



Arbeidsplassutforming for Bergen kommune

MEGJ

ESARK-1603-201621863-10

Hva saken gjelder:

Saken omhandler nye rammer og føringer for arbeidsplassutforming for Bergen kommune.

Arbeidsplassutformingen for kommunen skal bidra til at Bergen kommune når sine målsetninger slik de er uttrykt i byrådets politiske plattform (side 22 – 23, referanse 6). Byrådet ønsker en inkluderende og åpen og effektiv kommune. Det uttrykkes et ønske om avbyråkratisering for å bedre tjenesteytingen og at arealbruken skal gjennomgås for å se på mulig modernisering. Det er også et mål at det skal legges til rette for økt grad av samarbeid, koordinering og samordning samtidig som man skal bygge opp under en innovasjonskultur internt i organisasjonen. Kommunen skal fremstå som en moderne og attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg de beste jobbkandidatene. Arbeidsplassen må legge til rette for god og riktig tjenesteyting for innbyggerne i kommunen.

For å oppnå disse målsetningene må det fastsettes rammer for kommunens arbeidsplasser gjennom en øvre arealramme, et overordnet arbeidsplasskonsept som kan gi de ønskede effekter, samt føringer for en medvirknings- og implementeringsprosess for tilpasninger til de enkelte arbeidsplasser.

Byråden for finans, innovasjon og eiendom foreslår at øvre arealramme for kontorarbeidsplasser settes til 23 kvm per ansatt i nybygg, og inntil 28 kvm per ansatt i mindre effektive eksisterende bygg. Videre at kommunens kommende arbeidsplasser planlegges i henhold til et aktivitetsbasert kontorkonsept der de ansatte deler plasser. Før de konkrete kontorarbeidsplasser utformes, skal det gjennomføres en kartlegging av den enkelte arbeidsplass for best mulig tilpasning til den enkelte arbeidstakers oppgaver og aktiviteter.

Arealene skal åpnes opp, men det er ikke snakk om å etablere tradisjonelle åpne kontorlandskap.

Det skal utarbeides retningslinjer og en prosessguide for gjennomføringen der de ansattes medvirkning ivaretas.

Saksutredningen redegjør nærmere for bakgrunn og mål for saken, hva et aktivitetsbasert kontorkonsept innebærer og hva som ligger til grunn for arbeidsgruppens anbefalinger.

Vedtakskompetanse:

Byrådets generelle fullmakter:

§ 2.3 Driftsansvar. Byrådet har ansvar og myndighet til å forestå den løpende drift av kommunens virksomhet.

§ 4.1 Organisering av kommunens virksomhet. Byrådet har myndighet til å organisere kommunens tjenesteproduksjon og forvaltning i hensiktsmessige enheter.

Byråden for finans, innovasjon og eiendom innstiller til byrådet å fatte følgende vedtak:

1. Det innføres ny standard for utforming av rom – og funksjonsprogram for kontorarbeidsplasser i Bergen kommune i tråd med sakens premisser.

2. Arealrammen fastsettes til inntil 23 kvm per ansatt i nybygg. Ved ombygging av mindre effektive eksisterende kontorbygg er tilsvarende ramme inntil 28 kvm per ansatt.
3. Bergen kommunes arbeidsplasser planlegges i henhold til et aktivitetsbasert kontorkonsept der de ansatte skal dele plasser.
4. Det utarbeides retningslinjer og en prosessguide for gjennomføring der medvirkning ivaretas.
5. Ved implementering i ulike prosjekter skal det først gjennomføres en kartlegging av den enkelte arbeidsplass for best mulig å kunne ivareta den enkeltes oppgaver og aktiviteter og få prosjektet tilpasset disse.
6. De nye retningslinjene utløses ved flytting, rehabilitering eller omorganisering av arbeidsplassene.

Dato: 7. desember 2016

**** Ikke slett denne linje – elektronisk godkjenning flettes inn ****

Dag Inge Ulstein
byråd for finans, innovasjon og eiendom

Vedlegg:

Arbeidsplassutforming tegn_3

Innspill fra HR: Info og medvirkning fra HR 16.11.16

Innspill fra HR: Gevinster 16.11.16 - innspill HR

Arbeidsplasskonsept innspill hovedverneombud

Innspill fra IKT: Arbeidsplasser i Bergen kommune - IKT

Saksutredning:

1. Bakgrunn for saken:

Målsetninger – Deling, samarbeid og kontakt!

