evaluere aktivitetstilbudet og bruken av FUBIAK i seg selv. Vi mener likevel det er relevant å ha statistikken som føres på huset for besøk, utlån, aktiviteter og frivillige som bakteppe for analysene og evalueringen. Den så slik ut på i perioden hvor vår datainnsamling fant sted (se tabell nedenfor):

| FUBIAK statistikk | 2016 | 2017 |
|---|-------------|-------------|
| Antall besøk | 259 494 | 350 543 |
| Antall utlån medier | 59 932 | 66 592 |
| Antall arrangementer totalt | 466 | 1 199 |
| Antall aktiviteter i regi av frivillige | 40 | 280 |

I følge ledergruppa i FUBIAK er det utfordrende å føre statistikk i tråd med den nasjonale bibliotekstatistikken, ettersom den ikke er dekkende for husets aktiviteter, som ofte foregår utenfor eller på tvers av etablerte kategorier. Dette er noe det jobbes med internt, med tanke på å sikre fornuftige måter å dokumentere husets mangfoldige aktiviteter på. Endringer i tallene for arrangementer og aktiviteter i regi av frivillige fra år til år må eksempelvis også tilskrives slike endringer i registreringspraksis. Mer overordnet viser tallene, etter vår vurdering, at FUBIAK er et svært godt besøkt offentlig tilbud i rivende utvikling. De høye besøkstallene kan leses både som et tegn på suksess, og som noe som stiller særlige krav både til personalet og partnerskapet som sådan.

2.1 FUBIAK som konsept: Et åpent hus på brukernes premisser

Grovt sett finnes det, ifølge de ansatte, tre typer av aktiviteter i FUBIAK. Den første typen er FUBIAKs egne tilbud, enten det er snakk om arrangementer, kafe FUBIAK eller faste tilbud som ungdomsklubb. Den andre typen aktiviteter er det som FUBIAK arrangerer i samarbeid med andre, og den tredje typen er aktiviteter som helt og holdent arrangeres av eksterne. Den siste typen av aktiviteter foregår enten i form av åpne eller lukkede arrangementer i bestemte deler av lokalene som FUBIAK låner ut gratis gjennom en selvbetjent nettbasert utlånskalender. FUBIAK har utarbeidet retningslinjer for utlån, som eksempelvis innebærer at det ikke åpnes for kommersiell virksomhet, religiøs møtevirksomhet eller private

fester. Disse retningslinjene er utarbeidet nettopp med tanke på programmeringen av huset som helhet.

Programsjefen spiller i dag en nøkkelrolle i FUBIAK som organisasjon, et ansvar som innebærer å sørge for at alt som skjer i huset på en eller annen måte skal være en del av en villet helhet. Programmeringen av huset innebærer blant annet å finne frem til en god balanse mellom egen kvalitetssikret kjernevirksomhet og åpenhet for at brukerne og andre eksterne også skal få sette sitt preg på huset. Så lenge helheten er på plass, vil det, ifølge programsjefen, alltid være rom for mer spontane aktiviteter initiert av brukere og lokale organisasjoner, eksempelvis i form av hennakurs, sitarspill og vaffelsteking i det åpne rommet i første etasje.

Selvbetjening, brukerstyring og forventningsstyring

Daglig leder beskriver hvordan de gjennom den kaotiske oppstartfasen, i tillegg til strømmen av nye og nysgjerrige brukere, måtte håndtere at det gamle bibliotekets, frivillighetssentralens og ungdomsklubbens brukere kom dit med forventninger om å få det samme tilbudet som før. Tre viktige stikkord for å håndtere en så stor og kompleks brukergruppe, har siden oppstart vært selvbetjening, brukerstyring og forventningsstyring. Selvbetjening og brukerstyring er en trend som gjenspeiles i folkebibliotekene mer allment, hvor det blant annet er lagt opp til at brukerne låner og leverer bøker maskinelt, med veiledning fra personalet. I FUBIAK er denne måten å organisere seg på imidlertid del av en overordnet strategi som handler om å gi brukerne opplevelsen av at huset er deres. Med stor pågang av brukere er det også et kapasitetsspørsmål, hvor logikken blir at jo mer selvgående brukerne man har jo flere brukere har man kapasitet til å ta imot. I byggets førsteetasje er den gamle biblioteksranken erstattet med et infopunkt med begrenset bemanning. Selv om FUBIAKs egen booking ansvarlig har en betydelig jobb med å administrere bruken av de ulike lokalene i bygget, er det lagt opp til at aktivitetene skal være mest mulig brukerstyrt. I praksis betyr det blant annet at organisasjoner og enkeltpersoner selv booker lokaler og låser opp nøkkelfritt med en mobil-app.

For at huset skal kunne fungere som selvbetjent og brukerstyrt, fremhever flere av de ansatte betydningen av forventningsstyring. Dette handler om å forklare brukerne hva FUBIAK er, med tanke på at de skal få en best mulig opplevelse av å være der. Hvis brukerne forventer seg noe helt annet enn det de får kan de fort bli skuffet, uten at det nødvendigvis sier så mye om kvaliteten i tilbudet. Kostnaden det har for brukerne «å måtte gjøre ting selv» kan eksempelvis, gjennom de ansattes forventningsstyring, konverteres til «opplevelsen av mestring og eierskap til huset». Flertallet av de ansatte beskriver forventningsstyring som noe de måtte bruke svært mye tid på i oppstartfasen. Senere har dette gått seg til i takt med at tilbudet har blitt mer kjent, og at brukerne styrer hverandre og setter sitt preg på huset.

En faggruppe innad i organisasjonen som fortsatt opplever forventningsstyring som en til tider utmattende del av sitt daglige virke, er ungdomsarbeiderne.

Ungdomsaktivitetene foregår først og fremst i byggets andre etasje, hvor Kafe FUBIAK også holder stengt etter kl. 16 for å gi mer plass til brukerne i «Etter skoletid» (hver dag fra 14–18 fra 5.trinn og oppover) og på «Ungdomsklubben» (tre dager i uka fra kl. 18–21 for elever i ungdomsskolen og videregående skole). Flere av dem beskriver hvor frustrerende det er i et åpent lokale å konstant måtte bortvise voksne brukere fra de delene av bygget som disponeres til slike tilbud. Fra ungdomsarbeidernes perspektiv blir denne type forventningsstyring en avsporing fra det de ser på som sitt ansvarsområde i FUBIAK, nemlig forebyggende ungdomsarbeid.

FUBIAKs offensive strategi for å fylle huset med variert aktivitet har siden oppstart naturlig nok også ført til en viss kamp om lokalene. Spesielt i 2. etasje var det lenge utfordringer knyttet til koordineringen av bruken av de ulike rommene. Eksempelvis var lokal ungdom vant til å ha tilgang på egne ungdomslokaler, og bydelspolitikere hadde fra før av hatt tilhold i bygget i forbindelse med sin faste møtevirksomhet. I tillegg skulle nå altså diverse andre aktører få tilgang til å låne lokalene, parallelt med etableringen av FUBIAKs øvrige kjernevirksomhet. Spesielt omstridt var bruken av Hagerup salen (tidligere Bydelsutvalg-salen), ettersom det var lagt opp til at den både skulle huse større arrangementer, politisk møtevirksomhet og ungdommenes danseundervisning. Med tiden har det imidlertid lyktes personalet å få til bedre arealprogrammering og koordinering av utlån, samt skjerming av ungdomsaktiviteter tre kvelder i uka.

Samskaping og frivillighetens kraft

Et viktig mål for FUBIAK, som de ansatte snakker om med smittende entusiasme, er å lykkes med å samskape tilbudet med lokalbefolkningen. Drivkraften i denne samskapingen, i tillegg til lydhøre og endringsvillige ansatte, er brukernes frivillige innsats, både i form av frivillige organisasjoner og initiativrike enkeltpersoner. I FUBIAK er arbeidet med frivillighet systemrettet, og tenkt som et gjennomgående element i hele organisasjonen. Det handler om å tilrettelegge for konvertering av brukernes initiativ, engasjement og medvirkning til konkrete tilbud. Frivillig innsats spiller her en rolle i alle de tre nevnte typene av arrangementer på huset, enten FUBIAK benytter seg av unge frivillige ved egne arrangementer, samarbeider med eksterne aktører om leksehjelptilbud eller datahjelp, eller låner ut lokaler til frivillige organisasjoner.

I FUBIAK har fagleder og koordinatorene vært opptatte av å koble frivillige som rekrutteres fra frivillig.no eller andre kanaler opp mot eksisterende systemer, og slik bygge selvorganiserte systemer fremfor å «administrere» frivillige. I noen tilfeller sluses frivillige inn i eksterne organisasjoner og systemer som FUBIAK samarbeider med, som Besøkstjenesten eller Røde Kors. I andre tilfeller deltar de i prosjekter som en del av FUBIAKs egen kjernevirksomhet, eksempelvis i prosjektet «Unge frivillige», som følges opp av FUBIAKs ungdomsarbeidere innenfor rammen av «Etter skoletid» og «Ungdomsklubb». Videre kan det være at enkeltpersoners initiativ vokser frem til et fast brukerstyrt tilbud, eksempelvis når en mor i foreldrepermisjon får hjelp og støtte fra de ansatte til å

etablere ukentlige babytreff med kinotilbud. I alle tilfellene er målet altså å organisere frivilligheten på en slik måte at den blir mest mulig selvgående, hvor frivillighetskoordinatoren fungerer som forløser og fasilitator snarere enn mellom-ledd og administrator. FUBIAK har som ambisjon å være den rammen som gjør det mulig for brukerne å komme med egne initiativ og på den måten være med å skape og få eierskap til FUBIAK. Tanken bak er at frivillige initiativ gir tjenester som er bedre, som treffer bedre, som mobiliserer bedre og som varer lengre.

På den tidligere frivillighetssentralen handlet mye om å tilby et møtested for folk som har god tid, eksempelvis fordi de er pensjonister eller arbeidsuføre, og dermed har behov for et sted å omgås sosialt med andre på dagtid. Interessant nok er bibliotekene tradisjonelt også en attraktiv, om enn mer anonym, møteplass for denne brukergruppen. En av frivillighetskoordinatorene forteller om hvordan han nylig lyktes med å etablere en fast ukentlig sosial treffgruppe for menn gjennom å oppsøke menn som hver for seg tilbrakte mye tid i FUBIAKs felleslokaler, invitere dem inn i gruppetilbudet og introdusere dem for hverandre. Selv om frivilligheten i FUBIAK fremstår som «ny», finnes det altså eksempler på at ånden fra den gamle frivillighetssentralen lever videre.

Besøkstall og statistikk

FUBIAK er et svært godt besøkt hus i sitt lokalmiljø, med eksplosive besøkstall siden åpning. Antall besøk har blitt et sentralt mål for suksess for FUBIAK, og føring av brukerstatistikk fremstilles som en del av de ansattes hverdag. Den overordnede registreringen av antall enkeltbesøk foregår med kamera ved inngangspartiet, og ved at ansatte teller deltakere i faste grupper og gjør anslag over besøkende i husets mer åpne tilbud. I personalet anerkjennes det som viktig og riktig å legge vekt på antall besøk, samtidig som mange også problematiserer denne typen tallfesting som et ubetinget tegn på godt faglig arbeid og et vellykket konsept. Det er for eksempel ikke gitt at det gir mening å ha som mål å øke antallet besøk i FUBIAK år for år dersom kapasiteten på huset er sprengt.

De bibliotekfaglig ansatte spør seg også om det er riktig å måle suksess i økte utlånstall i et hus som i deres øyne ikke lenger «er et bibliotek» eller i alle fall ikke «bare et bibliotek». Ungdomsarbeiderne påpeker på sin side at det i deres fag ansees som viktigere «å jobbe tett og godt forebyggende med ti personer fremfor å holde åpent for hundre». Altså bryter deres idealer for godt faglig arbeid på fundamentalt vis med kvantitetslogikken bak antall besøk og antall deltakere i grupper som et mål på suksess. I koordineringen av husets frivillige er det også en pågående diskusjon om hvorvidt man skal fronte antallet registrerte frivillige i FUBIAK (omlag 400 personer registrert på frivillig.no per september 2018), eller snarere vektlegge innsatsen til de som faktisk bidrar aktivt med frivillig innsats i huset (omlag 100 personer ifølge ledergruppa). Er det folks velvilje og interesse for frivillighet som skal måles, eller gir det mer mening å måle den frivillige innsatsen som sådan?

