

Rapport fra arbeidsgruppe

Arbeidsformer i fremtidens regjerings- kvartal – miljø, teknologi og samhandling



KOMMUNAL- OG
MODERNISERINGSDEPARTEMENTET

Innhold

1	Innledning	1
1.1	Bakgrunn for arbeidet.....	1
1.2	Mandat og arbeidsgruppens sammensetting	2
1.3	Arbeidsgruppens tilnærming	3
1.3.1	Rapportens oppbygning.....	4
2	Ulike typer arbeidsplassutforminger.....	5
2.1	Cellekontorer er det tradisjonelle	5
2.2	Delekontor som følge av plassmangel eller utnyttelse av store kontorer....	5
2.3	Åpne kontorlandskap - mange løsninger.....	5
2.4	Fleksibel arbeidsplass.....	6
2.5	Aktivitetsbaserte arbeidsplasser	6
2.6	Kontorarbeidsplassen mer enn arbeidsstasjonen.....	8
2.7	Oppsummering	10
3	Departementenes oppgaver og organisering.....	11
3.1	Typiske departementsoppgaver	11
3.1.1	Sekretariatsrollen.....	11
3.1.2	Politikkgjennomføring	11
3.1.3	Klassisk hierarki	11
3.1.4	Flatere struktur – teamorganisering.....	12
3.2	Hva påvirker arbeidsformene i departementene?	12
3.2.1	Sekretariatsrollens utvikling.....	12
3.2.2	Økt vekt på politikkformidling.....	12
3.2.3	Økende samordningsbehov	13
3.2.4	Økt vekt på bestillerfunksjon snarere enn egenutredning	13
3.2.5	Stor oppgavevariasjon	13
3.2.6	Dagens teknologi har allerede endret arbeidsformen	14
3.3	Oppsummering	15
4	Hva sier forskningen om utviklingen av kontorarbeidsplasser?	16
4.1	Tilfredshet og arbeidsutførelse varierer	16
4.2	Hvilke løsninger passer for ulike oppgaver?.....	20
4.3	Ulike løsninger gir ulike utfordringer	22
4.3.1	Forstyrrelser er et problem i landskap.....	23
4.3.2	Få studier om luft og ventilasjon.....	24
4.3.3	Skjerming og opplevelse av privathet	24
4.3.4	Arbeidsplassens utforming også viktig for den ansattes identitet?	24
4.3.5	Arbeidsplassutformingen har betydning for helsen	26
4.4	Psykologiske og individuelle forskjeller	27
4.5	Hvordan ser fremtidens kontorarbeidsplass ut?	28
4.6	Forskners råd for prosessen.....	31
4.7	Oppsummering	31

5	Et stort erfaringsmateriale å bygge på	33
5.1	Erfaringer fra virksomheter i Norge og utlandet.....	33
5.1.1	Endret fysisk og teknologisk utforming.....	33
5.1.2	Erfaringer fra statlige virksomheter i andre land.....	35
5.1.3	Noen eksempler på utforming i praksis.....	38
5.2	Hvilke erfaringer har brukerne av de ulike kontorløsningene?.....	40
5.2.1	Samarbeid og kunnskapsdeling bedre for noen, ikke for alle.....	40
5.2.2	Både fordeler og ulemper ved «free seating».....	41
5.2.3	Involvering har stor betydning for trivsel og arbeidsmiljø.....	42
5.2.4	Viktig å få et godt fysisk innemiljø.....	43
5.3	Synspunkter fra tillitsvalgte/verneombud og forslag fra UNGnovasjon... ..	44
5.3.1	Tillitsvalgte i departementene.....	44
5.3.2	Verneombud og bedriftshelsetjenesten i departementene.....	45
5.3.3	UNGnovasjon.....	45
5.4	Oppsummering.....	46
6	Statlig arealbruk for bygg i Norge og andre europeiske land	48
6.1	Ny måte å tenke arealer på.....	48
6.2	Sammenligning av arealnormer.....	51
6.3	Statlig praksis i Norge.....	53
6.3.1	Kontorbygg i Norge.....	53
6.3.2	Arealbruk i dagens regjeringskvartal.....	54
6.4	Forslag til en arealramme.....	54
6.5	Oppsummering.....	55
7	Premisser for og vurdering av løsninger	56
7.1	Økonomi, miljø og fremtidig regjeringskvartal som symbolbygg.....	56
7.1.1	Økonomi.....	56
7.1.2	Miljø og bærekraft.....	57
7.1.3	Fremtidig regjeringskvartal som symbolbygg.....	58
7.2	Behov for utvikling i departementenes arbeidsformer.....	58
7.2.1	Økende samhandlingsbehov og register av arbeidsformer.....	58
7.2.2	Fleksibilitet i departementsfellesskapet og i den enkelte enhet.....	59
7.2.3	Økt behov for møteplasser.....	60
7.2.4	Digitalisering og mobilitet.....	60
7.2.5	Ivaretagelse av sikkerhet.....	61
7.2.6	Kampen om hodene.....	61
7.3	Behovsanalyse, prosjektorganisering, involvering og brukervedvirkning61	
7.3.1	Oppgavetyper, arbeidsformer og kontorløsningen må passe sammen	61
7.3.2	Behovsanalyse i forkant.....	62
7.3.3	Prosjektorganisering.....	62
7.3.4	Involvering og brukervedvirkning.....	63
7.4	Oppsummering.....	63
8	Oppsummering og tilrådning	65
8.1	Tilrådning.....	66
	Litteraturliste	68

Vedlegg:

Vedlegg 1: Ressurspersoner og fagmiljøer

Vedlegg 2: Dokumentasjon fra workshop med tillitsvalgte
og verneombud/bedriftshelsetjenesten

Vedlegg 3: Innspill fra bedriftshelsetjenesten vedr. nytt R-kvartal

Vedlegg 4: Rapport fra UNGnovasjon

Vedlegg 5: Status i sammenlignbare europeiske land

1 Innledning

1.1 Bakgrunn for arbeidet

Det fremtidige regjeringskvartalet er planlagt for alle departementer unntatt Forsvarsdepartementet. Planlegging og byggeprosessen vil gå over en ti-års periode, og planlagt innflytting i de første byggene er i 2023/2025.

Det vil bli et av de største offentlige byggeprosjekter i nyere tid. Investeringskostnadene inkl. mva. og tomtekostnader er anslått til rundt 15 milliarder kroner.¹ Byggene skal være gode arbeidsplasser i generasjoner. Byggene skal finansieres og driftes av offentlige midler. Det er et stort ansvar å nytte fellesskapets midler på en forsvarlig måte.

Det fremtidige regjeringskvartalet vil bli en stor arbeidsplass. Basert på konseptvalgutredningen og kvalitetssikrernes anslag vil det i 2034 være behov for om lag 6300 arbeidsplasser.²

Før byggeprosjektet kan starte må viktige beslutninger fattes. Det gjelder bl.a. valg av hovedkonsept, gjenbruk eller riving av skadde bygg, sikkerhet i det fremtidige regjeringskvartalet og ambisjoner for bygg, miljø og energi.

Gjennom en kombinasjon av energieffektivitet og gode forsyningsløsninger for energi kan fremtidig regjeringskvartal bidra til lavt klimagassutslipp og lavt energibruk. Ved bruk av egnede materialer kan nytt regjeringskvartal bidra til minst mulig forurensning gjennom hele livsløpet.

En nøktern arealnorm pr. ansatt reduserer behovet for arealer og reduserer dermed CO₂-utslipp knyttet til material- og energibruk.

Mange kunnskapsarbeidsplasser gjennomgår i dag større omstillingsprosesser. Omstillingene innebærer også at den fysiske kontorarbeidsplassen endres. Dette har sammenheng med endringer av arbeidsformene som bl.a. ny teknologi og digitalisering legger til rette for.

Prosessen for å utforme det fremtidige regjeringskvartalet er derfor viktig, og den er uløselig knyttet til utvikling av organiseringen av arbeidet i departementene og til utvikling av arbeidsformer.

¹ Konseptvalgutredningen (KVU) anslår investeringskostnadene til vel 11 milliarder kroner, mens kvalitetssikrerne (KS1) anslår kostnadene til vel 15 milliarder kroner (gjelder i 2014 kroner og inkl. mva. og tomtekjøp).

² I 2012 var det 4702 ansatte i departementene, inkl. DSS og ekskl. Forsvarsdepartementet

1.2 Mandat og arbeidsgruppens sammensetting

For å få et bredere erfaringsmateriale enn konseptvalgutredningen har lagt til grunn for sitt forslag, etablerte Kommunal- og moderniseringsdepartementet i oktober 2013 en arbeidsgruppe som fikk som mandat å:

- innhente erfaringer med nye arbeidsformer til hjelp for departementets videre arbeid med rom- og funksjonsprogram for fremtidig regjeringskvartal
- formidle erfaringene til departementene gjennom egnede møteplasser for å sikre at ansatte i departementsfellesskapet har god kunnskap om fremtidens arbeidsformer

Konseptvalgutredningen for fremtidig regjeringskvartal, som ble lagt frem i juni 2013, anbefaler en fordeling av arbeidsplasser i fremtidig regjeringskvartal med 75 prosent i åpent landskap og 25 prosent i cellekontorer. Prinsippet om ikke faste plasser og «clean desk» anbefales lagt til grunn for arbeidsplasser i åpent landskap. I åpent landskap anbefales innført en underdekning på 10 prosent av plassene i forhold til ansatte, det vil si at det er 90 kontorplasser pr. 100 ansatte.

Kvalitetssikrer til konseptvalgutredningen anbefaler i sin utredning av februar i år at ambisjonsnivået for endringer i arbeidsformer avklares ved konseptvalget. Det vises i denne sammenheng til denne arbeidsgruppen. Arbeidsgruppen har på dette grunnlaget også vurdert forhold som kan være til nytte for valg av konsept.

Arbeidsgruppen har hatt følgende medlemmer:

- Fagdirektør Michel Midré, Kommunal- og moderniseringsdepartementet (leder)
- Førstekonsulent Eva Måsø, Kommunal- og moderniseringsdepartementet
- Ekspedisjonssjef Kalle Bilstad, Arbeids- og sosialdepartementet
- Seniorrådgiver Solveig Nowacki, Justis- og beredskapsdepartementet
- Seniorrådgiver Øyvind Gjengaar, Nærings- og fiskeridepartementet
- Avdelingsdirektør Bodil Mølmen, Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon
- Strategi- og utviklingsdirektør Bjørne Grimsrud, Statsbygg
- Seniorrådgiver Anne Kristine Hanevold, Direktoratet for forvaltning og IKT
- Seniorrådgiver Inger Johanne Sundby, Direktoratet for forvaltning og IKT

Seniorrådgiver Sidsel Jerkø og overarkitekt Gunhild Synnes i Statsbygg har deltatt på studiebesøkene og bidratt med gode innspill i arbeidet med rapporten.

1.3 Arbeidsgruppens tilnærming

Hvordan kontorplassene utformes vil ha stor betydning for energi, miljø og kostnader. Gjenoppbyggingen av regjeringskvartalet gir oss en unik anledning til å tenke nytt. Noen viktige spørsmål er:

- Hvordan tilrettelegge gode arbeidsplasser innenfor kostnadmessige forsvarlige rammer?
- Hvordan tilrettelegge kontorplassutformingene slik at de oppfyller fremtidens krav til energiøkonomisering?
- Hvordan bør arbeidsformene utvikles for å understøtte departementenes verdier og mål?
- Hvordan skal vi implementere gode og fremtidsrettede arbeidsverktøy for å fremme kvalitet og effektivitet?
- Hvordan sikre at departementene har konkurransekraft i rekrutteringen av fremtidens kunnskapsmedarbeidere?
- Hvordan kan vi få en konstruktiv og involverende utviklingsprosess fram til innflytting?

Arbeidsgruppen mener at svarene på disse spørsmålene er viktige suksesskriterier for fremtidens departementer.

Arbeidsgruppen har besøkt en rekke offentlige virksomheter i Norge, Danmark, Finland og Nederland. Vi har innhentet og systematisert mye skriftlig dokumentasjon fra forskere, faglige eksperter og konsulenter og hatt møter med ressurspersoner innenfor forskning, digitalisering og nye arbeidsformer. Vedlegg 1 gir en oversikt over ressurspersoner og fagmiljøer. Vi har søkt å belyse til dels kompliserte problemstillinger fra ulike faglige ståsteder.

Det fremtidige regjeringskvartalet skal være arbeidsplass for dagens ansatte og for fremtidige medarbeidere. En god del av fremtidens arbeidstakere er ennå ikke født. Arbeidsgruppen har derfor valgt å balansere synspunktene fra dagens arbeidstakere mot mulige forventninger til fremtidens arbeidstakere. For å lytte til unge stemmer, har vi utfordret UNGnovasjon, til å gi innspill til hvordan fremtidens arbeidsplass kan komme til å se ut, og hvordan det nye regjeringsbygget kan tilpasse seg en moderne hverdag.³

³ UNGnovasjon er en organisasjon for elever på videregående skoler som jobber for offentlige virksomheter og frivillige organisasjoner. Organisasjonen ble grunnlagt våren 2012 av Lejla Halilagic og Kent Fernandez, og har i dag 17 aktive medlemmer. Gruppen som har jobbet med arbeidsformer i regjeringskvartalet består av elever fra Berg videregående skole, internasjonal linje

Arbeidsgruppen har gjennomført to workshoper for departementsansatte (tillitsvalgte og verneombudene/bedriftshelsetjenesten). Videre er det avholdt allmøte for ansatte i departementene. Det har også blitt gitt informasjon om arbeidsgruppens arbeid i flere departementer, hvor også tillitsvalgte og verneombud har vært til stede. Det er informert om arbeidet i nettverksgrupper for personalsjefene i departementene.

1.3.1 Rapportens oppbygning

Rapporten fra arbeidsgruppen er disponert på følgende måte:

Før vi redegjør for den innsamlede kunnskapen om og erfaringene fra ulike kontorarbeidsplasser, definerer vi noen ulike typer arbeidsplassutforminger som vil være relevante for det fremtidige regjeringskvartalet (kapittel 2).

Arbeidsgruppen mener at utformingen av de framtidige arbeidsplassene må ta utgangspunkt i hvilke oppgaver departementene skal løse. Vi har derfor beskrevet departementenes kjerneoppgaver (kapittel 3).

I diskusjonene om ulike arbeidsplassløsninger brukes ofte forskningen som dokumentasjon. Dette er en viktig del av arbeidsgruppens kunnskapsinnhenting. Vi har derfor oppsummert de mest relevante resultatene og erfaringene som er dokumentert i ulike forskningsrapporter, andre undersøkelser og artikler om arbeidsplassutforming i et eget kapittel (kapittel 4).

Arbeidsgruppens forslag til prosess og rammeverk for arbeidet med utforming av arbeidsplasser i det fremtidige regjeringskvartalet, er blant annet basert på erfaringer innhentet fra virksomheter i Norge og utlandet, og synspunkter fremkommet på workshopene arbeidsgruppen har gjennomført for tillitsvalgte og verneombud/bedriftshelsetjenesten i departementene. Dette erfaringsmaterialet oppsummerer vi i et eget kapittel, som også inneholder innspillene fremkommet i en rapport utarbeidet av UNGnovasjon (kapittel 5).

Arbeidsgruppen ser at det som et premiss for de endringene i arbeidsplassutforming som skjer internasjonalt ligger statlige arealnormer til grunn. I et eget kapittel viser vi til enkelte europeiske land som har jobbet systematisk med denne type retningslinjer, og viser i tillegg til statlig praksis i Norge. Vi mener arbeidet med statlige arealbruk blir viktig i den videre planleggingen, ikke minst for å sikre kostnadseffektivitet (kapittel 6).

På grunnlag av erfaringsinnhenting drøfter arbeidsgruppen premisser for og vurdering av hvilke grep som må tas for å sikre en helhetlig endringsprosess frem mot innflytting (kapittel 7). Vi redegjør for:

- økonomi, miljø og fremtidig regjeringskvartal som symbolbygg
- behov for utvikling i departementenes arbeidsformer
- behovsanalyse, prosjektorganisering, involvering og brukermedvirkning

Til slutt presenteres arbeidsgruppens oppsummering og tilrådninger (kapittel 8).

Arbeidsgruppen er samstemte i tilrådingene.

2 Ulike typer arbeidsplassutforminger

Før vi redegjør for den innsamlede kunnskapen om og erfaringene fra ulike arbeidsplassutforminger i denne rapporten, vil vi kort definere noen ulike typer arbeidsplassutforminger som er relevante for det fremtidige regjeringskvartalet.

2.1 Cellekontorer er det tradisjonelle

Med cellekontorer menes gjerne enpersonskontorer. For å få dagslys blir disse plassert langs interne korridorer mot fasade og lysgårder. Cellekontoret er en historisk, tradisjonell og individuelt fordelt kontorform. Kontorstørrelsen har også vært knyttet til sosial status, rang og enhet. I tillegg til å legge til rette for fordypning og fortrolighet har cellekontoret hatt en forankring i fortidens teknologiske løsning med analoge kilder, fasttelefon og stasjonær pc (skrivemaskin). Cellekontoret er lagt til rette for innredning av kontoret som en privat sfære.

I nyere kontorløsninger ser en at cellekontorene har krympet i størrelse til fordel for størrelsen på fellesarealene. Utviklingen går i retning av at cellekontorene har gått fra å være tildelt en enkelt ansatt til å bli en arbeidsstasjon blant flere mulige arbeidssteder, ikke på permanent basis, men som tas i bruk ved behov.

2.2 Delekontor som følge av plassmangel eller utnyttelse av store kontorer

Delekontor er et rom hvor to til tre personer sitter sammen. Delekontorer har ofte oppstått som en konsekvens av plassmangel eller plassoverskudd i form av for store kontorer. Kontorstørrelsen i eldre bygninger med cellekontorer har gjort dette mulig. Brukbarheten til delekontor er omdiskutert. Funn tyder på at å sitte sammen i så små grupper genererer lite merverdi i form av kunnskapsdeling i forhold til hvor mye man forstyrrer hverandre. Delekontoret er som cellekontoret en lukket løsning, hvor adgang er forbeholdt de som har sin kontor plass der. Dette til forskjell fra åpne løsninger hvor man deler med mange.

2.3 Åpne kontorlandskap - mange løsninger

Kontorlandskap eller åpen løsning betegner kontorutforming hvor man sitter flere sammen i rom eller romsone. Et rom betegner gjerne et fysisk areal som er omsluttet av vegger og har dør, mens romsone kan betegne et område som fremstår som en definert sone innenfor et større område. I mange av de åpne kontorløsningene vi har sett i de senere årene, er det etablert soner og romforløp hvor sirkulasjonen (bevegelsesmønsteret) mellom ulike områder er åpen og fri for dører, og hvor store åpne landskap omgjøres til mindre og mer intime enheter.

Åpne landskap kategoriseres oftest etter størrelse, men det er ikke en fast definisjon. En inndeling kan være: Små landskap for 4-9 arbeidsplasser, mellomstore landskap for 10-24 arbeidsplasser, og store landskap er for minimum 25 personer.⁴ I de største åpne kontorløsningene sitter opp til flere hundre personer i samme rom. Det er derfor innlysende at det er stort spenn i kvaliteter og kvalitative utfordringer knyttet til kontorlandskap, fra store åpne landskap til små soner med ned til fire personer. Kvaliteten på en åpen løsning vil uansett størrelse, være avhengig av god kontroll på akustisk demping og støykilder og at sirkulasjonen til og i landskapet er organisert og utformet på en måte som begrenser forstyrrelser.

En viktig forutsetning for gode åpne landskap er tilgangen på rom som kommer i tillegg til arbeidsplassen. Dette er *støtterom* (stillerom eller grupperom/teamrom), *pausearealer*, *møterom*, *kopirom* og andre rom. Dette beskrives nærmere i kapittel 2.6.

En mellomløsning mellom cellekontor og landskap er individuelle båser i et stort rom, gjerne kalt *cubiclels*. Dette er en form for kontorlandskap hvor arealet for hver arbeidsplass er begrenset til et minimum, og hver arbeidsplass er rammet inn av skillevegger og/eller hyller som utnytter det totale arealet maksimalt. Høyden på skilleveggene og/eller hyllene vil påvirke i hvilken grad arbeidstakerne ser hverandre når de jobber. Denne arbeidsplassformen er mye diskutert. Den er ikke vanlig i moderne kunnskapsbedrifter nå, men møblering og skillevegger som sonedelere i åpne kontorløsninger kan assosieres med denne typen kontorutforming.

2.4 Fleksibel arbeidsplass

Fleksibel arbeidsplass eller fleksikontor er ikke noen egen kategori for kontorløsning. Her betegner «fleksibel» en fristilling for hvor arbeidet utøves. Hjemmekontor er en type fleksikontor som betegner løsninger som åpner for at en ansatt kan arbeide hjemmefra/utenfor arbeidsplassens lokaler. Ordninger med hjemmekontor er gjerne koblet med teknologiske løsninger som sikrer at ansatte har tilgang til alle virksomhetens nettløsninger og databaser hjemmefra. I noen virksomheter legges det opp til, og forutsettes, at en stor del av arbeidet utføres utenfor arbeidsplassen. Der det tidligere lå teknologiske utfordringer i å arbeide utenfor arbeidsplassen og etablering av hjemmekontor var omstendelig, er det nå i stor grad en sømløs overgang å ta med seg hele eller deler av arbeidsporføljen som er knyttet til pc-bruk rundt i virksomheten og ut av huset.

2.5 Aktivitetsbaserte arbeidsplasser

Arbeidsgruppens erfaringsinnsamling viser at utviklingen av fremtidens arbeidsmåter og arbeidsplassutforming går i retning av såkalte aktivitetsbaserte arbeidsplasser.

⁴ Danielsson, Christina Bodin, 2010

Begrepet er basert på en viktig erkjennelse av at man i hverdagen benytter et mangfold av arbeidsformer, og at den fysiske utformingen av arbeidsplassen bør ses i sammenheng med disse. På bakgrunn av blant annet utviklingen av IKT-løsninger og økt krav til samhandling har oppgavene og arbeidsprosessene endret seg. Som følge av dette vil også det fysiske arbeidsrommet og -plassen tilpasses dagens oppgaver og arbeidsprosesser.

SIGNAL arkitekter i Danmark uttrykker i rapporten «Fremtidens arbeidsplasser i Staten» *at tendensen for fremtiden tegner sig mere i retning af åbne aktivitetsbaserte miljøer, der i meget højere grad understøtter spontan uformel interaktion og relationsdannelse – også på tværs af faggrænser og hierarkiske opdelinger.»*

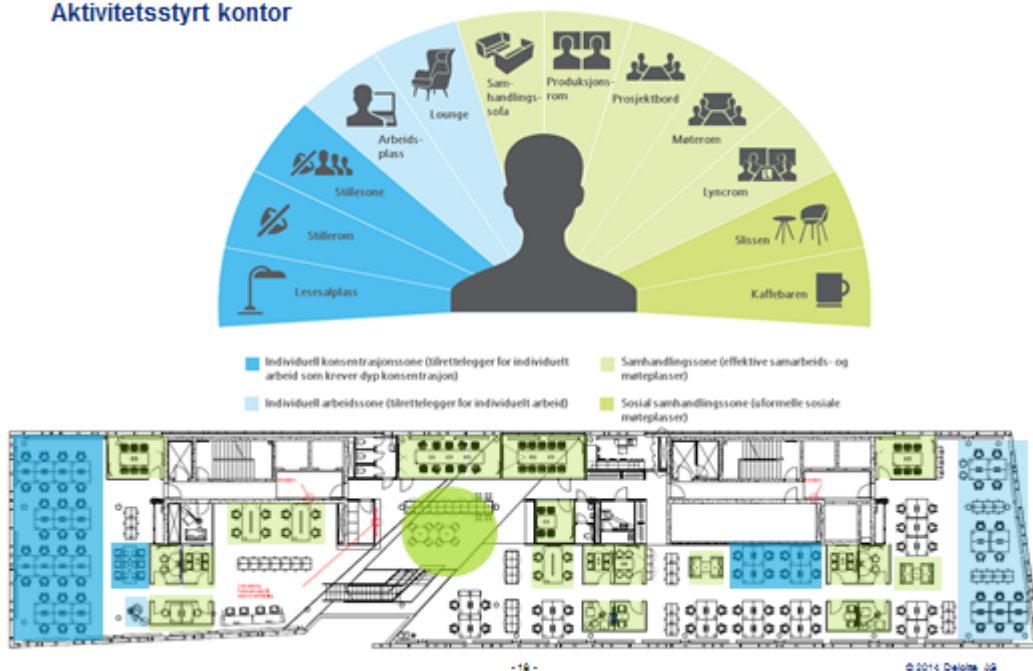
I aktivitetsbaserte arbeidsplasser utvikler man kontorløsninger som støtter kunnskapsorganisasjoners behov for å legge til rette for både fordypning, skjerming og kunnskapsdeling. Et kjennetegn ved de aktivitetsbaserte arbeidsformene er at arbeidstaker i stor grad selv kan velge hvor i arbeidslokalene, og når, arbeidet skal utføres. Man kan velge kontorområder spesielt utformet til individuelt innrettet arbeid, eller kontorområder utformet for arbeid som krever nært samarbeid.

Det er to begreper; «free seating» og «clean desk», som forbindes med denne arbeidsplassutformingen. Dette er ikke en nødvendig forutsetning for konseptet. «Free seating» innebærer at medarbeiderne ikke har sin faste arbeidsplass, men kan velge hvor de vil sitte avhengig av arbeidsoppgavene. Dersom flere bruker arbeidsplassen, må den ryddes, derav begrepet «clean desk». Faste individuelle arbeidsplasser innenfor løsningen med aktivitetsbaserte arbeidsplasser, forutsetter et større areal, fordi hver arbeidstaker må ha tilgang til både egen arbeidsplass og ulike typer rom for konsentrasjon, samarbeid, møter etc. Aktivitetsbaserte arbeidsformer i sin mest utviklede form forutsetter «free seating» og rikelig med plasser i alle aktivitetssoner.

Aktivitetsbaserte arbeidsplasser kan utformes på mange ulike måter. Et eksempel på dette er vist nedenfor.⁵

⁵ Deloitte's hovedkontor i Oslo

Aktivitetsstyrt kontor



Her er det ulike soner og rom både for samarbeid og individuelt arbeid. Som vist i figuren ovenfor er det følgende:

- individuell konsentrasjonssone (tilrettelegger for individuelt arbeid som krever dyp konsentrasjon)
- individuell arbeidssone (tilrettelegger for individuelt arbeid)
- samhandlingssone (effektive samarbeids- og møteplasser)
- sosial samhandlingssone (uformelle sosiale møteplasser)

Den fysiske utformingen gir grunnlag for en rekke ulike måter å arbeide på.

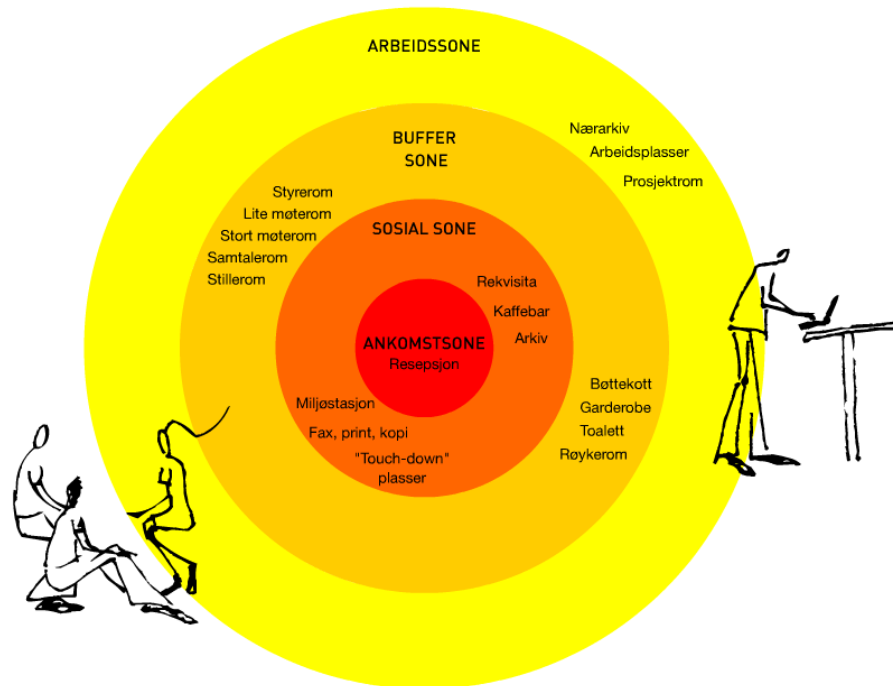
2.6 Kontorarbeidsplassen mer enn arbeidsstasjonen

Uansett type arbeidsplassutforming, er det nødvendig med fellesarealer. Det må være korridorer eller «gangveier», møterom, pauserom, resepsjon/mottaksområde, kantine etc.

Om man ser på den totale bygningsmassen over terrenget, er det ikke uvanlig at fellesarealer utgjør 30-50 prosent av arealet. Det er en utfordring å skape funksjonelle og estetisk gode fellesarealer som arealmessig ikke går på bekostning av arealet til individuelt arbeid.

Et utviklingstrekk er at skillet mellom arbeidsstasjon/arbeidsplassen og fellesarealene viskes ut ved at arbeidet ikke bare er noe man gjør ved pulten, men like mye gjennom andre aktiviteter som møter og faglige diskusjoner. Illustrasjonen nedenfor viser en modell mye brukt av større virksomheter som har gjennomført omfattende arbeidsplassutviklingsprosjekter i Norge.

Organisering av funksjoner



«Ringer i vann prinsippet». ⁶ Soneinndeling av kontorarealene basert på aktiviteter (arbeidsform).

Prinsippene er:

- Sone for individuelt arbeid, dvs. stillesone. Skrivebord og stol kan være plassert i cellekontor, åpne løsninger. Ved åpne løsninger kan stillerom også være en del av denne sonen. Plassering av areal til dokumentlagring (daglig brukt) er avhengig av om det er fast plass eller «free seating». Men digitalisering har redusert behovet for fysisk dokumentlagring de siste årene.
- Fellesareal knyttet til den stille sonen. Dette er areal for fellesarbeid og felles støttefunksjoner, ofte felles for den organisatoriske gruppen (seksjonen, avdelingen etc.). Dette er multirom, mindre møterom, sosiale arealer med pantry/kaffemaskin, toaletter og garderober i tillegg til gangarealer. Plassering av arealer for dokumentlagring, kopiering, rekvisita og post varierer basert på konsept.
- Fellesarealer utenfor stillesonen. Dette er fellesarealer for flere enheter (avdelinger, seksjoner) eller alle brukerne i huset. Det vil si resepsjon, kantine, kaffebarer, møtesenter med garderober og toaletter, treningsmuligheter med mer, i tillegg til gangarealer.

⁶ Utviklet av DARK arkitekter

-
- Øvrige fellesarealer. Dette er arealer til byggt tekniske installasjoner, lager, varemottak, parkering med mer, i tillegg til gang- og transportarealer.

Soneinndelingen i henhold til «ringer i vann prinsippet», knyttes ofte til lydforhold og krav til akustikk, men like viktig er å knytte prinsippene til krav til sikkerhet, luft og lys for de ulike arbeidsaktivitetene.

2.7 Oppsummering

Utviklingen går nå i retning av løsninger som rommer mange typer arbeidssoner i motsetning til tidligere hvor valget sto mellom cellekontorer eller åpent landskap. Kontorløsningene som rommer flere typer arbeidsstasjoner kan utformes på mange måter. Det essensielle er at de må tilpasses typer av aktuelle arbeidsoppgaver og hvilke funksjoner bygningen skal inneholde. Fellesarealene og den individuelle arbeidsplassen (fast eller variert) må ses i sammenheng.