Arbeidsplassutforming i Bergen skal bidra til at Bergen kommune når sine målsetninger slik de er uttrykt i byrådets politiske plattform (side 22 – 23, referanse 6). Byrådet ønsker en inkluderende og åpen og effektiv kommune. Det uttrykkes et ønske om avbyråkratisering for å bedre tjenesteytingen og at arealbruken skal gjennomgås for å se på mulig modernisering. Det er også et mål at det skal legges til rette for økt grad av samarbeid, koordinering og samordning samtidig som man skal bygge opp under en innovasjonskultur internt i organisasjonen. Kommunen skal fremstå som en moderne og attraktiv arbeidsplass som tiltrekker seg de beste jobbkandidatene. Arbeidsplassen må legge til rette for god og riktig tjenesteyting for innbyggerne i kommunen.

Målsetningene for forbedring i arealbruk og arbeidsplassutforming er derfor i denne saken definert som:

1. Modernisering og mer effektiv og innovativ tjenesteyting
2. Bedret samarbeid og smart bruk av teknologi
3. Økt trivsel og godt arbeidsmiljø
4. Fysiske rammer som gir høy grad av fleksibilitet og deling
5. Kostnadsreduksjon og redusert miljøbelastning gjennom mer effektiv arealbruk

For å oppnå disse målsetningene må det fastsettes rammer for kommunens arbeidsplasser gjennom en øvre arealramme, et overordnet arbeidsplasskonsept som kan gi de ønskede effekter, samt føringer for en medvirknings- og implementeringsprosess for tilpasninger til de enkelte arbeidsplasser.

Vedtatte rammer og arbeidsplasskonsept som følge av denne saken, utløses først når en kommunal kontorarbeidsplass skal omorganiseres, flyttes eller bygges ny.

Lovpålagte krav til arbeidsplasser

Arbeidsplasser i Norge er regulert av Arbeidsmiljøloven med tilhørende arbeidsplassforskrift og av Plan- og bygningsloven med tilhørende tekniske forskrifter. Alle arbeidsplasser i Bergen kommune skal tilfredsstillе alle lovpålagte krav til:

- Fysisk og psykisk arbeidsmiljø. (Arbeidsmiljøloven kapittel 4. Kravene er utdypet i arbeidsplassforskriften kapittel 2 og i kommentarene til arbeidsplassforskriften). (Referanse 1)
- Universell utforming. Krav om universell utforming av byggverk § 12-1. Bygningsteknisk forskrift TEK 10. § 12-1. Krav om universell utforming av byggverk (referanse 3) Norsk Standard NS 11001-1:2009 Universell utforming av byggverk - Del 1: Arbeids- og publikumsbygninger.

«Universell utforming er utforming av produkter og omgivelser på en slik måte at de kan brukes av alle mennesker, i så stor utstrekning som mulig, uten behov for tilpasning og en spesiell utforming» (definisjon av Miljøverndepartementet, 2007).

- IA- avtalen. Som følge av denne avtalen forpliktet partene til å medvirke til inkluderende arbeidsliv, jfr arbeidsmiljølovens § 4,6.

- Implementeringsprosessen. Denne skal oppfylle krav til medvirkning på arbeidsplassen. Se forskrift om organisering, ledelse og medvirkning (referanse 2).

Arbeidsmiljøloven § 4-1 første ledd sier at «*Arbeidsmiljøet i virksomheten skal være fullt forsvarlig ut fra en enkeltvis og samlet vurdering av faktorer i arbeidsmiljøet som kan innvirke på arbeidstakernes fysiske og psykiske helse og velferd.*»

Loven legger vekt på at arbeidsplassen skal være tilpasset den enkelte arbeidstaker og arbeidssituasjon. Det er arbeidsgiver som har ansvar for å legge forholdene til rette for hver enkelt ansatt så langt det lar seg gjøre. Arbeidsgiver skal også ta hensyn til at arbeidstakerne har individuelle tålegrenser for belastning og eksponering for ulike risikoforhold i arbeidsmiljøet (referanse 4).

Det forutsettes at alle krav til fysisk arbeidsmiljø, slik som lys, luft og støy overholdes.

Likeledes skal Bergen kommunes satsing på miljøtiltak og sykkel til jobb ivaretas gjennom tilrettelegging for dette i form av parkering og garderobefasiliteter, så langt dette lar seg gjennomføre på det aktuelle arbeidsstedet.

(I vedlegg 2, 3 og 4 spesifiseres forhold knyttet til informasjon og medvirkning. Disse vil bli innarbeidet i implementeringsprosessen.)

Arbeidsgruppe

En arbeidsgruppe har høsten 2016 arbeidet frem forslag til ny arbeidsplassutforming. I den siste fasen i samarbeid med innleid konsulentfirma tegn_3 AS som har spesialkompetanse på feltet. Tegn_3 har tidligere veiledet store offentlige aktører som Statsbygg i ombyggingen av Regjeringskvartalet, Skatteetaten, Statens vegvesen, samt ulike større private aktører.