Kafe FUBIAK

Det er bred enighet i organisasjonen og partnerskapet om at Kafe FUBIAK, plassert i byggets 2. etasje, tilfører huset som helhetlig konsept noe helt vesentlig. Kaféen er godt besøkt, og de ansatte understreker hvordan den bidrar til trivsel og hygge for mange ulike grupper av brukere. Den økonomiske bærekraften i Kafe FUBIAK har imidlertid mange ganger vært diskutert i partnerskapsmøtene. Kaféen har to år på rad gått med underskudd, noe som knyttes både til manglende synlighet og tilgjengelighet, samt mer generelt til brukernes og den lokale befolkningens kjøpekraft. Det er likevel enighet mellom partnerne om at kaféen er så viktig for det helhetlige konseptet at slik manglende bærekraft må kunne aksepteres i en oppstartfase. Ellers er det nylig lagt planer for en utvidelse av kafedriften i samarbeid med andre filialer i Deichmann, noe som antakelig vil gjøre det mulig å få driften til å gå i null, eller kanskje til og med gi overskudd. Her er det også av betydning at kaféen mer og mer drives som en opplæringsbedrift, med egne mål for driften utover ren økonomisk gevinst. Kafe FUBIAK har ellers hatt noen særegne utfordringer som en del av FUBIAK, ettersom driften har vært vanskelig å plassere administrativt hos eier. Som en konsekvens av mer spesifikke arbeidsoppgaver knyttet til kafedriften inkluderes ikke nødvendigvis de ansatte her på samme måte som de øvrige i FUBIAKs personalgruppe, og anser også primært kafeens gjester som sine brukere, noe vi skal komme tilbake (se 2.2).

Meråpent-angst og hygge

Meråpent bibliotek har vært et tilbud ved mange av Deichmanns filialer over hele Oslo siden 2015. I FUBIAK, som i mer ordinære lokalbibliotekfilialer, innebærer dette at brukere med gyldig bibliotek kort med meråpent-avtale har anledning til å benytte seg av tilbudet før betjent åpningstid fra kl. 07.00 og etter stengt tid frem til kl. 23.00. Rent bygningsmessig ble FUBIAK også utformet delvis med tanke på meråpent. Daglig leder fikk støtte i styringsgruppa for å fjerne en del vegger som opprinnelig var tegnet inn, med tanke på å ivareta husets konsept om åpenhet. I tillegg ble det lagt inn justeringer av små rom og mørke ganger, og høyt møblement ble fjernet for at overvåkningskameraene skulle få så gode vinkler som mulig. Tanken var at dette ville bidra til brukernes sikkerhet og opplevelse av å befinne seg i et trygt og oversiktlig rom, også etter stengt tid. I meråpent-tiden er de fleste bibliotekfilialene ubemannet, kun med oppfølging av vektene og kameraovervåkning. I FUBIAK har de imidlertid innført en egen ordning med trivselsvakter, og utover det er tilbudet tillitsbasert og avhengig av gjensidig disiplinering og sosial kontroll brukerne i mellom. Meråpent-tilbudet er svært godt besøkt, kanskje spesielt blant yngre brukere, og er sånn sett en betydelig årsak til de svært høye besøkstallene i FUBIAK totalt sett. De ansatte får stort sett positive tilbakemeldinger fra brukerne, og det har også vært relativt få episoder med bråk og hærverk.

Et springende punkt for Bydel Alna som partner i forbindelse med innføringen av meråpent, var at Deichmann sentralt like før åpningen av FUBIAK besluttet å senke aldersgrensen for meråpent fra 18 år ned til 15 år. Etter flere år som

ansvarlig for en forsterket forebyggende innsats i ungdomsmiljøet på Furuset, beskriver avdelingsdirektøren hvordan dette i Bydelsapparatet forårsaket «lett panikk». Ungdomsarbeiderne som akkurat hadde flyttet inn i FUBIAK fra sitt relativt godt bemannede Ungdomssenter, reagerte også med bekymring på denne avgjørelsen. En av dem svarer kontant på spørsmålet om hva de er mest stolte av å ha fått til siden oppstart, «at huset faktisk står», og at ungdommene har hatt en viss respekt for bygget og lokalene, til tross for at de i perioder har kunnet være «hjemme alene, uten voksne». Daglig leder forteller at det også har vært noen utfordringer med bråk i meråpent tiden, spesielt i 2. etasje. Det har imidlertid vært få negative tilbakemeldinger fra brukere, utover et nylig tilfelle i sosiale medier fra en misfornøyd bruker som beskrev FUBIAK i tiden frem mot kl 23.00 som et sted «verre enn en nattklubb».

Den lokale ordningen med trivselsvakter i form av ungdomsarbeidere eller andre unge voksne fra nærmiljøet, har imidlertid vist seg å være en stor suksess. Fagleder for ungdom beskriver hvordan hun kom på ideen til en slik ordning i oppstartfasen, i en periode hvor hun etter eget utsagn led av «meråpent-angst», noe som visstnok er blitt et begrep blant ansatte i Deichman. Meråpent-angst beskriver opplevelsen av å kvie seg for å gå hjem etter stengt tid med tanke på at bibliotekene fortsatt er i bruk, uten tilsyn. For ungdomsarbeidernes fagleder, som på sin side er ansatt i Bydel Alna, ble «angsten» forsterket av hennes tidligere erfaringer med forebyggende ungdomsarbeid i nærmiljøet. Hennes bekymring for lokalene og ungdommene som skulle tilbringe tid der alene, førte til at hun i oppstarten ble værende igjen etter arbeidstid, og dermed også la merke til hva slag potensiale som lå i å ha ungdomsarbeidere til stede i denne delen av tilbudet. Når dialogen mellom vektere og de lokale ungdommene også viste seg å ikke fungere spesielt godt, ble trivselsvaktordningen innført som et alternativ.

Etterlengtede og usynlige barrierer

Da vi i de ulike intervjuene spurte de ansatte om det er spesielle brukerkonflikter i huset, fikk vi gjennomgående til svar at ungdomsarbeiderne ønsker bedre skjerming av sitt tilbud, eksempelvis i form av en glassvegg med dør rundt trappeoppgangen i 2. etasje. På den måten vil det være mulig å fysisk stenge av denne delen av lokalet i den tiden ungdomsklubben holder åpent. Ungdomsarbeiderne argumenterer for det første ut fra behovet for oversikt med tanke på sikkerhet, for det andre ut fra ungdommenes behov for privatliv, og for det tredje ut fra deres egne muligheter til å bygge relasjoner med sine brukere. Fysisk avgrensning i 2. etasjen var tydelig markert i plantegningene da avgjørelsen ble tatt om at deler av bydelens ungdomstilbud skulle flytte inn i FUBIAK fra midlertidige lokaler på Furuset senter. I personalgruppa forøvrig blir ungdomsarbeidernes argumenter for skjerming av deres tilbud møtt med stor forståelse. I dette åpne huset, hvor hvem som helst i prinsippet kan komme og gå som de vil, opplever ungdomsarbeiderne at deres brukere har mistet et fristed – et sted hvor de kan være seg selv og unnsnippe ubehagelig sosial kontroll.

I FUBIAK har ungdomsarbeiderne opplevd at ungdom føler seg utsatt for sosial kontroll eksempelvis når de deltar i danseaktiviteter i Hagerup salen eller sitter i sofaen på TV-rommet sammen med jevnaldrende på tvers av kjønn, ettersom begge deler kan resultere i beskyldninger om brudd på ærbarhetsnormer fra voksne som ser dem gjennom vinduet fra kafeen eller utsiden av bygget. Ungdomsarbeiderne mener at denne gjennomsiktigheten og mangel på privatliv fører til at de stadig mister unge brukere som vil ha en «ørmtlig fritidsklubb» og ikke et «bibliotek». I tillegg er de bekymret for hva som skjer hvis det skulle komme ungdom fra andre klubber inn på FUBIAK i forbindelse med en konflikt. De åpne lokalene og de ulike alternativene for å bevege seg inn og ut gjør det vanskelig for dem å holde oversikt.

Det er riktignok satt inn tiltak for å imøtegå ungdommenes opplevelse av å bli «overvåket» i et åpent lokale, blant annet gjennom montering av heldekkende sorte gardiner som kan trekkes for i Hagerup salen, og gjennom skilting som understreker at andreetasjen er forbeholdt ungdom på klubbkvelder. Skjerming innad har imidlertid vist seg å være vanskelig å få til i praksis, blant annet fordi det ikke er noe eget toalett i 1. etasje etter stengt tid, slik at meråpent-brukere må benytte toalettet i 2. etasje. En annen innvending er at fysisk skjerming mellom etasjene rokker ved konseptet om et åpent hus. Daglig leder har forståelse for argumentene som fremmes av ungdomsarbeiderne, men frykter samtidig at ulike former for skjerming av ungdomstilbudet som noe eget kan sette selve konseptet om et åpent hus på spill. Hun mener også, med støtte fra flere i ledergruppa, at ungdomsarbeiderne fremfor å fokusere ensidig på mulighetene for fysisk skjerming bør forsøke å finne ut av hvordan de kan jobbe på nye måter i et åpent hus. Partnerne på sin er også oppmerksomme på problematikken som et uttrykk for en vedvarende brukerkonflikt i FUBIAK, og er ikke overbevist om at skjerming i seg selv vil kunne løse de utfordringene ungdomsarbeiderne peker på.

Oppsummering og funn: Brukerdiversitet og åpenhet til glede og besvær

I vår undersøkelse finner vi at de ansatte opplever å ha lykket godt i etableringen av en attraktiv kulturarena og et godt møtested på brukernes premisser. FUBIAK kjennetegnes kanskje først og fremst av å være et åpent hus: Det er åpent for brukerne fra morgen til kveld, hele uka gjennom. Lokalene fremstår også som åpne og tilgjengelige, og de ansatte er åpne for hverandre og for brukernes engasjement og vilje til å sette sitt preg på huset. Vårt inntrykk er også at både brukere og ansatte er svært fornøyde med de utstrakte mulighetene for selvbetjening og brukerstyring. Som fagpersoner ser det ut til at de ansatte har litt ulike brukergrupper «i hodet», noe som bidrar til at FUBIAK som konsept treffer vidt, bredt og godt.

Når det gjelder FUBIAK som konsept i møte med brukerne, ser vi også noen utfordringer som er knyttet nettopp til brukerdiversitet og åpenhet. Når de ansatte legger så stor vekt på å tenke helhet, åpenhet og brukerstyring, kan det slik vi ser det bidra til å ta oppmerksomheten bort fra aktuelle brukerkonflikter i konseptet. Med brukerkonflikter sikter vi her både til synlige konflikter mellom eksisterende

brukergrupper med ulike oppfatninger og behov, og til de mer usynlige bruker-konfliktene mellom de som bruker huset i dag og de som ikke gjør det. Som evaluator mener vi å ha oppdaget til dels manglende kollektiv bevissthet i organisasjonen om at ulike typer av brukere nødvendigvis vil oppleve FUBIAK veldig ulikt.

Et eksempel er måten de ansatte forsvarer hvorfor infopunktet ikke lenger er åpent fra kl.10–12 ut fra logikken om hjelp til selvhjelp, selv om henvendelser til infopunkt også kan dreie seg om litteraturfaglige spørsmål hvor brukerne nettopp er ute etter å lære av en fagperson. Ut fra befolkningssammensetningen og det generelle utdanningsnivået i denne lokalbefolkningen, kan det være grunn til å anta at brukernes forventninger her vil være lavere enn i andre deler av byen, og at manglende hjelp dermed ikke nødvendigvis vil oppleves eller kommuniseres som et savn.