3 Departementenes oppgaver og organisering

Arbeidsplassutformingen må ta utgangspunkt i de oppgavene departementene skal utføre i fremtiden. I dette kapitlet beskriver vi departementsarbeidet slik vi kjenner det nå, og peker på noen utfordringer og behov for å utvikle arbeidsformene.

3.1 Typiske departementsoppgaver

Departementene er politisk styrte organisasjoner som har to hovedroller; sekretariat for politisk ledelse og politikkgjennomføring.⁷

3.1.1 Sekretariatsrollen

Dette handler om den direkte betjeningen av politisk ledelse og dreier seg i stor grad om *politikktutforming*, dvs. faglig forberedelse av regjeringens politikk gjennom utarbeidelse av meldinger, lovproposisjoner og budsjettforslag, forberedelse av politiske utspill og underbygging/forsvaring av regjeringens politikk bl.a. gjennom utforming av innlegg i Stortinget, svar på spørsmål fra Stortinget osv. Videre handler sekretariatsrollen om *politikkformidling*, dvs. mediehåndtering og medierådgivning i forbindelse med lansering av politiske utspill, svar på kritikk i mediene osv. Som en del av sekretariatsrollen er det også vanlig å snakke om embetsverkets bistand til *taktisk-strategisk rådgivning* i forbindelse med politikktutformingen. Timing av prosesser og samordning og koordinering mot andre departementer er en del av denne funksjonen.

3.1.2 Politikkgjennomføring

Denne rollen innebærer at embetsverket handler på vegne av – og etter fullmakt fra – statsråden i visse type saker. Det gjelder typisk når departementet driver *myndighetsutøvelse* gjennom forskriftsfastsettelse og enkeltvedtak for eksempel i form av klagesaksbehandling, *etatsstyring* av underliggende virksomheter og *gjennomføring av sektorpolitikk* for øvrig overfor borgere, næringsliv, organisasjoner osv.

3.1.3 Klassisk hierarki

Departementsreglementet⁸ fra 1981 utgjør i dag en føring for de enkelte departementers valg av organisasjonsform. Departementenes beslutningsprosesser kjennetegnes tradisjonelt av en tydelig linjestruktur. Med statsråden som øverste leder i hierarkiet blir saker behandlet ved at saksframlegg og anbefalinger går fra saksbehandler til leder, og med dennes påtegning videre til leders leder osv. inntil saken får en beslutning. Hvem som fatter beslutning i saken, følger av hvem som har beslutningsmyndighet. Beslutningsmyndighet kan være delegert i linjen. Den klassiske hierarkiske

⁷ Difi Rapport 2011:11 Hva skjer i departementene?

⁸ Reglement for departementenes organisasjon og saksbehandling. Kgl.res 23. januar 1981 fra Forbruker- og administrasjonsdepartementet.

organiseringen av beslutningsprosessen er og vil være den grunnleggende organisasjonsformen i departementene. Denne strukturen er nødvendig for å ha en styringskjede som følger ansvarslinjene: Stortinget kan trekke statsråden til ansvar for det som skjer i forvaltningen, og da må også statsråden kunne instruere via et hierarki.

3.1.4 Flatere struktur – teamorganisering

For å få til en mer fleksibel organisering har enkelte departementer tatt i bruk supplerende organiseringsformer som teamorganisering, lag, ressursgrupper, prosjektorganisering, kollegavurdering i annenhånd osv. En Difi-kartlegging fra 2012⁹ viser at per november 2011 fantes det til sammen 20 departementsavdelinger i 10 departementer som avviker fra den klassiske hierarkiske seksjonsinndelte organiseringen. Formålet har vært å få bedre samhandling på tvers, bedre kvalitet ved å få belyst saker fra ulike faglige ståsteder. Videre har man ønsket å få økt kompetanse- og ressursutnyttning og mindre sårbarhet, samt mer ansvar til medarbeiderne. Undersøkelser Difi har gjort, viser at de fleste erfaringene er positive og praksisen videreføres, til dels med hyppige justeringer.

3.2 Hva påvirker arbeidsformene i departementene?

3.2.1 Sekretariatsrollens utvikling

Det forvaltningspolitiske målet har over lang tid vært å utvikle departementene i retning av å legge større vekt på funksjonen som sekretariat for politisk ledelse. Tyngdepunktet har forskjøvet seg fra forvaltningsoppgaver til politiske oppgaver. De rutinemessige og mer operative oppgavene er i stor grad flyttet ut av departementene og lagt til underliggende forvaltningsorganer. Difi beskriver i rapporten «Hva skjer i departementene?» (2011:11), utviklingen av sekretariatsrollen langt på vei som en suksesshistorie, men et utviklingstrekk som også skaper nye utfordringer.

3.2.2 Økt vekt på politikkformidling

Som følge av større trykk på funksjonen som sekretariat for politisk ledelse har departementene økt kapasiteten og profesjonalisert de typiske sekretariatsfunksjonene; politikkkutforming og politikkkformidling. Et særlig utviklingstrekk har vært de økte kravene til politikkkformidling. På dette området er det i stor grad mediene som setter dagsorden og det stilles derfor høye krav til raske leveranser, slik at politisk ledelse kan respondere på løpende henvendelser fra mediene. Dette kommer også til uttrykk gjennom en forskyvning av ressursfordelingen og tidsbruken i departementene i retning av formidlingsarbeid. Fagavdelingene bruker mer tid på innspill til mediehåndtering, og kommunikasjonsenhetene har økt i størrelse.

⁹ Difi-rapport 2012:4 Et fleksibelt hierarki? Alternativ organisering av departementsavdelinger

3.2.3 Økende samordningsbehov

Politikkområder går ofte på tvers av forvaltningssektorer og krever stor grad av samhandling i alle faser av beslutningsprosessene. Samordningsbehovene kan komme til å øke i årene fremover fordi de samfunnsmessige utfordringene i økende grad kan bli sektorovergripende. Eksempler på slike utfordringer er klimaendringer, eldrebølge, terrortrusler og internasjonal gjelds-/finanskrise.

3.2.4 Økt vekt på bestillerfunksjon snarere enn egenutredning

Kunnskapsbasert politikkutforming har blitt viktigere. En kan ikke forvente at fagavdelingene fullt ut skal kunne dekke den bredde- og dybde kunnskap det er behov for. Mye relevant spesialistkunnskap er i direktorater og andre fagmiljøer. Embetsverket får ofte rollen med å sørge for at egnede fagmiljøer får relevante oppdrag, samt å følge opp disse oppdragene, f.eks. i rollen som prosjekteier. Både bestillerfunksjonen og faglig samhandling med ulike eksterne fagmiljøer, har betydning for økt kontakt med virksomheter utenfor departementene.

Embetsverket må også ha relevant oversikt og kunnskap på et strategisk nivå og tilstrekkelig fagkompetanse til å kunne vurdere behov og kvalitetssikre leveransene. Med sin departementskompetanse må embetsverket bruke den faglige kunnskapen i arbeidet med både politikkutforming og effektiv politikkgjennomføring.

3.2.5 Stor oppgavevariasjon

Det foreligger få generaliserte beskrivelser av hvordan dreiningen av arbeidsoppgaver bort fra forvaltningsoppgaver og myndighetsutøvelse og over til sekretariatsoppgaver har påvirket måten det jobbes på i departementene. Selv om noen oppgaver har endret seg, ligger den organisatoriske grunnstrukturen med det linjestyrt, sektoriserte og nivådelte hierarkiet nokså fast.

Arbeidsformen i departementene har vært, og er fremdeles hovedsakelig basert på skriftlighet. Det tradisjonelt vanligste produktet i en saksbehandlingsprosess i departementene er beslutningsnotatet med tilrådning basert på en faglig utredning/vurdering. Det er grunn til å anta at når kravene til tempo og hastighet øker, og politikkformidling blir viktigere, så har dette betydning for hvordan den enkelte medarbeider faktisk jobber. Et eksempel på dette er at utarbeidelse av håndnotater, med argumentasjons- og talepunkter til statsrådets medieopptreden basert på innspill fra flere aktører, har blitt en større del av arbeidshverdagen. I tillegg er det en tendens til at det som tidligere ble skrevet i formelle brev, nå ofte formidles i e-post. Betydningen av skriftlighet i denne type kommunikasjon har derfor blitt viktigere, og utøves i større utstrekning på saksbehandlernivå.

De mange ulike arbeidsoppgavene som ligger i departementenes porteføljer, samt ulike preferanser hos de ansatte, innebærer at den enkelte ansattes hverdag kan være svært ulik. Selv om kravene til tempo og hastighet øker på en del områder, er en viktig del av oppgaveporteføljen for departementene å utforme større skriftlige dokumenter der det er høye krav til det faglige innholdet og den språklige fremstillingen. Dokumentene kan være lovforslag, meldinger,

forskrifter, rapporter og andre formaliserte dokumenter som grunnlag for politiske beslutninger. Dette arbeidet innebærer komplekse problemstillinger som krever stor grad av ro og konsentrasjon. Selv om arbeidet også inkluderer samarbeid med andre, vil mye av kunnskapsinnhenting, og særlig skriving, fortsatt gjøres av den enkelte medarbeider alene. Arbeidet omfatter å lese store mengder fagstoff, juridisk, teknisk og liknende for å kunne legge til rette for faglig godt funderte beslutninger. Behovet for oppslagsverk og lærebøker, både av ny og gammel dato, er betydelig. Arbeidet kan pågå over noen dager, men også uker og måneder.

Andre deler av oppgaveporteføljen i et departement stiller større krav til samhandling og informasjonsutveksling. Sentrale prosesser som budsjett og etatsstyring krever god oversikt over politikkområdet og mye kommunikasjon mellom seksjoner og avdelinger. Tverrdepartementalt samarbeid er også en vanlig arbeidsform bl.a. ved utarbeidelse/oppfølging av handlingsplaner og andre større utredninger. En slik arbeidsform innebærer mange eksterne møter, men også interne bestillinger, interne avklaringer og intern forankring. Prosjektformen har også blitt mer vanlig å benytte i departementene, og innebærer ofte at flere medarbeidere fra ulike enheter jobber sammen i en avgrenset periode for å innhente adekvat informasjon, utarbeide forslag til løsninger og få beslutning på «nye» områder.

Utover generelle beskrivelser av de vanligste departementale prosessene har vi ikke kjennskap til at det er gjort noen studier av hvordan de ansatte faktisk utfører sine arbeidsoppgaver, og hvordan informasjonsflyten faktisk skjer.

3.2.6 Dagens teknologi har allerede endret arbeidsformen

Den teknologiske utviklingen er en driver for endring av arbeidsformer i retning av mer fokus på kommunikasjon og samhandling i oppgaveløsningen. Saksbehandlingssystemet styrer i stor grad arbeidsprosesser i departementene.¹⁰ Dette er et system som i stor grad er tilrettelagt for den klassiske hierarkiske beslutningsprosessen. Funksjonalitet for fleksible og tverrgående arbeidsprosesser er dårlig utviklet.¹¹ Saksbehandlingssystemet suppleres imidlertid med utstrakt bruk av e-post. Elektronisk arkiv og nettsøk erstatter nærarkiv.

Løsningen med fjerntilgang har skapt en større fleksibilitet mht. hvor og når man kan arbeide. Departementene har løsninger for gjennomføring av videokonferanse, men dette brukes i varierende grad av de ansatte. En del av departementene har også innført sømløs internettilgang, noe som innebærer at man lettere kan bevege seg fra én arbeidsplass til en annen. Vi ser også tegn til at samhandlingssystemer i større grad blir tatt bruk i departementsfellesskapet. Nærings- og fiskeridepartementet har for eksempel tatt i bruk sharepoint i utstrakt grad, og DSS har i disse dager tatt initiativ til et eget prosjekt for å ta i bruk sharepoint på en systematisk måte for de departementene som er på felles IKT-plattform. Likeså er kommunikasjonssystemet Lync introdusert i de fleste

¹⁰ For så å si alle departementene vil det si Websak Fokus

¹¹ Difi-rapport 2012:4 Et fleksibelt hierarki? Alternativ organisering av departementsavdelinger.

departementene, et system som både bidrar til å gi oversikt over andre kollegers tilgjengelighet og tilstedeværelse, samt er et program for kommunikasjon og samhandling.

Smarttelefon og nettbrett og medfølgende synkronisering av e-post har bidratt til endringer i arbeidsformene. De fleste departementer har åpnet for at grupper av de ansatte blir utstyrt med mobiltelefon. Muligheten til å sjekke e-post til alle døgnets tider flytter ikke bare grensene mellom jobb og fritid, men endrer også ansattes måte å utføre jobben på.

3.3 Oppsummering

Utformingen av fremtidig regjeringskvartal må ta utgangspunkt i hvilke kjerneoppgaver departementene skal løse. Arbeidsgruppen peker på følgende utfordringer og begrunnelser for å utvikle arbeidsformene i departementene:

- Økt fokus på sekretariatsrollen med vekt på politikkformidling og økte krav til samordning på tvers
- Økt vekt på bestillerfunksjonen snarere enn egenutredning
- Den organisatoriske grunnstrukturen med linjestyrt, sektorisert og nivådelt hierarki ligger nokså fast, men mer fleksibel organisering tas oftere i bruk
- Departementene får stadig mer komplekse, krevende og mangfoldige oppgaver som både krever individuelt konsentrasjonsarbeid og økt samhandling på tvers
- Den teknologiske utviklingen er en driver for endring av arbeidsformer i retning mer fokus på kommunikasjon og samhandling i oppgaveløsningen

Det foreligger lite samlet kunnskap om arbeidsprosesser og arbeidsformer i departementene. Arbeidsgruppen mener det bør jobbes videre med å kartlegge og beskrive departementenes arbeidsprosesser slik at arbeidsplassutformingen bidrar til å gjøre disse prosessene effektive og gode.

4 Hva sier forskningen om utviklingen av kontorarbeidsplasser?

I dette kapittelet vil vi oppsummere de mest relevante resultatene og erfaringene som er dokumentert i ulike forskningsrapporter og andre undersøkelser og artikler om arbeidsplassutforming i ulike deler av verden, og også noe fra Norge.

Vi har strukturert materialet på følgende måte:

- Studier som generelt omhandler ulike former for fysisk arbeidsplassutforming og innvirkning på tilfredshet og arbeidsutførelse
- Studier som omhandler særskilte aspekter eller utfordringer ved de ulike løsningene
- Studier som omhandler psykologiske og individuelle forskjeller relatert til arbeidsplassutformingen
- Fremtidsstudier
- Forskers råd for prosessen
- Oppsummering

4.1 Tilfredshet og arbeidsutførelse varierer

Tradisjonelt har reduserte kostnader og ønsker om økt effektivitet vært klare begrunnelser for kontorlandskap. Den arkitektoniske utformingen kan styrke og legge til rette for samhandling og samarbeid, informasjonsflyt og kunnskapsdeling. Da idéen om fordelene med åpne kontorlandskap ble lansert i Europa på 1950-tallet av Eberhardt og Wolfgang Quickborner, var også hovedtanken at bortfall av fysiske barrierer skulle føre til sosial interaksjon, bedre arbeidsflyt, større sosial likhet i bedriften og redusert hierarkisk struktur.¹² Men det er også andre viktige hensyn. Ulike arkitektoniske løsninger tilrettelegger for organisasjonens fleksibilitet og evne til omstilling. Et mål kan være å fremstå som moderne og attraktiv som arbeidsgiver. Arkitekturen og kontorløsningen signaliserer hvordan virksomheten ønsker å bli oppfattet. I den senere tid har også miljøhensyn og bærekraft blitt et argument for nye kontorløsninger.

I forskningsmaterialet refereres det til studier som viser at de positive effektene av åpne kontorløsninger er økt kommunikasjon og interaksjon,¹³ men det stilles også spørsmål om i hvilken grad økt kommunikasjon gir bedre kvalitet og økt produktivitet. En studie peker på at det har blitt mer sosial kontakt, men ikke mer kunnskapsdeling. En fordel ved åpne kontorløsninger er at den uformelle kommunikasjonen øker, men det kan bli mindre intime, tette relasjoner.

¹² Knut Inge Fostervold: Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang, Ramazzini nr.1. 2009

¹³ Alena Maher, Courtney von Hippel: Individual differences in employee reactions to open-plan offices, University of New South Wales, Sydney, august 2005

Likeledes kan kommunikasjonen bli mindre på kort sikt. Det vil si at medarbeiderne må venne seg til landskapet, og det må utvikles nye normer for kommunikasjon.

Et eksempel på positive effekter av åpent landskap vises i en studie fra UCLA.¹⁴ Den ble gjennomført over en treårsperiode av virksomheter som flyttet fra cellekontor til åpne landskap for å legge bedre til rette for og styrke samarbeidet mellom medarbeiderne. Prestasjonene i form av hurtighet og nøyaktighet økte i gjennomsnitt 440 prosent. Det er også andre studier som viser at åpne løsninger har en innvirkning på hurtighet i arbeidsprosessene. Type arbeidsoppgaver som er undersøkt, har vært innen anskaffelser, økonomi, personal og andre funksjoner. Det understrekes i denne studien at det er behov for trening og endring av arbeidsprosessene, for å ta ut potensialet som åpne kontorløsninger gir.

Det er imidlertid vanskelig å finne systematiske studier som kan bekrefte virkningen av ulik fysisk utforming på virksomhetens resultater.

I en artikkel fra 2008¹⁵ gjennomgår Haynes litteratur om mulig sammenheng mellom kontorutforming og brukerne av kontorenes produktivitet og konkluderer med at det er vanskelig å se noen klar sammenheng mellom kontorutforming, medarbeidernes arbeidsformer og produktivitet. I en av studiene det refereres til,¹⁶ ble konklusjonen at «*A greater perceived support on informal meetings by open-plan workspace is associated with increased measuring of staff productivity*». Haynes advarer mot å generalisere disse resultatene fordi det er fra et forretningsområde i Sydney, produktivitet er vurdert på en snever måte, og kun lederne er spurt. Det refereres også til flere studier som konkluderer med at arbeidsplassutforming har innvirkning på arbeidsformen, og at endring av fysiske egenskaper ved arbeidsmiljøet kan bidra til ønsket endring i organisasjonen. Allen *et al* (2004) evaluerte et antall casestudier av offentlige virksomheter i Storbritannia og kommer fram til at arbeidsplassutforming kan bidra til økt samarbeid og åpenhet og dermed ha innflytelse på utførelsen av arbeidet og resultatene.

I den samme artikkelen refereres det til Van der Voordts (2004) vurdering av åpne landskap vs. cellekontorer, der det opplagt er fordeler og ulemper ved begge løsninger. Han konkluderte med at «kombikontor» var en god løsning: «*En av de viktigste årsakene til kombikontorer, med en blanding av delte og aktivitetsrelaterte arbeidsplasser, har vært å overvinne ulempene av cellekontor (for lukkede, dårlige betingelser for sosial interaksjon) og kontorlandskap (for åpne, for mange distraksjoner)*».

¹⁴ Majchrzak og Qianwei, 1996 referert i Knoll: Open Plan and enclosed Private Offices, 2008

¹⁵ Haynes, Barry P. : The Impact of Office Layout on Productivity, Sheffield Hallam University, Sidney, 2008

¹⁶ Ilozor & Oluwoye (1999) studerte 102 kontorer i forretningsbygninger med åpne landskap i Sydney I Australia.

I en studie fra Norge¹⁷ av syv private bedrifter som flyttet til åpne landskap, kommer det fram at flere av lederne mener at endringen har hatt positiv virkning på resultatene. Det kan imidlertid være vanskelig å påvise om den positive effekten skyldes utformingen av de nye lokalene, og/eller om det skyldes organisasjonsutviklings- og medvirkningsprosessen som ble gjennomført parallelt med endringen av det fysiske arbeidsmiljøet.

Et problem i studiene av produktivitet har vært at de er basert på selvrapporing. Et nytt og lite utforsket område gjelder effekten av arbeidsmiljøet på kunnskapsgenerering og kunnskapsoverføring i organisasjoner.¹⁸

I et paper¹⁹ pekes det på at på tross av flere tiårs forskning²⁰ om relasjonene mellom fysisk arbeidsmiljø, individet, deres mellommenneskelige relasjoner og organisasjonen gir litteraturen et fragmentert inntrykk, og det er dårlig kobling mellom atferdsfagene og ingeniør- og designfag. Det uttrykkes at de sistnevnte kunne ha utnyttet kunnskap fra atferdsfagene bedre. Det spørres etter bevis for at fysisk miljø har innflytelse på organisatoriske effekter som jobbtilfredshet, arbeidsresultater, fravær, turnover og effektivitet.

I paperet presenteres og testes en modell for kobling mellom tilfredshet med det fysiske miljøet og arbeidet. Studien baserer seg på data fra 779 arbeidstakere i åpent landskap fra ni offentlige og private kontorbygninger i fem store byer i Canada og USA. Modellen indikerte at arbeidstakerne i åpent landskap *som var mer tilfredse med sine omgivelser, også var mer tilfredse med sitt arbeid, og derav kan en slutte at fysisk arbeidsmiljø har en betydning for organisasjonens velbefinnende og effektivitet.* Konklusjonen er altså at fysisk utforming har betydning på trivsel, som en antar har betydning på effektiviteten.

En doktoravhandling fra Sverige i 2010²¹ har som formål å studere kontormiljøets påvirkning på de ansatte med hensyn til.:

- 1) oppfatning av egen arbeidsplass og organisasjon
- 2) trivsel med kontormiljøet, inklusive
- 3) helse, velbefinnende og arbeidstilfredsstillelse.

Avhandlingen har utgangspunkt i arkitektur, men anvender en tverrvitenskapelig tilnærming med bruk av organisasjonsteori, miljøpsykologi

¹⁷ Arge, Kirsten og de Paoli, Donatella: Kontorutforming som strategisk virkemiddel. Prosjektrapport 285, NBI, 2000

¹⁸ Vischer, Jacqueline C.: Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work, Montreal, 2008 med referanse til Von Krogh, Nonaka & Nishiguchi, 2000.

¹⁹ Jennifer A. Veitch, Kate E. Charles¹, Kelly M.J. Farley², Guy R. Newsham: A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings, NRC Institute for Research in Construction, Canada, mai 2007

²⁰ Bauer et al., 2003; Brill, Margulis, Konar, & BOSTI, 1984; Brill, Weidemann, & BOSTI Associates, 2001; Carlopio, 1996; Oldham & Brass, 1979; Sundstrom, 1987; Sundstrom, Bell, Busby, & Asmus, 1996; Sutton & Rafaeli, 1987

²¹ Christina Bodin Danielsson: The Office – An explorative study. Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being, KTH School of Architecture and Built Environment, Sweden, Phd 2010

samt stress- og sosialmedisin. Den bygger på en empirisk studie med 491 kontoransatte i syv ulike kontortyper fra 26 virksomheter/avdelinger i større virksomheter i Sverige. Kontortypene, som er definert ut fra arkitektoniske og funksjonelle karaktertrekk, er: cellekontor, delt rom (2-3 personer), lite (4-9 personer), mellomstort (10-24 personer) og stort (mer enn 24 personer) kontorlandskap, samt fleksikontor (ikke fast plass, jobbe hvor en vil i eller utenfor kontoret) og kombikontor (egne arbeidsplasser og delte fasiliteter, f.eks. stillerom, teamrom, etc.).

En av artiklene i avhandlingen omhandler trivselen med arbeidsmiljøet i de ulike kontortypene. Fokus er på: 1) miljøfaktorer (lys, ventilasjon, temperatur), 2) støy og skjerming (privacy), samt 3) designrelaterte faktorer (arbeidsstasjonen, kontorlokalet og kontorbygningen). Analysen viser signifikante forskjeller i trivsel med kontormiljøet. Forskjellene opprettholdes også når det tas hensyn til alder, kjønn, sysselsetning (stilling) og bransje. Mest fornøyde er de som arbeider i cellekontor, deretter i fleksikontor. I cellekontor er man imidlertid misfornøyd med kontorformens tilretteleggelse for sosial interaksjon. Størst misnøye er i mellomstort (10-24 personer) og stort kontorlandskap (over 24 personer). Danielsson fant at mellomstore kontorlandskap bør unngås, da det er en kontortype med høy risiko. «Kontorlandskap» i denne sammenhengen refererer til landskaper med lite tilgang på fasiliteter som grupperom, stillerom etc. (arbeidsgruppens anm.).

I kontorlandskap av denne størrelsen blir de ansatte verken kjent med alle eller gis mulighet for anonymitet. Ingen av de tradisjonelle kontorlandskapene er ideelle, men både det lille og det store kontorlandskapet er bedre enn det mellomstore. Det lille kontorlandskapet er bedre ut fra sosiale hensyn. Det gir gode muligheter for samarbeid og for at personlige relasjoner kan utvikles. Det store kontorlandskapet gir mer lydforstyrrelser, men det gir større mulighet for anonymitet og for at det utvikles subgrupperinger.

Dersom man velger kontorlandskap, uavhengig av størrelse, bør man tilstrebe tilgang til flere «back-up» rom, slik at individet har mulighet til personlig kontroll. Dette understrekes også i andre studier. Dersom man velger cellekontor, bør man tilstrebe og skape sosiale og naturlige møteplasser, da manglende interaksjon er en ulempe med denne typen kontor. Studien peker også på forskjeller i trivsel med arbeidsmiljøet mellom ansatte i ulike åpne kontormiljøer (se avsnitt 4.3.5).

Om medarbeidernes oppfatning av ledelsen påvirkes etter hvilke type kontor de sitter på, ble undersøkt i en studie²² som bl.a. bygger på den som er referert ovenfor. Resultatene viser at visse typer åpne landskap er positive for lederskapet. Åpne kontorlandskap gir lederne anledning til å være synlige og tilgjengelige – så lenge landskapet ikke er for stort. I tillegg gir det bedre samhold, færre interne mail og mindre konflikter. I åpent landskap blir man lettere sett av leder, og relasjonsbyggingen mellom leder og medarbeider blir

²² Westerlund, Hugo; Danielsson, Christina Bodin; Wulff, Cornelia: Office type, health and productivity, Stressforskningsinstitutet, Stockholm, 2013

enkler. Man får større forståelse for hva andre jobber med, og lederen kan lettere observere medarbeiderne og se om de har det bra eller ikke.

Det er de negative sidene ved åpne kontorløsninger som gis mest oppmerksomhet i mange av studiene (beskrives i neste avsnitt). I en stor studie fra Universitet i Sydney med over 40.000 respondenter fra 303 kontorer i USA, Finland, Australia og Canada ble jobbtilfredshet sammenlignet med de opplevde negative konsekvensene. En av forskerne²³ uttalte: «*What the data tells us is that, in terms of occupant satisfaction, the disadvantages brought by noise disruption were bigger than the predicted benefits of increased interaction*».²⁴

Forskningen er sprikende. Arbeidsgruppen vil i de neste avsnittene se på hvilke sider ved utforming av arbeidsplassene som synes å være vellykket. I tillegg er det også relevant å se på om det er noe ved selve gjennomføringen av endringsprosessene som påvirker oppfattelsen av sluttresultatet.

4.2 Hvilke løsninger passer for ulike oppgaver?

Flere studier berører hvilke typer arbeidsplassutforminger som passer til forskjellige oppgaver, og det er ulike oppfatninger.

I en masteroppgave²⁵ som har studert en av hærens avdelinger på Setermoen, uttrykkes det at «Vi finner støtte for at arbeid i kontorlandskap klart forbedrer jobbtilfredshet og jobbutførelse for noen, mens det klart hemmer for andre. Det som er avgjørende, er oppgavetypen; kontorlandskap virker å være positivt for arbeid med rutinepregede oppgaver og i samarbeid, mens for konsentrasjonskrevende arbeid – spesielt arbeid med tall – og liten grad av samarbeid har det hemmende effekt. Oppgavetype er imidlertid ikke en uttømmende forklaringsfaktor; vi ser at personlighetsmessige forskjeller også har betydning.»

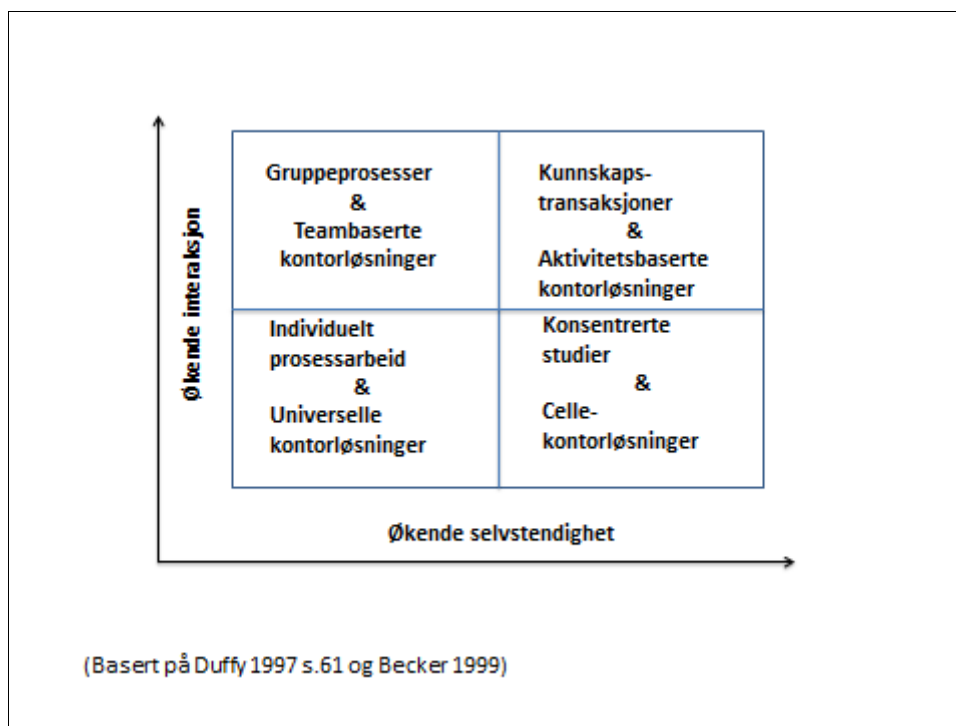
I Arge og de Paolis' studie fra 2000²⁶ kobles sammenhengen mellom arbeidsmåter og kontorløsninger i figuren nedenfor:

²³ Jungsoo Kim, PhD candidate at the University of Sydney's Faculty of Architecture, Design and Planning

²⁴ Open plan offices attract the highest levels of worker dissatisfaction, with cramped quarters, lack of privacy and noise topping the list of gripes, a large study has found. Phys.org. 17 Sep 2013.

²⁵ Magnar Solbakken: Effekten av et åpent kontorlandskap på jobbtilfredshet og jobbutførelse, mastergrad UiTromsø, våren 2011

²⁶ Arge, Kirsten og de Paoli, Donatella: Kontorutforming som strategisk virkemiddel Prosjektrapport 285 NBI, 2000



Det understrekes at bedrifter kan ha en eller flere kombinasjoner av kontorløsninger.

I et paper fra Colliers (Australia)²⁷ stilles det spørsmål om Activity Based Workplaces (ABW) vil fungere for alle. Forskerne mener at ABW gir store muligheter for å øke potensialet for samarbeid, fleksibilitet, rive siloer mellom avdelinger og styrke medarbeiderskapet (empowerment of employees). De mener også at ABW ikke vil fungere like godt i enhver type virksomhet og er best for kunnskapsarbeidere med høy grad av mobilitet. Virksomheter med en kombinasjon av kreativ tenkning og samarbeidende arbeidsform der idéer deles fritt, diskuteres og raskt sammenstilles til nye løsninger, egner seg best for ABW.