Arbeidsgruppen har bestått av representanter fra:

- HR konsern
- Etat for utbygging
- Etat for bygg og eiendom
- Seksjon for digitalisering og innovasjon, konsern
- Kommunens ledende hovedverneombud
- Seksjon for strategisk eiendomsforvaltning

Intern behandling og informasjon i kommunen

Gruppen har holdt kommunens informasjons- og drøftingsmøter løpende orientert om gruppens arbeid og sakens fremdrift. Det har vært avholdt et informasjonsmøte med kommunens administrasjonssjefer og for kommunaldirektørene. Hovedarbeidsmiljøutvalget behandlet saken i møtet 241116 sak 31-16 og fattet følgende vedtak med ni mot en stemme: Hovedarbeidsmiljøutvalget slutter seg til arbeidsgruppens forslag til hovedkonsept for arbeidsplassutforming for Bergen kommune.

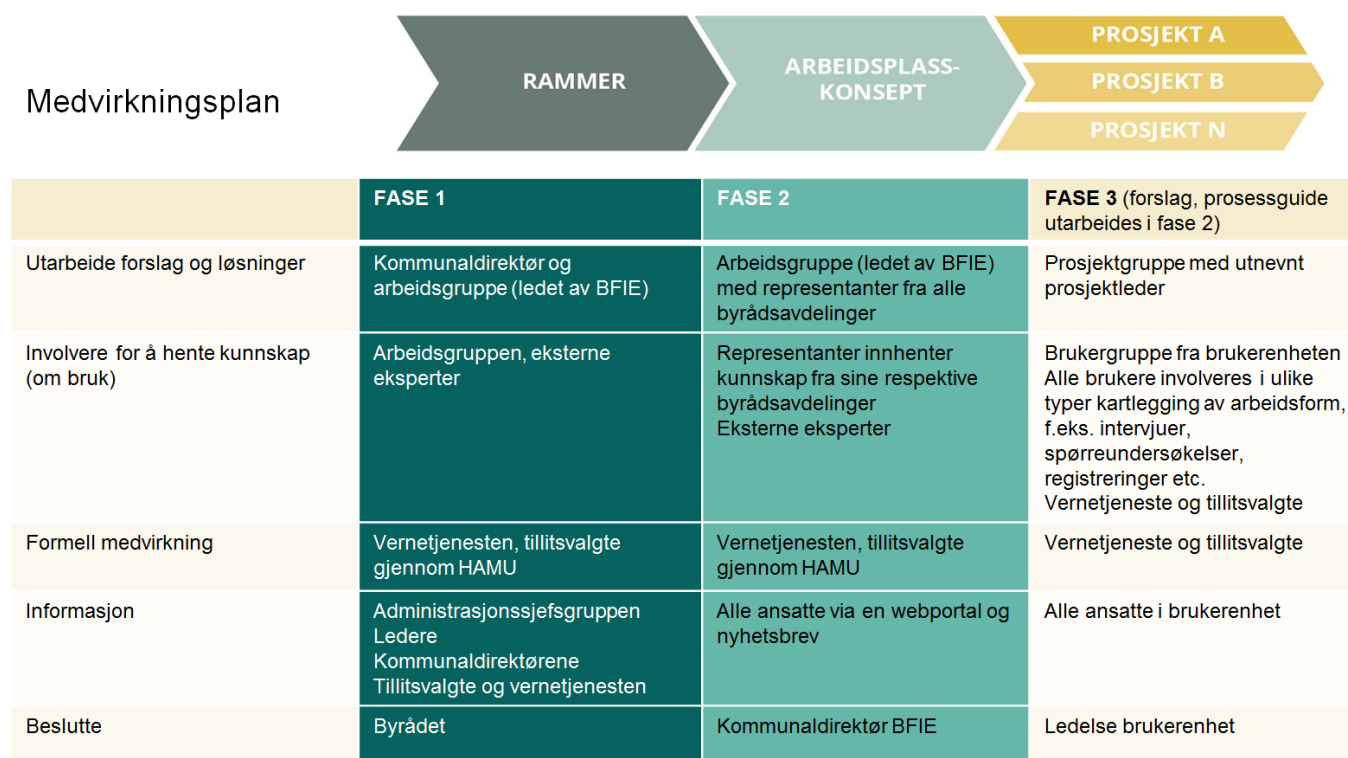
2. Arbeidsgruppens forslag:

Det foreslås en **arealramme** samt et **overordnet arbeidsplasskonsept** (Fase 1 i figur 1). Denne saken omhandler i hovedsak fase 1: her vedtas arealrammene, det overordnede konseptet og de strategiske føringer.