Et annet eksempel er oppfatning av meråpent-tilbudet som vellykket med utgangspunkt i besøkstall. I åpningstiden ellers måles aktiviteten i huset på ulike måter, mens den i meråpenttiden nødvendigvis vil måtte basere seg på antall registrerte besøk. Her kan det se ut som det skorter noe også fra eiersiden på evne eller vilje til å anerkjenne brukernes ulike behov. Vi mener det er grunn til å stille spørsmål ved om høye brukertall og «få uønskede episoder» i seg selv kan ansees som et mål på et vellykket tilbud. Selv om ordningen med trivselsvakter åpenbart fungerer svært godt for mange brukergrupper, kan den etter vårt skjønn også tenkes å fungere dårligere for andre. Kjerneproblematikken her ligger jo nettopp i at brukerne har ulike ønsker og behov, eksempelvis behov for å prate og «henge» versus behov for å sitte stille og jobbe uforstyrret.

I vår undersøkelse finner vi at ungdomsarbeiderne i mindre grad enn andre ansatte gir uttrykk for tilslutning til konseptet FUBIAK som et åpent og brukerstyrt tilbud. Som gruppe ser ungdomsarbeiderne ut til å ønske å være der for gruppen av lokal ungdom som nettopp ikke nødvendigvis klarer å nyttiggjøre seg av et åpent og brukerstyrt tilbud i FUBIAK. Vi mener deres relative motstand mot konseptet åpent hus må forstås som et resultat av at de befinner seg tett på en brukergruppe som ungdomsarbeiderne opplever har sterke formeningar om mangler i tilbudet. Vi finner at mens personalet forøvrig har blikket mer vendt mot de brukerne de til enhver tid har eller håper å få i fremtiden, bekymrer ungdomsarbeiderne seg aller mest for de ungdommene som stort sett aldri setter sin fot innenfor døren, og som i deres hode nettopp trenger dem mest.

Vi har ikke inntrykk av at husets fysiske åpenhet og tilgjengelighet byr på særlige problemer utover nevnte utfordringer i ungdomstilbudet. Et problem som imidlertid fremheves tydelig både i personalgruppa og av partnerne, er utfordringene knyttet til kontrollen av brukerne i meråpent. Slik bygget er utformet ser vi at det er svært vanskelig å sikre at alle som slipper inn i bygget i meråpent har gyldig lånekort oppgradert med meråpent-kontrakt. I praksis kan altså hvem som helst komme seg inn i bygningen, enten det er snakk om små barn uten voksne eller folk som vil inn av andre grunner enn for å benytte seg av tilbudet. Sikkerheten

ivaretas riktignok godt av overvåkningskameraer og trivselsvakter, men vi mener tilbudet slik det er organisert i dag innebærer stor risiko for at det oppstår konflikter mellom brukere med ulike ønsker og behov for bruk av tilbudet. I tillegg mener vi det er grunn til å være oppmerksom på det individuelle ansvaret som pålegges jamfør meråpentkontrakten når brukerne forplikter seg til å «ikke slippe inn uvedkomne» i meråpentiden. Vi tenker da spesielt på unge brukere, som det meråpne FUBIAK har svært mange av.

Vi ser et åpenbart dilemma i det de ansatte beskriver som «forventingsstyring», som et middel for å oppnå et «brukerstyrt» tilbud i FUBIAK. Forventningsstyring handler jo nettopp om de ansattes styring av brukere fremfor brukernes styring av FUBIAK. Uten at dette nødvendigvis uttales eksplisitt blant de ansatte, oppfatter vi det som et underliggende premiss for tilbudet at brukerne må kunne disiplinere og styre seg selv i tråd med de ansattes ønsker. «Det finnes ikke noe mer inkluderende enn et bibliotek», uttaler en av fagsjefene i ledergruppa, og det slår oss at en slik påstand i FUBIAK ser ut til å møte relativt lite motstand. Riktignok problematiserer ungdomsarbeiderne som gruppe hvordan «udisiplinerte» og «utstyrlike» ungdommer mangler en skjermet plass i konseptet ut fra egne premisser. Utover det fremstår personalet samlet sett som mindre opptatt av å reflektere over at viljen og evnen til å benytte seg av deres brukerstyrte tilbud vil være ujevnt fordelt i lokalbefolkningen. Vi antar at dette vil kunne føre til systematiske forskjeller i hvem som benytter seg av tilbudet og ikke. Her kan det se ut som om organisasjonen har en blindsoner, eventuelt at dette er en problemstilling man ikke ønsker å ha fokus på.

2.2 FUBIAK som organisasjon: Kreativitet, raushet og usynlige barrierer

Ifølge daglig leder ble FUBIAKs organisasjonskart laget for å tydeliggjøre hvem som har fagansvar for hvem i en organisasjon som ellers er preget av flat struktur og samarbeid på tvers. De ansattes kommentarer til organisasjonskartet var gjennomgående at det i liten grad gjenspeiler deres arbeidsvirkelighet. «Her flyter vi rundt» eller «vi er som en stor familie» var tilbakemeldinger vi fikk fra ansatte. Når vi ba om ytterligere forklaring av dette, fikk vi beskrevet en organisasjon hvor alle ansatte arbeider side ved side, på kryss og tvers, i hjelpsomme og omsorgsfulle omgivelser. Som vi skal se ble organisasjonen imidlertid beskrevet litt ulikt avhengig av ståsted.

Fra samlokalisering til samorganisering

Underveis i datainnsamlingen opplevde vi gjentatte ganger å bli korrigeret for bruk av begrepet samlokalisering. «Det heter samorganisering, ikke samlokalisering!», kom det på refleks fra ansatte med helt ulike roller i organisasjonen. Ansatte på ledernivå la gjerne unnskyldende til at «dette er noe vi har vært veldig opptatte av å kommunisere, både innad og utad i etableringsfasen». Slik vi forstod dem handler samlokalisering i FUBIAK om form og kontekst, mens samorganisering handler mer om innhold og konsept. Fra de ansattes perspektiv er det dermed ikke

samløkaliseringen, men snarere deres aktive innsats for å bryte ned barrierene mellom de ulike delene av organisasjonen som gjør FUBIAK til hva det er. For daglig leder, som ble ansatt som prosjektleder før bygget stod ferdig, har det å insistere på åpne lokaler og mobile ansatte som jobber i hele huset vært en viktig strategi for å skape denne nye helheten. På tilsvarende vis har ledergruppa i sin helhet jobbet strategisk for å etablere koblinger mellom grupper av ansatte, på kryss og tvers av de opprinnelige institusjonene.

FUBIAKs ungdomsdebatter kan her tjene som et eksempel på aktiviteter som ifølge i de ansatte bidrar til å bryte ned husets usynlige barrierer mellom ulike fagfelt. Her er det gjerne programsjefen som på ungdommenes initiativ drar i gang prosessen med å arrangere en debatt om et aktuelt tema, fagsjefene for bibliotek og Barn og unge bidrar med å utarbeide innhold i dialog med frivillige ungdommer, bookingansvarlig og teknisk ansvarlig tar ansvar for det praktiske, og ungdomsarbeiderne sørger for gjennomføringen med rekruttering av ungdom og unge voksne som deltakere og publikum. Med denne typen arrangementer opplever de ansatte at de lykkes med å trekke veksler på samorganiseringen og de ulike elementene som FUBIAK rommer.

En bibliotekfaglig ansatt forteller også om hvor nyttig det er å trekke på hverandres ulike kompetanse, nettverk og kjennskap til brukerne i det daglige. Med de ulike kanalene de ansatte i huset samlet sett har tilgang på, opplever denne ansatte å være særs godt plassert med tanke på å kunne gjøre en forskjell i barn og unges liv. I tilfeller hvor vedkommende har vært bekymret for et barn eller en ungdom har det vært mulig å henvende seg til flere av faglederene i ledergruppa samtidig, slik at de sammen, «på tvers av siloene», kunne finne frem til gode løsninger for å følge opp og ivareta barnet eller ungdommen, både innenfor FUBIAKs fire vegger og gjennom eksisterende hjelpeapparat utenfor organisasjonen.

Nedbrytingen av de usynlige barrierene mellom faggrupper er et stadig pågående arbeid i FUBIAK, som på mange måter krever kontinuerlig innsats. Flere i ledergruppa påpeker at et slikt arbeid kanskje også forutsetter en type åpenhet og dialog som ikke alltid lar seg gjennomføre i arbeidshverdagen, hvor man ofte «nøyer seg med å skrape i overflaten og løse problemene midlertidig». At slike prosesser tar tid, og at det fortsatt er en del arbeid som gjenstår, ansees imidlertid ikke som et hinder for å drive reelt tverrfaglig arbeid på tvers, fra de ansattes perspektiv.

Organisasjonsbygging

De fleste ansatte beskriver oppstartsfasen i FUBIAK som «totalt kaos». Dette kaoset handlet ikke bare om skyhøye besøkstall, men også om behovet for å bli kjent i og ta i bruk lokalene, få på plass rutiner, finne ut av hverandres roller og hvem som kunne ta ansvar for å løse det som måtte dukke opp av utfordringer underveis. Mens mye av tiden det første året gikk med til den typen konsoliderende virksomhet knyttet til form, ble det etterhvert som ting begynte å falle på

plass, mer tid til å bygge opp den nye organisasjonen med tanke på husets innhold. At arbeidshverdagen til tider fortsatt kan fortone seg litt kaotisk, handler mest om at de ansatte jobber et sted hvor det er mye som skjer, og at huset er svært godt besøkt av mange ulike brukergrupper med ulike interesser og behov. Daglig leder, som har personalansvar for samtlige, har lagt opp sin arbeidshverdag og arbeidstid på en slik måte at hun treffer og får fulgt opp alle som er på jobb i løpet av dagen.

I en hybrid organisasjon som FUBIAK kan de ansatte ha ulike ansettelsesforhold, noe som gjenspeiles i ulike arbeidstider og arbeidsforpliktelser, lønnsforskjeller, betalt eller ikke betalt lunsj, faste stillinger eller midlertidige kontrakter og liknende. Ifølge de ansatte bidrar ikke dette i nevneverdig grad til gnisninger i personalet, ettersom de opplever å inngå i en personalgruppe med et felles mål om et raust og godt arbeidsmiljø. De ansatte i Kafe FUBIAK er kanskje den gruppen som organisatorisk skiller seg mest ut fra resten av personalgruppa, noe som kan være en ulempe både for dem selv og organisasjonen som helhet. Dette er imidlertid noe ledergruppa, hvor leder i kafeen er representert, ser ut til å være oppmerksomme på. Et tiltak som har vist seg å fungere godt i den sammenheng, er innføringen av ukentlige veiledningssamtaler med praktikantene i arbeidskvalifiseringstiltaket FUBIAK fem, i samarbeid med en ungdomsarbeider med pedagogisk utdanning.

Å jobbe i hele huset versus å jobbe «oppe» og «nede»

FUBIAK er organisert etter prinsippet om at alle ansatte skal kunne være operative «i hele huset», noe som organisatorisk støttes opp gjennom «FUBIAK-skolens» fellessamlinger for ansatte. Flere ansatte fremhever at en slik ordning innebærer at det gis anledning til å blande seg inn i hvordan kollegaer med annen fagbakgrunn løser sine fagoppgaver, og de aller fleste gir uttrykk for at de er avhengige av en slik ordning for at huset skal fungere. Den eneste gruppa som ansees som «helt fritatt» fra å inngå i denne måten å jobbe på, er de ansatte og praktikantene i kafe FUBIAK, som av praktiske hensyn forventes å konsentrere seg om kafédriften. I de ulike intervjuene med grupper og enkeltpersoner fremstår det ellers som litt uklart hvor forpliktende dette ansvaret for helheten kommuniseres i organisasjonen, samt hvordan det oppfattes av hver enkelt.

I motsetning til det gamle ungdomssenteret, som ble «plassert» fysisk i husets 2. etasje, finnes det ingen fysisk avgrenset frivillighetssentral i FUBIAK, i form av «et sted å være» eller «et sted hvor frivilligheten organiseres». I FUBIAK har den tradisjonelle forståelsen av frivillighetssentralen som et sted hvor «folk som trenger hjelp kobles sammen med folk som kan hjelpe», tatt en helt annen form. Når frivilligheten befinner seg overalt og ingensteds, blir det også mer naturlig for frivillighetskoordinatorerne å tenke at man jobber i hele huset. I faggruppen for bibliotek og arrangement blir dette også sett på nærmest som en selvfølge («så klart vi jobber i hele huset»), mens det i faggruppen for ungdom derimot understrekes at det i praksis slett ikke fungerer på den måten («vi jobber ikke i hele huset, vi har fokus på det vi gjør»).