Arge og de Paoli uttrykker at en kan trekke generelle slutninger om erfaringer med åpne teamarbeidsplasser, men sannheten ligger verken i de ekstremt positive synspunktene eller i de negative. De hevder at type arbeid, og arbeidsform, er en viktig forutsetning for om den ene eller den andre kontorløsningen blir funksjonell og effektiv.

De sier videre at «det ser ut som at det er to typer arbeidsgrupper som henter ut store fordeler ved å arbeide i åpne, teambaserte kontorløsninger. Den første er temporære arbeidsgrupper som er sammensatt av folk fra ulike fag og avdelinger, og som skal løse unike, nye oppgaver som krever stor grad av koordinering og kommunikasjon på tvers. Et godt eksempel her er prosjektgrupper hvis suksess ligger nettopp i å minske konfliktnivået og fremme en samarbeidsorientert kultur (De Paoli, 1996). Her kan et felles,

²⁷ Kuan, Jason, Black, Peter: Activity based workplaces – Can't work for everyone? Colliers International. Melbourne, 2011

avgrenset, fysisk territorium nettopp medvirke til at gruppen raskt begynner å arbeide målrettet sammen og opparbeider en felles tilhørighet til oppgaven».

Den andre typen er stabile, vedvarende arbeidsgrupper med forholdsvis homogen sammensetning som løser rutineoppgaver. Her er utfordringen å vedlikeholde motivasjonen om en kjedelig rutineoppgave samt å få til læring og erfaringsutveksling. Her viser det seg at de positive stimuli som ligger i å se kollegaer og føle seg som en del av en enhet, overskygger de negative konsekvensene av støy og forstyrrelser under løsning av individuelle arbeidsoppgaver.

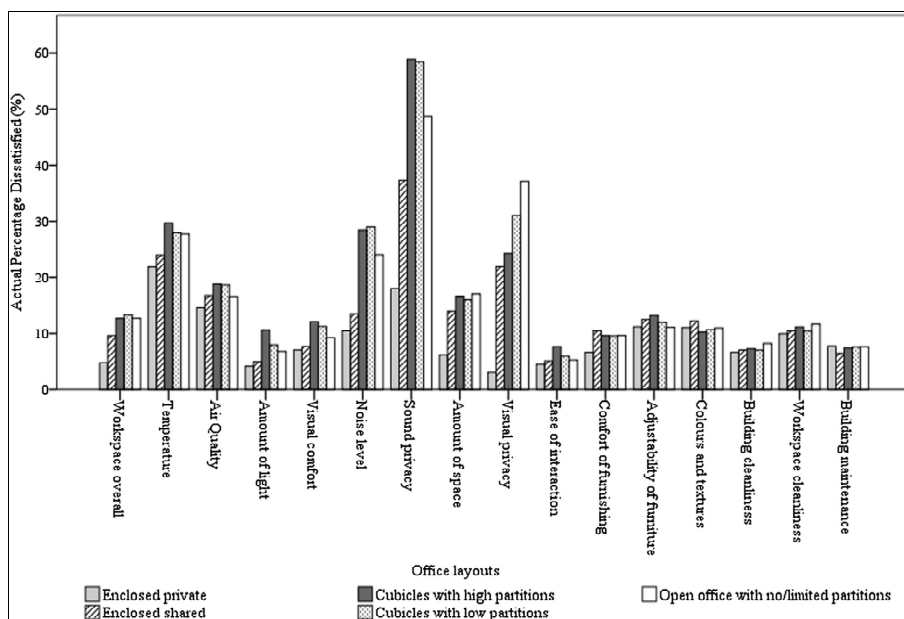
Dette er relevant fordi det ikke er ulikheten mellom departementene som bør være i fokus, men ulikheten mellom oppgavene. En klar forståelse av hva slags arbeidsoppgaver som skal utføres, må ligge til grunn for utformingen av arbeidsplassene.

4.3 Ulike løsninger gir ulike utfordringer

Det er mange studier om hvordan de ansatte opplever ulike aspekter ved arbeidsplassen og konsekvenser av disse bl.a. på konsentrasjon og helse. I dette avsnittet oppsummeres noen studier om utfordringer med støy, luft og ventilasjon, skjerming og privathet, tilhørighet og forholdet til territoriet og helse. Men først presenteres et resultat fra en større analyse som tar for seg mange ulike aspekter ved innendørs miljøkvalitet (IEQ- Indoor Environmental Quality) og ansattes tilfredshet med disse. Analysen er utført med grunnlag i et datamateriale²⁸ med svar fra over 40 000 respondenter i ulike typer kontorer publisert i 2013.²⁹

²⁸ Post-Occupancy Evaluation (POE) database from CBE (Center for the Built Environment) at the University of California, Berkeley. CBE has conducted the occupant survey since 2000 and accumulated data from buildings with various occupancy types.

²⁹ Kim, Jungsoo *, Dear, Richard de: Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices
2013



Vi ser at det er spesielt støy, begrensningen på samtaler og «privathet» som langt flere i landskap er misfornøyd med sammenlignet med de i cellekontor og også de som deler kontor.

4.3.1 Forstyrrelser er et problem i landskap

Litteraturen viser at arbeidstakere i åpne landskap opplever arbeidsmiljøet som forstyrrende sammenlignet med arbeidstakere i tilsvarende kontorbygg med cellekontorer. Når det gjelder ulike støykilder, er det telefoner som ringer og stemmer som oftest blir nevnt, men også andre kilder som kontormaskiner, ulike automater, ventilasjonsanlegg, musikk og støy fra forbipasserende i rommet.³⁰ Økt støy har vært sett i sammenheng med andre faktorer som redusert konsentrasjonsevne, trøtthet og jobbtilfredshet. Nyere studier trekker imidlertid i tvil den direkte sammenhengen mellom støy og jobbtilfredshet og peker på andre årsaker til mistrivsel. En slik årsak er høyt arbeidspress som sammen med forstyrrelser fører til lavere jobbtilfredshet.³¹

En studie om åpne landskap og tradisjonelle arbeidsplassutforminger i USA i 2013 utført av designfirmaet Gensler,³² viser av bare en av fire ansatte mener at deres kontormiljø tilrettelegger for både samarbeid og individuell konsentrasjon. Mer enn halvparten sier de blir forstyrret av andre når de prøver å konsentrere seg.

Et metodisk problem ved flere av studiene er at de baserer seg på selvrapporing. Men det er gjort studier i laboratorier der en har funnet økt nivå av adrenalin hos de som arbeider i et kontormiljø med lav støy

³⁰ Pejtersen, J, Allermann L., Kristensen T.S. et al.: Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices. *Indoor Air 2006* (Referert i Knut Inge Fostervold: Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang, Ramazzini nr.1. 2009)

³¹ Leather P, Beale D, Sullivan L: Noise, psychosocial stress and their interaction in the workplace. *Journal of Environmental Psychology 2003*.

³² Michelle Goodman: Hate open floor office spaces? There's a better way. August 2013

sammenlignet med stille miljø. Støy fra stemmer har vært undersøkt spesielt. Resultatene viser at støy fra stemmer påvirker informasjonsbearbeiding og korttidshukommelse mer enn annen type støy.

4.3.2 Få studier om luft og ventilasjon

Det er relativt få studier som tar for seg luft og ventilasjon spesifikt, men en ser på hvordan arbeidstakerne opplever forskjeller i bygg med naturlig ventilasjon eller med mekanisk ventilasjon. CO₂ innholdet ble målt, og forskjellen var liten, men de ansatte opplevde bedre luft i rom med naturlig ventilasjon.

4.3.3 Skjerming og opplevelse av privathet

Det er flere studier som tar opp virkningen av tetthet, dvs. hvor stor plass den enkelte har til rådighet, og arbeidsmiljøfaktorer. Begrenset plass, målt i kvadratmeter til disposisjon og redusert mulighet for visuell og auditiv avskjerming har virkning på opplevelsen av privathet, fornøydhhet med arbeidsmiljøet og stress.³³ Flere studier peker på at manglende kontroll over miljøet i umiddelbar nærhet av en selv er en viktig faktor. Antall forstyrrelser fra andre kollegaer var negativt korrelert med jobbtilfredshet.

I et eksperiment fra 1988³⁴ ble effekten av å endre arkitekturen fra helt åpne landskap til enten et landskap med større plass mellom hver arbeidstaker eller et landskap med skjermvegger rundt hver arbeidsplass gjennomført. Resultatet viste at begge endringer forbedret oppgavene og mulighet til private samtaler, opplevelsen av trengsel og større tilfredshet med kontoret. Den viste også individuelle forskjeller.

Flere studier vurderer ulike former for skjerming med bruk av ulike materialer og utforming for å redusere støy og visuelle forstyrrelser. En del av disse studiene er gjort for flere år siden, og nytt materiale kommer stadig til, så vi ser ingen grunn til å referere disse mer detaljert. Det er også ulike syn på hvor mye skjerming det skal være, fordi dette kan gi negative konsekvenser for både tilgang til lys og mulighetene for positiv kommunikasjon.

4.3.4 Arbeidsplassens utforming også viktig for den ansattes identitet?

De senere årene har det vært flere studier om endringer i oppfatningen av arbeid og arbeidsplassens betydning. Forskning på hvordan personer opplever miljøforhold på jobben, er et voksende område.³⁵ Arbeidsplassen er ikke bare et sted der arbeid skal utføres, men er også viktig for det sosiale livet og for den enkeltes identitet. Den symbolske og den estetiske funksjonen kommer i tillegg

³³ O'Neill MJ, Carayon P: The relationship between privacy, control, and stress responses in office workers. Washington 1993

³⁴ Oldham GR: Effekts of changes in workspace partitions and spatial density of employee reactions: A quasi-experiment. 1988

³⁵ Vischer, Jacqueline C.: Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work, Montreal, 2008

til den instrumentelle.³⁶ Den symbolske funksjonen dreier seg om kulturen og identiteten til både organisasjonen og medarbeiderne. Den estetiske funksjonen har betydning for den sanselige opplevelsen og omfatter både kognitive og emosjonelle reaksjoner på design og utsmykning.

Noen forskere³⁷ peker på at følelser og atferd knyttet til «territoriet» er viktig og gjennomgripende, men i stor grad oversett i studier av livet i organisasjoner. De hevder at virksomhetens (organisasjonens) medlemmer kan og vil beherske territoriet, og har studert noen potensielle organisatoriske konsekvenser av territoriell atferd. De hevder at territorialitet har viktige positive konsekvenser for organisasjonens engasjement og reduksjon av konfliktprosesser. Men at det også kan ha negativ innvirkning ved tilbaketrekking og økt isolering blant enkeltmedlemmer.

Betydningen av å involvere og la medarbeiderne medvirke til utformingen av arbeidsplassen er også et spørsmål som tas opp og knyttes til betydningen av sosial identitet. Spesielt har noen psykologer hevdet at ansatte bør oppmuntres til å dekorere sine arbeidsplasser med meningsfulle gjenstander for å kunne synliggjøre sin identitet og gi følelsen av stabilitet, kontroll og privathet (Baldry, 1997; Hall, 1968; Vischers, 2005). Det er anslått at ca. 70 prosent av amerikanske arbeidstakere tilpasser sitt arbeidsområde, men at ledere og medarbeidere med cellekontorer dekorerer mer enn andre. I åpne landskap er dette mindre vanlig og blir også motarbeidet. Annen forskning viser at identifisering med organisasjonen gir økt trivsel og også forbedret ytelse. Et eksperiment målte effekten av ulike tilnærminger til arbeidsplassutforming på bl.a. produktivitet (oppmerksomhet på detaljer, informasjonshåndtering, informasjonsstyring og organisasjonstilhørighet).³⁸ En konklusjon er at gjennom større grad av medvirkning i arbeidsplassutformingen identifiserte medarbeiderne seg både med sitt eget fysiske arbeidsområde og med organisasjonen. Forfatterne uttrykker at «...it appears that it is not only better for an office to be “green” rather than “lean” but also that employees within that office should be empowered to design their own workspace rather than having predetermined space configurations thrust on them».

Knut Inge Fostervold sier i et intervju³⁹ at når det gjelder «*clean desk*-problematikken er det imidlertid viktig å være oppmerksom på at dersom man ikke tillater at folk omgir seg med *noen* personlige ting, kan man risikere at man også bygger ned tilhørighetsforholdet - noe som også kan føre til mindre jobbtrivsel».

³⁶ I. Vilnai-Yavetz, A. Rafaeli, and C. Schneider Yaacov: “Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Office Design,” *Environment and Behavior*, 37 (2005).

³⁷ Brown, Graham; Lawrence, Thomas B.; Robinson, Sandra L.: TERRITORIALITY IN ORGANIZATIONS, Singapore Management University, Simon Fraser University, University of British Columbia (2005)

³⁸ Knight, Craig; Haslam, S. Alexander: The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity
University of Exeter, 2010

³⁹ Artikkelen «Kaos i kontorlandskapet?» i Nettavisen DinSide skrevet av Katrine Hvitved-Jacobsen

4.3.5 Arbeidsplassutformingen har betydning for helsen

Noen studier har sett på forskjeller i sykefraværet blant ansatte i ulike kontorløsninger. Resultatene er ikke entydige, og det er flere forklaringer. Mange refererer til en nasjonal undersøkelse fra Danmark i 2011.⁴⁰ Den baserer seg på selvrapporing av sykedager blant ansatte i åpent landskap sammenlignet med ansatte som har cellekontorer. Spørreundersøkelsen omfattet 2403 kontoransatte i alderen 18-59 år. Kontortypene ble identifisert gjennom selvrapporing om hvor mange som arbeidet i rommet. Analysen ble justert for alder, kjønn, sosioøkonomisk status, kroppsmasse indeks (BMI), alkoholkonsum, røykevaner og fysisk aktivitet på fritiden.

Analysen viste at de i cellekontor rapporterte lavere sykefravær enn de i åpent landskap. Kontor med én person rapporterte om 4,9 sykedager, to personer 8,0 sykedager, tre til seks personer 7,1 sykedager og mer enn seks personer 8,1 sykedager. Noen forklaringer fra forskerne er bl.a. at åpne landskap utsetter folk for mer støy og mangel på privathet. Dette øker stressnivået og gjør dem mer utsatt for sykdom og virus spres lettere mellom personer. En annen mulig forklaring fremført av artikkelforfatteren, kan være kulturell. Fravær kan spre seg ved at terskelen blir lavere for å ta fri. Dette ble ikke undersøkt i den danske studien.

I Danielssons studie, som er referert tidligere⁴¹ er det fleksible kontorer som er best for helse og velvære. Som nummer to kommer cellekontorer. Cellekontorer scorer imidlertid dårlig når det kommer til samarbeid og interaksjon. Med fleksible kontorer kan medarbeiderne velge type arbeidsplass ut fra oppgaver og dagsform. Du kan velge om du vil sitte sammen med andre, eller om du vil sitte for deg selv. Denne løsningen krever imidlertid at det er mange arbeidsplasser til disposisjon. Den løsningen som kommer dårligst ut i studien er tradisjonelle kontorlandskap med 10-24 personer uten tilgang til fasiliteter som grupperom, stillerom etc.

Telenor har dokumentert nedgang i sykefraværet etter at de flyttet til nye lokaler med åpen løsning.⁴²

⁴⁰ Pejtersen JH, Feveile H, Christensen KB, Burr H. Sickness absence associated with shared and open-plan offices a national cross sectional questionnaire survey

⁴¹ Ibid. Christina Bodin Danielsson

⁴² I en artikkel fra 2011 publisert på Nito.no forteller Harald Stavn, NITOs konserntillitsvalgte i Telenor, at sykefraværet har gått ned over tid sett i lys av økt bruk av åpne landskap. Han er skeptisk til undersøkelser som viser det motsatte; at sykefraværet øker på grunn av åpent kontorlandskap. (referert av Linn Merete Rognø i artikkelen: «Åpne landskap er til for å spare penger»).

4.4 Psykologiske og individuelle forskjeller

Mange av studiene konkluderer med at det er individuelle forskjeller både når det gjelder tilfredshet med ulike løsninger, og når det gjelder toleranse for støy og andre forstyrrelser. En masteroppgave⁴³ undersøker om individuelle forskjeller i reaksjoner på fysisk kontorutforming kan forklares av personkarakteristika. Sammenhenger mellom personkarakteristika, fysisk kontorutforming og organisatoriske forhold ble undersøkt. 614 ansatte fra 13 forskjellige virksomheter deltok i studien, der det ble brukt spørreskjema. Resultatene viste at individuelle forskjeller i reaksjoner på fysisk kontorutforming ikke kan forklares av personlighetstrekket «emosjonell stabilitet».

Personkarakteristikker hadde også direkte sammenheng med organisatoriske forhold som stress, kommunikasjon og behov for restitusjon. Organisatoriske forhold påvirket videre jobbtrivsel og individets engasjement og tilhørighet til virksomheten. Flere av studiene referert ovenfor påpeker også at det kan være andre personkarakteristikker eller mål som bedre forklarer individuelle forskjeller i påvirkning fra kontorformer enn de som ble identifisert i denne studien.

Det er en rekke studier som undersøker evnen til såkalt «stimulus screening» dvs. individuelle forskjeller i evnen til å utelukke irrelevante stimuli. En masteroppgave⁴⁴ studerte om individuelle forskjeller i stimulus screening har en sammenheng med trivsel, arbeidsinnsats, stress og helse i åpne kontorlandskap. 47 personer fra fire forskjellige bedrifter deltok i denne studien. Resultatene til studien viser at dårlige screenere har større behov for restitusjon etter endt arbeidsdag. Dette predikerer også kort- og langtidseffekter på helsen. Dårlige screenere føler også et større jobbpres på arbeidsplassen enn «gode» screenere. Det er lignende resultater fra andre studier.⁴⁵

Det er også et spørsmål om og eventuelt i hvilke grad alder har betydning for god tilpasning til åpent landskap. En antakelse kunne være at åpne landskap passer unge, som er håndterer multitasking bedre, enn eldre. Forskere i Finland utførte en begrenset undersøkelse⁴⁶ om hvordan unge ansatte (født etter 1982) i en finsk telebedrift vurderte åpent kontorlandskap, og om de reagerte på de negative effektene av åpne landskap. De unge likte landskapet. De var klar over problemene som blir beskrevet i litteraturen, men de så ikke disse nødvendigvis på en rent negativ måte. Disse var heller nødvendige «onder» for noe av større verdi, bl.a. kontakten med kollegaer.

⁴³ Silje Bratlie og Atle Indrelid: Betydningen av personlighet for ansattes reaksjoner på det fysiske arbeidsmiljøet. En komparativ studie av ansatte i cellekontor og åpent kontorlandskap, Master of Philosophy i arbeids- og organisasjonspsykologi, Universitetet i Oslo, mai 2011

⁴⁴ Opsahl, Kristin: En kartlegging av måleinstrumentet stimulus screening i et åpent kontorlandskap. *Stimulus screening sin sammenheng med individuelle forskjeller i personlighet*, masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi, Universitet i Oslo, Mai 2009

⁴⁵ Maher Alena, von Hippel Courtney: Individual differences in employee reactions to open-plan offices

⁴⁶ Rasila, Heidi, Rothe, Peggie: A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices, Aalto University, Espoo, Finland, 2012

4.5 Hvordan ser fremtidens kontorarbeidsplass ut?

Noen studier og utredninger tar for seg hvordan virksomheten kan være forberedt, utvikle og tilpasse seg til fremtidige utfordringer. Nedenfor vil vi nevne noen eksempler på disse.

I et notat til DSS fra konsulentselskapet Project Management fra 2013⁴⁷ beskrives følgende utvikling av verktøy og løsninger som effektiviserer arbeidsprosessene:

- Det vil utvikles en enkel og sikker tilgang til dokumenter fra der en ønsker å arbeide, og fra de verktøy en ønsker å benytte (kontor-pc, hjemmekontor-pc, nettbrett, mobiltelefon etc.)
- Utvikling i retning av sikrere skytjenester
- Dokumentproduksjon forventes å bli mer effektiv (flere kan jobbe i samme dokument, versjonshåndteringen, historikk, sporing, god søkbarhet, arbeidsflyt og effektiv arkivering)
- Bedre systemer for kunnskapsdeling og søk. Informasjon og kunnskap blir mer tilgjengelig
- Enklere tilgang til relevant informasjon knyttet til det arbeidet en skal utføre (best practice, sjekklister, maler etc.), samt mer automatisering av prosesser for å sikre ensartet kvalitet
- Mer utstrakt bruk av nettmøter og videokonferanser
- Sosiale medier forventes å bli mer integrert i saksbehandlingen (blogg, Twitter, wiki med mer)
- Løsningene og teknologien vil bli mer brukervennlige
- Teknologien muliggjør mindre grad av tjenestereiser

SIGNAL arkitekter i Danmark baserer også sin tenkning og budskap på aktivitetsbaserte arbeidsplasser. I rapporten «Fremtidens arbeidsplasser i Staten» uttrykkes det: «*Fremtidens arbeidsplasser i Staten skal altså være med til at understøtte relationsdannelse og nettverksskabelse. Her ligger der et stort utviklingspotentiale, for mange arbeidsplasser i Staten i dag er kendetegnet ved lange gange med delvist tomme enkeltmandskontorer, hvor medarbejdere arbejder skjult med begrænset adgang og synlighed til hinanden. SIGNALs erfaring viser, at tendensen for fremtiden tegner sig mere i retning af åbne aktivitetsbaserte miljøer, der i meget højere grad understøtter spontan uformel interaktion og relationsdannelse – også på tværs af faggrænser og hierarkiske opdelinger.*»

En mastergrad fra 2011⁴⁸ har som formål å foreslå hvordan arbeidsmåtene vil bli i fremtiden, og hvilke implikasjoner disse nye arbeidsmåtene vil ha på det fysiske arbeidsrommet. Hypotesen er at utvikling av ny teknologi og nye samarbeidsverktøy påvirker hvordan vi arbeider, og kan skape nye muligheter for arbeidsplassløsninger. Tre kvalitative metoder er benyttet:

⁴⁷ Fra firmaet "Project Management" på oppdrag fra DSS 2013

⁴⁸ Canepa, Erick Paul Beltran: New ways of working and their impact on future physical work spaces, mastergrad NTNU, Trondheim, juni 2011

litteraturgjennomgang, scenarioplanlegging og casestudie av Statoil.
Scenariostudien antyder at Statoil i fremtiden vil jobbe på tre forskjellige måter:

- **Arbeidsmåte 1:** preget av en individuell måte å utføre aktiviteter på, en mangfoldig, global og mobil arbeidsstyrke med en høy grad av utnyttelse av ny teknologi.
- **Arbeidsmåte 2:** preget av samarbeid. Fokus på bærekraft forsterker reduksjon av reiser. For å støtte en global arbeidsstyrke vil teknologien støtte opp under kunnskapsdeling og tilgang til kompetanse i ulike deler av verden.
- **Arbeidsmåte 3:** preget av behovet for å kommunisere og koble mennesker innenfor samme fysiske plassering, men disse bruker også ny teknologi til samarbeid. Ideen om en global og mobil arbeidsstyrke er ikke aktuell, fordi det er restriksjoner på å reise.

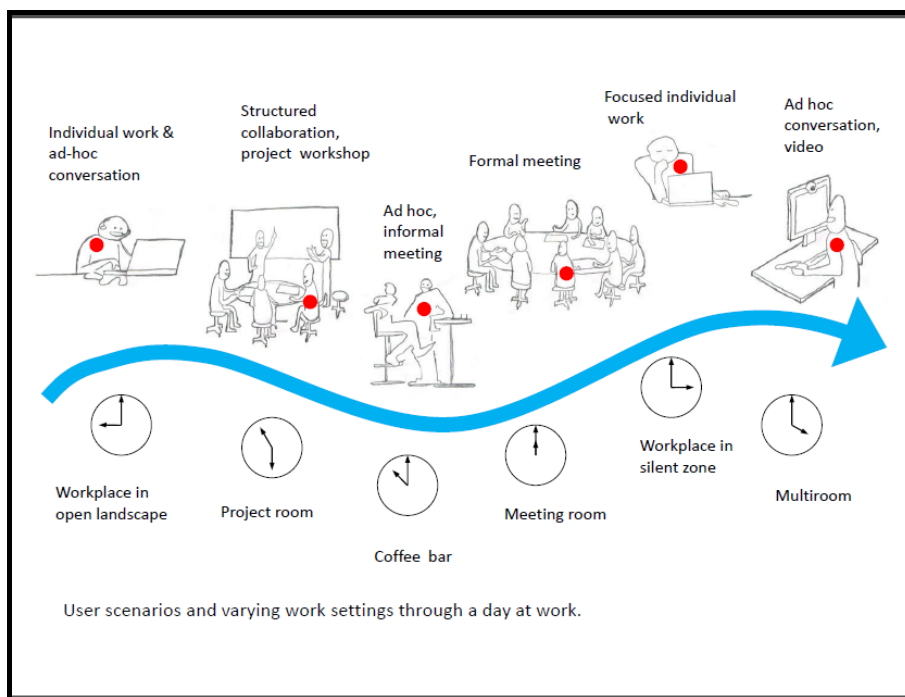
Resultatene av scenariotenkningen er sett opp mot Statoils nye byggeprosjekter. Undersøkelsen viser hvordan Statoil har nærmet seg utfordringen med å utvikle nye kontorlokaler, og konteksten dette skjer i. Prosjektet for nytt bygg analyserte virksomhetens behov. Basert på dette og på forretningsidéen om at verdiene skapes gjennom samarbeid, ble følgende arbeidsmåter identifisert: administrativt arbeid, konsentrert arbeid, uformell dialog, workshop, informasjonsmøter, konfidensielle møter og andre typer arbeid som ikke er knyttet til prosjekter. På grunnlag av disse arbeidsmåtene ble de viktigste kontorlokalene for Statoils fremtidige bygning på Fornebu identifisert: personlig rom, team-rom/-areal, samspill-/samarbeids rom, studie-/leserom, PlayStation-område.

Siri Blakstad, forsker ved NTNU og leder i Telenor,⁴⁹ har satt opp følgende punkter for hvordan hun antar at fremtidens arbeidsplasser vil bli:

- Mer fleksible arbeidsområder
- Flere steder
- Mer plass tildelt for samhandling og samarbeid
- Fokus på arbeidsplassen som et sted å møte andre mennesker
- Fokus på bygningen og arbeidsplassen som midler til å uttrykke kultur og verdier (eksternt)
- Fokus på bygningen og arbeidsplassen som midler til å uttrykke identiteten til ansatte (internt)
- Fokus på bygningen og på arbeidsplassen som middel til å påvirke hvordan personer arbeider, og bruke spesialisering av funksjoner og teknologi for å støtte ulike aktiviteter og arbeidsprosesser
- Fokus på tjenester for ansatte (fasiliteter)

Blakstad illustrerer hvordan arbeidsmåtene, og dermed behovet for ulike arbeidsplassutforming, vil variere gjennom arbeidsdagen:

⁴⁹ Blakstad, Siri Hunnes: Future Places for Work, Professor II NTNU, Head of Workplace Management at Telenor



Et tverrfaglig forskningsprosjekt, «Fremtidens kontorlandskap» ble startet opp i september 2012 og med planlagt avslutning mars 2016.

Prosjektet har en visjon om å skape konseptet Kontor 2.0, fremtidens arbeidsplassløsning. I Kontor 2.0 er fysiske løsninger, ny teknologi og arbeidspraksis tett integrert, slik at det til sammen gir best mulig forutsetninger for verdiskaping. Slik vil prosjektet utvikle verdiskapende bygg.

Prosjektet skal utvikle flere prototyper av Kontor 2.0, og skal forfølge to integrerte utviklingsspor:

- 1) Design, teknologiutvikling og byggutvikling for nye arbeidsplassløsninger
- 2) Endringsprosessen hos sluttbruker

Prosjektet skal gjennom å integrere bygg- og arkitekturutvikling, designprosess og organisasjonsutvikling utvikle ny arbeidsplassarkitektur og organisasjonsrettede tjenesteprodukter som er nødvendige for å realisere Kontor 2.0.

Kompetansemiljø ved SINTEF, AFI, NTNU, Mellomrom arkitekturpsykologi samt FoU-miljø i Danmark, England og Australia vil sammen med de øvrige partnerne utvikle nye samvirkemodeller for Kontor 2.0. Dette skal gi grunnlag for å utvikle et helt nytt tjenesteområde knyttet til forbedring av kunnskapsarbeid i forbindelse med endring av bygg. Prosjektet har som ambisjon å utløse innovasjon og verdiskaping også i virksomheter utenfor konsortiet gjennom utstrakt kompetanseoverføring av resultater og erfaringer.

4.6 Forskers råd for prosessen

Martha G. Rayle⁵⁰ har råd i forbindelse med endringsprosessen:

1. Kvantitativ (kostnad-nytte) analyse. Synliggjør kostnader i gammel og ny løsning og hva en kan tjene på dette mht. produktivitet.
2. Kvalitativ analyse. Synliggjør hvordan det fysiske arbeidsmiljøet kan bidra til kvaliteten, kreativiteten, innovasjon, rekruttering og stabilitet i arbeidskraften.
3. Kommuniser med de ansatte. Legg vekt på kommunikasjon gjennom mange kanaler og på ulike måter. Gjennomfør undersøkelser om hvordan en ser på det å flytte til nye lokaler og undersøk etterpå hvordan det gikk. Revider og tilpass løsningen til resultatene. La de ansatte få besøke de nye lokalene før innflytting.
4. Utpek en leder til general for den nye åpne kontorløsningen. Ledere må gå foran som et godt eksempel.
5. Gi de ansatte et valg. De ansatte må medvirke i utformingen av arbeidsplassen og gi dem muligheter til å personifisere den.
6. Benytt nye belønningsordninger i form av treningsrom, kaffebar, spill etc.
7. Inkluder tilbakemeldinger fra de ansatte i utformingen. Sett opp en arbeidsstasjon som de ansatte kan prøve ut og foreslå utforminger av.
8. Gi trening i å bruke den nye plassen.
9. Utvikle et pilotprosjekt der en kan teste ut den nye løsningen. Tilbakemeldinger brukes til å endre før løsningen spres til hele organisasjonen.
10. Gjennomfør etterevalueringer for å måle hvilken virkning endringen har medført på bl.a. effektivitet og forbedring av resultater.

4.7 Oppsummering

Forskningen rundt spørsmål om arbeidsplassutforming er sprikende. Det er vanskelig å finne entydige resultater. Resultatene er dels betinget av hvilke arbeidsplasser man har undersøkt, organiseringen av disse, kulturelle forhold og også forskningsmiljøenes faglige ståsted (ref. Juriaan van Meel).⁵¹

Dette bildet blir ytterligere vanskeliggjort av at forskningen er gjort over et lengre tidsrom. Utformingen av arbeidsplasser og IKT-verktøy har gjennomgått en betydelig utvikling, som mye av forskningen ikke behandler.

⁵⁰ Martha G. Rayle: Opening Minds to Open Offices, august 2007

⁵¹ Meel, Juriaan van: The European Office, 2000

Arbeidsgruppens hovedinntrykk er:

- Mange trekker fram utfordringene med forstyrrelser og støy i åpne løsninger, men peker samtidig på at det legges godt til rette for mer kunnskapsdeling og samhandling.
- Forskningen peker på at løsningene må være tilpasset ulike arbeidsoppgaver. Det er uenighet om hvilke typer arbeid åpent landskap er godt eller dårlig egnet for.
- Forskerne legger vekt på nødvendigheten av gode prosesser. Dette gjelder både planlegging og bruk av nye kontorløsninger. Både god kommunikasjon og medvirkning i utformingen av løsningen og den individuelle arbeidsplassen er viktig. Organisasjonsutvikling og utviklingen av hensiktsmessige arbeidsprosesser bør gå parallelt med utformingen av det fysiske miljøet.

5 Et stort erfaringsmateriale å bygge på

Arbeidsgruppen har innhentet erfaringer fra virksomheter som har mest mulig likeartede arbeidsoppgaver som departementenes i Norge og utlandet. I tillegg ble det gjennomført en workshop for de tillitsvalgte 17. mars 2014 og for verneombudene/bedriftshelsetjenesten 8. april 2014. Arbeidsgruppen har også utfordret UNGnovasjon til å gi innspill til arbeidsformer i fremtidens regjeringsbygg. Dette for å få synspunkter fra fremtidens arbeidstakere.

Dette kapittelet inneholder en oppsummering av innhentede erfaringer.

5.1 Erfaringer fra virksomheter i Norge og utlandet

Erfaringene arbeidsgruppen har innhentet, er basert på data fra flere europeiske land samt besøk og erfaringsinnhenting i følgende virksomheter:

Land	Virksomhet
Norge	<ul style="list-style-type: none">• Arbeids- og sosialdepartementet (ASD)• Justis- og beredskapsdepartementet (JD)• Kunnskapsdepartementet (KD)• Nærings- og fiskeridepartementet (NFD)• Klima- og miljødepartementet (KLD)• Utdanningsdirektoratet• Deloittes hovedkontor i Oslo (privat sektor)
Danmark	<ul style="list-style-type: none">• Kulturstyrelsen• Moderniseringsstyrelsen
Finland	<ul style="list-style-type: none">• Finansministeriet• Centre for International Mobility (CIMO)• Finske Statsbygg (Senaatti)
Nederland	<ul style="list-style-type: none">• Innenriksdepartementet/finansdepartementet• Nederlandske Statsbygg• Legemiddelverket• Microsofts hovedkontor i Amsterdam (privat sektor)

Utvalget dekker departementer og direktorater som har erfaringer med å ta i bruk nye arbeidsformer og endringsprosesser knyttet til dette. I departementer og direktorater i Norge har vi snakket med representanter fra HR-avdelingene og noen av de tillitsvalgte i de virksomhetene vi har besøkt.

5.1.1 Endret fysisk og teknologisk utforming

Etter terrorangrepet den 22. juli 2011 måtte flere departementer flytte til nye lokaler. Vi har sett på fem av disse departementene. Departementene har valgt forskjellige løsninger, noe som sammen med virksomhetene vi har besøkt i utlandet, gir oss et mangfold av løsninger. Dette gir arbeidsgruppen et godt erfaringsmateriale.

Nedenfor gir vi en beskrivelse av tre departementer som har valgt en åpen løsning, og to som har valgt å ha mest cellekontorer. Departementer med åpne løsninger er:

- Nærings- og fiskeridepartementet (NFD)
- Kunnskapsdepartementet (KD)
- Klima- og miljødepartementet (KLD)

Departementer med cellekontor er:

- Justis- og beredskapsdepartementet (JD)
- Arbeids- og sosialdepartementet (ASD)

Justis- og beredskapsdepartementet og Arbeids- og sosialdepartementet

I Justis- og beredskapsdepartementet ble det tidlig avklart at alle skulle ha cellekontor. Hver avdeling har sine sosiale soner, og det er god dekning av små og store møterom. Det er i tillegg et område med noen få plasser i åpen løsning som fungerer som arbeidsplasser for enkelte prosjekter.

Arbeids- og sosialdepartementet har en kombinasjon av cellekontorer og rikelig med samhandlingsarenaer og med muligheter for å velge åpne løsninger for enheter som ønsket det. To enheter har valgt å sitte i landskap. Selv om det er valgt en hovedløsning med cellekontorer, har man likevel klart å beholde et relativt stort antall sosiale soner og åpne og lukkede samhandlingsrom spredt rundt i bygget.

Nærings- og fiskeridepartementet, Klima- og miljødepartementet og Kunnskapsdepartementet

Nærings- og fiskeridepartementet og Klima- og miljødepartementet har allerede åpne kontorløsninger, og Kunnskapsdepartementet skal innføre dette når de flytter inn i nye lokaler. Løsningene er lagt opp slik at det i tillegg til kontorpulten er stor tilgang på støtterom (stillerom, prosjektrum, møterom etc). Alle skal ha faste plasser, og det er ikke dimensjonert for underdekning. Klima- og miljødepartementet beregnet tvert imot ti prosent overdekning ved innflytting, slik at det skulle være mest mulig fleksibelt med hensyn til antall ansatte. Møter med eksterne er lagt til egne møteromseksjoner adskilt fra arbeidssonene. Dette for å hindre mest mulig gjennomgang i kjernearbeidsområdene og av sikkerhetsmessige årsaker.

Uavhengig av om de har valgt cellekontor eller en mer åpen kontorløsning, har departementene lagt opp til teknologiske løsninger som understøtter samhandling, og som bidrar til effektivitet i oppgaveløsningen. Det er variasjoner i hva de har tatt i bruk av teknologiske virkemidler. De fleste har fjerntilgang slik at de ansatte kan jobbe fra andre steder enn fra kontoret. Sømløs tilgang via VPN som gjør det uproblematisk å bevege seg ut av kontorene med pc uten å miste nettilgangen, er også utbredt.

Annen relevant erfaring

Vi vil også trekke fram Utdanningsdirektoratet, fordi de har en relativt lang erfaring med å sitte i en åpen løsning. De har også gjennomført en planlagt prosess over fem år i et nybygg.

Proessen startet med et forprosjekt to år før innflytting. De har sett det som verdifullt å få være med helt fra starten av byggeprosessen, på grunn av mulighet til å se utformingen av bygget og kontorløsningene i sammenheng.

I den løsningen som ble valgt, har alle ansatte fast plass med ekstra store pulter og god skap og hylleplass. Det er ikke dimensjonert for underdekning. Møblementet er likt i hele bygget, slik at det skal være enkelt å gjøre interne omorganiseringer, noe de mener å ha hatt stor nytte av. Gode teknologiske løsninger har vært en viktig forutsetning for å få kontorløsningen til å fungere optimalt. De har derfor jobbet systematisk med å utvikle disse fra første stund.

I tillegg til at Utdanningsdirektoratet har hatt en åpen løsning siden 2009, har toppledergruppen sittet i ett, litt adskilt, landskap siden opprettelsen av direktoratet i 2004. Direktøren ønsket at ledergruppen skulle sitte slik for å få til økt samhandling og bedre informasjonsdeling, og har positive erfaringer med dette. Ledergruppen kan for eksempel ta avklaringer over bordet, og få til gode diskusjoner uten at det må innkalles til egne møter.

5.1.2 Erfaringer fra statlige virksomheter i andre land

Ved innhenting av erfaringer fra statlige virksomheter i andre land har vi sett til virksomheter som har drevet utvikling knyttet til nye arbeidsformer, og som har overføringsverdi til Norge. Nedenfor presenteres noen erfaringer fra Danmark, Finland og Nederland.

Departementene i Finland og Nederland

I deler av Finansministeriets lokaler i Helsinki har de gått fra individuelle cellekontorer til en åpen kontorløsning. Motivasjonen var både arealeffektivisering og å få erfaring med aktivitetsbaserte arbeidsplasser⁵². Dette for å planlegge denne type kontorløsninger for alle finske statlige virksomheter. Målet er å bedre arealeffektivitet og utvikle arbeidsformene som bidrar til bedre samarbeid på tvers.

Finansministeriet i Finland opererer ikke med fritt arbeidsplassvalg eller underdekning, og de har lagt inn et stort antall støttefunksjoner som stillerom og mindre møterom i umiddelbar nærhet til arbeidsplassene. På tross av dette har arealbruken per ansatt gått betraktelig ned. Større møterom er anlagt i et eget møtesenter i underetasjen. Den nye løsningen gir kontorplass til mer enn 50 prosent fler enn tidligere. I tillegg til sin individuelle kontorpult i den åpne

⁵² En arbeidsgruppe i Finland har nettopp fremmet forslag til regjeringens strategi for statlige arealdisponering frem mot 2020. Forslaget til strategi er nå ute på høring, og vil bli besluttet i løpet av våren 2014. Her heter det: "Today's changing workplace requires environments that support collaboration and that provide facilities for both teamwork and jobs requiring focus and concentration. Activity-based offices support new and changing ways of working and therefore are the standard way of organising office facilities".

løsningen, har hver medarbeider nå tilgang til flere andre arenaer for arbeid og rekreasjon i umiddelbar nærhet til egen kontorpult. Det å legge møtesenteret direkte under lobbyen gir en effektiv inn- og utslusing av eksterne møtedeltakere og begrenser trafikken i området med arbeidsplassene.

Nederland

Reduksjon av kostnader og antall bygg er et felles mål for hele den statlige sektoren i Nederland. For å nå dette målet er det utviklet felles policydokumenter som beskriver hvordan de skal nå de fastsatte målene. Policydokumentet gir noen overordnede føringer som hvert enkelt departement kan utvikle sin arbeidsplassutforming innenfor. Dokumentet har blitt utarbeidet i en to-trinnsprosess. Først ble det tatt utgangspunkt i de erfaringene departementene hadde med ulike typer arbeidsplassutforminger og de retningslinjer som fantes. Deretter ble det enighet om felles mål for departementene, og overordnede føringer med rammer som det enkelte departement kan utvikle sine arbeidsplasser innenfor. Policydokumentet ble vedtatt i det som tilsvarende departementsrådsgruppen i Norge.

I Nederland er det viktig å gå bort fra tanken: «hvert departement, sin institusjon» og isteden innføre et prinsipp om deling av både kontorplasser og fellesarealer. For å oppnå en best mulig plassutnyttelse, har de sett nødvendigheten av å endre kontorløsningene innenfor hvert enkelt bygg. Det er fastsatt et mål om at alle departementene skal innføre en aktivitetsbasert kontorløsning med «free seating» innen 2017. Det har samtidig pågått en prosess med å utvikle en felles logo for alle statlige virksomheter, noe som også har bidratt til å skape en felles statlig identitet.

Målet om aktivitetsbasert kontorplassutforming og «free seating» i departementene i Nederland innebærer at ansatte fritt skal kunne velge hvor de vil sitte, både i hvilket bygg og i hvilken sone innenfor hvert enkelt bygg. Ved behov er det for eksempel mulig å sitte sammen med ansatte fra et annet departement. Erfaringen i de virksomhetene som allerede har innført aktivitetsbaserte løsninger, er at muligheten til å variere blir mer og mer brukt. Mange benytter seg også av hjemmekontor. Enkelte ganger kan det være vanskelig å finne en ledig plass i det området man vanligvis sitter i, men det er aldri fullt. For å hindre unødig bruk av tid på å lete etter plass, har de en ambisjon om å utvikle et elektronisk system som viser hvor det er ledig.

For å bistå departementene i å nå målene, er det etablert et sentralt prosjekt for å utvikle nye arbeidsformer. Flere piloter er under utvikling. Det er gjennomført ulike typer workshoper både for ledere og medarbeidere for idéspredning og erfaringsutveksling. Det har vært en del motstand, særlig knyttet til det å gå fra cellekontor til «free seating». Etter et par års erfaring er det imidlertid få som ønsker å gå tilbake til en cellekontorløsning.

Annen relevant erfaring

I tillegg til departementene har vi besøkt andre statlige virksomheter i Danmark, Finland og Nederland som alle har erfaring med å gå fra cellekontorer til en mer åpen kontorløsning. I Danmark har vi besøkt Moderniseringsstyrelsen og Kulturstyrelsen, i Finland Senaatti, som tilsvarende Statsbygg i Norge.

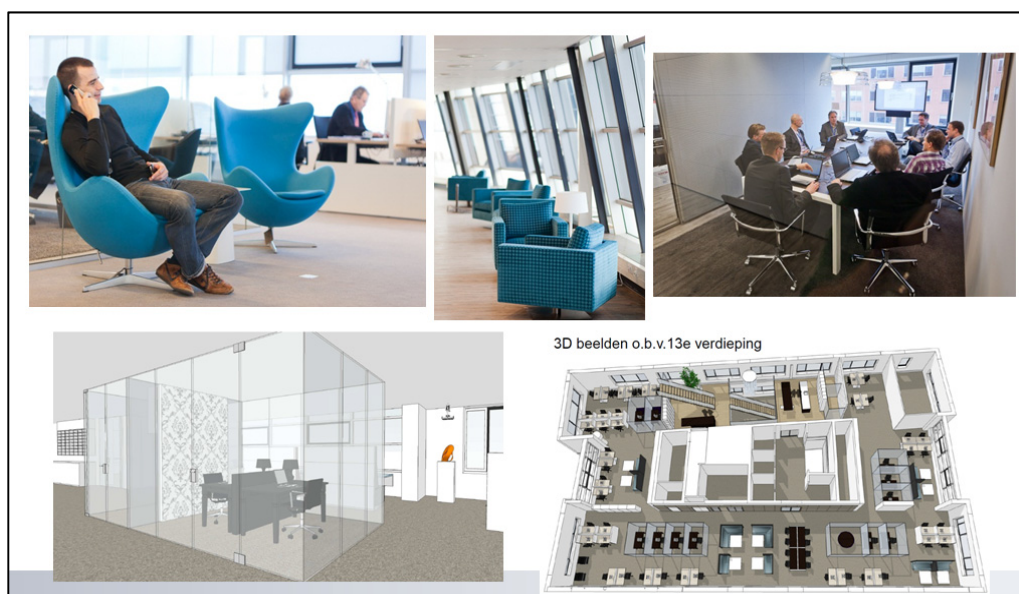
I Nederland besøkte vi Legemiddelverket. Erfaringene fra disse virksomhetene oppsummeres kort nedenfor.

I Danmark har både Moderniseringsstyrelsen og Kulturstyrelsen en åpen kontorløsning med faste plasser. Det er ikke dimensjonert for underdekning. Moderniseringsstyrelsen har hatt to bærende prinsipper i prosessen. Det ene er muligheten til å trekke seg tilbake ut fra type arbeidsoppgave, det andre er å hindre mest mulig støy.

I Kulturstyrelsen, som holder til i et gammelt bygg, har de forskjellige enhetene ulik arbeidsplassutforming (delekontor, åpent kontorlandskap, cellekontorer). At kontorløsningene er så forskjellige, har vært utfordrende både overfor ansatte (noen har for eksempel cellekontor, andre ikke), i møtet med brukerne og for utviklingen av en felles kultur. Det er derfor opprettet et prosjekt for å utvikle en felles arbeidsplassutforming i alle etasjene. I løpet av 2014 skal alle sitte i en åpen kontorløsning.

Senaatti i Finland (tilsvarende Statsbygg) har ansvar for arbeidet med kontorløsninger i staten. Virksomheten har selv en aktivitetsbasert arbeidsplassutforming. Senaatti opererer i hovedsak med «free seating», men har noen faste plasser som tildeles på bakgrunn av arbeidsoppgaver. Det er ingen avdelingsspesifikk plassering, noe som innebærer at alle kan sitte hvor som helst i bygget, noe de også erfarer at de ansatte gjør. Bruken av møteromsfasilitetene blir evaluert underveis og justert ved behov. Møbler i fellesarealene er spesielt dedikert for samarbeid og for samtaler på tomannshånd. I første etasje er det konferansesenter til bruk for eksterne, med blant annet møterom og mulighet for pc-tilkobling. Hensikten er blant annet at det skal være mulig for besøkende å ha forberedende møter i lokalene. Dette har de gode erfaringer med.

Det nederlandske Legemiddelverket flyttet inn i nytt bygg i 2012. De gikk da fra cellekontorer på seks ulike steder til å samle hele virksomheten og etablere aktivitetsbasert arbeidsplassløsning. Se illustrasjon fra deres løsning nedenfor:



De opererer med fritt arbeidsplassvalg og «clean desk» ved fravær mer enn to timer. Det er et ønske om at nybygget skal bidra til «new ways of working», som innebærer:

- Prinsipp om at de ansatte kan jobbe når og hvor som helst, så lenge de oppnår de mål og resultater som forventes.
- Aktivitetsbasert arbeidsplass: du velger hvor du ønsker å sitte ut fra type arbeidsoppgave (for eksempel stillerom hvis du ønsker å arbeide konsentrert, og en mer åpen arbeidsplass dersom du har behov for dialog og samarbeid med kollegaer).

For å støtte opp under disse prinsippene er det etablert flere typer støtterom for eksempel lukkede rom/bibliotek for konsentrasjonsarbeid, halv lukkede rom (coupé, lounge), prosjektrum.

5.1.3 Noen eksempler på utforming i praksis

Arbeidsgruppen har ved besøk ved ulike virksomheter både i Norge og utlandet sett hvordan den fysiske utformingen av kontorlokalet er løst på ulikt vis. Samtidig har vi sett at det også finnes mange fellestrekk. I det videre arbeidet med arbeidsplassutformingen i det fremtidige regjeringskvartalet er det viktig å ta med seg de ulike erfaringene. Nedenfor gjengir vi noen av inntrykkene arbeidsgruppen sitter igjen med.

Fellesarealet utnyttes annerledes

Utnyttelse av fellesarealene slik vi ofte ser det i Norge i dag, er at store deler av fellesarealene (for eksempel kantine og møterom) står tomme store deler av dagen. Inntrykket fra virksomhetene vi har besøkt er at:

- Fellesarealet benyttes mer aktivt hele dagen
- Fellesarealet innredes for en bred bruk, med teammøbler, sittegrupper i det åpne arealet som stimulerer til samarbeid, kantiner som kan benyttes til prosjektarbeid etc.

Møbler som understøtter samarbeid

Et inntrykk fra virksomhetene vi besøkte er at de har møbler i fellesarealene som spesielt er dedikert for samarbeid. De fleste steder hadde de møbler som var designet for samarbeid og for samtaler på tomannshånd. Disse møblene fungerte i noen grad også som lyddempere.



Møterom

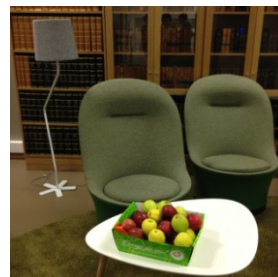
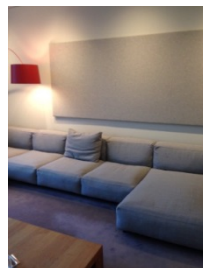
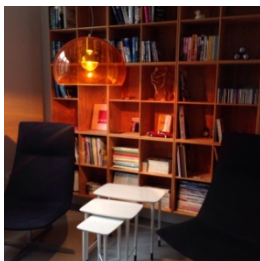
Inntrykket er at møterommene endrer karakter. Fra å være innrettet for store møter gjøres disse om til stillerom, prosjektrum, teamrom, små individuelle rom etc. Store møterom finnes fortsatt, men ikke alle er lukket. De er innglasset og inngår i et åpent interiør. Flere steder så vi store møtebord som en del av det åpne fellesarealet.

Videre er det i mindre grad egne dedikerte møterom. I stedet er det et økt omfang av møtesoner og møteplasser i de åpne fellesarealene. I noen grad er inntrykket at arbeidssoner og fellesarealet flyter sammen, i hvert fall ses fellesarealet som en viktig arbeidssone. Nedenfor vises et eksempel på en møtesone i fellesareal fra Senaatti i Finland.



Elementer fra hjemmeinteriør inn i fellesarealene

Flere steder, som vist nedenfor, så vi eksempler på at møterom har preg av hjemmeinteriør. Store dype sofaer, moderne designlamper, og lave bord. Disse møterommene ga inntrykk av å være mindre kontoraktig enn de tradisjonelle møterommene.



Fellesbiblioteket utfases

Bibliotek i tradisjonell forstand ble ikke benyttet fordi de baserer seg på digital kunnskapsinnhenting.

En sterk reduksjon i kopi- og rekvisitarom

Det er et klart inntrykk fra de virksomheter som praktiserte «clean desk» at de hadde redusert papirbruk betydelig. Microsoft hadde f. eks tre printere til 1200 ansatte.

Åpning av fellesarealene for besøkende

Flere steder var deler av fellesarealet spesielt innredet for å motta besøkende på en positiv måte. Det var arbeidsstasjoner og sittegrupper med internett-tilkobling som de besøkende kan benytte. Formålet med disse fellesarealene er at besøkende skal ha mulighet til å ha møter med hverandre før og i etterkant av møter med den aktuelle virksomheten.

Grønt kontor

Et inntrykk vi sitter igjen med etter å ha besøkt virksomhetene, er at grønne planter aktivt brukes som elementer i kontorinnredningen. Grønne planter blir brukt både for å myke opp kontormiljøet og til å skape trivsel. Vi har også sett eksempler på vesentlig større grønne innslag i innredningen. Fra en innendørs palmehage til store rom der hele veggen er dekket av planter.



5.2 Hvilke erfaringer har brukerne av de ulike kontorløsningene?

5.2.1 Samarbeid og kunnskapsdeling bedre for noen, ikke for alle

Som vist i kapittel 4 er en viktig hensikt med utformingen av arbeidsplassene at den kan styrke og legge til rette for samhandling, informasjonsflyt og kunnskapsdeling. Dette bekreftes i virksomhetene vi har besøkt. Samtidig ser vi at det er ulike synspunkter blant de ansatte om kontorløsningen faktisk bidrar til dette.

Noen gir klart uttrykk for at økt samhandling og bedre informasjonsflyt er positive effekter av arbeidsplassutformingen. Enkelte hevder at de har blitt mer profesjonelle, og at de tar mer kunnskapsbaserte avgjørelser enn tidligere. Informasjonen flyter bedre, og de utfører oppgavene oftere i fellesskap. Avklaringer som tidligere ble tatt i møter eller i e-post, tas nå over bordet. Arbeidsplassutformingen bidrar også til at medarbeidere oftere fanger opp informasjon fra hverandre, og på den måten ser sammenhengen mellom ulike saker. Det oppstår lettere spontane diskusjoner, og kollegaer fanger opp og kan spille inn i et arbeid som tidligere foregikk i mer lukkede rom. Andre ser ingen slike fordeler. De har ikke behov for samhandling med kollegaer i landskapet, og opplever det kun forstyrrende.

Det er store variasjoner i hvordan de ansatte bruker lokalene. I en virksomhet registrerte de for eksempel at i den juridiske avdelingen ble de sosiale arealene brukt til faglige diskusjoner, mens det var stille rundt arbeidspultene. I andre avdelinger, med andre typer oppgaver, foregikk informasjonsutveksling og dialog oftere ved arbeidsplassen.

Det er flere steder pekt på at lederne ikke kan fortsette å sitte på kontor når en endrer fra cellekontor til en mer åpen kontorløsning. Det er en viktig signaleffekt, og ifølge enkelte en helt nødvendig forutsetning for å få løsningen til å fungere optimalt. Lederne må gå foran og lede an i arbeidet med å utvikle nye arbeidsformer.

Vi registrerte imidlertid også her ulike oppfatninger blant medarbeiderne. Noen er positive til at lederne sitter i åpent landskap. De mener det gir lett tilgang til informasjon og mulighet for raske avklaringer. Andre mener det kun medfører forstyrrelser på grunn av stadige samtaler. En uttrykte at det var greit å «putte sjefen i boks» både for å gjøre det enkelt å få til en samtale på tomannshånd og for å unngå for mye støy i landskapet. Flere har løst dette ved å ha som prinsipp at alle lederne skal ha et samtalerom i umiddelbar nærhet.

5.2.2 Både fordeler og ulemper ved «free seating»

I ett av eksemplene som er gjennomgått av SIGNAL arkitekter i deres arbeid for Statsbygg, ble det i samarbeid med brukerne utarbeidet en matrise med fordeler og utfordringer – henholdsvis for den enkelte, for gruppen, kontorseksjonen og for hele virksomheten. Matrisen er oversatt til norsk og gjengitt nedenfor.

Utfordringer	Fordeler
<p>For den enkelte</p> <ul style="list-style-type: none"> • To skjermer, ergonomi, lys, lyd, • Trygghet, mental energi, usikkerhet om hvor man skal sitte • Finne hverandre • Noen funksjoner/oppgaver løses over flere dager • Pakke ned og ut (tidsspill) 	<p>For den enkelte</p> <ul style="list-style-type: none"> • Større kjennskap til kolleger • Bedre match mellom oppgaver og rom • Økt bevissthet om, hvilke rammer som best understøtter oppgaven
<p>For gruppen / kontoret</p> <ul style="list-style-type: none"> • Finne hverandre • Krav til at IT-løsninger skal være på plass • Kultur/spilleregler for ulike rom 	<p>For gruppen / kontoret</p> <ul style="list-style-type: none"> • Andre typer møtesteder, arbeidsplasser og funksjonalitet • Mer luft/bedre rom • Mere synlighet i huset generelt • Større transparens i forhold til tilgjengelighet • Synlig ledelse • Bedre for stabs- / konsernfunksjoner

<p>For hele huset</p>	<p>For hele huset</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mer aktiv bruk av fellesarealer/tomme m2 • Synlighet om innsatser • Økonomi • Felles kantine -> mindre støy i arbeidssoner • Økt enhetsoppfattelse
------------------------------	--

Matrisen viser at utfordringene var primært knyttet til manglende faste arbeidsplasser. Både for den enkelte og for gruppen var det utfordringer med å finne hverandre, og for den enkelte var det også en viss utrygghet mht. hvor man skulle sitte enkelte dager. Særlig dersom oppgaver skulle løses over flere dager, var det registrert et «tidsspill» ved å pakke ned og opp, dvs. med «clean desk»-prinsippet. For gruppen kunne «kjøreregler» være en utfordring, mens for den enkelte var opplevd innesklima/innemiljø nevnt. Det var ikke anført noen utfordringer på virksomhetsnivået, og flest på individnivået.

Av fordeler ble det på individnivå trukket fram større kjennskap til kollegaer, økt bevissthet om egne arbeidsformer og samspill med den fysiske plassen. For gruppen var flere og mer varierte møtesteder trukket fram, og også en opplevelse av større romslighet, større gjennomskiktighet og mer synlig ledelse. For virksomheten var en bedre total utnyttelse av hele bygget en stor fordel – noe som også innvirket på økonomi, fellesskapsfølelse og synlighet både internt og for besøkende. Dessuten ble fellesfasilitetene mer benyttet.

En mer åpen løsning og «free seating» stiller store krav til de elektroniske hjelpemidlene (sømløs tilgang, elektroniske oppslagsverk, flere skjermer, Lync o.l). Microsoft (Amsterdam), som nok er den av referansevirksomhetene som har dratt prinsippet om at du kan jobbe hvor som helst lengst, har systemer som gjør at ansatte for eksempel kan delta på felles møter på jobben hjemmefra. I Nederland har flere virksomheter et system der din personlige stol- og bordhøyde er registrert på identitetskortet, slik at du kan justere det ved å «dra kortet».

Bruk av teknologien kommer imidlertid ikke av seg selv, men krever trening og endring av arbeidsformer. Noen virksomheter har tatt konsekvensen av dette og lagt vekt på kursing for eksempel i bruk av Outlook (hvordan forventer virksomheten at de ansatte bruker kalenderen), Lync etc.

5.2.3 Involvering har stor betydning for trivsel og arbeidsmiljø

Flere understreker at involveringen av de ansatte underveis har stor betydning for arbeidsmiljø og trivsel. Landskap har både fordeler og ulemper. Mange er opptatt av viktigheten av ikke å underkommunisere eller bagatellisere ulempene. Det er viktig å erkjenne at de ansatte er ulike, og at noen vil trives bedre enn andre i ulike kontorløsninger.

Mange er opptatt av å ha jevnlig evalueringer og mulighet for justeringer underveis. For eksempel har flere erfart at behovet for stillerom er større enn først antatt. Romslighet i de åpne kontorlandskapene blir vurdert som vesentlig for trivsel hos de ansatte. Noen har gjennomført arbeidsmiljøundersøkelser både før og etter innflytting, og hyppigere enn det som er vanlig, nettopp for å være oppmerksom på hva en slik endring gjør med arbeidsmiljøet.

De fleste virksomhetene har utarbeidet felles spilleregler for atferd i kontorløsningene. Mange steder har HR-avdelingen hatt ansvar for å utarbeide disse i samspill med de ansatte. De fleste opplever at det er viktig å trene på og diskutere hvordan en skal bruke lokalene. Hvordan skal støtterommene brukes, hvor privat skal arbeidsplassen kunne være etc. Nedenfor følger noen eksempler på spilleregler i Utdanningsdirektoratet:

- Hensyn: Vis raushet, men husk at det er lov til å si fra på en høflig måte om du mener at en kollega ikke viser hensyn
- Positiv støy: En smittende latter er ikke alltid forstyrrende
- Kommunikasjon: Tenk på egen stemmebruk og eget stemmevolum
- Telefon: Vis hensyn ved bruk av telefon-lengre samtaler kan tas i samtalerom
- Bruk av landskapet: Åpen løsning gir mulighet til å vandre litt rundt

5.2.4 Viktig å få et godt fysisk innemiljø

Som påpekt i kapittel 4 er det mange studier som viser at kvaliteten på inneklima og innemiljø har stor betydning for hvor bra ulike kontorløsninger fungerer. Særlig er det påpekt at støy er et problem i åpne landskap.

At støy er en utfordring ved å gå fra cellekontorer til mer åpne kontorløsninger, bekreftes i de virksomhetene vi har besøkt. Flere har satt i gang tiltak for å hindre støy, blant annet tepper i alle rom, lydtette støtterom, støydemping i pulter, vegger og skjermvegger og planter. Å hindre gjennomgang i sonene for individuelt arbeid er et viktig tiltak for å hindre støy. En del sitter til tider med hodetelefoner.

For alle virksomhetene med en åpen kontorløsning, har det vært et viktig prinsipp å ha god tilgang på rom som kommer i tillegg til arbeidsplassen (stillerom, møterom etc.). Dette har også vært et virkemiddel for å forhindre støy. I virksomheter med aktivitetsbasert løsning, har nettopp variasjonen i type oppgaver og behovet både for fordypning, skjerming og kunnskapsdeling vært styrende for utformingen av kontorløsningen. Tanken er at de ansatte selv skal kunne velge arbeidssted ut fra hva slags type arbeid de utfører der og da. Kontorløsningene er derfor inndelt i ulike soner og rom både for samarbeid og individuelt arbeid. Enkelte sier de faktisk opplever å ha bedre muligheter for individuell konsentrasjon og ro enn da de satt på cellekontor, fordi det er soner som er spesielt tilrettelagt for nettopp dette (ikke snakke i telefon, ha samtaler etc.). Samtidig som du vet at det er stille der du sitter, signaliserer du samtidig for omverden at du ikke ønsker å bli forstyrret.

Det estetiske miljøet og god design er også faktorer av betydning for hvor godt løsningene fungerer, og hvordan de ansatte trives. Dette gjelder for eksempel størrelsen på kontorpulten, hvorvidt en har god nok skaplass til oppbevaring av dokumenter og personlige eiendeler etc. Tilgang på dagslys og ventilasjon er også viktig.

5.3 Synspunkter fra tillitsvalgte/verneombud og forslag fra UNGnovasjon

Tillitsvalgte og verneombud har en annen type erfaringstilfang og har en viktig rolle som ansatte i prosessen som kommer. Arbeidsgruppen gjennomførte en workshop med temaet: «*Hvordan utforme fremtidens arbeidsplasser i nytt regjeringskvartal?*» for tillitsvalgte i departementene 17. mars 2014 og for verneombudene 8. april 2014. Dokumentasjon fra workshopene finnes i vedlegg 2.