En av faglederne problematiserer hvordan idealet om huset som en åpen helhet appellerer ulikt til ulike brukergrupper, og dermed også til de ansatte. Visjonen om FUBIAK uten disse usynlige barrierene mellom faggrupper, fremstår fra dennes perspektiv som en utopi all den tid de som ansatte fortsatt ser på seg selv som representanter for ulike brukergrupper. Vedkommende åpner imidlertid for at utopien kan bli en realitet på litt lengre sikt, gjennom en gradvis og naturlig utskifting i personalet fra tiden før FUBIAK. En annen fagleder reflekterer i intervju over hvordan husets usynlige barrierer stadig opprettholdes også gjennom ulike arbeidstider og stillingsbrøker. Hun påpeker hvordan ungdomsarbeidernes deltidsstillinger og kveldsvakter kan bidra til å forsterke deres egen – og de øvrige ansattes – oppfatning av dem som løsere tilknyttet organisasjonen enn de øvrige ansatte.

En tredje fagleder påpeker at kontoravdelingen i første etasje, husets åpenbare administrasjonsentrum, kan oppleves som mindre tilgjengelig for ungdomsarbeiderne, og at dette i seg selv kan bidra til et sterkere behov for å markere seg som en distinkt gruppe innad i organisasjonen. Dette inntrykket bekreftes når vi i gruppeintervjuet med faggruppen for barn og unge spør om hvor deres «backstage-område» befinner seg i bygget. En svarer ganske enkelt: «Jeg bare finner meg en ledig pult i kontoravdelingen i første etasje, for vi har sånn clean desk policy». Denne ungdomsarbeideren opplever altså at det er mulig å sette seg hvor man vil. Et par av de andre i gruppa protesterer høylytt, og fremhever hvordan rullering og clean desk faktisk ikke fungerer i praksis, ettersom folk har personlige ting hengt opp på veggen og «eier» plassen sin.

De ansattes opplevelse av at ungdomsarbeiderne skiller seg ut som en egen gruppe i organisasjonen, bekreftes gang på gang gjennom betraktninger rundt denne arbeidsgruppens særegne posisjon i FUBIAK. Flere knytter det til selve bygget, og den grensen som ofte trekkes opp mellom «de som jobber oppe» (i 2. etasje) og de som jobber nede» (i 1. etasje), i strid med idealet om FUBIAK som en helhet. Flere gir uttrykk for at det i praksis er mer vanlig at «de som jobber nede går opp», enn motsatt. En i ledergruppa forklarer denne forskjellen med en innstilling som gjenspeiler ulike ansvarsoppgaver. Mens ungdomsarbeiderne først og fremst ser på det som sin oppgave å ta ansvar for det som foregår rundt dem i arbeidstiden, strekker arbeidsoppgavene som bibliotekfagarbeider, produsent, bookingansvarlig eller frivillighetskoordinator seg ut over arbeidstiden, og dermed forventes det også at man må «tenke større». Her kan det innvendes at ungdomsarbeidernes «versjon» av å tenke større handler om deres brukergruppe og ikke nødvendigvis aktivitetene i huset som sådan, eksempelvis når de treffer på eller kontaktes av ungdom utenom arbeidstid. Også andre i ledergruppa påpeker at ungdomsarbeiderne ikke ser ut til å ha den samme forståelsen for prosjektet og huset som helhet, og gir samtidig uttrykk for at de skulle ønske at ungdomsarbeiderne kunne «bevege seg mer rundt i huset», og «ta større ansvar for barn og unge som befinner seg i 1. etasje». Hvorvidt det ene eller det andre kan kobles til manglende forståelse fra hva ungdomsarbeid er, blir et spørsmål til diskusjon. Ungdomsarbeiderne ser det i alle fall på sin side som naturlig at de konsentrerer

seg om det rommet de hele tiden forsøker å skape for «sine brukere» i 2. etasje. Eksempelvis lar de seg frustrere over at de ikke kan gi et «skikkelig tilbud» til det som i fritidsklubbsjargongen kalles «junior», altså 5.–7.-klassinger, som er for unge til å delta i ungdomstilbudet etter kl. 18.00. Frem til ungdomsklubben åpner har de ansatte ikke anledning til å bortvise andre brukere fra andre etasje, kun fra enkelte av bordene. Barna som deltar i «etter skoletid»-tilbudet deler altså lokalene med «hvem som helst», og har ikke noe eget, skjermet tilbud. Ungdomsarbeiderne opplever at det de har å tilby disse barna ikke gir rom for å drive reelt forebyggende arbeid fra tidlig alder. Andre ansatte mener altså på sin side at ungdomsarbeiderne ikke benytter seg tilstrekkelig av FUBIAK som arena for å gjøre dette, også utenfor det spesifikke tilbudet de selv har ansvar for.

Vunnet og tapt

De ansatte beskriver altså frivilligheten som noe som gjennomsyrrer FUBIAK som helhet, og denne nye måten å tenke frivillighet på fremheves også som helt sentral i spørsmålet om hva frivillighetssentralen har vunnet på å bli en del av FUBIAK. Men ikke bare har frivillighetskoordinatorer og fagsjef funnet frem til nye arbeidsmetoder, de har også fått til en betydelig økning i volum. Mens den gamle frivillighetssentralen hadde rundt ti aktive frivillige, har FUBIAK for tiden over hundre. I tillegg har lokalene i seg selv åpnet for å invitere et stort antall frivillige organisasjoner til å arrangere møter i FUBIAKs lokaler, enten som enkeltstående arrangementer eller på fast basis. En av koordinatorene med bakgrunn fra den gamle frivillighetssentralen, beskriver hvordan det i tiden etter oppstart var litt vanskelig å finne seg til rette i huset, nettopp fordi frivilligheten ble så stor der. «Vi var redde for å bli borte, også var vi redde for å få nye oppgaver som vi ikke mestret» forklarer vedkommende. Med tiden har dette bildet endret seg, og de ser at FUBIAK gir nye og andre muligheter for å jobbe med frivillig arbeid. Noen av kjernebrukerne fra tiden før FUBIAK kan likevel ha en opplevelse av tap. «Det vi har tapt er lukten av kaffe og vafler», sier den ansatte, som en metafor for merkevaren «frivillighetssentral» som en kjent institusjon. Det de derimot har vunnet oppleves imidlertid, fra de ansattes side, som større, bedre og viktigere for bydelens befolkning.

Flere av de bibliotekfaglige ansatte fra tiden i Deichman Filial Furuset er også tydelige på opplevelsen av å først og fremst ha vunnet på å bli samorganisert med andre tjenester i FUBIAK. Fagledere beskriver hvordan deres verden som bibliotekarer fremstod som så mye mindre i den gamle filialen, hvor de var mest opptatte av «at avisene lå der de skulle» i et bibliotek de opplevde at de selv «eide». Til sammenlikning opplever faglederen FUBIAK som et hus som tilhører brukerne, organisert på brukernes fremfor de ansattes premisser. Dette perspektivet gjenspeiles også i intervjuene med faggruppe bibliotek/program, hvor flere har erfaring fra den gamle bibliotekfilialen.

På ungdomsarbeidersiden er stemningen litt annerledes på tidspunktet for vår undersøkelse. «Vi har fått nye fine lokaler, men har tapt mye av det andre» er gjennomgangstonen i gruppeintervjuet med ungdomsarbeiderne. Riktignok

rommer gruppa litt ulike perspektiver, og noen har mer tro på konseptet som arena for forebyggende arbeid enn andre. Likevel er det enighet i gruppa om at både de selv som ungdomsarbeidere og brukerne deres har tapt noe helt sentralt gjennom å bli en del av FUBIAK. For det første har de ikke lenger tilgang på et eget lokale, men må dele det med andre brukere. Ungdommen har tapt et eget fristed hvor de «kan få være ungdom», og ungdomsarbeiderne har tapt et skjermet sted for å bygge gode relasjoner til dem. For det andre, opplever ungdomsarbeiderne at de i et åpent lokale har tapt muligheten for å ha oversikt, både med tanke på brukernes og deres egen sikkerhet og trivsel. De opplever også dagens ungdomsmiljø som mer splittet enn i tiden før FUBIAK, at ungdommene ikke lenger kommer til dem for å løse konflikter seg i mellom, og dermed at de også har mistet oversikten også over det ungdomsmiljøet de jobber for.

Like før jul 2017 skjedde det en svært alvorlig voldsepisode utenfor meråpent-inngangen i FUBIAK hvor lokal ungdom var innblandet. Ettersom episoden skjedde like før stengetid etter kveldsåpent ungdomstilbud, var flere av ungdomsarbeiderne og FUBIAKs brukere vitner til hendelsen. Episoden gikk sterkt inn på mange av de ansatte, ettersom de kjente både de som utøvde vold og den utsatte. Gjennom denne undersøkelsen har vi fått inntrykk av at episoden ble håndtert på en svært god måte, både av de som var på jobb den aktuelle kvelden, og av organisasjonen og partnerorganisasjonene i etterkant.

Flere i organisasjonen trekker likevel frem denne episoden som en vekker i personalgruppa. Det har gjort dem mer bevisste på hva de «står i» og hvor viktig arbeid de gjør i et lokalmiljø med særegne utfordringer. For ungdomsarbeiderne ble voldsepisoden også en sterk påminnelse om hva de selv opplever å ha tapt ved å bli en del av FUBIAK. Det som skjedde har fått dem til å spørre seg om FUBIAK som et åpent og brukerstyrt hus i det hele tatt egner seg for tett forebyggende oppfølging av utsatt ungdom. Etter vår vurdering kan det se ut som at intervjuene med ungdomsarbeiderne i undersøkelsen i noen grad fungerte som en lufteventil for en frustrasjon rundt manglende skjerming av deres tilbud. Vi har fått inntrykk av at denne frustrasjonen har vokst i etterkant av den aktuelle episoden. Dermed kan det også tenkes at ungdomsarbeiderne som gruppe i vår undersøkelse fremstår som mer kritiske til konseptet FUBIAK enn det de ville vært uten denne voldsepisoden.

Oppsummering og funn: Usynlige barrierer til glede og besvær

FUBIAK er resultatet av en relativt ferskt fusjon mellom svært ulike tjenester. De tre tjenestene som her har slått seg sammen henvendte seg i utgangspunktet til relativt ulike brukergrupper. Det at de ansatte også har ulik fagbakgrunn og strekker seg i litt ulike retninger i møte med brukerne, gir misforståelser og kontroverser i det som likevel fremstår som en samlet og velfungerende personalgruppe.

Som beskrevet innledningsvis i denne delen (2.2) om FUBIAK som organisasjon, understreker de ansatte altså at organisasjonskartet, inndelt i faggrupper langs de gamle skillelinjene mellom institusjonene, ikke gjenspeiler deres arbeidsvirkelighet.

Etter drøye to år fungerer organisasjonen altså, ifølge kjernegruppen av de ansatte, som en sammensmeltet helhet, hvor alle jobber på kryss og tvers av faggrupper, og i hele huset på en gang. Deres eksempler på vellykket tverrfaglig samarbeid viser også hvordan kulturfaglig og sosialfaglig arbeid i FUBIAK faktisk går hånd i hånd. Som evaluator forstår vi dette, organisatorisk sett, som et sterkt uttrykk for at etableringen av FUBIAK gjennom partnerskapet mellom Deichman og Bydel Alna har vært en suksess. Vårt inntrykk ble forsterket av at samtlige av de ansatte vi har vært i kontakt med fremhever FUBIAKs gode arbeidsmiljø. De ansatte opplever at de som en samlet personalgruppe deler ambisjonen om å bygge en organisasjon til beste for brukerne og hverandre som kollegaer.

Samtidig kan det være verdt å peke på at mens noen av de ansatte gir inntrykk av å se på seg selv som sentralt plassert i organisasjonen, vil det antakelig være andre som ser på seg og sine arbeidsoppgaver som mer perifere. Slik vi forstår det, er ordningen med clean desk policy i kontoravdelingen et av mange tiltak satt inn nettopp for å understreke ambisjonen om likeverdig inkludering av ansatte på tvers av faggrupper. Når ungdomsarbeiderne problematiserer hvordan dette fungerer i praksis, oppfatter vi det ikke som et uttrykk for at de føler seg ekskludert. Snarere tolker vi deres utsagn som et behov for å påpeke at idealet om at alle i FUBIAK skal, vil og kan jobbe overalt i hele huset i liten grad gjenspeiler deres arbeidsvirkelighet. Dette inntrykket forsterkes når ungdomsarbeiderne gjennomgående refererer til seg selv som «vi som jobber her oppe», i motsetning til «de nede». Til sammenlikning refererer ansatte i faggruppene for programarbeid og bibliotek/administrasjon til ungdomsarbeiderne som «de oppe», uten noen tilsvarende referanse til at de selv «jobber nede». Tvert imot understreker de at de selv veksler mellom å være oppe og nede, noe vi forstår som et uttrykk for en mer helhjertet tilslutning til huset som et åpent og helhetlig konsept. Slik vi forstår det handler denne ulikheten mellom faggrupper i noen grad om opplevelse av status og plassering i organisasjonen.

Vår undersøkelse viser at frivillighetssentralens inntreden i FUBIAK forstås som en suksesshistorie, med nye muligheter og måter å jobbe på til beste for en mye større gruppe av bidragsyttere og organisasjoner. At også de bibliotekfaglig ansatte opplever en så stor endring til det bedre, økt arbeidspress og betydelig støyproblematikk til tross, må også ansees som et tydelig tegn på suksess. Vi mener likevel det kan være verdt å forholde seg litt mer kritisk til fortellingen om bibliotek tjenester i FUBIAK som utelukkende bedre, og det vi oppfatter som de ansattes underkommunisering av brukerkonflikter. Riktignok gjenspeiler endringene som beskrives her, med vekt på åpenhet, selvbetjening og brukerstyring, også utviklingen i Deichman sentralt. FUBIAK skiller seg likevel ut med spesielt høye besøkstall og et mye bredere aktivitetstilbud. Vi mener derfor det er verdt å være mer oppmerksom på gruppen av brukere som med rette kan oppleve å ha tapt både ro, orden og muligheten til å få god litteraturveiledning idet Deichman filial Furuset ble en del av FUBIAK, og som dermed kanskje velger andre tilbud. Vi antar at dette også vil være en aktuell problemstilling i andre deler av Deichmans oppgraderte bibliotektilbud. Vi viser her til organisasjonens eget

uttalte mål om å være et møtested for alle, «enten de kommer for å være alene eller sammen med andre».

Ungdomsarbeidernes sosialfaglige arbeid i møte med FUBIAKs unge brukere fremstår også i stor grad som en suksesshistorie, spesielt blant de øvrige ansatte i organisasjonen. Denne historien kommer i vår undersøkelse litt i skyggen av denne ansattgruppas uttrykk for vanskeligheter med å tilpasse seg et nytt konsept. Paradoksalt nok ender ungdomsarbeiderne i FUBIAK opp som organisasjonens mest «gammelmødige», som den gruppen som holder på tradisjonene og ønsker seg tilbake til sånn som ting var før. De befinner seg i en ung, kreativ og fremoverlent organisasjon hvor de har alle muligheter til å etablere et godt tilbud til barn og unge i samarbeid med sine kollegaer. Til tross for at kollegaene til stadighet trekker veksler på deres lokalkunnskap om ungdomsmiljøet, familiene og nabolaget, evner ungdomsarbeiderne tilsynelatende i mindre grad å nyttiggjøre seg av det FUBIAK som kontekst kan tilføre deres tilbud.

Vår tolkning er at ungdomsarbeiderne i FUBIAK først og fremst har et oversettelsesproblem. I det forebyggende ungdomsarbeidet i dette lokalmiljøet har det over mange år vært tradisjon for å jobbe med spesielt utsatt ungdom som gruppe, og da også langt ut over de temporære og fysiske rammene for et «klubbtilbud» (Rosten, 2015). I FUBIAK får ungdomsarbeiderne problemer med å tilpasse denne måten å jobbe på til en kontekst hvor det er aktivitetene i huset og det helhetlige konseptet som teller. Ikke minst strever ungdomsarbeiderne med å formidle til sine kollegaer hvordan deres forebyggende arbeid med lokal vri innsnevrer deres oppmerksomhet fra husets yngre brukere som totalitet til de ungdommene de opplever at de ikke når. Spørsmålet er om det behøver å fortone seg på den måten, og hva organisasjonen eventuelt kan gjøre for å bidra til endring. Den underliggende spenningen mellom ungdomstiltak som forebyggingstiltak rettet mot såkalt problemungdom på den ene siden og kulturtiltak rettet mot ungdom flest på den andre siden, er en kjent problemstilling i forskningen (se f.eks. Vestel og Hydle 2009), og det vil antakelig være mye å lære av å se til andre institusjoner og arenaer hvor man står i tilsvarende dilemmaer.

Vi finner altså at det fortsatt er noen tydelige spenninger mellom ulike faggrupper i huset. Samtidig har de ansatte, med partnersnes støtte, åpenbart kommet svært langt på kort tid i å bygge en organisasjon samlet rundt konseptet FUBIAK som et åpent og enhetlig hus. Ettersom mange av dagens ansatte fortsatt «representerer» de ulike enhetene som ble slått sammen til FUBIAK, står de også selv i veien for å bryte ned de usynlige barrierene seg i mellom. Spørsmålet blir da om en total nedbryting av barrierer vil være til det beste for brukerne, og i så fall til det beste for *hvilke* brukergrupper på bekostning av *hvilke andre* brukergrupper.

2.3 FUBIAK som partnerskap: Suksess og utfordring

I planleggingsfasen, før partnerskapsavtalen var signert og FUBIAKs organisasjonsmodell besluttet, var Bydel Alna og Kulturetaten representert med respektive direktører i styringsgruppemøtene. Etter at partnerskapsavtalen ble signert

ved utgangen av 2015 ble den videre oppfølgingen av partnerskapet delegert til partnerskapsmøtet ved Bydelens avdelingsdirektør for oppvekst på den ene siden, og biblioteksjef og administrasjonssjef i Deichmanske bibliotek på den andre. I forbindelse med at Deichman f.o.m. september 2017 ble egen etat i Oslo kommune, erstattet avdelingsdirektør for lokalbibliotek de to sistnevnte i partnerskapsmøtet.

Daglig leder i FUBIAK var i planleggingsfasen svært positiv til at partnerskapet ble forankret på høyeste nivå gjennom kulturetatens og bydelens respektive toppledere. I ettertid ser hun at det kunne ha vært en fordel om partnerne i større grad hadde involvert andre deler av sine respektive organisasjoner i dette arbeidet, for å unngå en del av de organisatoriske og praktiske problemene som oppstod umiddelbart etter åpning. Også de øvrige ansatte har mange eksempler på dagligdagse utfordringer som det fra deres perspektiv har tatt unødvendig lang tid å løse. Dette kan eksempelvis skyldes at man «venter på en signatur fra noen litt unaturlig høyt oppe i systemet», eller også at man ikke er sikker på hvilket av systemene den nødvendige godkjenningen skal innhentes fra.

FUBIAK i styringslinjen

Partnerskapsmøtet er FUBIAKs øverste styringsorgan, og består av Bydel Alnas avdelingsdirektør for oppvekst, Deichmans Avdelingsdirektør lokalbibliotek og Daglig leder i FUBIAK. Deltakerne i partnerskapsmøtet oppfatter selv denne organiseringen som hensiktsmessig, spesielt nå når den har fått satt seg med ny partnerrepresentant på Deichman-siden. Partnerne opplever også å ha andre treffpunkter med ansatte i organisasjonen, og dermed relativt god kjennskap til hva som rører seg i organisasjonen utover den informasjonen de får gjennom daglig leder. Flere av de ansatte i FUBIAK gir på sin side uttrykk for at partnerskapsmøtet fremstår som noe udemokratisk og fjernt fra organisasjonen. De opplever det som vanskelig både å fremme saker, og å få informasjon og tydelige avklaringer rundt saker som diskuteres eller besluttes der.

Ut fra vår analyse av dokumenter og intervjuer fremstår det som om de respektive representantene for Bydel Alna og Deichman helt fra planleggingsstadiet og frem til dagens FUBIAK, har vært nyskapende og løsningsorienterte i sin tilnærming. Partnerne har imidlertid, naturlig nok, ikke alltid vært enige, noe som i sin tur har skapt frustrasjon blant FUBIAKs ansatte. De to avdelingsdirektørene som siden oktober 2017 utgjør partnerskapsmøtet sammen med daglig leder, forteller at de gjennom dette siste året har forsøkt å sørge for at de i forkant av partnerskapsmøtene er godt forberedt og samsnakket seg i mellom, for å unngå unødig slitasje på daglig leder og FUBIAKs ledergruppe.

Fra partnernes perspektiv har det vært vanskelig å plassere FUBIAK som organisasjon i sine eksisterende styringslinjer, og her er det valgt ulike løsninger. Plasseringen i linja er i utgangspunktet lik, med FUBIAKs leder direkte under avdelingsdirektør i begge organisasjoner, men siden organisasjonene er ulike blir det også noen forvirrende forskjeller. I bydelens organisasjonskart (se vedlegg 2)

er FUBIAK plassert på linje med overordnede tjenester; blant annet Alna barneverntjeneste, Alna Barnehager og Kultur, møteplasser og frivillighet. Dette innebærer at FUBIAK er plassert i linjen på nivået over Bydelens fritidsklubber og frivillighetssentraler. I bydelens organisasjonskart fremheves det dessuten at «Furuset bibliotek og aktivitetshus» er et resultat av «samarbeid med andre», på samme måte som NAV Alna stat/kommune er det. Når daglig leder i FUBIAK deltar på møter i nevnte Seksjon for kultur, møteplasser og frivillighet, er hun den eneste som har avdelingsdirektøren fremfor Seksjonslederen som nærmeste leder. I seksjonen diskuteres temaer og arbeidsoppgaver som er vel så relevante for FUBIAKS fagsjefer for henholdsvis Barn og unge og Frivillighet, og disse inviteres derfor ofte til å delta, men ikke på fast basis. I bydelsapparatet blir FUBIAK altså en slags hybrid, og fremheves som annerledes.

I Deichmans organisasjonskart (se vedlegg 3) fremstilles FUBIAK derimot ikke som en særegen enhet, men snarere som et lokabibliotek på linje med de andre. Her står «seksjonsleder Furuset» (daglig leder i FUBIAK) oppført sammen med seksjonslederne for de øvrige lokalbibliotekene, med avdelingsdirektøren for lokalbibliotek som nærmeste leder. I praksis betyr dette at daglig leder i FUBIAK i Deichman-organisasjonen deltar på møter med andre fagseksjonsledere og etatsdirektørens ledergruppe i egenskap av å lede et lokalbibliotek. I følge FUBIAKs daglige leder diskuteres det i disse møtene gjerne arbeidsoppgaver som FUBIAKs programsjef eller fagsjef for bibliotek har det daglige ansvaret for, uten at disse er representert og deltar i møtene.

Økonomi og lokaler

Selv om brukere og de ansatte i FUBIAK generelt sett fremstår som svært fornøyde med de nye lokalene, har utfordringer knyttet til selve bygget også tatt mye av oppmerksomheten siden oppstart, både i ledergruppa og i partnerskapsmøtene. Blant annet har daglig leder på grunn av feil og mangler i byggeprosessen hatt mye arbeid med å reklamere i byggesaker. Med så høye besøkstall har det også vært stor slitasje på bygg og inventar, noe som har bidratt til uforutsette utgifter til vedlikehold. I tillegg kommer behovet for økte ressurser til administrasjon og bemanning som en konsekvens av den utvidede åpningstiden. Alt dette har bidratt til usikkerhet rundt økonomien, og forvansket mulighetene for budsjettering av driften.