I tillegg har arbeidsgruppen fått innspill fra UNGnovasjon. Se vedlegg 3 for hele rapporten. Regjeringskvartalet vil ikke være innflyttingsklart før om rundt 10 år. I løpet av denne perioden vil en stor gruppe av dagens ansatte bli pensjonister eller være nær pensjonsalder. I samme ti-år vil det rekrutteres nye og yngre medarbeidere som har erfaring med andre arbeidsformer og med gode ferdigheter i bruk av ny teknologi.

5.3.1 Tillitsvalgte i departementene

På workshopen 17. mars 2014 for de tillitsvalgte i regjeringskvartalet kom det frem at cellekontor sikrer best produktivitet og gir flest fornøyde ansatte. Behovet for arbeidsro og mulighet for konsentrasjonsarbeid er viktig å ivareta.

Uansett valg av kontorløsning, bør det være et prinsipp om at faste plasser og ikke underdekning som er grunnlaget for dimensjoneringen.⁵³ Det argumenteres for en overdekning fordi det gir mer fleksibilitet blant annet ved omorganisering og ved økt bemanning.

De tillitsvalgte mente at valg av kontorløsning må forankres i resultater fra forskning om arbeidsplassutforming.

Når det gjelder prosessen, etterlyses en systematisk gjennomgang av arbeidsoppgaver, arbeidsformer og arbeidsforhold i nåtid og fremtiden som beslutningsgrunnlag for rom og funksjonsarbeidet/planlegging av fremtidig regjeringskvartal. Det stilles også spørsmål om hvordan de tillitsvalgte skal involveres videre. Dersom de skal ha mulighet til å involvere medlemmene, er det viktig at det legges en klar tidsplan med oversikt over den videre prosessen

⁵³ NTL UD har gjennomført en spørreundersøkelse blant sine medlemmer. Denne undersøkelsen viser misnøye med åpent landskap og "clean desk". Oppsummert mener respondentene at viktige elementer på arbeidsplassen er: En arbeidsplass tilrettelagt for konsentrasjonsarbeid, en dør som kan lukkes, vindu/gode lysforhold, nærhet til kolleger.

For en mer utførlig oppsummering av innspill og synspunkter fra workshopen vises det til vedlegg 2.

5.3.2 Verneombud og bedriftshelsetjenesten i departementene

På workshop for verneombud og bedriftshelsetjenesten 8. april 2014 ble det blant annet stilt spørsmål om hvordan det skal arbeides med organisasjonsutvikling frem mot ferdigstilling av nytt regjeringskvartal. Tydeliggjøring av målet om fremtidsrettede arbeidsplasser, og analyse av egenskaper ved arbeidsformene i departementene ble nevnt som spesielt viktig.

Det ble også fremhevet at alle ansatte må få informasjon. Det er ikke tilstrekkelig med representasjon gjennom fagforeninger og vernetjeneste. Eksempler på informasjonskanaler er: postkasse for innspill/synspunkter/spørsmål, blogg, interdepartemental side for meningsutveksling (ikke offentlig), studiebesøk og hospitering.

Videre ble det diskutert hvilke prinsipper som bør legges til grunn for en fremtidsrettet arbeidsplass, og hvilke kriterier som er mest sentrale når det gjelder arealnorm for den enkelte. Det er behov for å kartlegge arbeidsorganisering og arbeidsoppgaver, og utvikle scenarier.

Det ble også kommentert at ansatte bør få være med på å utforme egen arbeidsplass ut fra funksjon. I den forbindelse ble fordelene og ulempene ved aktivitetsbaserte arbeidsplasser diskutert. Fleksibilitet i forhold til omorganisering, mer fysisk bevegelse og at en blir kjent med flere på arbeidsplassen/økt rotasjon ble nevnt som fordeler. Ulemper som ble nevnt er blant annet følgende:

- Kan skape økt stress i hverdagen
- Bruk av tid til å lete etter plass
- Flere vil ønske hjemmekontor
- Kan redusere effektiviteten i arbeidsinnsats

Utfordringer knyttet til støy ble også fremhevet. Arbeidsgiver må ivareta spesielt sårbare (eldre, hørselshemmede, øresus) og sikre lik tilgang på kompensierende tiltak for å unngå sykemelding.

For en mer utførlig oppsummering av innspill og synspunkter fra workshopen vises det til vedlegg 2.

5.3.3 UNGnovasjon

UNGNovasjon fikk som oppgave å komme med innspill til hvordan fremtidens arbeidsplass kommer til å se ut og hvordan det nye regjeringsbygget kan tilpasse seg en moderne hverdag. De viktigste innspillene fra UNGnovasjon er knyttet til: miljøvennlige, teknologistøttede og mobile arbeidsformer. Gruppen peker på at dagens tenåringer er representanter for de «digitalt innfødte». De vil være nyutdannede, potensielle ansatte når det nye regjeringskvartalet står ferdig om ti års tid.

UNGnovasjons forslag er blant annet:

- Automatisk innlogging på jobben når ansatte parkerer sykkelen eller el-bilen
- Adgangskontroll med hånd-/øyescanner
- Mobile arbeidsplasser. Tablets følger medarbeideren på grønne arbeidsplasser ute og inne, automatisk lading på ladebord
- Kaféer som arbeidsplass for uformelle møter og kreativitet
- Spritz, streaming av tekst for mer effektiv lesing
- Flyttbare vegger for å skape møterom når dette trengs
- Møtebord av typen dizmo, dvs. som store tablets deltakerne kan jobbe på
- Steriliserende dørhåndtak
- Grønne arealer for arbeid og sosiale møteplasser

De understreker at de teknologiske løsningene allerede er utviklet, men at de i rapporten (vedlegg 4) har satt disse sammen på nye måter.

5.4 Oppsummering

Arbeidsgruppen har innhentet erfaring fra virksomheter i Norge og utlandet som har mest mulig likeartede oppgaver som departementene.

På befaringer har arbeidsgruppen sett både vellykket utforming av fleksible og aktivitetsbaserte arbeidsplasser, og sjel- og pregløse arbeidsplasser som ikke stimulerer til trivsel, produktivitet eller attraktivitet, og som verken dagens eller morgendagens departementsansatte ville oppfattet som hensiktsmessige eller attraktive. Dels har dette skyldtes dårlig utforming av lokaler med arbeidsplasser nær gjennomfartsåre, støykilder eller lignende, men også faktorer som møblement, design, fargevalg etc. spiller inn på attraktivitet. Arkitektoniske og designmessige elementer blir viktige for å utforme gode arbeidsplasser.

Virksomhetene vi har besøkt, har ulike varianter av arbeidsplassutforminger. Spesielt i utlandet har vi sett at flere har tatt i bruk aktivitetsbaserte løsninger med prinsipp om «free seating». Erfaringen er at denne løsningen støtter opp om det økende behovet for mangfold innen arbeidsformer i moderne kunnskapsvirksomheter som krever økt samhandling og samarbeid. Samtidig legger den til rette for konsentrasjonsarbeid. Tanken er at medarbeiderne selv skal kunne velge arbeidssone ut fra type arbeid de skal utføre.

Klima- og miljødepartementet, Nærings- og fiskeridepartementet og Kunnskapsdepartementet får i årene som kommer viktig erfaring med ny arbeidsplassutforming. Arbeidsgruppen mener det bør gjøres en følgeevaluering

av disse med sikte på å øke lærings- og erfaringsgrunnlaget til hjelp for den videre utformingen av arbeidsplasser i fremtidig regjeringskvartal.

6 Statlig arealbruk for bygg i Norge og andre europeiske land

Endringene i utformingen av statlige kontorer i andre land skjer på grunnlag av vedtatte arealnormer og klare styringsmål. Nedenfor redegjør vi kort for enkelte europeiske land som systematisk har arbeidet med denne type retningslinjer. En mer utførlig beskrivelse er i vedlegg 5. Dette vil også være relevant i arbeidet med det fremtidige regjeringskvartalet.

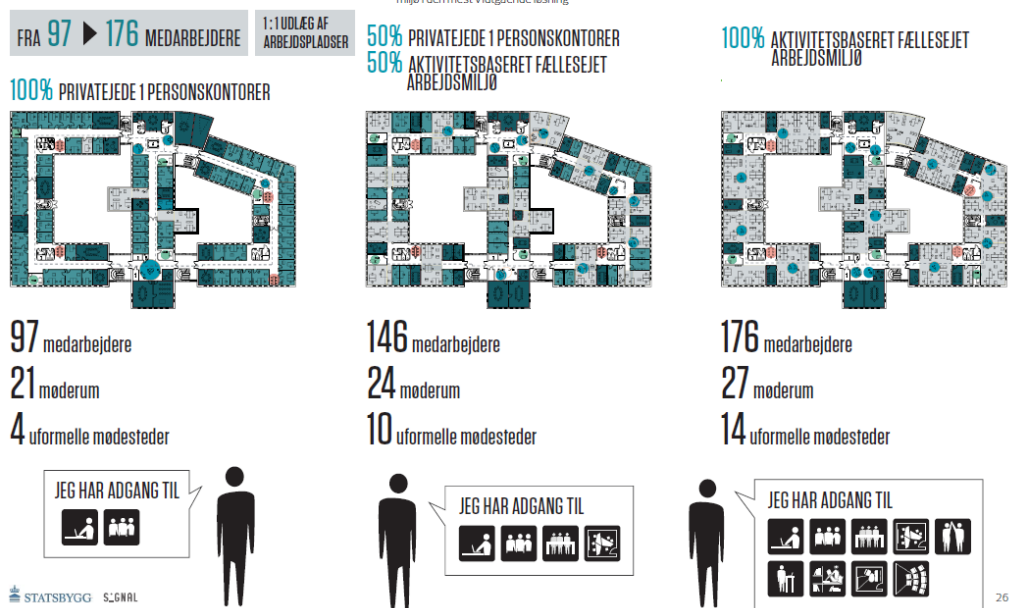
6.1 Ny måte å tenke arealer på

Den tradisjonelle måten å beregne kontorareal er å skille mellom arbeidsplassområde, lokale fellesareal (sosiale soner, grupperom etc) og sentrale fellesareal (resepsjon, kantine, auditorier etc.). Det er også tradisjonelt et skille mellom funksjonsarealer og internt trafikkareal. Nyere arbeidsplasskonsepter skiller ikke like tydelig mellom disse funksjonene, men ser dem som en del av en helhetlig arbeidsplassløsning.

SIGNAL arkitekter i Danmark peker på at teknologiutviklingen som gir større mangfold av arbeidsformer i kunnskapsbedrifter, gjør overgangen fra store private areal til felles løsninger både mulig og fornuftig. Dette utfordrer vår tradisjonelle oppfattelse av at arbeid er noe som foregår ved arbeidspulten. Det kan for noen være krevende å miste eierskapet til «sine» kvadratmeter.⁵⁴ SIGNAL peker imidlertid på at heller ikke halvtomme lokaler eller lange ganger med tomme kontorer oppfattes som trivelig, dynamisk eller attraktivt av medarbeiderne. I tillegg er store arealer som ikke blir brukt, en sløsing med ressurser. Å frigjøre arealer fra individuell til felles bruk kan, i følge SIGNAL, gi muligheter til å utvikle flere felles fasiliteter til å dekke ulike behov, eller rett og slett til fortetting og en nedgang i antall kvadratmeter pr. ansatt.

I figuren under viser vi eksempel på ulik arealutnyttelse basert på ulike kontorløsninger.

⁵⁴ SIGNAL arkitekter :Fremtidens arbeidsplasser i Staten, København, 2011



SIGNAL arkitekter illustrerer her hvordan ulike kontorløsninger gir ulike brukskvalitet og ulike bruksmuligheter. Ingen av disse eksemplene har underdekning, og tallet på medarbeidere refererer til kontorpulter.

- Til venstre en løsning med private cellekontorer. Disse binder opp det meste av arealene. Den enkelte arbeidstaker har få arenaer å variere mellom ut over egen kontorpult.
- I midten en løsning med halvparten av arbeidsplassene i cellekontorer og halvparten i åpen løsning med varierte arbeidsplasser.
- Til høyre illustreres en løsning med en åpen aktivitetsbasert kontorutforming.

De tre variantene av en og samme grunnflate illustrerer at kontorløsning påvirker arealbruk, og hvordan det å omgjøre kontorarbeidsplasser til felleseie kan bidra at hver enkelt medarbeider får tilgang til et større spekter av varierte omgivelser. Det er ikke lagt inn underdekning i dette eksempelet.

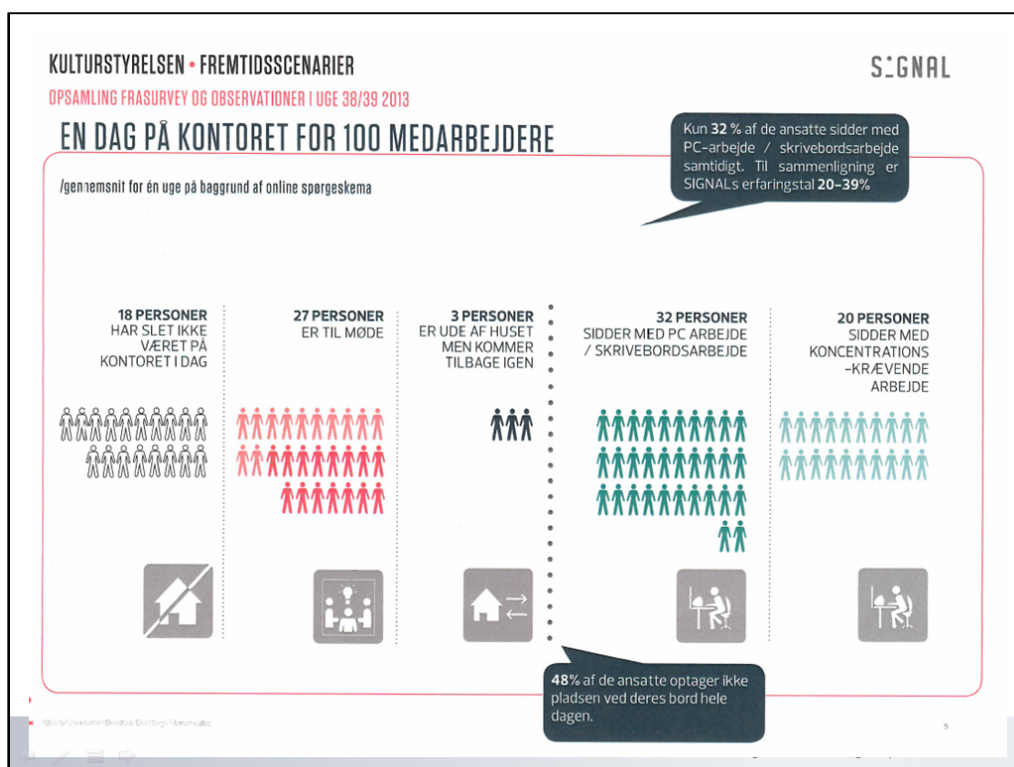
Et annet eksempel er fra finansministeriet i Finland, som vist i illustrasjonene nedenfor. Den første figuren viser opprinnelig planløsning for kontorarealene. Den andre figuren viser at den nye løsningen gir kontorplass til mer enn 50 prosent flere enn tidligere. I tillegg til sin individuelle kontorpult i den nye løsningen har nå hver medarbeider tilgang til flere arenaer for arbeid og rekreasjon i umiddelbar nærhet til egen kontorpult. I finansministeriet er møtesentrene for eksterne plassert i en egen etasje og begrenser dermed gjennomgangen i området med arbeidsplassene og ivaretar sikkerheten.



Arbeidsgruppen har sett at de nye arbeidsplassløsningene innebærer at en større del av arealet deles mellom flere, i stedet for å disponeres eksklusivt av én medarbeider eller en gruppe. Delingen innebærer at arealene benyttes aktivt større del av tiden, ettersom den enkeltes møtevirkosomhet, tjenestereiser,

sykdoms- eller feriefravær, hjemmekontor eller annet fravær fra kontorpulten ikke binder opp ubrukte kvadratmeter i samme omfang.

I figuren nedenfor illustreres en undersøkelse fra Kulturstyrelsen i Danmark som viser hvordan de ansatte bruker kontorarealene i løpet av en arbeidsdag. Undersøkelsen viser at medarbeiderne veksler mellom ulike arbeidssoner i løpet dagen.



6.2 Sammenligning av arealnormer

Matrisen på neste side viser hvilke måltall noen land har angitt for ulike deler av en arealramme. Spesielt viktig er sum bruttoareal angitt i kolonne 4, og denne er grunnlaget for sammenligningen.⁵⁵

Fordelingen av arbeidsareal, støtteareal og fellesfunksjoner er som tidligere nevnt, under endring pga. nye arbeidsplasskonsepter.

De tre første tallkolonnene refererer til elementer innenfor en arealramme, satt opp slik noen europeiske land har inndelt arealrammen. Siktemålet er å få et måltall for de arbeidsplassrelaterte arealene, og et måltall for bruttoarealet.

⁵⁵ Bruttoarealet er definert i den europeiske standarden EN 15221-6:2011, som samsvarer med den norske standarden NS 3940. Dette innebærer at brutto areal også omfatter areal under bakken, men ikke parkeringsareal. Personer er angitt i årsverk.

Arealrammen inneholder iht. disse prinsippene tre hovedelementer:

1. Kontorareal, nært støtteareal (møterom, kopirom osv.) og internt trafikkareal som ses samlet. Disse arealene kan dimensjoneres via et «styringsmål/arealnrm» som er gitt i m² pr. årsverk, og de tilsvarer alt arealet som vil være innenfor f.eks. en sikkerhetssone for en organisatorisk enhet. Vi omtaler dette videre i dokumentet som «arbeidsplassrelatert areal».
2. Fellesfunksjoner, eller «sentrale støttearealer», som omfatter vestibyle, kantine, større møterom/auditorier, *frontoffice*-arealer, evt. sentralarkiv osv. Også disse funksjonene vil omfatte en del kommunikasjonsareal, og flere funksjoner vil kunne være integrert med et vrimleareal.
3. En påslagsfaktor som omfatter øvrige arealer innenfor et bruttoareal. I forhold til tidligere påslagsfaktor vil denne faktoren omfatte vesentlig mindre kommunikasjonsareal, selv om vertikal kommunikasjon (trapper, heis), og adkomster til tekniske rom, fremdeles inngår. Faktoren skal som før omfatte konstruksjonsareal og teknisk areal.

Vi ser at landene har kombinert disse elementene på ulike måter.

Land	1: Arb.plasser m/ støttefunksjoner m ² /årsverk	2: Sentrale fellesfunksjoner	3: Påslagsfaktor	Sum (1,2,3) Brutto areal (BTA) m ² /årsverk	Personfaktor: Tilstedeværelse i %, dvs. beregnede arb.pl./årsverk
<i>Belgia</i>	13,5 (norm)	Brukerønske + «Neufert-norm»*	Ikke gitt	Ikke norm, men visjon: 20	85%
<i>Danmark</i>	Kontor: 12-14, Nær-støtte: 2	2 m ² /FTE + konkret behov	1,4 – 1,5 På <i>kolonne 1</i>	Mål: 20-22 for nybygg	Varierer, fra 75 % til 100 %
<i>Estland</i>	12-15	Leies ved behov, ikke i rammen	Ikke gitt	Ikke gitt, men ref. til et nybygg: 21	Ikke gitt
<i>Finland</i>	15 (norm)	Konkret behov	-	-	«Endres over tid»
<i>Nederland</i>	Netto romareal pr. årsverk er satt som minimums-areal. Ikke sammenlignbart.		1,6 på netto funksjonsareal	22	90 %

* «Neufert-norm» refererer til et oppslagsverk som angir konkret arealbehov for en rekke spesielle funksjoner

I alle landene som er vist i tabellen over, er det forutsatt en aktivitetsbasert arbeidsplassutforming basert på nye arbeidsformer som norm for fremtidens kontorer i statlig sektor.

Virksomheter som tilsvarende Statsbygg i Belgia og Finland, mener å ha belegg for at deres arbeidsplassrelaterte arealer er romslige nok til å kunne planlegge også med delvis cellekontorer. Arealene vil imidlertid framstå vesentlig mer attraktive om de er åpnet opp til landskap. De mener at rammen er robust og gir tilstrekkelig fleksibilitet til å kunne foreta konkrete valg om utforming av arbeidsplassene.

Det bør også bemerkes at selv om landene i tabellen har valgt noe ulike beregningsmodeller og strategier, er deres måltall for brutto areal pr. årsverk overraskende sammenfallende: 20-22 m² brutto pr. årsverk.

6.3 Statlig praksis i Norge

Det finnes ikke systematiserte erfaringstall for arealforbruk i kontorbygg i statlig sektor i Norge, selv om Statsbygg har arealdatabaser over anlegg de forvalter.

KVU for fremtidig regjeringskvartal angir en minimums- og en maksimumsvariant for en arealramme pr. person basert på ulike prinsippvalg. De har i hovedsak benyttet tradisjonell programmeringsmetodikk, og for departementene har de beregnet en *brutto arealfaktor over bakken* pr. ordinær arbeidsplass på 19 m² med 75 prosent ansatte i åpent landskap og 10 prosent underdekning, og tilsvarende 25 m² i cellekontorer, samt en *total brutto arealfaktor* (dvs. inkl. areal under bakken) på hhv. 24 m² og 29 m² pr. ansatt⁵⁶. Arbeidsgruppen oppfatter dette som sammenlignbart med tallene i kolonne 4 i tabellen i kapittel 6.2.

KS1 for fremtidig regjeringskvartal anbefaler også at det angis et klart ambisjonsnivå om grad av åpne kontorlandskap og underdekning av arbeidsplasser. De kommenterer at areal pr. ansatt i nybygg iht. *KVU* er lavt i forhold til dagens departementslokaler, og at dersom man ikke oppnår slik forutsatt arealeffektivitet, vil nybygg bli dyrere enn alternativer med delvis bruk av eksisterende bygg.

Både *KVU* og *KS1* tar utgangspunkt i tradisjonell programmering og har ikke drøftet aktivitetsbasert arbeidsplassutforming.

6.3.1 Kontorbygg i Norge

NVEs rapport *9:2013* har arealdata pr. ansatt i kontorbygg i Norge, hentet fra *Enovas* og *SSBs* statistikker, som begge har opplysninger både om areal og om antall ansatte. Kontorbyggene i utvalget (både private og offentlige) har et «veid gjennomsnitt» for brutto areal på minst 33-36 m² pr. ansatt.

⁵⁶ Begge tallene 24 m² og 29 m² pr. ansatt er etter at eventuell underdekning er medregnet.

6.3.2 Arealbruk i dagens regjeringskvartal

Som en referanseramme har arbeidsgruppen sett på arealforbruket i dagens R-5 når vi benytter de definisjonene som mange europeiske land har benyttet. I R-5 er det i dag ca. 23 m² arbeidsplass relatert areal pr. årsverk og 35-37 m² brutto areal pr. årsverk.

Arbeidsgruppen har ikke funnet gode og sammenlignbare tall for areal pr. ansatt for de byggene som i dag er midlertidig i bruk for departementene.

6.4 Forslag til en arealramme

Arealrammen for et større offentlig nybygg fastsettes ofte på et overordnet nivå før arbeidet med rom- og funksjonsprogrammet starter, fordi flere parallelle prosesser er avhengige av en felles arealramme. Spesielt nevnes planprosess, kostnadsberegninger / budsjettarbeid og politiske prosesser knyttet til det helhetlige prosjektet.

Et rom- og funksjonsprogram er en del av byggeprogrammet for et nybygg. Funksjonsprogrammet beskriver den aktuelle virksomheten og de funksjonene som skal innpasses i bygget, og hvilke krav som må stilles til bygget for at dette skal gi best mulig fysisk ramme for den aktuelle virksomheten. Romprogrammet angir arealstørrelse, antall og typer rom, og oftest også inndeling i fysiske enheter og/eller interne kontaktbehov.

Utarbeidelse av et rom- og funksjonsprogram er en større prosess med brukermedvirkning, og prosessen underbygger en visjon for hvordan virksomheten ønsker å jobbe.

Det bør i utgangspunktet ikke planlegges for underdekning. Det betyr at de arbeidsplassrelaterte arealene bør ligge i øvre sjikt i forhold til landene medtatt i matrisen foran. Arealrammen bør imidlertid ikke nødvendigvis være helt fast, ettersom litt handlingsrom kan gi en smidig prosess. I tillegg kan det komme spesialarealer.

Det er viktig for den videre programmeringen av byggene at det fastsettes en arealnørm for å sikre gode og forutsigbare styringsrammer. En realistisk arealnørm basert på tall fra andre land, synes å kunne være 23-25 m² BTA/årsverk for nye bygg. Dette tilsvarer laveste del av estimatet i KVU, men er i overkant av arealrammen for andre land som bygger departementsbygg basert på nye arbeidsformer. Vi forutsetter at en slik ramme vil kunne gi mange mulige arbeidsplassløsninger (inkl. en del celle-kontorer), men den vil ikke være tilstrekkelig til cellekontorer for alle. Valg av konkret utforming kan komme senere i prosessen.

Brukerprosessene for arbeidsplassløsninger bør fokusere på mulige utviklingsprosesser. Ved en eventuell idéfase for et konsept bør det etterspørres illustrasjoner som viser mange ulike alternativer for bruk av en romsone. Det kan også være aktuelt å etablere ulike typer piloter for utprøving av nye arbeidsformer.

Det er også viktig for den videre prosessen at det etableres en brukerorganisasjon som er representativ og dekker alle departementer og interessegrupper, og at organisasjonen har klare mandater for beslutningene.

6.5 Oppsummering

Arbeidsgruppen registrerer at utviklingen går i retning av ny beregning av arealutnyttelse. Det betyr at arealutnyttelsen av store private arealer endres til felles arealer med flere fasiliteter. Vi har sett at det gir en klart bedre arealutnyttelse hos flere av virksomhetene vi har besøkt. I mange europeiske land har man lagt til grunn normer for arealbruk i statlig bygg. Disse er overraskende sammenfallende på 20-22 m² BTA/ årsverk. I det fremtidige regjeringskvartal vil det i hovedsak dreie seg om nye bygg. Vi mener at en arealramme på 23-25 m² BTA/årsverk er realistisk og bør ligge til grunn for arealfastsettingen. Dette blir viktig for å sikre gode og forutsigbare styringsrammer. En slik arealramme vil gi muligheter for gode og funksjonelle arbeidsplasser for ansatte i departementene.

7 Premisser for og vurdering av løsninger

Arbeidsgruppens utgangspunkt er at det fremtidige regjeringskvartalet må sikre at viktige verdier i forvaltningen og samfunnet gjenspeiles i løsningen som velges. Løsningen må bidra til at departementenes oppgaver kan utføres effektivt og med god kvalitet, og at teknologien kan utnyttes på hensiktsmessige måter. Planleggings- og utbyggingsperioden må inkludere konstruktive og involverende prosesser for å oppnå et best mulig resultat.

7.1 Økonomi, miljø og fremtidig regjeringskvartal som symbolbygg

7.1.1 Økonomi

Behovet for arealeffektivisering har vært og er en sterk driver for endring av kontorløsninger. Det er primært økonomiske motiver som har presset fram arealeffektive løsninger både i privat sektor i Norge og i privat og offentlig sektor i andre land. I en utfordrende finansiell situasjon har det vært viktig å redusere arealrelaterte kostnader både i investering og drift.

Viktige faktorer i denne utviklingen er leiekostnader, tomte- og byggekostnader og eiendomspriser. Særlig i hovedstedenes bykjerner er kvadratmeterprisene høye. Her er det gjerne også restriksjoner på bygghøyde og utstrekning og føringer på selve byggeprosessen, som transport til og fra byggeplass, tillatt byggetid, støybestemmelser og lignende.

Selve samlokaliseringen av departementene gir mulighet for samordning og effektiv utnyttelse av plass og kapasitet til fellesområder/fasiliteter, som for eksempel felles møtefasiliteter og konferanselokaler, felles ankomstområder, felles velferdslokaler og spisesteder, og eventuelt også felles garasjeanlegg (jf. KVVU). Dette er plasskrevende funksjoner for enhver arbeidsplass uavhengig av arbeidsformer, men et samlokalisert departementsfellesskap vil gi skalafordeler.

Arbeidsgruppen ser at den økonomiske nedgangen i andre europeiske land har vært en viktig driver for samtidens arbeidsplassutforming i sentralforvaltning og statlige etater, og bevisste valg om å redusere antallet kvadratmeter per ansatt har preget utformingen av arbeidsplassene. Den økonomiske situasjonen i Norge gir ikke samme press på kutt i statlige budsjetter, men også her er det nødvendig å ta inn over seg at det fremtidige regjeringskvartalet skal bygges og driftes for fellesskapets og skattebetalernes midler i generasjoner. Dette er sterke argumenter for arealeffektive løsninger.

7.1.2 Miljø og bærekraft

I offentlig sektor i Norge er arealeffektivisering i sterkere grad sett som del av en miljøstrategi med krav om energieffektivisering m.m. enn som et rent økonomisk tiltak. Stortingsmeldingen «Gode bygg for eit betre samfunn»⁵⁷ fremhever at det offentlige har et spesielt ansvar for å utforme bygg som er energieffektive og med miljøbelastning i både byggeprosess og drift. Det symbolske i både utforming, bruk og drift av et fremtidig regjeringskvartal er viktig for å signalisere statens ambisjoner på området. Miljøhensyn, bevisst ressursbruk og energiøkonomisering er i de senere årene vektlagt som argumenter for mindre arealbruk og mer fleksible kontorløsninger.

I flere av virksomhetene vi besøkte utenfor Norge, ser vi at miljøaspektet tillegges særlig stor betydning i utvikling av bygg. I byggeprosjektene er det lagt vekt på miljømessig gode og gjennomtenkte løsninger både hva gjelder arealdisponering og arealutforming, men også hva gjelder materialvalg og byggtekniske løsninger som fokuserer på bærekraft. Ved større arealeffektivisering reduseres forbruket av energi i bygningene. I planlegging av bygningens drift prioriteres også miljøhensyn. Det legges vekt på gjennomtenkte og bærekraftige løsninger for infrastruktur og fasilitetstjenester som for eksempel post, logistikk, sikkerhet, avfall, kantine, renhold og energi.

Videre legges det vekt på fleksibilitet i utvikling av kontorløsninger, særlig ved at arealer standardiseres slik at de kan brukes av flere, for eksempel som følge av omorganiseringer. Dette minsker behovet for ombygginger og endringer, og arealet blir dermed mindre ressurskrevende både mht. areal og økonomi. Det er også fokus på å gjøre arealbruken mer effektiv. Fellesarealet skal ikke lenger stå ubrukt store deler av dagen, slik en ofte ser i dag.

Valg av arbeidsformer vil også påvirke miljøet. Gjennom digitalisering, reduksjon av papir og avfall, gode ergonomiske løsninger, og aktivitetsbaserte arbeidsplasser som får folk til å røre på seg, fremmes miljøvennlige arbeidsplasser. Dette krever et nært samspill mellom valg av arbeidsformer, arealutforming og utvikling av IKT.

Også bymiljøet i Oslo vil være en sentral driver for arealeffektivitet i det fremtidige regjeringskvartalet. Plasseringen av de aktuelle tomtene gjør det viktig å balansere hensyn til fremkommelighet, bygghøyde, utstrekning, åpenhet, sikkerhet og så videre. Utformingen av det fremtidige regjeringskvartalet må ses i sammenheng med begrensninger og muligheter i bymiljøet rundt. Dette fremtvinger også diskusjoner om arbeidsformer som fremmer effektiv arealbruk, også av hensyn til bymiljøet.

Arbeidsgruppen ser at ved valg av aktivitetsbaserte arbeidsformer og den effektive utnyttelsen av areal som dette innebærer, vil en lettere også nå ambisiøse miljømål for regjeringskvartalet.

⁵⁷ Mld. St. 28, 2011-12

7.1.3 Fremtidig regjeringskvartal som symbolbygg

Arkitekturen og kontorløsningen signaliserer hvordan virksomheten ønsker å bli oppfattet. En hensikt kan være å fremstå som en moderne og attraktiv arbeidsgiver som effektivt utfører samfunnsoppdraget. Her vil også utformingen av regjeringskvartalet bli symbolsk viktig. Bildene under viser de nye regjeringsbyggene i Nederland.⁵⁸



7.2 Behov for utvikling i departementenes arbeidsformer

Den fysiske utformingen av regjeringskvartalet må være fleksibel og legge til rette for ulike måter å løse oppgaver på, også bruk av arbeidsformer og teknologi som i dag ikke er kjent. Det betyr at det er behov for å tenke nytt om utformingen av felles arealer, og se på departementsfellesskapet som en helhet.

For å løse oppgaver på en effektiv måte, levere med høy faglig kvalitet og fremstå som en attraktiv og tidsriktig arbeidsplass, mener arbeidsgruppen at departementene bør utvikle sine arbeidsformer i tråd med arbeidslivet for øvrig.

7.2.1 Økende samhandlingsbehov og register av arbeidsformer

Tendensen er at sakene som skal behandles av sentralforvaltningen blir mer komplekse og sektorovergrepene. Fremtidens problemstillinger forholder seg ikke til dagens organisasjonskart, og samhandling mellom personer og fagmiljøer vil være sentralt, både i utformings- og iverksettingsfasen av politikk. Sentralforvaltningen har fått kritikk for manglende og ineffektiv samhandling (jf. 22. juli-kommisjonen). Utvikling av både lokaler, arbeidsformer og teknologi som legger bedre til rette for samhandling, vil være sentralt de kommende årene, også uavhengig av det fremtidige regjeringskvartalet.

Krav om samhandling fører til at individuell saksbehandling, svar på bestillinger og analyse/utredning i linjen suppleres av tverrgående prosjekter.

⁵⁸ Bygningene er fra venstre mot høyre Utdannings- kultur og forskningsdepartementet, Innenriks- og justisdepartementet og Utenriksdepartementet, Infrastruktur- og miljødepartementet og Immigrasjonsdepartementet.

Flere ansatte involveres tidlig i prosessene heller enn å kommentere på hverandres dokumenter og notater.

For å få effekt av samhandling på tvers av organisasjonsenheter og departementer bør departementene beherske og benytte samme plattform av metoder, teknologi og arbeidsformer. Dette taler for felles utviklingsstrategier. Strategiene omfatter både teknologianvendelse, rom- og funksjonsløsninger, og organisasjons- og arbeidsprosessutvikling i departementene og er en forutsetning for en strategisk og helhetlig utvikling av departementsfellesskapet, og dermed regjeringsskivalet.

Registeret av arbeidsformer som tas i bruk øker og man ser hyppigere bruk av teamarbeid, gruppearbeid og prosjektarbeid av større og mindre omfang (jf. kapittel 3). Økende kompleksitet i sakene departementene behandler, vil føre til økt mangfold av arbeidsformer, men tradisjonell saksbehandling vil fortsatt være en kjerneoppgave. Individuelt arbeid som analyse, utredning og produksjon av tekst og tallmateriale vil ikke forsvinne.

I et fremtidig regjeringsskivalet må det etter arbeidsgruppens syn legges til rette for *både* konsentrasjonsarbeid og samhandling i ulike former, hvor oppgavens art definerer hvilken arbeidsform som velges, heller enn at lokalenes begrensninger gjør det.

7.2.2 Fleksibilitet i departementsfellesskapet og i den enkelte enhet

Den grunnleggende organisasjonsformen i sentralforvaltningen er en hierarkisk linjeorganisasjon med tydelig ansvars plassering og skarpe skiller mellom avdelinger og departementer. Imidlertid er stadig flere problemstillinger sektorovergripende, slik at flere departementer må finne løsninger i fellesskap. Ved regjeringsskifter er det ikke uvanlig at avdelinger og departementer slås sammen, flyttes eller legges ned, eller at politiske satsninger fører til en økning av antall ansatte på et politikkområde. Dette fordrer fleksibilitet i organisasjonene til å ta opp nye medarbeidere, avdelinger og ansvarsområder, også å innplassere disse fysisk.

Ulike satsninger eller tverrgående prosjekter kan også fordra at medarbeidere kan tas ut av linjeorganisasjonen for å jobbe i en prosjektorganisasjon en periode. Ledere og medarbeidere i både prosjektorganisasjon og linje trenger å ha kontakt og tilgang på hverandre for raske avklaringer og koordinering. Behovet for slike avklaringer og raske leveringer er stigende i departementene, bl.a. som følge av utviklingen mot tydeligere sekretariatsfunksjon for politisk ledelse, inkludert mediehandtering. Dette fordrer også fleksibilitet i utformingen av lokaler, for at medarbeidere som kan dra nytte av hverandres informasjon og kompetanse kan sitte sammen ved behov.

Lederrollen i departementene er i endring, med økt vekt på relasjonell ledelse. Hyppig og uformell kontakt mellom leder og medarbeidere supplerer eller erstatter bestilling-levering-modellen og gir slik en mer fleksibel bruk av tid og ressurser. Slike arbeidsformer taler for åpne løsninger med enkel tilgang på

hverandre, men også at medarbeidere som jobber med hastesaker, har mulighet til konsentrasjon, eller kan jobbe i mindre ad-hoc-grupper, uforstyrret og uten å forstyrre andre.

Autoritet uttrykt i størrelse og fasiliteter på lederkontoret bør være et tilbakelagt stadium. Relasjonelle ledelsesformer krever imidlertid også at leder og medarbeider har mulighet for å møtes på tomannshånd bak en lukket dør, det være seg møterom eller en annet type støtterom.

7.2.3 Økt behov for møteplasser

På tross av teknologiske hjelpemidler som videokonferanse, telefonkonferanse, chat etc. later det til at møtefrekvensen i departementene er høyere enn noensinne målt i pågangen på departementenes møterom. De fleste departementene har stabil høy frekvens av møter med organisasjoner, interessegrupper og underliggende virksomheter. Slike møter foregår hovedsakelig i departementenes lokaler.

Arbeidsgruppen mener derfor at det må legges til rette for fellesarealer der departementsansatte på tvers av departementene kan møtes og samhandle seg i mellom og med organisasjoner og interessegrupper. En åpen og demokratisk sentralforvaltning bør legge til rette for møteplasser mellom forvaltningen og organisasjoner i samfunnet. Krav til sikkerhet gjør at møteplasser med eksterne bør lokaliseres i en egen sikkerhetssone utenfor kjernearbeidsområdet for medarbeiderne. Arbeidsgruppen har sett gode eksempler på såkalte front-office-løsninger som ivaretar disse kravene i noen av virksomhetene vi har besøkt.

7.2.4 Digitalisering og mobilitet

De fleste av departementenes prosesser er i dag digitalisert (jf. kapittel 3). Slik gjør teknologien departementsarbeid mer mobilt. Elektronisk tilgjengelighet til underlagsmateriale, kunnskapskilder og prosessverktøy gjør det mulig å jobbe mer uavhengig av tid og sted. Dette er en utvikling som er gjeldende i de fleste kunnskapsvirksomheter.

Urbaniseringen har ført til sterk befolkningsvekst i byene, ikke minst i Oslo, hvor mange departementsansatte pendler inn fra omkringliggende områder. Flere prognoser peker mot at utviklingen fortsetter. Dette innebærer at mange bruker mye tid på å reise mellom arbeidsplassen og hjemmet. Mange oppfatter fleksibiliteten som ligger i muligheten for å jobbe hjemmefra som et gode.

Tjenestereiser vil fortsatt være viktig, både i Norge og internasjonalt. Tilgangen på departementenes dokumenter og ressurser bidrar til forenkling og effektivisering av arbeidet på slike reiser.

Ved innflytting i de nye regjeringsbyggene vil departementene ha lagt bak seg mange års erfaring med elektroniske arkiv, nye dokumenthåndteringssystemer og andre digitale verktøy. De fleste ansatte vil derfor ha tilgang til sine arbeidsverktøy og dokumenter uavhengig av en fast arbeidsplass og fysiske dokumenter. Arbeidsgruppen legger til grunn at de spesielle sikkerhetsutfordringene knyttet til elektronisk dokumentbehandling blir løst, og at stabilitet og brukervennlighet i IKT-verktøyene er forbedret.

7.2.5 Ivaretagelse av sikkerhet

For arbeidsgruppen har det vært viktig å vurdere hvorvidt nye arbeidsformer og aktivitetsbaserte arbeidsplasser vil kunne påvirke sikkerhetsaspektet.

Inntrykket fra virksomhetene vi har besøkt, er entydig. Ingen har rapportert om at verken fysisk sikkerhet eller informasjonssikkerhet svekkes ved innføring av nye arbeidsformer. Sikkerhetsaspektet ivaretas like godt ved de nye arealøsningene som i de tidligere.

7.2.6 Kampen om hodene

Departementene er kunnskapsvirksomheter som er avhengige av høyt kvalifiserte medarbeidere for å løse sitt samfunnsoppdrag. Solid kvalitet på leveringene er viktig for forvaltningens legitimitet. I et arbeidsmarked hvor jobbytter kommer hyppigere, må departementene gjøre en stadig større innsats for å tiltrekke seg, nyttiggjøre og holde på attraktiv arbeidskraft. Bruk av tidsriktige arbeidsformer og teknologi kan oppfattes positivt av kommende generasjoner departementsansatte, og utformingen av arbeidsplassen er viktig både for trivsel og attraktivitet.

Fravær av negative og forstyrrende elementer som støy, dårlig ventilasjon og lukt, trekk, forstyrrelser og gjennomfart og tilstedeværelse av faktorer som dagslys, ergonomiske løsninger og generell ro påvirker åpenbart trivsel og opplevd attraktivitet. Likeså er balansen mellom mulighetene til sosial kontakt og interaksjon, og mulighetene til konsentrasjon og skjerming viktig. Her har personer ulike preferanser, og dette må en attraktiv arbeidsgiver ta hensyn til i fremtiden.

Arbeidsplassen må ivareta og balansere faktorer som dagslys, romfølelse, ventilasjon, temperaturregulering, privathet/skjerming, trygghetsfølelse, stabilitet, vern mot støy og forurensning og så videre. I tillegg kan en moderne og gjennomtenkt utforming av arbeidsplassen gi yrkesstolthet og trivsel og styrke omdømmet av sentralforvaltningen som arbeidsgiver. Det motsatte kan være tilfellet om arbeidsplassen oppfattes som dårlig utformet og umoderne.

Staten og sentralforvaltningen har også et spesielt og symbolsk viktig ansvar for tilrettelegging av mangfold i arbeidslivet. Ved våre besøk har arbeidsgruppen erfart at løsningen med aktivitetsbaserte arbeidsplasser ikke har vært til hinder for et slikt mangfold.

7.3 Behovsanalyse, prosjektorganisering, involvering og brukervedvirkning

7.3.1 Oppgavetyper, arbeidsformer og kontorløsningen må passe sammen

I de virksomhetene arbeidsgruppen har besøkt, har koblingen mellom arbeidsoppgaver, arbeidsformer og utformingen av kontorløsninger stått

sentralt. Flere har lagt særlig vekt på å skape kontorløsninger som gir mulighet både for å arbeide alene og sammen med andre. En tydelig visjon, og bevisste valg rundt veien man ønsker å gå for å oppnå dette, er viktig for å hente ut gevinstene ved nye arbeidsplassutforminger.

Arbeidsgruppen mener at det er viktig at arbeidsplassutformingen og IKT-løsningene understøtter oppgaveløsningen slik at denne blir mest mulig effektiv.

7.3.2 Behovsanalyse i forkant

Et gjennomgående prinsipp hos de fleste virksomhetene arbeidsgruppen besøkte, er at utformingen av de fysiske kontorløsningene har understøttet virksomhetens kjerneaktiviteter på en god måte. For å få til dette har mange av virksomhetene identifisert konkrete behov i forkant.

Enkelte virksomheter har fått konsulenthjelp i dette arbeidet, blant annet til å lage scenarier og analyser. I Kulturstyrelsen i Danmark ble det gjennomført en «*visjonsworkshop*» med toppledergruppen. Det ble også kartlagt hvordan de ansatte jobbet. Alle ansatte fikk tilsendt et skjema som de skulle fylle ut hverdag i løpet av en uke, med spørsmål om hva de brukte tid på (telefon, pc, arbeid som krever ro, møter etc.). Bruken av kontorplassene og møterom ble også kartlagt gjennom observasjon. Dette var et arbeid prosjektet hadde stor nytte av.

Også det finske finansdepartementet startet opp med å gjøre en grundig analyse av hvordan de ansatte jobber, og hvilke behov de har. Et viktig prinsipp og mål for arbeidet var å utforme løsninger som er fleksible nok til å kunne håndtere fremtidige behov og krav. Det ble utformet «concept-modeller», og de ansatte ble involvert i arbeidet med å beskrive fremtidens arbeidsformer.

Arbeidsgruppen mener at arbeidsplassutformingen må legge best mulig til rette for at departementene når sine mål. En grundig beskrivelse av arbeidsprosessene i departementene er nødvendig for å gjøre disse prosessene effektive og gode.

7.3.3 Prosjektorganisering

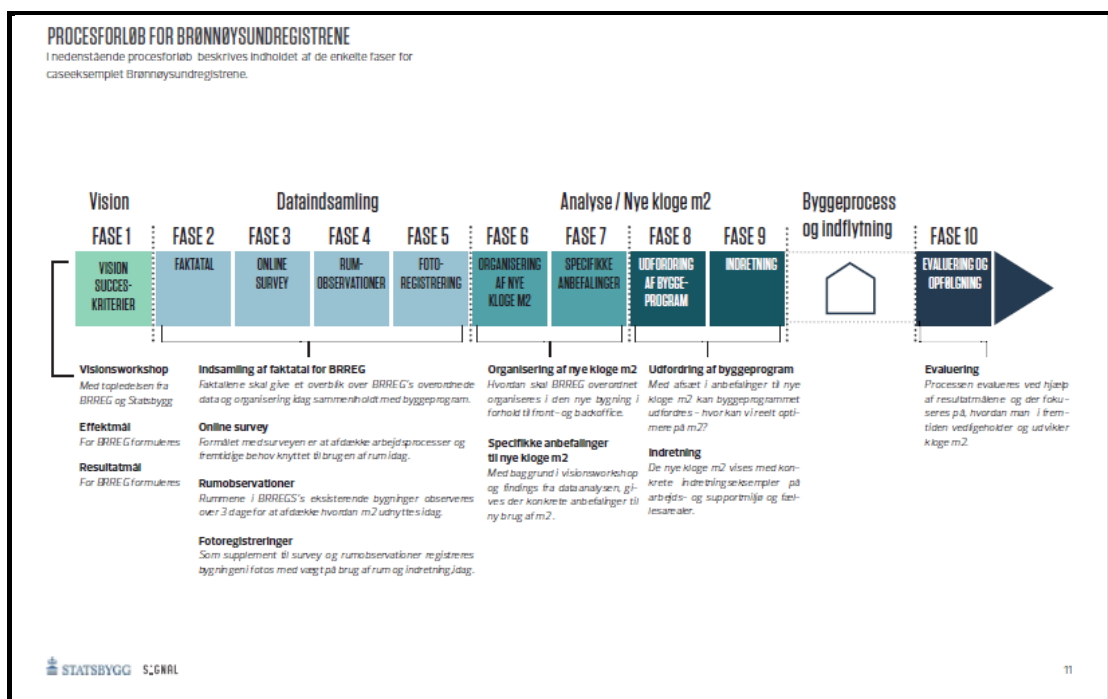
Flere av virksomhetene vi besøkte har etablert en egen prosjektorganisasjon for arbeidet med ny arbeidsplassutforming. Mange har erfart at dette er en kritisk suksessfaktor for et vellykket resultat. Hensikten er å sikre tilstrekkelig ledelsesforankring og involvering av organisasjonen på tvers av ulike stillingsnivåer og avdelinger. Slike prosjekter er ofte komplekse og krever tydelig prosjektledelse og koordinering av delprosjekter, samarbeidspartnere og interessenter.

I Nederland er det opprettet et felles prosjekt for alle departementene som har ansvaret for utviklingen av arbeidsformer, arbeidsplassutforming og sammenhengen mellom disse. Departementsrådene var sentrale i initiering og utforming av felles prinsipper.

7.3.4 Involvering og brukermedvirkning

Medvirkning og involvering er et viktig prinsipp for alle virksomhetene vi har besøkt. Det er imidlertid variasjoner når det gjelder hvor mye de ansatte har blitt involvert, når og hvordan. I Norge har de tillitsvalgte og verneombud en helt sentral rolle i prosessen. Bevissthet rundt informasjon, opplæring og motivasjon bidrar til å hente ut potensialet i nye og fremtidsrettede løsninger. Involvering og god informasjon er viktig for å forberede ansatte på en ny arbeidshverdag.

Nedenfor vises et eksempel på et prosessforløp for utviklingen av nye lokaler for Brønnøysundregistrene.



Plansjen viser de ulike fasene i prosessen med arbeidsplassutformingen i Brønnøysundregistrene. Fasene før innflytning er inndelt på følgende måte: visjon, datainnsamling og analyse. Etter innflytning følger evaluering og oppfølgingsfasen.

Både i Norge og i utlandet har de for eksempel hatt god erfaring med å sette opp en pilotarbeidsplass (møbeloppsett) for å gi et inntrykk av fremtidig arbeidsplass.

7.4 Oppsummering

Arbeidsgruppen understreker at helt sentrale premisser for valg av arbeidsplassløsninger og effektiv arealutnyttelse er knyttet til kostnader og miljø og bærekraft.

Den økonomiske situasjonen i Norge gir ikke samme press på kutt i statlige budsjetter som vi har sett i utlandet. Også i Norge er det nødvendig å tenke

kostnadseffektivt fordi det fremtidige regjeringskvartalet skal bygges og driftes i svært mange år for fellesskapets og skattebetalernes midler.

Arbeidsgruppen mener at det fremtidige regjeringskvartalet bør signalisere departementene som en effektiv og moderne forvaltning. Viktige verdier som bør komme til uttrykk i byggene er fleksibilitet, samhandling, åpenhet, nøkternhet og med en tydelig miljø- og energiprofil.

Arbeidsgruppen ser at ved valg av aktivitetsbaserte arbeidsformer og den effektive utnyttelse av areal som dette innebærer, vil målet om kostnadseffektivitet og ambisiøse miljømål for regjeringskvartalet lettere nås.

Videre mener vi at det er nødvendig å utvikle arbeidsformene i departementene. Arbeidsgruppen mener aktivitetsbaserte arbeidsformer vil bidra til å understøtte departementenes kjerneoppgaver. Den vil også fremme samhandling på tvers og fleksibilitet i organiseringen mellom avdelinger og departementer. Aktivitetsbaserte arbeidsplasser støtter departementenes behov for å legge til rette for både konsentrasjon, skjerming og samhandlingsorienterte oppgaver som for eksempel idéutvikling, team- og prosjektarbeid. Et kjennetegn ved de aktivitetsbaserte arbeidsformene er at de ansatte i stor grad selv kan velge hvilken arbeidssone som passer best ut fra oppgavene som skal løses.

Arbeidsgruppen understreker viktigheten av å etablere en prosess der medarbeiderne i departementene blir involvert. Et viktig siktemål med prosessen er å definere felles visjon og mål for fremtidig regjeringskvartal, sikre forankring av disse og samordne brukerinteressene på en god måte.

8 Oppsummering og tilrådning

Byggingen av det fremtidige regjeringskvartalet gir en unik mulighet til en helhetlig prosess der arkitektoniske løsninger, teknologiske løsninger og organisasjonsutvikling må ses i sammenheng. Utgangspunktet må være de oppgavene som faktisk skal utføres i departementene. De fremtidige departementslokalene må utformes for å kunne romme ulike arbeidsformer, både individuelt arbeid og ulike former for samhandling. Dette fordrer fleksibilitet i lokalene.

De komplekse oppgavene som vil utføres i fremtidig regjeringskvartal, vil kreve møteplasser både innenfor og mellom departementene, med utenforstående fagmiljøer og underliggende virksomheter, med samfunnet og med media. Møteplassene må være tilpasset ulike krav til tilgjengelighet, sikkerhet og fasiliteter. Likeså må det utformes individuelle arbeidsplasser for konsentrasjonsarbeid, som fortsatt vil være en sentral arbeidsform i departementene.

Arbeidsgruppen mener at det økende behovet for mangfold innen arbeidsformer i departementene gjør aktivitetsbasert arbeidsplassutforming til et naturlig valg for det nye regjeringskvartalet.

I dette konseptet ser man på arbeidsplassen som et sted hvor de som jobber der har behov for ulike arbeidssoner. Man skaper derfor mange ulike soner, tilrettelagt nettopp for å understøtte de oppgavene som skal løses.

Dette er en utvikling som følger av arbeidsformer som krever økt samhandling og samarbeid, og som blir stadig mer utbredt. Slike arbeidsplasser har arealer for både konsentrasjonsarbeid og arbeid i små og større grupper, sosiale møteplasser og tilgang på ulik teknologi, utstyr og informasjonsskilder som understøtter de ulike arbeidsprosessene og arbeidsformene.

Noen viktige suksesskriterier for at konsepter med arealeffektive løsninger med aktivitetsbaserte arbeidsplasser kan fungere optimalt – både for virksomheten og for den enkelte er:

- Utformingen må støtte virksomhetens kjerneaktiviteter på en god måte, dvs. at arbeidsformer, arbeidsinnhold og konkrete behov må være identifisert
- Bygget og de fysiske løsningene må tilrettelegge for fleksibilitet, variasjon og valgmuligheter og legge til rette for både samhandling, kunnskapsdeling, og individuelt konsentrasjonsarbeid
- Fleksibiliteten må omfatte både fleksibel bruk, fleksibilitet for fremtidige endringer i arbeidsform, organisatoriske endringer, endringer i antall ansatte osv.
- Vektlegging av gode sosiale møteplasser, godt estetisk miljø og generelt trivselsfremmende faktorer som også kan gi en styrket fellesskapsfølelse og stolthet over arbeidsplassen

-
- Løsningene må også selvsagt ha godt inneklima, med særlig vekt på støy- og lysforhold

For det fremtidige regjeringskvartalet vil det være en suksessfaktor å se arealutformingen av arbeidssoner, fellesarealer og øvrige arealer i sammenheng med utformingen av fasilitetstjenestene. Innretningen av fasilitetstjenestene vil bidra til å understøtte nye arbeidsformer.

Utformingen av arbeidsplassene i regjeringskvartalet blir viktig for å signalisere hvilket arbeidsliv ønsker for fremtiden, både for offentlige kunnskapsarbeidsplasser og for samfunnet generelt. Arbeidsgruppen mener at den anbefalte løsningen er fleksibel, attraktiv og hensiktsmessig i et langt tidsperspektiv.

Arbeidsgruppen understreker viktigheten av å etablere en prosess der medarbeiderne i departementene blir involvert, og som sikrer god informasjon og kommunikasjon gjennom mange kanaler og på ulike måter.

8.1 Tilrådning

Arbeidsgruppens tilrådning:

1. Arbeidsplassutformingen i fremtidig regjeringskvartal bør skje etter prinsippene for aktivitetsbaserte arbeidsplasser. Dette konseptet tar utgangspunkt i arbeidsplassen som et sted hvor de som jobber der, har behov for ulike arbeidssoner. Det må derfor skapes mange ulike soner tilrettelagt for å understøtte ulike oppgaver.

For å få dette til tilrår arbeidsgruppen at det jobbes videre med å kartlegge og beskrive departementenes arbeidsprosesser, slik at arbeidsplassutformingen bidrar til å gjøre disse prosessene effektive og gode. Arbeidsplassløsningene må understøtte departementenes kjerneoppgaver, fremme samhandling på tvers og fremme fleksibilitet i organiseringen mellom avdelinger og departementer.

2. Arbeidsgruppen anbefaler at det planlegges for rikelig med plass til alle aktiviteter og i alle arbeidssoner. Slik vi vurderer konseptet aktivitetsbasert arbeidsplassutforming, utnyttes potensialet i arbeidsformer og areal best om det knyttes til prinsippet om «free seating». Faste individuelle arbeidsplasser innenfor løsningen med aktivitetsbaserte arbeidsplasser, forutsetter et større areal, fordi hver arbeidstaker må ha tilgang til både egen arbeidsplass og ulike typer rom for konsentrasjon, samarbeid, møter etc.
3. Arbeidsgruppen tilrår et utviklingsprosjekt på tvers av departementene som har ansvaret for utviklingen av arbeidsformer, IKT-løsninger, fellestjenester, arbeidsplassutforming og sammenhengen mellom disse. Dette arbeidet bør starte opp så snart valg av konsept er besluttet.

-
4. Arbeidsgruppen tilrår at det fastsettes en arealnorm for fremtidige regjeringskvartal. Dette blir viktig for å sikre gode og forutsigbare styringsrammer. Arbeidsgruppen har innhentet erfaringstall fra ulike land. Disse anslagene kan tyde på at en realistisk norm for fremtidig regjeringskvartal kan være 23-25 m² BTA/årsverk for nye bygg.
 5. Arbeidsgruppen foreslår at det i tidlig fase i arbeidet med rom- og funksjonsprogram etableres en prosess med deltakelse av brukerne. Et viktig siktemål med prosessen er å definere felles visjon og mål for fremtidig regjeringskvartal, sikre forankring av disse og samordne brukerinteressene.
 6. Arbeidsgruppen tilrår at det gjøres en følgeevaluering i de departementene (KLD, NFD og KD), som prøver ut nye arbeidsformer, med sikte på å øke lærings- og erfaringsgrunnlaget til hjelp for den videre utformingen av arbeidsplasser i fremtidig regjeringskvartal.
 7. Arbeidsgruppen tilrår at det i forbindelse med rom- og funksjonsprogram lages fysiske modeller for den fremtidige arbeidsplassutformingen for å synliggjøre og konkretisere arbeidsplassløsningene for ansatte i regjeringskvartalet.

Litteraturliste

1. Alena Maher, Courtney von Hippel: Individual differences in employee reactions to open-plan offices, University of New South Wales, Sydney, august 2005
2. Arge, Kirsten og de Paoli, Donatella: Kontorutforming som strategisk virkemiddel, Prosjektrapport 285 NBI, 2000
3. Arge, Kirsten og de Paoli, Donatella: Kontorutforming som strategisk virkemiddel, Prosjektrapport 285 NBI, 2000
4. Artikkel: «Kaos i kontorlandskapet?» i Nettavisen DinSide skrevet av Katrine Hvitved-Jacobsen
5. Bauer et al., 2003; Brill, Margulis, Konar, & BOSTI, 1984; Brill, Weidemann, & BOSTI Associates, 2001; Carlopio, 1996;
6. Blakstad, Siri Hunnes: Future Places for Work, Professor II NTNU, Head of Workplace Management at Telenor
7. Bratlie, Silje og Atle Indreliid: Betydningen av personlighet for ansattes reaksjoner på det fysiske arbeidsmiljøet, En komparativ studie av ansatte i cellekontor og åpent kontorlandskap, Master of Philosophy i arbeids- og organisasjonspsykologi, Universitetet i Oslo, mai 2011
8. Brown, Graham; Lawrence, Thomas B.; Robinson, Sandra L.: Territoriality in Organizations, Singapore Management University, Simon Fraser University, University of British Columbia (2005)
9. Canepa, Erick Paul Beltran: New ways of working and their impact on future physical work spaces, mastergrad NTNU, Trondheim, juni 2011
10. Danielsson, Christina Bodin: The Office – An explorative study. Architectural Design's Impact on Health, Job Satisfaction & Well-being, KTH School of Architecture and Built Environment, Sweden, Phd 2010
11. Difi Rapport 2011:11 Hva skjer i departementene?
12. Difi-rapport 2012:4 Fleksibelt hierarki?
13. Forbruker- og administrasjonsdepartementet: Reglement for departementenes organisasjon og saksbehandling. Kgl.res 23. januar 1981.
14. Fostervold, Knut Inge: Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang, Ramazzini nr.1 2009
15. SIGNAL arkitekter: Fremtidens arbeidspladser i Staten, 2011, København

-
16. Goodman, Michelle: Hate open floor office spaces? There's a better way. August 2013
 17. Haynes, Barry P. : The Impact of Office Layout on Productivity, Sheffield Hallam University, Sidney, 2008
 18. Ilozor, Oluwoye (1999), Sydney, Australia
 19. Jungsoo Kim, PhD candidate at the University of Sydney's Faculty of Architecture, Design and Planning
 20. Jungsoo, Kim, Dear, Richard de: Workspace satisfaction: The privacy-communication trade-off in open-plan offices, 2013
 21. Knight, Craig; Haslam, S. Alexander: The Relative Merits of Lean, Enriched, and Empowered Offices: An Experimental Examination of the Impact of Workspace Management Strategies on Well-Being and Productivity, University of Exeter, 2010
 22. OPAK. Metier, LPO arkitekter: Konseptvalgutredning for fremtidig regjeringskvartal. 27. juni 2013
 23. Kuan, Jason, Black, Peter: Activity based workplaces – Can't work for everyone? Colliers International. Melbourne, 2011
 24. Dovre Group, Transportøkonomisk institutt: Fremtidig regjeringskvartal. Kvalitetssikring av beslutningsunderlag for konseptvalg (KS1), 17. februar 2014
 25. Leather P, Beale D, Sullivan L: Noise, Psychosocial stress and their interaction in the workplace. Journal of Environmental Psychology 2003
 26. Maher Alena, von Hippel Courtney: Individual differences in employee reactions to open-plan offices
 27. Majchrzak og Qianwei, 1996 referert i Knoll: Open Plan and enclosed Private Offices, 2008
 28. Martha G. Rayle: Opening Minds to Open Offices, august 2007
 29. Meel, Juriaan van: The European Office, 2000
 30. Melding til Stortinget 28, 2011-12
 31. O'Neill MJ, Carayon P: The relationship between privacy, control, and stress responses in office workers. Washington 1993
 32. Oldham & Brass, 1979; Sundstrom, 1987; Sundstrom, Bell, Busby, & Asmus, 1996; Sutton & Rafaeli, 1987
 33. Oldham G.R: Effekts of changes in workspace partitions and spatial density of employee reactions: A quasi-experiment. 1988

-
34. Opsahl, Kristin: En kartlegging av måleinstrumentet stimulus screening i et åpent kontorlandskap. *Stimulus screening sin sammenheng med individuelle forskjeller i personlighet*, Masteroppgave i arbeids- og organisasjonspsykologi, Universitet i Oslo, mai 2009
 35. Pejtersen JH, Feveile H, Christensen KB, Burr H. Sickness absence associated with shared and open-plan offices - a national cross sectional questionnaire survey
 36. Pejtersen. J, Allermann L., Kristensen T.S. et al.: Indoor climate, psychosocial work environment and symptoms in open-plan offices. *Indoor Air* 2006 (Referert i Knut Inge Fostervold: Åpne kontorlandskap: en litteraturgjennomgang, Ramazzini nr.1. 2009)
 37. Phys.org. 17 Sep 2013
 38. Rasila, Heidi, Rothe, Peggie: A problem is a problem is a benefit? Generation Y perceptions of open-plan offices, Aalto University, Espoo, Finland, 2012
 39. Rognø, Linn Merete: «Åpne landskap er til for å spare penger», Artikkel i Nettavisen Din Side
 40. Solbakken, Magnar: Effekten av et åpent kontorlandskap på jobbtilfredshet og jobbutførelse, Mastergrad UiTromsø, våren 2011
 41. Veitch, Jennifer A., Kate E. Charles, Kelly M.J. Farley, Guy R. Newsham: A model of satisfaction with open-plan office conditions: COPE field findings, NRC Institute for Research in Construction, Canada, May 2007
 42. Vilnai-Yavetz, I, A. Rafaeli, and C. Schneider Yaacov,: "Instrumentality, Aesthetics, and Symbolism of Office Design" *Environment and Behavior*, 37 (2005)
 43. Vischer, Jacqueline C.: Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work, Montreal, 2008 med referanse til Von Krogh, Nonaka & Nishiguchi, 2000.
 44. Vischer, Jacqueline C.: Towards an Environmental Psychology of Workspace: How People are affected by Environments for Work, Montreal, 2008
 45. Westerlund, Hugo; Danielsson, Christina Bodin; Wulff, Cornelia: Office type, health and productivity, Stressforskningsinstituttet, Stockholm, 2013

Vedlegg 1 Ressurspersoner og fagmiljøer

Ressurspersoner

Dr. Juriaan van Meel, Partner i ICOP Consultants (Nederland) og forsker ved Det tekniske universitet i København

Erling Dokk Holm, doktorgrad fra Arkitekt- og designhøyskolen og er første amanuensis ved Markedshøyskolen

Eirik Magnus Newth [astrofysiker](#) og [forfatter](#),

Seniorforsker Arne Lindseth Bygdås, Arbeidsforskningsinstituttet, Høyskolen i Oslo og Akershus

Departementer og direktorater i Norge

Miljødepartementet (Klima og miljødepartementet): Truls Bjørvig (O-avd), Georg Kjelsberg (O-avd/PS), Marie Holan (O-avd/PS), Eirik Bøe (Forskerforbundet Unio), Alf Arne Vullsta (Parat), Cecilie Windspoll (Akademikerne), Terje Valdager (Hovedvernombud), Gunnar Farestveit (NTL)

Kunnskapsdepartementet: Nille Lauvås (personalsjef), Anne Noddeland (OU-leder, prosjektleder Kirkegt.18), Arnfinn Gamlehaug (hovedverneombud), Magnhild Aasan (hovedtillitsvalgt NTL), Torstein Lindstad (Unio), Edit Skeide Skårn (hovedtillitsvalgt Akademikerne).