En måte ledergruppa har forsøkt å løse denne uforutsigbare situasjonen på, er å legge ned betydelig innsats for å sikre et godt innhold i husets program gjennom innhenting av eksterne prosjektmidler. Fra ledergruppas perspektiv er dette arbeidet helt nødvendig for at FUBIAK skal kunne fylles med innhold og samtidig «gå rundt» økonomisk. Partnerne mener på sin side at dette ikke er en praksis de har oppfordret til, og at det heller ikke skal være nødvendig for å sikre et godt tilbud til brukerne. Med vissheten om at det kan være svært ressurskrevende å administrere og rapportere på slike små og store eksternt finansierte prosjekter, stilles det også spørsmål både fra Deichman og Bydelens side ved om ikke «vinningen her går opp i spinningen».

I samarbeidsavtalen for partnerskapet (se vedlegg 1) defineres det som et viktig mål «å etablere en økonomisk bærekraftig modell gjennom nye former for samarbeid og sambruk». Når representantene for partnerne i felles intervju får spørsmål om de opplever at de har lyktes i å nå dette målet, svarer begge at det kommer an på hva man legger i «bærekraftig». For å utdype bekrefter de inntrykket fra vår gjennomgang av de respektive budsjettpostene som i de to systemene finansierer driften av FUBIAK: Samlet sett har de større utgifter nå sammenliknet med før sammenslåingen av de ulike tjenestene. Spørsmålet om bærekraft knyttes her altså til hva som anses som *akseptabel* ressursbruk, og hvorvidt det er realistisk å se på FUBIAK som et potensielt ressursbesparende prosjekt, med ressursbruken før sammenslåing som utgangspunkt.

To eiere, to systemer

Siden oppstart har det i organisasjonen vært mye frustrasjon knyttet til det å måtte forholde seg til to eiere og to ulike systemer for økonomi, personaloppfølging, lønn, kommunikasjon, rapportering og liknende. Forsøk på fellesløsninger, eksempelvis det å få en samlet personalgruppe inn i arbeidsplansystemet GAT, har lettet noe på problemene med dobbel tilhørighet. Dette gjelder vel og merke så lenge systemene fungerer som de skal. Så fort en av ungdomsarbeiderne med ansettelsesforhold i bydelen har fått feil lønn, hjelper det lite å kontakte GAT-ansvarlig i Deichman-systemet. Ellers trekker veldig mange av FUBIAKs ansatte frem Workplace som en helt sentral fellesløsning for kommunikasjon i en organisasjon hvor folk har ulike ansettelsesforhold med tilhørende kommunikasjonslinjer. I FUBIAK er dette verktøyet, beskrevet som «Facebook for yrkeslivet», blitt en uunnværlig samlende faktor i en personalgruppe hvor fagbakgrunn, arbeidstid og ansvarsoppgaver varierer.

De ansatte gir mer eller mindre unisont uttrykk for frustrasjon over å måtte forholde seg til et tungrodd kommunalt system som nærmest fremstår som «konstruert for å gjøre ting vanskelig». Noen av faglederne har bakgrunn fra privat næringsliv, og forklarer sine frustrasjoner som kultursjokk i møte med «kommunen». Andre har lang erfaring med å jobbe i kommunale systemer fra før av, og legger mer vekt på hvordan FUBIAK, på grunn av partnerskapet, utfordrer systemene «dobbelt opp». Til tross for ulike utgangspunkt i møte med kommunalt byråkrati, er de maleriske bildene som tegnes opp, med konkrete eksempler fra respektive arbeidshverdager, til forveksling like.

Blant faglederne stilles det spørsmål om det på noe tidspunkt har vært seriøst vurdert å delegere det daglige ansvaret for driften til én av partnerne for å unngå disse gjentakende utfordringene – en betydelig tidstyv i organisasjonen. Partnerne på sin side er imidlertid enige om at dette ikke ville være noen god løsning, ettersom det i sin tur vil føre til andre typer utfordringer.

Identitetsarbeid og kommunikasjon

Et eksempel på et område som ikke nødvendigvis kan løses på en enkel måte, knyttes til partnernes ulike syn på hva FUBIAK dypest sett er, og hvordan dette

skal kommuniseres ut til brukerne. Avdelingsleder i Deichman understreker at bibliotekvirksomheten i FUBIAK er lovregulert, og nødvendigvis må følge samme mål og retningslinjer som lokalbibliotekene forøvrig. Dette innebærer eksempelvis at FUBIAKs suksess fra Deichmans perspektiv bør måles ut fra bibliotekets samfunnsoppdrag, og dermed på litteraturformidling, antall utlån sett i sammenheng med besøkstall og utmerkelser innen biblioteksektoren. For å oppnå dette må FUBIAK nødvendigvis synliggjøres som et bibliotek, sett fra Deichman perspektiv. Avdelingsdirektøren i bydelen innvender på sin side at FUBIAK er noe mer enn et bibliotek, og at det dermed ikke er naturlig at FUBIAK skal måles eller utmerke seg som bibliotek. I bydelsperspektiv måles FUBIAKs suksess ut fra at man lykkes i å etablere en god møteplass for lokalbefolkningen, her altså med utgangspunkt i tjenester som ikke er lovpålagte. I en slik logikk spiller det mindre rolle hva FUBIAK dypest sett er, eller hva folk kaller det, så lenge det appellerer til publikum.

Gjennom intervjuer med ansatte i FUBIAK kommer det tydelig fram at de som personalgruppe har jobbet svært aktivt med å bygge en felles identitet og eierskap til FUBIAK som konsept, og flertallet av de ansatte har vært med i prosessen siden før åpning. Høsten 2015 ble det avholdt en navnekonkurranse for det nyetablerte tilbudet, hvor en jury bestående av brukere, politikere og ansatte la fram sitt forslag for direktørene i styringsgruppa. Dette forslaget ble ikke tatt til følge, og det ble besluttet at huset offisielt skulle hete «Furuset bibliotek og aktivitetshus», forkortet som FUBIAK, «inntil videre». Ifølge daglig leder er det nettopp dette midlertidighetsaspektet som er blitt oppfattet som problematisk fra de ansattes side. Mange ansatte formidler en opplevelse av at navnet «bare ble sånn» fordi partnerne hadde ulike agendaer og ikke klarte å komme til enighet, og hadde også ønsket at organisasjonen skulle få et navn som gjenspeilet at huset nå er blitt noe mer enn de delene det ble satt sammen av. I deres perspektiv signaliserer det offisielle navnet at FUBIAK fortsatt er et bibliotek, selv om «hele poenget» med fusjoneringen i deres forståelse var «å bli noe helt nytt».

Ettersom FUBIAK fortsatt har bibliotek synlig i navnet (i motsetning til frivillighets-sentral eller ungdomshus), samtidig som svært mange av brukerne også omtaler tilbudet som «biblioteket», opplever de ansatte at de hele tiden må justere brukernes forventninger på bakgrunn av dette. Fra deres perspektiv virker det rart at Deichman som partner stadig fremmer behovet for å synliggjøre at FUBIAK «faktisk er et bibliotek», når de selv opplever bibliotek-biten av tilbudet som «overtydelig», både i navnet og i brukernes omtale av huset. Flere ansatte med bibliotekfaglig bakgrunn i FUBIAK sier at de oppfatter disse signalene fra Deichman som et uttrykk for manglende interesse og forståelse for hva FUBIAK er. Fra Deichmans side forklares behovet for synliggjøring av bibliotek i navnet med deres merkevarebyggingsstrategi, og ønsket om å løfte fram det nettverket av bibliotekfilialer som FUBIAK inngår i. Bydel Alna har ikke gitt uttrykk for noe tilsvarende behov for å synliggjøre sine tjenester som merkevare i FUBIAK, men har vært opptatt av at det skal fremgå både i navnet og i kommunikasjonen av tilbudet ellers at FUBIAK er resultatet av et likeverdig partnerskap.

Oppsummering og funn: Partnerskap til glede og besvær

Våre funn tilsier at partnerne i fellesskap, gjennom de drøye to årene siden åpning, gjennomgående har klart å komme frem til gode løsninger på veldig mange av de praktiske problemene som samorganiseringen har ført med seg. Partnerskapet mellom Deichman og Bydel Alna har også bidratt til at de to systemene har nærmet seg hverandre og fått mer kunnskap om hverandres ansvarsområder og virkemåter. Vår undersøkelse viser også at partnerne i mange tilfeller har forsøkt å bøte på problemer som de ikke helt har lyktes i å løse, og man skal ikke undervurdere hvor krevende det er å få to ulike systemer til å fungere sammen i partnerskap på denne måten. At det dukker opp uenigheter og praktiske problemer underveis, er en naturlig del av en slik omstillingsprosess.

FUBIAK er en hybridorganisasjon som ikke enkelt lar seg plassere i eksisterende kommunale systemer, noe partnersnes vidt forskjellige løsninger i sine respektive organisasjonskart blir en tydelig pekepinn på. I Deichmans organisasjonskart er FUBIAK altså oppført som en filial på linje med øvrige lokalbibliotekfilialer, mens den i Bydelens organisasjon er plassert som en egen tjeneste i linja, på nivået over bydelens fritidsklubber og frivillighetssentraler. I vår undersøkelse finner vi at de ulike måtene å håndtere FUBIAK i de respektive linjene skaper forvirring i FUBIAKs ledergruppe, for daglig leder og ikke minst faglederne, som i noen grad opplever å være frikoblet fra partnerorganisasjonene. Videre finner vi at den komplekse organiseringen og usikkerheten rundt den fører til en situasjon hvor de ansatte i FUBIAK bygger opp en slags parallellorganisasjon, en fri sone på siden av partnerorganisasjonene, på godt og vondt. Innenfor dette rommet opplever de ansatte å ha stor handlefrihet og rom for kreativitet, i motsetning til utenfor, hvor det store og tungroddede kommunale byråkratiet i deres øyne befinner seg. Samtidig opplever personalet til tider å være overlatt til seg selv for å finne løsninger på «dobbelte opp»-utfordringene som partnerskapet nødvendigvis medfører. I den sammenhengen utpekes Bydel Alna i ledergruppa som den partneren som har vært tettest på driften, og som dermed kanskje har hatt størst påvirkningskraft og tydeligst forståelse for de ansattes perspektiver, sammenliknet med Kulturetaten der Deichman tidligere inngikk. Med Deichman i egen etat kan dette bildet nå være i ferd med å endre seg.

Vår undersøkelse viser at FUBIAKs ansatte er bekymret for organiseringen av partnerskapsmøtet som styringsorgan, og stiller etter vårt skjønne betimelige spørsmål om hvorfor ikke flere i ledergruppa og/eller en ansatt-representant er representert her. Gitt at det har vært en del utskifting av personer i dette organet, kan partnerskapsmøtet også fra utsiden fremstå som et noe sårbart organ for å fatte viktige beslutninger om driften av FUBIAK.

Vi finner også at det spesielt i ledergruppa settes ord på hvordan kombinasjonen av samorganisering av ulike enheter, det doble partnerskapet og de høye besøkstallene til tider bidrar til et ubehagelig høyt arbeidspress. Flere ansatte beskriver hvordan de i perioder har strukket strikken litt for langt på jobb. Gitt vårt inntrykk både av enkeltpersonene og organisasjonen i sin helhet som preget av usedvanlig idealisme og arbeidsvilje, anser vi det som svært sannsynlig at nevnte

utfordringer faktisk underkommuniseres i vårt materiale. Vår undersøkelse tyder også på at ledergruppa i stor grad har klart å skjerme det øvrige personalet for det presset de selv opplever å stå i. Vi mener det likevel er grunn til å være oppmerksomme på konsekvensene av å ha en ledergruppe som strever, og som binder opp mye av sin tid på utfordringer som kanskje burde ha vært løst i de respektive partnerorganisasjonene.