Nærings- og fiskeridepartementet: Ane M. Stray Pedersen (HR-leder) og Sjur Dahl (Akademikerne)

Utdanningsdirektoratet: Petter Skarheim (direktør), Morten Haug Frøyen, Birgitte Arctander Stub, Marianne Westbye, Finn Skogum

Andre land

Finland

Centre for International Mobility (CIMO): Mrs. Maire Kokko, Head of Human Resources

Finansdepartementet: Mrs. Tiina Keväjäarvi (prosjektleder), Mr. Kaj Hedvall

Justisdepartementet: Mr. Kari Kiesiläinen, Director General, Ministry of Justice, Mrs. Anna Sarpo, Chief Adviser

Senaatti: Mrs. Reetta Ripatti, Chief Adviser

Danmark

SIGNAL arkitekter: Adm. direktør Gitte Andersen

Kulturstyrelsen: Erik Thorlund Jepsen (prosjektleder på analyse og konseptutviklingsprosjekt fra 2013)

Moderniseringsstyrelsen: Marianne Sterlie (servicechef), Henrik Støtt og Lars Poulsen

Nederland

State Government Real Estate Company og

Finansministeriet/Innenriksdepartementet: Jaap Uijlenbroek (director-general); Daan Langendoen (programmedirector government housing reforms, Ministry of the Interior and Kingdom Relations), Aldo Looijenga, Paul van der Vlis, Richard Slingerland Natascha Cornelisz, Mandy Smits, Theo Wijnia

Medicine Evaluation Board (Legemiddelverket): Robert Sloot

Andre fagmiljøer

I tillegg har arbeidsgruppen benyttet seg av spesialkompetanse ved Statsbygg, DSS og Difi.

Vedlegg 2 Dokumentasjon fra workshop med tillitsvalgte og verneombud/bedriftshelsetjenesten

For å få innspill til hvordan utforme fremtidens arbeidsplasser i nytt regjeringskvartal, ble tillitsvalgte og verneombud/bedriftshelsetjenesten invitert til å delta i en workshop med temaet: Hvordan utforme fremtidens arbeidsplasser i nytt regjeringskvartal?

Workshopene ble organisert slik at deltakerne først fikk anledning til å definere hvilke temaer de ønsket å ta opp.

Workshop med tillitsvalgte 17. mars 2014

Alle temaer som kom opp på agendaveggen

- Hvilke arbeidsformer ønsker vi oss?
- Hvordan samordne tillitsvalgte/vernetjeneste på tvers av departementene/DSS?
- Prosess og medvirkning
 - Når skal beslutningene tas?
 - Hvordan skal beslutningene tas?
 - Hvordan skal departementene og organisasjonene involveres?
- Hvordan utforme fellesløsninger? Hvilke funksjoner?
- Enekontor versus landskap
- Hvilken fysisk situasjon yter vi best? Avhengig av arbeidsoppgaver
- Lys og luft
- Skal teknologien tilpasses mennesker – eller skal mennesker tilpasses teknologien og fysiske strukturer? Teknologien endres raskt, fysiske strukturer senere og mennesket endrer seg svært, svært langsomt
- Hvem er vi? Hva karakteriserer arbeidsoppgavene i departementene?
- Er vår arbeidsdag forutsigbar og rasjonell?
 - Når tenker vi?
 - Når skriver vi?
 - Når får vi ideer?
 - Når kommer hasteoppdrag?
 - Kan vi planlegge ro, myldring, tenkning?
- Hvordan fremme en lærende organisasjon gjennom et funksjons- og romprogram?
- Møteromsdekning (stillerom/multirom)
- Vil vi trenge egne prosjektrum som kan disponeres over lengre tid?
- Hva er utfordringene med landskap?
- Underdekning versus overdekning
- Underdekning – hva er konsekvensene?
- Hva slags arbeidsoppgaver løses best i åpent landskap/cellekontor?

- Internasjonalt samarbeid – kontakt med sektor. Krav til representativitet og funksjonalitet (ny teknologi)
- Hvor skal ledere sitte i fremtidens departementer? Ledelse
- Hvilken ambisjon har vi for fremtidens statsforvaltning – og hva betyr det for utforming av regjeringskvartalet?
- Hvordan er typiske samarbeidsformer i departementene fremover?

Dokumentasjon fra gruppene

Nedenfor følger dokumentasjon fra alle gruppene. Deltakerne ble i siste del av workshopen bedt om å vekte temaene ved å sette kryss på det de synes er viktigst (de fikk sette tre kryss hver). I presentasjonen nedenfor står det viktigste først.

<p>Tema: Enekontor vs landskap Fysiske forutsetninger – når jobber vi best?</p>
<p>Sammendrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Helseaspektet <ul style="list-style-type: none"> ○ Forskningsresultater sier at støy og stress er konsekvens av åpent landskap ○ Økt sykefravær, dårligere produksjon/levering ○ Undersøkelser fra forskningen viser at man stresser også selv om man ikke opplever det slik selv (bedriftshelsetjenesten). Trivsel – det private rom • Fysiske forutsetninger <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvem er vi? Behov for arbeidsro. Konsentrasjonsarbeid ○ Differensiere mellom ulike grupper ansatte (arkiv, saksbehandlere, forkontor, kommunikasjon) ○ Være attraktiv arbeidsplass – taler for enekontorer ○ Ta på alvor at enekontorer sikrer best produktivitet og fornøyde ansatte
<p>Antall kryss: 19</p>

<p>Tema: Hva er utfordringer med åpent landskap? Best mulig møteromsdekning/stillerom/multirom. Arbeidsforhold i landskap. Vil trenge egne prosjektrum</p>
<p>Sammendrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle departementene må selv kunne velge cellekontor/åpent landskap ut i fra funksjonelle behov/arbeidsoppgaver. • Fast plass, dagslys, ventilasjon, lydtett • Arbeidsoppgave tilpasses landskap/celle • Landskap er problematisk ved behandling av sensitiv/fortrolig informasjon (f.eks r-notater, personalsaker, konsulære saker, innkjøp, saker i forhold til fremmede makter, beskyttelse av kilder etc.). «Need to know»- prinsippet er styrende for mange saker. • 75 prosent målet er å begynne i feil ende • Registrere egenaktivitet – kontra – rydde – opp og fram. Tar mye tid. • Prosjektrum viktig – f.eks fleksible møterom/tekniske løsninger må ligge til rette for kurs/møterom. Krise/beredskap.

Attraktive arbeidsplasser:

- Stillerom, hvilerom, kantine, treningsrom. Fremtidige behov for slike rom vil øke.
- Glassbokser håpløst.
- Funksjonable møterom der vi er
 - Lett tilgjengelige
 - Ikke innsyn
 - Lydsikre
- Eksterne vs interne møterom, hensiktsmessig plassering, 1.etg vs oppover i etg.
- Regjeringskvartalet bør ha egne konferanselokaler, plass for allmøter. (effektivt, økonomisk)
- Uteplass, takterrasse
- Arbeidsplass med plass til to skjermer + dokumenter, pc i skuff
- Sosiale soner viktig! Lokalisering viktig – tilgjengelig men ikke forstyrre, god kaffemaskin + sofagruppe + avisbord.
- Parkeringsmuligheter for bil + sykkel
- UU (universell utforming)
- Leveringsdyktighet – hvem vi er, vi skal serve politikerne, tenkearbeid/konsentrasjonsarbeid, effektivitet, opprettholde produktivitet – gjøres best i enekontorer.
- Hjemmekontor negativt – ingen løsning vi bør etterstrebe

Antall kryss: 17

Tema: Hvem er vi nå og i fremtiden?

(arbeidsformer/arbeidsoppgaver, innhold = variert og uforutsigbart og kunnskapsbasert)

Sammendrag:

Vi etterlyser en systematisk gjennomgang av arbeidsoppgaver, arbeidsformer og arbeidsinnhold i nåtid og fremtiden som beslutningsgrunnlag for rom og funksjonsarbeidet/planlegging av nytt regjeringskvartal.

Vi skal være verdens beste statsforvaltning = god forvaltning eller lærende kunnskapsbedrift:

1. Vi ønsker avklaring av verdigrunnet – evalueringskriteriene og vektning
2. Forholdstall egenproduksjon og samarbeid må kartlegges
3. Uforutsigbarhet – viktigste parameter
4. Kompetansetungt/nøkkelparameter

Vi gjør følgende:

- Saksbehandling
- Kommunikasjon
- Arkiv
- Forværelse
- Politisk ledelse
- Utredning
- Planlegging

Variert, krever konsentrasjon, samspill, fleksibilitet, kreativitet, universell utforming + universell tilpasning- jobbe hele livet.

Forskningsbaserte løsninger

Ulik kompetanse – ulike personligheter – unge og gamle?

Antall kryss: 14

Tema: Underdekning vs overdekning. Hva er konsekvensene?

Sammendrag:

Ingen fordeler med underdekning/clean desk/free seating (unntatt økonomiske hensyn, kanskje)

Nedsider/ulempes:

- Ineffektivitet: deler av arbeidsdagen kan forsvinne i jakt på plass, evt. retur til hjemmekontor dersom det er fullt. Dårlig oversikt for ledere og saksbehandlere: Hvor er folk? Også utfordring for trivsel.
- Hemmer samarbeid og fremdrift i saksbehandling. Ledere ønsker ikke at medarbeidere bruker hjemmekontor – kan redusere produktivitet og samarbeid.
- 100 prosent papirløst byråkrati – umulig. Vi trenger tilgang på dokumenter, rapporter, andre kilder for saksbehandling inkl. bøker, printe nytt = minus for miljø og kostnader + effektivitet.
- Arbeid med sensitive dokumenter vanskelig uten fast plass. Departementene blir ikke attraktive arbeidsplasser.
- Fordeler med overdekning:
 - Mer fleksibelt ved omorganisering og bemanning
 - Enklere å justere bemanning mellom seksjoner – alle i en seksjon kan sitte sammen.
 - Tar høyde for bemanningsøkning i fremtiden
 - Mulighet for gruppe/prosjektarbeid ved ha «ledige» soner
 - Mindre støy, uro, bedre luft og temperatur
 - Mindre stress og mistrivsel
 - Hva med ergonomisk tilpasning når man ikke har fast plass? +sårbarhet for vekst i antall ansatte?
 - Kan diskriminere personer (småbarnforeldre, folk som bor langt unna) som ikke kan komme kl. 7 om morgenen)

Antall kryss: 12

Tema: Skal teknologien tilpasses mennesker, eller mennesker tilpasses teknologien og fysiske strukturer?

Sammendrag:

- Papir går ikke ut på dato – trenger plass (hylle/pult)
- Mer tungvint å jobbe – må bevege seg vekk fra pulten for å være i dialog (telefoner, små diskusjoner)
- Landskap virker ikke sosialiserende (får ikke smalltalk i gangen/kontor)
- Gode løsninger krever areal – også åpne landskap
- Arbeidsformen har endret seg lite de siste 20 år
- Fleksibilitet er viktig, men vi klarer ikke ta høyde for alle tenkelige endringer i struktur
- Noen grupper bedre «egnet» i landskap avhengig av arbeidsoppgaver

<p>(f.eks kommunikasjon, arkiv, forværelse). Men ikke de som jobber med sensitive saker</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvem er mest på kontoret? <ul style="list-style-type: none"> ○ Ledelsen er mest borte – er man villige til å ta debatten om dette? • Teknologien er et verktøy (ingen løsning) slik at vi kan gjøre jobben vi er satt til – tenke gode tanker – da trenger vi gode arbeidsbetingelser – produsere og lese – trenger konsentrasjon.
Antall kryss: 12

Tema: Prosess og medvirkning (samordning tillitsvalgte/vernetjeneste på tvers av Dept/DSS)
<p>Sammendrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det noe enkelte departement, hver for seg, skal ha medbestemmelsesrett på? (og evt. når?) • Hvem skal f.eks forhandle/drøfte om fordeling av arealer til stillerom osv.? • Kan en samordne verneombudene – felles for alle departementene? <ul style="list-style-type: none"> ○ Når skal beslutningene tas? ○ Hvordan skal beslutningen tas? ○ Hvordan skal departementene og organisasjonene involveres? • Hvis de tillitsvalgte (og verneombudene) skal kunne involvere medlemsmassen, trenger vi en klar tidsplan/oversikt over prosessen – FORUTSIGBARHET • Vi forventer innflytelse på rapporten • Hvordan sikre + mulighet for utforming av arbeidsplasser iht nye arbeidsformer i det enkelte dep/DSS?
Antall kryss: 9

Tema: Medbestemmelse og utredning
<p>Sammendrag:</p> <p>Viktige beslutninger skal tas på godt utredet grunnlag. Berørte er naturlig del av dette. Høring skriftlig med muligheter for skriftlig innspill. Arbeidstakere bør høres på en skikkelig måte (dvs. skriftlig bl.a.)</p>
Antall kryss: 8

Tema: Hvordan løse felles løsninger? Hvilke funksjoner?
<p>Sammendrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samordning av fellestjenester/plassering. Fagmiljø for fellestjenester kontra tilhørighet fagavdeling. <ul style="list-style-type: none"> ○ IKT ○ Regnskap ○ Kantine ○ Forværelser ○ Servicetorg ○ Sikkerhetstjenester/vakt/beredskap ○ Dokumentasjonscenter/arkiv ○ Kompetanse • Se departementsfellesskapet som en enhet og finne egne felles løsninger

<p>(ikke outsource).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forskjell mellom departementene på hva slags (interne/eksterne) henvendelser en har, og hvor mange. Vanskelig å strømlinjeforme? • Fysisk plassering <ul style="list-style-type: none"> ○ Samle ett sted eller pools i de ulike dep/avdelinger? ○ Viktig at ikke noen blir sittende alene dersom de fleste blir samlet ○ Ny teknologi – færre henvendelser til tradisjonelle «forværelsetelefoner» ○ Felles info/besøkssenter
Antall kryss: 6

Tema: Hva slags arbeidsoppgaver løses best i åpent landskap/cellekontor? (gjenspeiler 75/25 forslaget dette?)
<p>Sammendrag:</p> <p>Hva slags oppgaver kan evt. løses best i åpent landskap?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Arkiv, kommunikasjonsavd., deler av administrasjonen, IT-hjelp etc <p>Hva slags oppgaver best i cellekontorer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Forskriftsarbeid, utredninger, stortingsmeld (dette krever også samarbeid, men hoveddel av tid til konsentrasjon) • Burde det vært 75 % cellekontor og 25 % åpent landskap? 70/30 etc. krever en gjennomgang. Andelen i KS1 gir inntrykk av å være «tatt ut av lufta»
Antall kryss: 3

Tema: Internasjonalt samarbeid og kontakt med sektor – krav til representativitet og funksjonalitet
<p>Sammendrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Flere representative lokaler <ul style="list-style-type: none"> ○ Gode møte- og seminarrom (10-20-30 personer) med gode tekniske fasiliteter, videokonferanse osv. • Gode auditorier og konferansefasiliteter for departementene • «One stop shop» besøkstjeneste • Egen «ytre» besøkssone for store møter og konferanser og mindre møter med eksterne • Internasjonalt samarbeid vekstområde • Departementsansatte skal ta imot besøk i lokaler de er stolte av å vise fram – utstillingsvindu for norsk design. • Besøkende skal oppleve at de kommer til et viktig bygg
Antall kryss: 3

Tema: Hvordan fremme en lærende organisasjon?
<p>Sammendrag:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premisser for læring? <ul style="list-style-type: none"> ○ Fysisk tilrettelegging: Møtesteder – formell/uformell ○ Organisatorisk tilrettelegging: arb.org/former • Romprogram som ivaretar behovene. Lokaler som reflekterer arbeidsoppgaver, verdigrunnlag, ambisjoner

-
- Problemstilling: Hva bindes opp i romvalg nå? Hvilket handlingsrom har vi fremover?
 - Hvordan formidles felleskulturen i departementet/departementene?
 - Plassering av fellesfunksjoner – Bør DSS ha større rom?
 - Hvordan yter vi best? Er mest kreative?
 - Konsentrasjon – ro – stimuli – utfordring
 - Psykososiale behov – vs. ulikheter i personlige forutsetninger/typer, tilpasningsbehov, kostnader – trygghet vs. utfordringer
 - Attraktivitet som arbeidsplass er viktig for konkurransen om kompetansen
 - Det å isolere problemstillingene kan bli mangelfullt – «alt henger sammen med alt»

Hvis et overordnet mål er å være en lærende organisasjon/så må innredning fremme det (vi tror «clean desk» og underdekning destabiliserer).

Antall kryss: 2

Workshop for verneombud og bedriftshelsetjenesten 8.april 2014

Alle temaer som var på agendaveggen:

- Hvordan skal vi arbeide med organisasjonsutvikling i tiden fram til ferdigstilling av regjeringskvartalet?
- Kunnskapsproduksjon: hvordan bør fysiske strukturer/rom utformes for best å sikre både individuell og kollektiv læring?
- Hvilke arbeidsoppgaver løser vi i løpet av en dag/arbeidsuke, og i hvilken grad stilles det krav til samhandling og konsentrasjon?
- Hvilke kriterier er mest sentrale i forhold til arealnorm for den enkelte?
- Hva legger vi som prinsipper for en fremtidsrettet arbeidsplass?
- Støy
- Erfaringer fra flytting fra kontorlandskap til cellekontor?
- Hvordan involvere ansatte? Kan ansatte få være med å utforme egen arbeidsplass utfra funksjon?
- Aktivitetsbaserte kontorplasser – pro/kontra
- Hvordan skal et fremtidig åpent landskap med en gitt arealnorm ta hensyn til arbeidstakere med spesielle behov?
- Hvordan ta høyde for at folk er forskjellige og har ulike behov, f.eks med hensyn til skjerming mot støy?
- Hvordan sikre optimal bruk av human kapital?

Dokumentasjon fra gruppene

Nedenfor følger oppsummering fra alle gruppene. Deltakerne ble i siste del bedt om å vekte temaene ved å sette et kryss på det de synes er viktigst (de fikk sette tre kryss).

Tema: Hvordan skal vi arbeide med organisasjonsutvikling fram mot ferdigstilling av nytt regjeringskvartal?
Sammendrag: <ul style="list-style-type: none">• Tydeliggjøre målet om fremtidsrettede arbeidsplasser• Bygge ned barrierer mellom avdelingene og departementer• Analysere egenskaper ved arbeidsformer i departementene. Behov for konsentrasjon, skjerming, samarbeid, fleksibilitet• Lage strukturer (fysiske) som legger til rette for samarbeid• Viktig premiss at fysiske strukturer ikke skal styre gode, organisatoriske løsninger, heller omvendt• Kreative prosesser i hvert departement, som legger til rette for organisasjonsutvikling
Antall kryss: 12

Tema: Hva legger vi som prinsipper for en fremtidsrettet arbeidsplass? Hvilke kriterier er mest sentrale i forhold til arealnorm for den enkelte?
Sammendrag: <ul style="list-style-type: none">• Viktig prinsipp: Helsefremmende arbeidsplass• Hva legger vi fremtidsrettet? Hva ser man for seg at skal endres?

- Organisasjonsutvikling må komme før arbeidsplassutforming
- Kartlegge arbeidsorganisering, arbeidsoppgaver inkl. tidsbruk og arbeidsplassering (på egen plass, møterom o.l.)
- Utvikling av scenarier
- Forskningsbasert
- Er det gitt at man sparer areal på et godt landskap?
- Ledergrupper bedre egnet for landskap – større informasjonsflyt
- Finnes det forskning på denne måten å regne på? Plass vs. helse?
- Hva har den enkelte behov for på sitt areal?
- Tilpasses fremtidens teknologi?

Antall kryss: 10

Tema: Hvordan kan ansatte få være med å utforme egen arbeidsplass ut fra funksjon? Aktivitetsbaserte kontorplasser (pro-kontra)

Sammendrag:

- Den enkelte ansatte må få informasjon. Ikke tilstrekkelig med representasjon gjennom fagforeninger og vernetjeneste. Må ta folks engstelse på alvor. Mulige veier: Postkasse for innspill/synspunkter/spørsmål/blogg/interdepartemental side (ikke off.) for meningsutveksling. Studiebesøk, hospitering
- Obs. for støyende byggeprosess

Aktivitetsbaserte kontorplasser (pro-kontra)

Pro:

- Fleksibilitet i forhold til omorganisering
- Mer fysisk bevegelse
- Blir kjent med flere på arbeidsplassen/økt rotasjon

Kontra:

- Kan skape økt stress i hverdagen
- Tidstyv i forhold til å lete etter plass og personer
- Flere vil ønske hjemmekontor
- Krevende for ledere å finne sine folk når de noe haster
- Kan redusere effektiviteten i arbeidsinnsats
- Høyere gjennomstrøming av arbeidskraft med høy markedsverdi
- Mindre tid til konkret arbeidsinnsats

Neste steg: Finne fram til kreative og mangfoldige metoder for involvering av alle ansatte

Antall kryss: 10

Tema: Hvordan ta hensyn til at folk har ulike behov gitt «one size fits all» kontorløsning med en knapp arealnorm

Sammendrag:

- Tilpasningsmuligheter er viktig – må unngå at det blir stigmatiserende
- Muligheter for private samtaler – omsorg for kollegaer vanskeligere i åpent landskap. Hvordan bevare de mulighetene?
- Tryggheten med eget kontor/egen plass – arbeidstakerens behov som menneske – vanskelig hvis ikke man en gang skal ha en fast plass.

Antall kryss: 9

Tema: Arbeidsoppgaver – samhandling/konsentrasjon

Sammendrag:

- Ulike arbeidsoppgaver – alle har behov for konsentrasjon
- Tilpasningsbehov – valgene som tas tilpasses våre behov
- Flexibilitetens bakside – hjemmekontor vs. samhandling på kontor
- Valg av kontorløsning – konsekvenser for spontan samhandling
- Vil vi endre våre arbeidsmåter for å imøtekomme fremtidens kontorløsninger?

Antall kryss: 7

Tema: Støy

Sammendrag:

- Det er mye dokumentasjon på at åpne kontorlandskap medfører støy som er skadelig for helse og bidrar til sykefravær. Utredningsinstruksen fastslår at helseeffekter av nye tiltak skal konsekvensutredes. Det er i dette tilfellet arbeidsgivers ansvar (KMD). Er støy i nye kontorlandskap konsekvensutredet?
- Nye kontorlokaler må tilpasses de oppgavene som er typiske for en departementsansatt. Oppgavene må kartlegges i forhold til tid brukt til konsentrasjon/møter etc, ved daglige tidsmålinger i en periode, som grunnlag for utforming.
- Arbeidsgiver må kompensere for økt støy – økt bruk av hjemmekontor
- Arbeidsgiver må ivareta spesielt sårbare (eldre, hørselshemmede, øresus) og sikre lik tilgang på kompenserende tiltak for å unngå sykemelding. Mennesker med dårlig helse, mer utsatt for allergi, infeksjoner etc.
- Arbeidsgiver må øke kompetanse på gode innemiljø, og god kultur for å ta hensyn (støy, parfyme, hundehår)

Antall kryss: 1

Tema: Fysiske strukturers betydning for individuell og kollektiv læring og samhandling

Sammendrag:

- Samlokalisering av personer med funksjoner som er like/har overføringsverdi til hverandre
- Betydningen av at ansatte bruker laptop/IKT-verktøy aktivt i møter hvor viktige problemstillinger drøftes
- Fysiske rom må tilpasses både muligheter for individuell konsentrasjon og interaksjon på tvers.

-
- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Fysiske strukturer påvirker hvem som samhandler/kommuniserer med hverandre – fleksibilitet?• Mulighet for prosjekttrom• Støy påvirker evnen til konsentrasjon• Åpne landskap kan være svært støyfulle |
|--|

Antall kryss: 1

Tema: Erfaring fra flytting fra kontorlandskap til cellekontor

Sammendrag:

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Sosialt omsorg/nærhet vanskeliggjøres• Fellesskapsfølelsen øker/mer inkluderende• Aktiv innhenting av erfaringer fra departementene (også historisk)• Tekniske løsninger må være på plass• Plassering – behov for fleksibilitet, tilrettelegging, tilknytning til arbeidsoppgaver• Kartlegging av arbeid – hva slags jobb (konsentrasjon/møter/annet)• Enklere å ta kontakt i landskap, men forutsetter mulighet til ikke å forstyrre andre• Viktig for moralen at sjefene samme arbeidsforhold |
|--|

Antall kryss: 0

Vedlegg 3 Innspill fra Bedriftshelsetjenesten vedr. nytt R-kvartal



DEPARTEMENTENES
SERVICESENTER

SAV:BHT

Notat

Til: FAD
v/avd.dir.
Michel Midré
Fra: BHT
Dato og sign.: 24.04.13 JTM

Innspill fra Bedriftshelsetjenesten vedr. nytt R-kvartal

Det vises til forespørsel om fagstoff fra Bedriftshelsetjenestens arbeidsmiljøkonferanse 2012. I forbindelse med oversending av materialet avtalte vi at BHT også kunne komme med faglige innspill til arbeidet med nytt R-kvartal i nåværende fase av prosessen.

BHT vil ut fra egen erfaring i eksisterende R-kvartal understreke betydningen av at brukerperspektivet er med helt fra starten av i planleggingen, noe vi vil begrunne nedenfor.

1. KONTINUERLIG ENDRING

Bygningens utforming gir muligheter og setter begrensninger for det arbeidet som skal utføres der. Trenden i departementenes arbeidshverdag er blant annet stadig større krav til fleksibilitet mht organisering av arbeidsutførelsen (endringer i departementsstrukturen, arbeid med stortingsmeldinger, prosjektgrupper, arbeidsgrupper, rullering/utlån av medarbeidere m.v.). Bygningens utforming bør underlette disse kontinuerlige endringene og arbeidsprosessene i så stor grad som mulig.

2. TILGJENGELIGHET

Kravet om tilgjengelighet og rask respons på hendelser og mediahenvendelser ser ut til å være økende. Det er ikke usannsynlig at denne utviklingen vil tilta ytterligere i årene som kommer, noe som kan komme til å drive frem en ytterligere profesjonalisering av hvordan disse kravene skal møtes fra departementenes side. Dette aktualiserer økt bruk av vaktordninger, ny teknologi og fleksibel ledelsesfunksjon uavhengig av tidspunkt på døgnet. Bygningene bør derfor designes for å kunne håndtere denne trenden. Eksempler på aktuelle tiltak kan være kommunikasjons- og medierom, samt hvilerom og fasiliteter for de som bemanner departementene kvelder, netter og helger.

3. LÆRING OG KUNNSKAPSDELING

For å kunne håndtere økende saksmengde i fremtiden, vil man neppe kunne satse utelukkende på økt bemanning. Trolig vil økt bruk av kunnskapsdeling være aktuelt som effektiviseringsiltak. Siden det meste av kunnskapsdelingen i virksomheter foregår i en til en – situasjoner, bør lokalene gi gode muligheter for dette. Satsing på IKT alene for å øke kunnskapsdeling har vist seg å gi liten effekt. Lokalene bør dermed gi tilstrekkelige muligheter for samarbeid og læring, uten at man forstyrrer sine kolleger.

De departementsansatte vil også i fremtiden ha behov for lokaler som både gir mulighet for ro og avskjerming når man utfører konsentrasjonskrevende oppgaver og fortrolig samtale med andre, og lokaler som legger til rette for god kommunikasjon og samarbeid med andre når oppgavene tilsier det. Flertallet av saksbehandlere vil i løpet av en arbeidsuke ha behov for både stillesone/cellekontor for konsentrasjonskrevende arbeid, lokaler som innbyr til kunnskapsdeling, læring og kommunikasjon med andre, samt soner der det tillates noe mer støy, der man kan tåle å være en stund for å utføre mindre konsentrasjonskrevende oppgaver.

4. MULIGE BIDRAG TIL FOREBYGGING AV SYKEFRAVÆR

En av de største og viktigste utfordringene for departementenes ledere og ansatte, både nå og i fremtiden, er å kunne levere på et høyt nivå, samtidig som man ikke overbelaster de menneskelige ressurser. I Bedriftshelsetjenesten erfarer vi at mange presser seg opp mot tålegrensen over lang tid, og dermed setter sin egen helse og fungeringsevne i fare. En del presser seg også over denne grensen, og blir som et resultat av dette ofte sykmeldt i kortere eller lengre perioder. Kvaliteten på det mest konsentrasjonskrevende arbeidet blir i tillegg ofte skadelidende – lenge før sykmelding er et faktum.

Bygningene i det nye R-kvartalet kan bidra til både forverring og forbedring av disse utfordringene. Arbeidsmiljølovens kapittel 4 gir viktige føringer for hvordan arbeidslokalene bør utformes, også §§ 4-1, 4-2 og 4-3. Konkretisering av dette er en viktig oppgave, og bør gjøres så tidlig som mulig i prosessen. Av særlig betydning er AML § 4-1 (2), der blant annet arbeidets organisering, tilrettelegging og ledelse, teknologi m.v. er nevnt spesielt som risikofaktorer. Arbeidslokalene bør ikke bidra til høyere risiko for uheldig fysisk eller psykisk belastning fordi de ikke er tilpasset departementenes behov for fleksibilitet og funksjonalitet under skiftende forhold.

Eksempel på konkretisering:

Ny forskning viser en klar sammenheng mellom høyt arbeidsengasjement og bedre helse, bl.a. mindre forekomst av hjerte/kar-sykdommer, muskelsmerter, samt angst og depresjon – altså diagnoser som ofte fører til sykefravær i følge NAVs sykefraværstatistikk. Videre er det en sammenheng mellom høyt arbeidsengasjement og tilgangen på jobbresurser som: høy grad av autonomi i arbeidet og dermed opplevelsen av indre kontroll, sosial støtte, tilbakemelding, belønning og organisasjonsklima. For hvert av disse temaene finnes det forskning som kan gi viktige innspill til arbeidslokalenes funksjonalitet ut fra tankegangen i AML § 4-1 (2). God plass for uformelle samtaler, møter og annen planlagt kommunikasjon uten tilhørere, samt arbeidsro til konsentrasjonskrevende oppgaver er to sentrale behov i denne sammenheng.

Man kan ut fra det vi har anført i punktene 1-4 ovenfor tenke seg en kontorløsning der hver person utfører oppgaver på tre ulike steder i departementets lokaler:

- skrivebord i landskap, noe støy, for mindre krevende arbeidsoppgaver
- rom og sittegrupper for møter, kunnskapsdeling og fortrolige samtaler
- stille soner og cellekontorer hvor man uforstyrret kan konsentrere seg om de mest konsentrasjonskrevende oppgavene (jf. også pkt 5.)

Det avgjørende for lokalenes hensiktsmessighet vil her være hvorvidt det er tilstrekkelig kapasitet av den type rom den enkelte har behov for til enhver tid. Hver medarbeider bør ha en base/plass som er "sin," slik at man unngår frustrasjoner og følelsen av manglende tilhørighet i lokalene.

5. Fysisk arbeidsmiljø

Når det gjelder fysisk arbeidsmiljø bør prosjektet "Nytt R.kvartal" ha ambisiøse HMS- mål på konkrete områder som støy, ventilasjon, ergonomi og universell utforming. Dette skal på aktuelt tidspunkt være i tråd med gjeldende regelverk. Det samme gjelder krav om dagslys og utsyn. Det er også viktig å understreke at behovet for individuell tilrettelegging også i fremtiden mest sannsynlig vil være aktuelt, selv om universell utforming vil være et hovedmål.

Når det gjelder valg av kontorløsninger er det for tidlig å komme med konkrete anbefalinger. Men vi oppfordrer til at nåværende løsninger i departementsfellesskapet og løsninger i årene fremover følges nøye og evalueres, både mtp utforming og daglig virke. Fra vårt ståsted ser vi det som hensiktsmessig at FAD legger til rette for en arena hvor slik erfaringsutveksling kan foregå.

Spesielt de siste par årene har det skjedd store endringer for en del ansatte med tanke på selve arbeidsplassen. Flere departementer har forsøkt eller forsøker nå i den "midlertidige" perioden ut å åpne kontorlandskap, fra tidligere tradisjonelle cellekontor. Gjennom deler av Bedriftshelsetjenestens tjenester får vi mange tilbakemeldinger fra ledere og ansatte, både gjennom samtale og tett observasjon. Vi ønsker og planlegger med at vi i tiden fremover kan samle denne informasjonen i en form for studie, og at dette vil være et nyttig innspill i valg av kontorløsning.

Trender og kontorløsninger i sammenlignbare virksomheter bør selvfølgelig også tas i betraktning.

Et annet tema vi anser som viktig i det forebyggende og helsefremmende arbeidet er fysisk aktivitet. Pr i dag heter det i Arbeidsmiljøloven at Arbeidsgiver skal vurdere tiltak for å fremme fysisk aktivitet (§3-4). I departementsfellesskapet har man de siste årene tatt dette på alvor og trening i arbeidstiden er innført i ulike former for samtlige virksomheter utenfor DSS. Treningsrom og gymsaler har eksistert i R5, R4 og G-blokk lenge. I tillegg har flere departementer prioritert treningsrom i sine nye lokaler etter 22.07. Både treningsrommene og treningstilbudene til Bedriftshelsetjenesten og Fellestjenesteavdelingen (ettermiddagstidene) er godt besøkt og et gode mange ansatte setter stor pris på. Med økte krav generelt i arbeidslivet og især kravet om å være tilgjengelig for den politiske ledelsen anser vi det som viktig også i fremtiden at det legges til rette for fysisk aktivitet i *nær tilknytning* til arbeidssted/arbeidstid. Treningsfasilitetene bør være et attraktivt tilbud og egnede lokaler, især i fht luft, lys og plassbehov, bør prioriteres. Funksjonelle arealer bør settes av tidlig i prosjektet og skjermes, slik at dette ikke er et behov som skal dekkes etter at byggene står ferdig.

Vi understreker at Bedriftshelsetjenesten hver dag jobber med sammenhengene mellom arbeid og helse og at vi gjerne vil bidra med våre konkrete erfaringer fra vårt daglige virke i planleggingen av det nye Regjeringskvartalet.

Femtidens moderne regjeringsbygg

Helene Sofie Melbye 2014

Innledning

Dette prosjektet har omhandlet det nye type regjeringsbygget vi kommer til å ha i fremtiden. UNGnovasjon sin oppgave var å komme med kreative innspill til hvordan en arbeidsplass kommer til å se ut i fremtiden, og hvordan det nye regjeringsbygget kunne tilpasse seg en moderne hverdag.

Vi startet på dette prosjektet i januar 2014, og legger fram endelig rapport til KMD 10 mars 2014. Problemstillingen vi har jobbet med, lyder som følger: ”Kom opp med idéer som vil gjøre fremtidens jobbsituasjon mer fleksibel, effektiv og moderne”. Vi har prøvd å ta opp jakten på tidstyver og ineffektive arbeidsmåter og har valgt å dele inn prosjektet i to deler, utendørs og innendørs. På delen som omhandler uteområdet har vi sett på hvordan vi kunne tenke oss at det skulle være, både som publikum og ansatt, med både muligheten for sitteplasser, informasjon og minnesmerker. I tillegg har vi tatt med forslag til transport og inngang til bygget.

Det er delen om innsiden av bygget vi har lagt mest vekt på, der vi har lagt hovedfokuset på arbeidsplassen, hva som bør være med i andre deler av bygget og hvordan man kan utnytte plassen man har tilgjengelig på en effektiv måte. Vi har valgt å jobbe ut fra ideen om at kontorlandskapene om noen år ikke kommer til å være kuber eller bestå av små private kontorer, men heller være åpne der menneskene flytter seg etter prosjekter. Strukturen i bedrifter har over tid beveget seg fra å være et hierarki til å ha en mye flatere struktur. Sammen med dette har også arbeid i grupper blitt mer vanlig, og det vil derfor være naturlig at kontorene er mer fleksible for å tilpasse seg dette. Vi har tatt for oss ulike aspekter knyttet til denne utviklingen, der teknologi spiller en viktig rolle. Vi har også gått fram med ambisjoner om å fornye, forenkle og forbedre det som eksisterer i dag. Dette har vi klart ved f.eks å være med på omvisning i noen av de eksisterende regjeringsbyggene.

Om UNGnovasjon

UNGNovasjon er en Oslo-basert organisasjon for elever på videregående skoler som jobber gratis for offentlige bedrifter og veldedige organisasjoner. Organisasjonen ble grunnlagt våren 2012 av Lejla Halilagic og Kent Fernandez, og har i dag 17 aktive medlemmer.

Konsulenter på dette oppdraget

Lejla Halilagic

Kent Fernandez (mentor)

Helene Melbye

Ziwar Salehrad

Julia Berg

Fredrik Myklegard

Lars Bockman

Verdier

Vi har gått ut ifra noen spesifikke verdier når vi har laget vår løsning. Disse er presentert under.

- Ansvarsfullt og innovativt
- Miljøvennlig
- Interaktivt med folket

Utendørs

Garasjen

Vi har to ideer som vi tenker er viktige i forhold til transport og oppbevaring av transportmidler. Med dette håper vi å fremme målet vårt om at det nye bygget skal være en forkjemper for miljøvennlighet og en grønnere fremtid.

Den første ideen innebærer å gjøre det lettere for statens ansatte å kjøre el-bil. Dette er en måte å oppfordre ansatte til å tenke på miljøet, samt at den følger trenden om at flere og flere kjøper el-bil jo bedre el-bilene blir. En løsning på dette er å tilpasse parkeringsplassene til å kunne automatisk lade el-bilene mens de ansatte er på jobb. Dette kan gjøres ved å ha en flate på parkeringsplassen som kobler seg til bilen og begynner å lade den når den parkerer. Vi har sett at slike matter/flater finnes for å kunne automatisk lade pc'er og mobiltelefoner ved arbeidsplassen. Dette finnes ikke for i størrelse for biler, men med teknologiens utvikling vil mest sannsynlig dette muliggjøres.



Den andre ideen innebærer å oppfordre og gjøre det lettere for ansatte å sykle til jobben, ved å ha et billig sykkel tilbud med egne sykler som kan leies eller kjøpes, og enkelt tas med til og fra jobb. Dette sykkelstativet kan stå både utenfor bygningen og nede i garasjen for å ta hensyn til vær og klima.

Begge ideene, el-biler og sykler, vil knyttes opp til ideen vår om at ansatte lett skal kunne sjekke inn og være tilgjengelige for medarbeidere. Når de da parkerer el-bilen sin eller setter sykkelen på plass, så lyser det opp grønt - bilen/ansattkortet registreres og de ansatte vil være registrert automatisk.

Utearealet

Utendørsarealet vil deles i to deler, der en del er åpent for alle og den andre delen er avgrenset til de ansatte. Delen som er åpent for offentlig publikum vil bestå av en historisk park med en minneplakett, en historiepark og en informasjonsskjerm, samt sitteplasser. Delen for de ansatte vil bestå av sitteplasser, i tillegg til grøntarealer.

Den historiske parken vil inneholde elementer fra Norges historie, et eksempel på det kan være å ha statuer av de fire store innenfor litteraturen, i presentasjonen brukte vi Bjørnstjerne Bjørnson som eksempel. I tillegg vil vi ha en minneplakett etter 22. juli. Minneplaketten vil være et merke til minne om livene som gikk tapt i regjeringsbygget og på Utøya. Dette vil fungere som et samlepunkt for pårørende og som et minne om tragedien som fant sted.

Tanken bak informasjonsskjermen utenfor regjeringsbygget er at det ikke alltid kommer like tydelig frem hva regjeringen har oppnådd. Denne skjermen kan brukes til mål som blir nådd underveis og annen informasjon som ikke alltid blir skrevet om i mediene. I tillegg kan man ha en Twitter/Facebook feed på denne skjermen, slik at man når ut til mange, og spesielt den yngre generasjonen.

Den avgrensede delen for de ansatte vil være en uteplass med trær og planter, der man har mulighet for å kunne sette seg ned rundt et bord og ha uformelle møter eller spise på dager med fint vær. Muligheten til å ha en uteplass for ansatte er viktig, fordi det gir dem muligheten til å ta en pust i bakken og distansere seg fra stress en liten stund, i tillegg til at det kan være deilig med frisk luft etter lange møter.

Inngangen

Hele bygget skal ha et avansert luftfiltrerings system som renser luften til et nivå man kan sammenligne med luften på sykehus. Dette skal forbedre arbeidernes evner, øke effektiviteten og holde dem mer våkne. I tillegg så er det påvist at dette har en positiv effekt på menneskers helse.



Før du ankommer kontorområdet, må du gjennom inngangshallen, der det vil være en hånd- og øyescanner som vil avgjøre om du slipper inn i bygningen eller ikke. Det vil også si at individuelle data av håndavtrykk og øyeprofil vil være nødvendig å lagre. Dette vil gjøre det enklere for vakter, resepsjonister og selve arbeiderne som da slipper å måtte huske nøkkeltet.



Innendørs

Arbeidsplassen

På en arbeidsplass har man behov for å ha et sted å oppbevare private gjenstander. I stedet for at dette skal oppbevares på private kontorer, er en annen løsning å ha personlige skap. Disse skal være i kontorlokalet, slik at man lett kan ha tilgang til sine ting, selv om man ikke har en privat sitteplass. Disse vil kunne låses opp med fingeravtrykk, slik at det bli gjennomgående at man ikke trenger et adgangskort for å få tilgang til diverse lokaler eller skap på jobben.

For å holde alle ansatte mobile til enhver tid på arbeidsplassen vil en løsning være at hver ansatt har en tablet. Disse vil være knyttet opp til internett og gjøre at man kan jobbe fra hvor som helst i bygget på en personlig plattform. Dette gjøres i dag og via Ipad, men i fremtiden vil dette bli enda viktigere.

Sammen med en jobbhverdag der hovedverktøyet er en tablet vil det til tider være nødvendig å lade denne. Dette muliggjøres av ladebord som trådløst lader gjenstander som telefoner og tableter. Dette finnes allerede på flere flyplasser, og gjør det mulig å lade enheter underveis uten å måtte fysisk koble den til en strømkilde. Denne ladeteknikken vil være tilstede i alle bord i lokalet slik at man i fremtiden slipper kabler og rot med dette.⁵⁹

For å gjøre det mer behagelig og at ansatte får en bedre holdning når de sitter kan stoler med tempurputer være aktuelt. Tempurputene vil tilpasse seg hver enkelt person og være behagelige og støttende for ryggen. Dette vil gjøre at man i lengden sparer penger på spesialtilpassede stoler for hver enkelt ansatt, og det gjør at de ansatte ikke er bundet til sin stol i fremtidens mobile jobbsituasjon.

⁵⁹ <http://www.houzz.com/ideabooks/16593859/list/Coming-Soon--Furniture-That-Charges-Your-Phone>

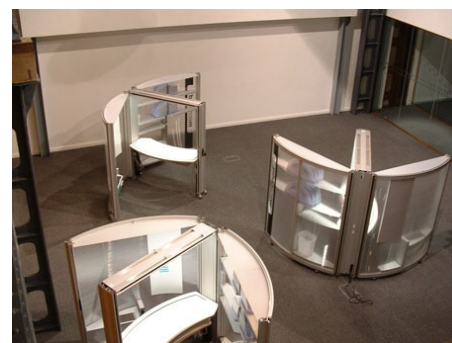
De siste årene har det blitt mer og mer vanlig å jobbe fra cafeer, samt at flere setter pris på andre typer kaffe enn vanlig svart kaffe. En cafe eller kaffebar vil åpne muligheten for et rolig, uformelt sted med mulighet for å kjøpe det man skulle ønske av kaffe og te. Dette vil også være et sted for å enten ta en liten pause med kolleger eller ha uformelle møter. Det fungerer også godt som et annerledes sted å jobbe, som kan ha positiv effekt på kreativiteten.

Macropod er en flyttbar pult som kan pakkes enkelt inn i et kompakt format. Bevegeligheten gjør at den lett kan settes sammen for gruppeprosjekter. I og med at fremtiden kommer til å være mobil og basere seg mye på gruppeorienterte prosjekter, er det viktig at området hvor man arbeider er fleksibelt, og at det å være i et møterom ikke nødvendigvis er et krav mens man arbeider i gruppe.

Spritz er en mer effektiv måte å kommunisere på, som gjør det raskere for mottakeren å lese innholdet i tekster. Teknologien bak programmet er bygget på at øynene bruker tid på å bevege seg langs med teksten, og at det vil gå mye fortere hvis man får streamet teksten så man slipper å bevege øynene fra ord til ord. I tillegg vil hvert ord ha en rød bokstav i seg, så oppmerksomheten trekkes til innholdet som interesserer en. Hovedpoenget bak dette er at ansatte sparer tid på å lese lange dokumenter, og heller kan bruke tiden til overs på annet nyttig arbeid⁶⁰.

Det er et program som utvikles av Carnegie Mellon i disse dager som i fremtiden kan gjøre det å svare på mail mer effektivt. Det programmet gjør er å lese mail, og hvis man får et spørsmål søker det automatisk på nett etter et passende svar og skriver et utkast som man senere kan redigere om man vil. Vi ser for oss at staten får tilpasset dette programmet til seg, slik at det ikke bare søker rundt på nett, men også i deres databaser, som vil gjøre svarene mer korrekte.

Babble er en stasjonær enhet som kobles mellom en bordtelefon og telefonrøret. Babble sender ut brukerens stemme i en mangedoblet og ”babled” for gjennom høyttalere i arbeidsområdet. Dette vil verken forstyrre brukeren av enheten eller de som befinner seg i brukerens umiddelbare nærhet, siden lyden høres ut som en umerkelig lav-volum gruppesamtale. Dette gjør at man kan opprettholde konfidensialiteten ved telefonsamtaler i åpne kontorlandskap. ⁶¹



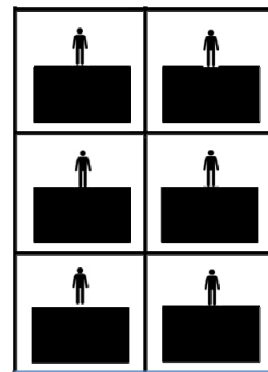
⁶⁰ <http://www.spritzinc.com/>

⁶¹ <http://money.cnn.com/2005/11/23/technology/babble/>,

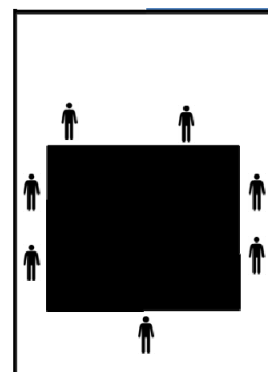
Himmeltak er en ny måte å utnytte digitale skjermer i tak ved å spille av filmer av himmelen, skyer, sol eller noe annet man måtte ønske. Dette kan påvirke humøret til de ansatte og gir en følelse av å være utendørs. I Norge har vi en lang mørketid om vinteren, og hvis man har mulighet til å få litt sol inn på arbeidsplassen vil dette kunne bedre både humør og helse på lang sikt. Disse skjermene kan derfor brukes som en erstatter, hovedsakelig til glastak, men også vinduer, der man kan vise godt vær og spre glede med dette.⁶²

Møterom

En av de store utfordringene man møter i utformingen av kontor i dag, er at mange rom står ubrukt store deler av dagen. På en annen side er det noen ganger umulig å finne et passende rom fordi det riktige rommet er opptatt. Dermed er det viktig at kontorer i dag har en fleksibel utforming slik at et rom kan brukes til flere forskjellige måter å arbeide på. Dette gjelder også møterommet, som vi har prøvd å designe slik at det kan brukes som møterom når det trengs, men kan også deles inn i flere mindre kontorer for arbeidere som har lyst å jobbe i fred.



Dette gjøres ved å ha midlertidige vegger mellom hver av kontorene. Disse veggene kan settes opp hvis man har lyst å avgrense seg selv fra andre, eller tas ned hvis man har lyst å skape et større rom for f. eks. møter. Veggene tar ikke opp mye plass og kan håndteres av en hvilken som helst arbeider. Ellers fungerer de midlertidige veggene som andre vegger. Veggene kan fungere på forskjellige måter. De kan f. eks. være på hjul og dyttes rundt, eller de kan være sammenleggbare.



En annen del av kontoret er skrivebordene. Disse skrivebordene er av typen dizmo , og fungerer også som en slags stor tablet (Ipad). Dette gjør at møtene er mer interaktive og alle som er med kan jobbe på samme maskin. Denne tableten kan deles inn i mindre bord og kan fordeles på flere forskjellige rom, og deretter settes sammen igjen for å skape møtebordet. Når den er delt opp vil hvert enkelt bord beholde tablet-funksjonen og brukes av den enkelte arbeider.

⁶³

I tillegg til dizmo-tabletten vil de permanente veggene være touch-vegger som kan kobles til dizmoen. På denne måten vil det være lett for alle i møtet å

⁶² <http://www.skyfactory.com>

⁶³ <http://www.dizmo.com>

arbeide på det samme, samtidig som det blir enkelt for møtelederen å lede møtet.

Andre funksjoner av møterommet er selvsteriliserende dørhåndtak , som forhindrer spredning av bakterier og sykdom, og ytre vegger som kan frostes, hvis møtet omhandler noe konfidensielt. Disse to teknologiene vil også kunne være gjengangere i resten av bygget om ønskelig.

Kantine

Kantinen skal kunne være et multifunksjonelt sted, hvor plassen både kan brukes som arbeidsplass og som et lite avbrekk fra arbeidsdagen. Derfor vil bordene være Smart Boards. Hvis store deler av kantinen har slike bord, skal man enten kunne spise på dem, eller jobbe på dem slik at de da blir multifunksjonelle. Vi husker at det har blitt nevnt at dere vil kantinen skal bli mer brukt utenom frokost, lunsj og middag, derfor mener vi løsningen på dette kan være å ha en type teknologi i kantinen man ikke har andre steder. Om man derimot skulle trenge et Smart Board et annet sted, har disse hjul slik at de kan trilles til et annet sted. De skal være lette å rense, og enkle og vri om.



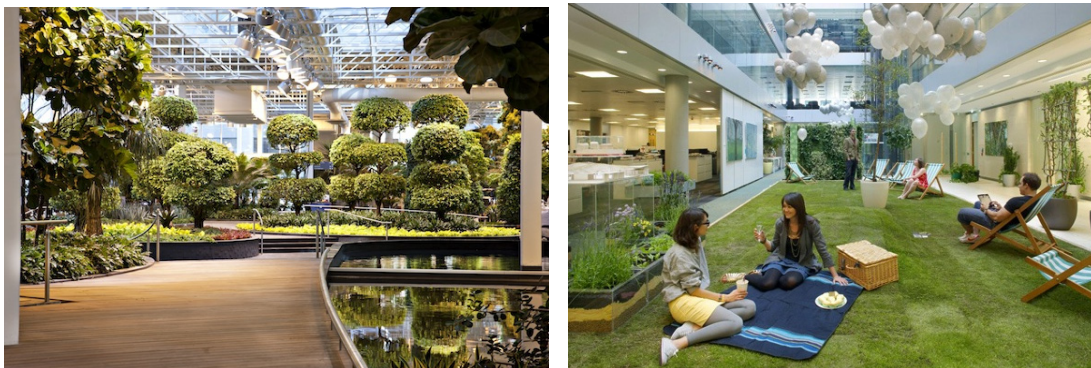
Grøntareal

Et viktig aspekt gjennom dette prosjektet for oss har vært å gi de ansatte et annerledes sted å jobbe. Et av disse er et rom som inneholder planter og evt. en dam som skal være et sted ansatte kan benytte både hvis de trenger en pause i jobbhverdagen eller bare vil jobbe i en annerledes atmosfære. Når man trer inn i dette rommet skal man føle man trer inn i en skog, hage eller lignende.

Det er flere grunner til at dette vil være en bra investering. Det fremmer det miljøvennlige aspektet, det er en trendy og sosial møteplass i tillegg har

forskning påvist at grønne arealer redusere stress, øker konsentrasjonen, gir generelt bedre helse og øker produktiviteten og moralen blant de ansatte.

Det er forskjellige måter å utforme dette på. Man kan ha trær, planter, miljøvennlige benker, miljøvennlig café og en dam som gir illusjon av å være et helt annet sted. Som vi ser på bildene under trenger man heller ikke å ha benker, men det kan være et sted de ansatte setter seg på gresset for å nyte lunsjen sin eller bare vil ha et uformelt møte.⁶⁴



Konklusjon

I fremtiden kommer mye til å omhandle ny teknologi og det å være mobil til enhver tid. Det er derfor bra at man i dag prøver å se fremover for å spå fremtidige trender og tilpasser arbeidsplassen etter dette. Det gjør at man ikke bare effektiviserer arbeidsplassen, men gjør den til mer enn den er i dag, med muligheten for å jobbe slik man selv ønsker. Våre forslag kan inkluderes i det nye regjeringsbygget, der hvert forslag kan brukes enkeltvis eller sammen med hverandre.

⁶⁴ http://ag.udel.edu/udbg/sl/humanwellness/Human_Benefits.pdf

Vedlegg 5 Status i sammenlignbare europeiske land

Belgia

I 2012 ble det vedtatt en arealstrategi som angir styringsmål for arealbruk pr. årsverk i offentlig sektor, hvor det er valgt å se alt det «arbeidsplassrelaterte arealet» samlet, og vedtatt en styringsramme for dette arealet. Dette ble satt til 13,5 m²/årsverk, som innebar en areal-reduksjon som tidligere lå på 20 m²/årsverk. De mener at denne rammen vil kunne romme mange alternative arbeidsformer, inkludert delvis cellekontorer (men ikke separat kontor til alle), og at åpnere løsninger vil gi flere fordeler til alle.

Dersom det ble oppnådd en arealeffektivisering under måltallet, fikk etatene «beholde gevinsten». Måltallet var også knyttet til en dekningsgrad på 85 prosent.

Implementeringen av denne nye arealnормen har vært gradvis. Først å redusere areal pr. årsverk med 1,5 m²/årsverk uten endring av noe annet, så unngå cellekontorer og oppfordre til nye arbeidsformer, dernest å gjennomføre underdekning – med tilhørende endringer i arbeidsform. For enkelte virksomheter har imidlertid underdekningsdelen også omfattet tilretteleggelse for bruk av hjemmekontorer. På enkelte arbeidsplasser er det nå en stor andel av de ansatte som har hjemmekontor opptil tre dager pr. uke.

Danmark

I Danmark er det ikke vedtatt noen konkret arealstrategi for arealforbruk i statlige kontorbygg. Men den danske Bygningsstyrelsen gjennomførte en grundig «*Analyse af statens forbrug af kontor- og arkivlokaler i København*» (rapport 2013, basert på tall fra Finansministeriet fra 2011). Analysen viste store variasjoner i både arealforbruk pr. ansatt og i bygningsrelaterte driftskostnader pr. ansatt for de statlige kontorbyggene i København – fra 22 til 50 m² brutto pr. årsverk, med et snitt på 32 m² pr. årsverk. Variasjonene i selve «arbeidsarealet» var enda større, pga. mange eldre og urasjonelle bygg.

Bygningsstyrelsen ønsket å gjennomføre arealeffektiviseringer konsentrert på de etater som lå over gjennomsnittet, ut fra et ønske om å redusere energi og arealrelaterte kostnader samt forbedring av arbeidsplassutformingene. De statlige virksomhetene er i Danmark autonome mht. valg av kontorløsninger og bygninger. Dette innebærer at Bygningsstyrelsen kan utarbeide strategier og målsettinger, men verken de eller Finansministeriet kan pålegge virksomhetene å følge denne strategien. Det vil være opp til virksomhetenes ledelse å velge strategi for sin etat.

Bygningsstyrelsens strategi har derfor vært å vektlegge informasjon, utredninger, lage regneeksempler og designeksempler som viser hva som kan oppnås ved endret arbeidsform, planløsning eller redusert areal generelt, osv. Designeksemplene viste gode, lyse, fleksible og vennlige løsninger med ca. 20 m² bruttoareal pr. årsverk, og regnestykkene viste store årlige besparelser. Bygningsstyrelsens ambisjon er derfor å redusere areal i nybygg ned til en norm på 20-22 m² brutto pr. årsverk (og måltall på 25 m² brutto pr. årsverk i

eksisterende bygningsmasse). Dekningsgrad kan variere fra 100 prosent til 75 prosent.

Estland

I Estland startet de med tidsbruksundersøkelser i offentlige kontorbygg, med formål å tilrettelegge for nye arbeidsformer og arealeffektivisering i konkrete bygg. For arealforbruk ble det vedtatt en målsetting for arbeidsplassrelaterte arealer på 12-15 m² pr. årsverk. Sentrale støttearealer regnes ikke med i arealrammen pga. betaling i hht bruk. Denne normen er brukt i forbindelse med renovering av to større offentlige bygg.

I bygget for skatte- og tolletaten ble målsettingen om 13,5 m²/årsverk nådd. I et bygg for fire departementer ble det arbeidsplassrelaterte arealet på 12,0 m² pr. ansatt, men sentrale fellesfunksjoner utgjør et tillegg i nettoarealene på mer enn 50 % av dette, og bruttoarealet er på ca. 21 m² pr. ansatt.

Måltallene ble oppnådd for begge prosjektene, og deres erfaring er at det var meget viktig for prosessene i disse to byggene at oppmerksomheten var på bedre arbeidsprosesser og arbeidsplasser med sikte på å oppnå generelt bedre effektivitet (og *ikke* på arealeffektivisering), og at måltallet for arealer derfor ikke var helt presist. Erfaringene var også at ledelsenes holdning var helt avgjørende for et godt resultat, og ledelsene benyttet byggeprosessene til å reorganisere sine virksomheter.

Finland

I Finland har de også vedtatt en ny arealstrategi i 2012. Den nye arealstrategien har måltall på 15 m² pr. årsverk for nybygg, og 18 m² pr. årsverk for renoveringsprosjekter⁶⁵. For gjennomføring av byggeprosesser i tråd med det nye måltallet, har det vært viktig å fokusere på nye arbeidsformer, høyere kvalitet på det fysiske arbeidsmiljøet og på generell effektivitetsøkning. Som ledd i prosessene har det vært vektlagt å tilrettelegge for at de ansatte skulle kunne prøve ut ulike arbeidsmåter og ulike fysiske løsninger via prøveperioder i et «kontorlaboratorium» tilrettelagt for aktivitetsbaserte arbeidsplasser (*Activity Based Workplaces, ABW*), med sikte på å kunne tilpasse løsningene bedre til det aktuelle departementets behov, og å få mer tilfredse brukere av byggene.

Nederland

Det finnes en vedtatt arealstrategi for offentlige kontorbygg i Nederland. Styringsmålet for arealforbruk i nybygg for regjeringsbygg er at det i gjennomsnitt bør være 22 m² brutto areal pr. årsverk innen 2020. De regner med en faktisk/fysisk tilstedeværelse på 75 prosent, og har dermed satt et mål om dekning på 90 prosent av årsverkene.

De har en klar målsetting om at nye arealer for regjeringen i Nederland må støtte nye arbeidsformer med vekt på fleksibilitet/arbeid uavhengig av tid og sted, ny brukerteknologi, aktivitetsbaserte arbeidsplasser m.m..

⁶⁵ For arbeidsplassrelaterte arealer (ikke sammenlignbart med bruttoareal eller de tidligere normene deres pga. ulike definisjoner).

Sverige

Den svenske offentlige utredningen *SOU 2011:31 Myndigheternas lokalforsörjning* har fokus på kostnadsutviklingen for lokaler for statlige virksomheter, og arealforbruk er en del av dette. De påpeker en økning i kostnader på 44 prosent i perioden 1998-2008 (når Forsvarsmakten og utlandsmyndigheterna holdes utenom), og økningen forklares både med økte leiepriser og økt leieareal.

I en uttalelse i rapporten kommenterer professor Hans Lind på KTH hvorfor «fastighets-reformen» fra 1996 ikke hadde gitt ønskede resultater, og han mener at det er en kombinasjon av to faktorer som ligger bak at det ikke har skjedd noen arealeffektivisering i offentlig sektor: a) det har vært mange akutte utfordringer med høyere prioritet, og b) en overgang til nye arbeidsformer og kontorlandskap ville møte motstand, og ledelsenes vurdering har vært at gevinsten ved nye løsninger ikke vil overstige risikoen ved å gå imot de ansattes ønsker.

Samtidig sies i rapporten at det finnes insitamenter for arealeffektivisering, men at disse ikke har gitt ønsket effekt. Det vises også til at det er økende fokus på arealeffektivisering i *privat sektor*, der med eksempler på nybygg hvor det er oppnådd en arealeffektivitet på ned til 10 m²/ansatt. Det hevdes at 15 m²/ansatt kan være et rimelig mål i nybygg, mens 20 m²/ansatt burde være mulig også i eldre bygg.