Som evaluator ser vi at en del av de utfordringene som beskrives under 2.3 i denne rapporten med fordel kunne ha vært løst raskere for å unngå slitasje på FUBIAK som organisasjon. Eksempelvis fremgår det tydelig av referatene fra partnerskapsmøtene siden oppstarten i mars 2016, at kontroverser rundt navn og kommunikasjon utad, dobbeltrapportering, behov for fast stedfortrederordning, behov for avlastning til administrative oppgaver og manglende personaloppfølging av daglig leder, er blitt løftet opp gjentatte ganger. Det er blitt utført flere tiltak, blant annet har daglig leder blitt avlastet for enkelte administrative oppgaver gjennom en nyansettelse. Ingen av de øvrige nevnte problemene har etter hva vi kan forstå blitt løst på permanent basis, hverken i partnerskapsmøtet eller i de respektive partnerorganisasjonene.

Som organisasjon, med sitt doble partnerskap og nyskapende konsept, finner vi at FUBIAK utfordrer de byråkratiske systemene på særskilt vis. Vi tolker også ledergruppas frustrasjon som et uttrykk for at det byråkratiet de omgir seg med fra deres perspektiv utgjør en til dels sterk trussel mot organisasjonens identitet. Når det gjelder det vi har pekt på som partnernes ulike interesser og perspektiver på organisasjonens identitet og kommunikasjon utad, finner vi at disse sildrer nedover i FUBIAK som organisasjon gjennom partnerskapet. Det blir ikke så enkelt for de ansatte å sette seg mål for virksomheten når målene nødvendigvis må sees i sammenheng med hva slags virksomhet det er snakk om. I FUBIAK foregår forhandlingen om «hvem vi er» og «hvor vi skal» kontinuerlig – og er på ingen måte friksjonsfritt – fra øverste styringsnivå til hverdagsmøter mellom ansatte og brukere.

På overordnet nivå, når kommunale tjenester samlokaliseres og samorganiseres slik som det er gjort i FUBIAK, ligger det ofte en klar forventning om kostnads-effektivisering til grunn. Etter hva vi kan forstå er det ikke mulig på det nåværende tidspunktet å vurdere den økonomiske bærekraften i *FUBIAKs partnerskap*, altså mer spesifikt de økonomiske fordelene ved å slå tjenestene sammen. Etableringen av en ny organisasjonsmodell i nytt felles lokale må i seg selv forventes, i alle fall i en periode, å bidra til økt ressursbruk. Flere brukere vil nødvendigvis bidra til merkostnad både i form av lønnsmidler og annen ressursbruk. Hvor går i så fall grensen for hva som kan forstås som et «bærekraftig» tilbud, gitt at tilbudet er gratis for brukerne? Vil det eksempelvis være mulig å opprettholde et så vidt ambisiøst og ekspanderende tilbud på lengre sikt, finansiert over partnernes respektive ordinære budsjetter? Å vurdere hvorvidt denne ressursbruken er bærekraftig, gir ikke nødvendigvis mening før organisasjonen har gått inn i en mer forutsigbar økonomisk fase. En annen utfordring er hva denne bærekraften i så fall skal vurderes opp mot. Her vil det kanskje være nærliggende å ta

utgangspunkt i budsjett og regnskap for de tre tjenestene som eksisterte forut for FUBIAK, for deretter å sammenlikne dem med deres samlede regnskap for FUBIAK. Som evaluator har vi stilt oss spørsmålet om det i det hele tatt gir mening å vurdere kostnadseffektivitet og økonomisk bærekraft i modellen på denne måten. Som vi tidligere har vært inne på, er FUBIAK blitt noe annet og mer enn de tre tjenestene som på et tidspunkt ble slått sammen, og fremstår slik sett som usammenliknbart.

3 Avsluttende betraktninger og anbefalinger

Vi har valgt å oppsummere våre funn underveis, avslutningsvis i de tre hoveddelene som omhandler FUBIAK henholdsvis som konsept, som organisasjon og som partnerskap. Her vil vi komme med noen mer generelle betraktninger og presentere stikkordsmessige anbefalinger knyttet til tidligere presenterte funn.

FUBIAK fremstår for oss som et ungt, friskt og dynamisk arbeidsmiljø, med ansatte som strekker seg svært langt for å bidra til et godt tilbud for husets brukere. Etter vår vurdering, med utgangspunkt i det materialet vi har samlet, ser det ut til at Deichman og Bydel Alna gjennom FUBIAK har lyktes godt med sin målsetning om å skape «et enda bedre, mer tilgjengelig og publikumsvennlig tilbud når det gjelder tjenester innen bibliotek, kultur, fritidsaktiviteter og læring». Besøkstallene og de tilbakemeldingene organisasjonen selv fanger opp fra brukerne, tilsier også at partnerne har lyktes med å etablere «en attraktiv møteplass for bydelens beboere». Spørsmålet om hvorvidt de har nådd målet om å «utvikle en økonomisk bærekraftig modell gjennom nye former for samarbeid og sambruk», er som vi har vært inne på vanskeligere å besvare.

Som evaluator ser vi på det som vår særskilte oppgave å synliggjøre utfordringer, med tanke på oppdragsgivers muligheter til å gjøre det vi mener vil være nødvendige justeringer, til beste for FUBIAK. Et viktig spørsmål vi har stilt oss, er hvorvidt det er rimelig at FUBIAKs ledergruppe skal måtte ta så mye av støyten for partnerskapet som vi finner at de har gjort siden oppstart. Å bygge en helt ny organisasjon er krevende nok i seg selv, og i dette arbeidet trenger FUBIAKs personalgruppe all den støtten de kan få fra begge partnerorganisasjonene. Et annet viktig poeng som vi ønsker å understreke avslutningsvis i denne rapporten, er at de ansatte i FUBIAK, i motsetning til partnerne, siden oppstart har vært tvunget til å jobbe tett sammen. I denne prosessen har de kommet nærmere hverandre og lært å sette FUBIAK foran forstyrrende elementer utenfra, til beste for organisasjonen. Dermed ser også verden ganske annerledes ut for de ansatte samlet sett, i møte med partnerorganisasjonene, representert ved de respektive avdelingsdirektører. Mens barrierene mellom de ulike faggruppene i FUBIAK gradvis brytes ned gjennom daglig samhandling, er det vanskeligere å se for seg at det øverste styringsnivået skal kunne henge med i denne utviklingen. Barrierer som i FUBIAK gradvis viskes ut synliggjøres dermed til stadighet gjennom det doble eierskapet, hvor grensene fortsatt fremstår som klare og tydelige. Denne forskjellen i perspektiver vil fordre tålmodighet, lydhørhet og gjensidig forståelse både fra FUBIAK som organisasjon og partnerorganisasjonene i fremtiden.

3.1 Anbefalinger til FUBIAK som konsept i møte med brukerne

- Vi anbefaler at partnerne gjennomfører en omfattende kvantitativ og kvalitativ brukerundersøkelse for å få et tydeligere bilde av hvem som nås og hva slags opplevelser brukerne har i møte med FUBIAK. En slik undersøkelse kan med fordel legges til grunn i oppfølgingen av våre øvrige anbefalinger under 3.1.
- Med utgangspunkt i de ansattes erfaringer anbefaler vi at partnerne ser nærmere på hva slags brukere som formes i FUBIAK, og hvem som eventuelt ikke nås gjennom dagens tilbud. Dette med henblikk på denne rapportens diskusjoner om selvbetjening, brukerstyring og forventningsstyring.
- Vi anbefaler at partnerne tar en gjennomgang av FUBIAKS bemanning, sett i sammenheng med brukermasse, eksisterende tilbud og åpningstider, med tanke på å oppnå en mer forent forståelse mellom organisasjonen og partnerne.
- Vi anbefaler at partnerne tar en særskilt vurdering av meråpent-tilbudet med tanke på eventuelle brukerkonflikter og problematikk rundt adgang.
- Vi anbefaler at partnerne tar en åpen og grundig vurdering av mulighetene for skjerming av ungdomsaktiviteter, her med utgangspunkt i ungdomsarbeidernes velbegrunnede bekymring for sine brukere, de bygningsmessige begrensningene, bydelens øvrige ungdomstilbud, samt ønsket om å ivareta FUBIAK som et helhetlig konsept (se forøvrig 3.2).

3.2 Anbefalinger til FUBIAK som organisasjon

- FUBIAK har nå vært gjennom en oppstartsfase hvor det har vært viktig å bryte ned barrierene mellom de ulike fagområdene i huset for å kunne bygge en helhetlig organisasjon. Vi anbefaler at partnerskapet og FUBIAKs ansatte fremover engasjerer seg i en prinsipiell diskusjon om hvor langt det er hensiktsmessig å gå i en slik retning, med utgangspunkt i ulike brukergruppers ønsker og behov. Vår anbefaling sikter til økt bevissthet rundt brukerdiversitet i FUBIAK, og er ikke ment som en anbefaling om å gå i en bestemt retning med hensyn til overnevnte problemstilling.
- Vi anbefaler at partnerskapet ser spesielt på kafédriften med tanke på enda bedre integrering av Kafe FUBIAK i det helhetlige konseptet.
- Vi anbefaler at Partnerskapet og FUBIAK som organisasjon tar ungdomsarbeidernes misnøye med det helhetlige konseptet på alvor. Vi anbefaler at det settes av tid i fellesskap til å diskutere seg frem til hva slags tiltak som kan bidra til å endre ungdomsarbeidernes, og ikke minst deres kjernebrukeres, opplevelse av tap.

3.3 Anbefalinger til FUBIAK som partnerskap

- Gitt FUBIAKs ulike plassering i styringslinjen i de respektive partnerorganisasjonene anbefaler vi at partnerne revurderer disse i fellesskap, i den hensikt å fremme faglighet og effektiv styring av FUBIAK som organisasjonen.
- Vi anbefaler at partnerne ser spesielt på sammensetningen av partnerskapsmøtet, med tanke på å gjøre dette styringsorganet mer demokratisk og handlekraftig som et bindeledd mellom partnernes respektive organisasjoner og FUBIAKs tverretatlige personalgruppe. Vi mener det vil være en god idé at styringsgruppa har en fast representant til å ivareta interessene til de øvrige ansatte. En mulighet ville også være å utvide partnerskapsmøtet, eksempelvis kvartalsvis eller minst en gang hvert halvår, med ansatte både fra FUBIAKs ledergruppe og relevante medarbeidere i de respektive partnerorganisasjonene (eksempelvis fra avd. for økonomi, kommunikasjon etc.).
- Vi anbefaler at partnerne ved sine respektive økonomiavdelinger bistår ledergruppa i å etablere mer oversiktlig økonomisk styring. Dette innebærer også å komme til enighet om gjeldende praksis for innhenting av eksterne prosjektmidler, sett i sammenheng med husets ressursbehov.
- Vi anbefaler at det innføres en permanent stedfortrederordning for daglig leder. All den tid FUBIAK som et resultat av partnerskapet fremstår som en kompleks og hybrid organisasjon, mener vi det er spesielt viktig å sikre robust lederskap.
- Vi anbefaler på generelt nivå at partnerne tar grep for å unngå å legge for stor belastning på ansatte i lederposisjoner, slik at partnerskapet på best mulig måte støtter opp under ledergruppas forsøk på å bygge en tverrfaglig, åpen og kreativ organisasjon.

Referanser

Alghasi, S., Eide, E., & Eriksen, T. H. (2012). *Den Globale drabantbyen: Groruddalen og det nye Norge*. [Oslo]: Cappelen Damm akademisk.

Brattbakk, Ingar; Andersen, Bengt (2017). Oppvekststedets betydning for barn og unge. Nabolaget som ressurs og utfordring. *AFI rapport 02/2017*

Nadim, M. (2008). Levekår i Groruddalen. *FAFO rapport, 2008:27*.

Rosten, M. G. (2015). *"Nest siste stasjon, linje 2". Sted, tilhørighet og unge voksne i Groruddalen*. Oslo: Unipub.

Vestel, Viggo Jan; Hyde, Ida (2009). Fritidsklubb - kvalifisering og rusforebygging?. *NOVA Rapport 15/09*.

Wiggen, K. S., Dzamarija, M. T., Thorsdalen, B., & Østby, L. (2015). *Innvandrerers demografi og levekår i Groruddalen, Søndre Nordstrand, Gamle Oslo og Grünerløkka*. SSB-rapport 2015/43.

Vedlegg 1: Samarbeidsavtale

201500518-4
821

SAMARBEIDSAVTALE

mellom

Oslo kommune v/ Bydel Alna og Oslo kommune v/ Kulturretaten

i

«FURUSET BIBLIOTEK OG AKTIVITETSHUS»

1. Bakgrunn og formål med avtalen

Denne avtalen er inngått mellom Oslo kommune v/ Bydel Alna (BAL) og Oslo kommune v/ Kulturretaten (KUL) om drift av «Furuset bibliotek og aktivitetshus» på Trygve Lies plass 1A. Partenes rettigheter og plikter er regulert i avtalen.

Prosjektet «Furuset bibliotek og aktivitetshus» ferdigstilles, etter planen, 31.12.15. Denne samarbeidsavtalen erstatter samarbeidsavtale datert 27.1.2015 når prosjektet går over til daglig drift ved årsskiftet 2015/2016.

Målet med samarbeidet er, gjennom samlokalisering og samorganisering, å etablere:

- Et enda bedre, mer tilgjengelig og publikumsvennlig tilbud når det gjelder tjenester innen bibliotek, kultur, fritidsaktivitet og læring
- En attraktiv møteplass for bydelens beboere
- En økonomisk bærekraftig modell gjennom nye former for samarbeid og sambruk

Tjenestene som inngår i organisasjonen «Furuset bibliotek og aktivitetshus» (FBA) er:

- Deichmanske bibliotek, Furuset filial
- Furuset Frivilligsentral
- Furuset ungdomssenter

I tillegg vil FBA være viktig lokasjon for bydelens lærings- og kvalifiseringstjenester, under faglig ledelse av NAV Alna.

Det vises for øvrig til Bydelsutvalget i Bydel Alna sine møter 24.05.2012 (BU-sak 20/12), 27.02.2014 (BU-sak 8/14), 09.10.2014 (BU-sak 47/14) og 16.12.14 (BU-sak 60/14), samt Byrådets behandling av Byrådssak 44/14: «*Borgernes bibliotek – bibliotekplan for Oslo kommune i perioden 2014 – 2018*».

2. Avtaleperiode

Avtalen gjelder fra 1.1.2016 og frem til den sies opp. Bestemmelser om oppsigelse reguleres i avtalens pkt. 7.

Dersom en av partene har behov for endringer av samarbeidsavtalen tas dette opp i partnerskapsmøte.

3. Partnerskap og samarbeid

BAL og KUL har, gjennom Partnerskapsmøtet, like stor innflytelse, ansvar og myndighet over styringen av FBA. Direktørene for hhv BAL og KUL oppretter Partnerskapsmøtet ved undertegning av foreliggende avtale og oppnevner medlemmer til Partnerskapsmøtet.

Partnerskapsmøtet skal samordne overordnede krav til virksomheten, gjennom budsjett og oppdragsbrev, ved å:

- Planmessig styre «Furuset bibliotek og aktivitetshus» i fellesskap
- Godkjenne årsrapport, budsjett og tildelingsbrev
- Holde møter 4-6 ganger i året, etter vedtatt årshjul som er samordnet med BAL og KUL sine tilsvarende årshjul.

Følgende saker av strategisk karakter behandles i Partnerskapsmøtet:

- Virksomhets- /strategiplan for FBA basert på felles faglig bestilling
- Økonomi og budsjett, herunder periodisk kontroll
- Rapportering og årsmelding
- Personaloppfølging av daglig leder ved FBA

Daglig leder ved FBA har møteplikt og er Partnerskapsmøtets sekretariat. Innkalling og saksdokumenter sendes ut en uke før møtet, og det føres protokoll.

4. Ledelsesmodell

«Furuset bibliotek og aktivitetshus» ledes av en felles daglig leder. Leder har ansvaret for at all aktivitet i huset er i tråd med husets formål. Lederen skal ha faglig og administrativt ansvar for de involverte tjenestene fra både KUL og BAL. Lederen rapporterer til Partnerskapsmøtet.

Daglig leder skal inneha personal- og økonomifullmakter i begge styringslinjer, samt nødvendige faglige fullmakter i begge linjer. Partene er enige om at daglig leder kan fordele og delegere oppgaver mellom ansatte i KUL og BAL på alle oppgaveområdene i henhold til organisasjonsplan.

Den enkelte avtalepart har selv ansvar for delegasjonsfullmakter som gis i egen styringslinje. Delegert myndighet må utøves innenfor de til enhver tid gjeldende styringsdokumenter, lover, forskrifter og instruksjoner.

Ordningen med felles leder skal evalueres innen 1. august 2017.

4.1 Ansettelse

Daglig leder ansettes i Kulturretaten. Kostnadene knyttet til stillingen fordeles likt (50/50) mellom partene. Kostnadene faktureres Bydel Alna forskuddsvis årlig.

4.2 Mål og resultatkrav

Daglig leder ved «Furuset bibliotek og aktivitetshus» har ansvaret for å utvikle forslag til felles virksomhets-/ strategiplan. Denne drøftes og behandles i Partnerskapsmøtet og fungerer som styringsdokument sammen med budsjett. Planen revideres og behandles årlig av Partnerskapsmøtet.

5. Innhold i «Furuset bibliotek og aktivitetshus»

Omfang og gjennomføring av tjenestene som inngår i henhold til avtalen skal avtales skriftlig. I dette inngår tildelingsbrev fra hhv BAL og KUL, og disse skal samordnes av daglig leder til en felles faglig bestilling. Normalt vil denne gjelde for ett år av gangen etter foregående drøfting i Partnerskapsmøtet, jf. Pkt. 3. Daglig leder har ansvar for at tjenesten er i samsvar med den faglige bestillingen.

5.1 Samhandling med andre aktører

«Furuset bibliotek og aktivitetshus» sine samhandlingsrelasjoner beskrives i virksomhetsplanen og i den årlige faglige bestillingen. Etablerte faglige samarbeid ut over FBAs egen organisasjon skal beholdes så langt det er hensiktsmessig.

5.2 Samhandling om læring og kvalifisering

Bydel Alna forplikter seg til å legge lærings- og kvalifiseringstjenester til FBA. Ettersom NAV Alna er en betydelig aktør på dette området skal det inngås egen avtale med dem, som imøtekommer deres behov og samtidig bygger opp rundt formålet med etableringen av FBA.

6. Drift og økonomi

Partene betaler selv husleie for sin andel av «Furuset bibliotek og aktivitetshus» i hht gjeldende leieavtaler. Øvrige utgifter omfatter renhold, strøm og øvrige felles drifts-, vedlikehold- og kontorutgifter, samt lønnskostnader til felles leder. Disse skal fordeles likt (50/50) mellom partene.

Økonomisk ansvar for de ansatte er delt i henhold til ansettelse i hhv BAL og KUL.

7. Oppsigelse

Avtalen kan sies opp av hver av partene med 12 måneders skriftlig varsel og etter drøfting i partnerskapsmøtet. Avtalen bringes da til opphør fra 1. januar i det etterfølgende budsjettår.

Ved eventuelt opphør av avtalen skal hver av partene ha eiendomsrett til de eiendelene som hver av dem selv har finansiert, og øvrig innhold skal deles.

7.1 Mislighold

Dersom en av partene misligholder avtalen har den andre parten rett til å si opp avtalen med 3 måneders varsel.

8. Prinsipper for tvisteløsninger


Lokale konflikter skal først forsøkes løst lokalt. Dersom dette ikke lar seg gjøre skal den søkes løst gjennom partnerskapsmøtet.

9. Godkjenning

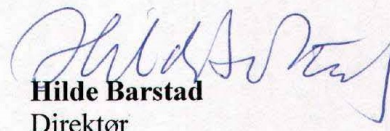
Avtalen er først bindende når direktør fra Kulturetaten og bydelsdirektør fra Bydel Alna har undertegnet den.

Avtalen er utferdiget i to eksemplarer hvorav partene beholder hvert sitt.

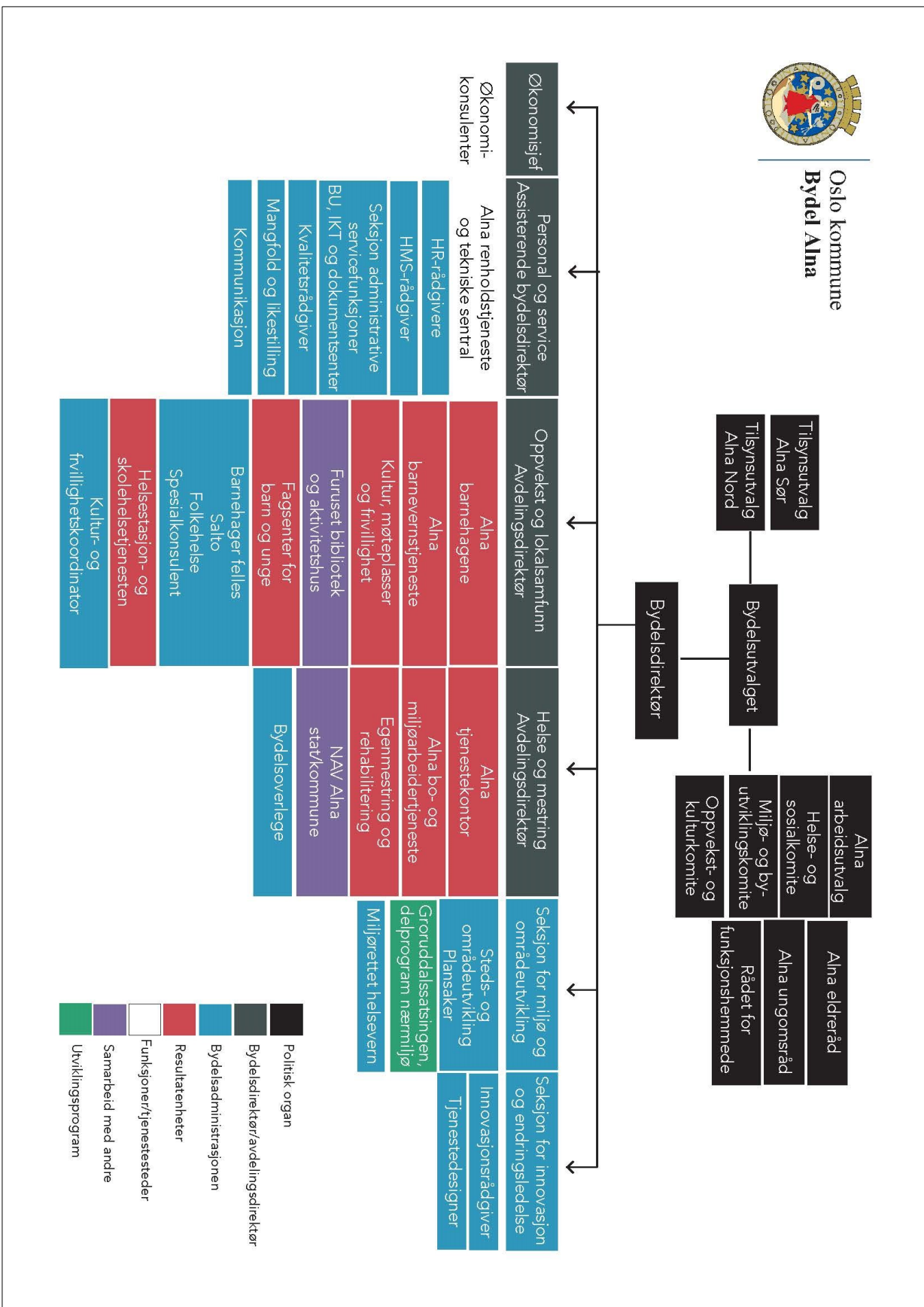
Oslo, den ^{8/12}.....2015


Tore Olsen Pran
Direktør
Bydel Alna

Oslo, den ^{8/12}.....2015


Hilde Barstad
Direktør
Kulturetaten

Vedlegg 2: Organisasjonskart for Bydel Alna



Vedlegg 3: Organisasjonskort Deichman