Slike rammer bør følges av en **videreutvikling av arbeidsplasskonseptet** og en overordnet plan for implementeringsprosess: aktiviteter og brukerinvolvering for utarbeidelse av ny og modernisert standard (prosessguide) for arbeidsplasser i Bergen kommune (Fase 2 i figur 1).

Hvert enkelt omorganiserings-, flytte eller utbyggings**prosjekt** følger denne planen/guiden slik at aktuelle enheter er klare for de endringer som kommer (Fase 3 i figur 1).

Formålet med en slik fasedelt modell er å sikre forutsigbarhet og tilrettelegge for god forankring i utviklingsarbeidet, både for utbygger og de ansatte. Medvirkning må ivaretas i hver fase.



Figur 1. Arbeidsplasser i Bergen kommune planlegges i henhold til overordnede rammer, et arbeidsplasskonsept og implementering i det enkelte prosjekt. I denne saken fremmes forslag til rammer. (Illustrasjon: tegn_3).

Fase 1: Rammer

Forslaget til **arealramme** er basert på føringer for arealbruk i statlige virksomheter og praksis fra andre offentlige og private virksomheter. Dette betyr at nye arbeidsplasser skal etableres innenfor

- Arealramme nybygg: 23 kvm/ansatt (bruttoareal inkl. heis, sjakter og andel fellesareal)
- Arealramme ombygging i mindre effektive eksisterende bygg: opp til 28 kvm/ansatt.

Det er et mål å oppnå lavere arealbruk enn de maksimalt oppgitte rammene.

Bergen kommune ønsker å legge en **aktivitetsbasert** utforming til grunn for utforming av kontorene. Det er vurdert at denne løsningen gir best resultat i henhold til målsetningene innenfor den arealrammen man har til rådighet. Man går helt bort fra tradisjonelle *privatiserte* celle-kontor. Arealene skal åpnes opp, men det er heller *ikke* snakk om å etablere tradisjonelle åpne kontorlandskap.

I en aktivitetsbasert løsning skreddersys arbeidsplassene til den aktiviteten som skal foregå på kontoret. Kontorlokalet tilpasses menneskene og oppgavene som skal løses der. Alle ansatte skal ha tilhørighet til et hjemmeområde eller sone, større eller mindre, alt avhengig av hvilke ønsker man har for samarbeid og grupperinger på arbeidsplassen. Det skal i tillegg være tilstrekkelige støttefunksjoner og variasjon i romtyper slik at det gir hver enkelt medarbeider reell valgfrihet i måter å arbeide på i løpet av arbeidsdagen. Dette innebærer at dersom man ønsker å konsentrere seg, så går man til et stille-rom eller celle-kontor, dersom man ønsker jobbe sammen i en gruppe går man til et prosjektrum, dersom man skal ha et større møte booker man et møterom, og dersom man for eksempel ønsker ta en prat over en kopp kaffe kan man møtes i den sosiale sonen.

Dette konseptet innebærer at alle ansatte har tilgang til (minst) en arbeidsplass. Man skal slippe å stille på kontoret redd for ikke å kapre seg en plass. Men man tildeles ikke en fast, **privatisert** arbeidsstasjon, men kan bevege seg mellom de ulike typer arbeidssoner, avhengig av arbeidets art og karakter til enhver tid. I løpet av arbeidsdagen beveger man seg mellom sosial sone, konsentrasjonssone, møterom, ol., alt etter hva arbeidsoppgavene krever.

Fase 2: Arbeidsplasskonsept/prosessguide

Basert på rammene som vedtas i denne saken vil neste fase være å utarbeide et **arbeidsplasskonsept**. Et arbeidsplasskonsept består av arealrammer, nærmere beskrivelse av rom og funksjoner, veiledende og generelt sonenprogram (hvordan ulike rom skal plasseres i forhold til hverandre) og generelle prinsipper for utforming og for bruk. **Kartleggings- og medvirkningsprosessen** skal beskrives nøye i arbeidsplasskonseptet. (Vellykket implementering er avhengig av en god prosess. Det handler om å skape nye vaner og kanskje endre innlært atferd. Kommer man fra en typisk cellekontor-struktur kan det for mange være en stor overgang å arbeide i ulike arbeidssoner.)

I arbeidsplasskonseptet skal det utvikles en **prosessguide** med prosesskart for brukermedvirkning, ledelsesforankring og kommunikasjonsplan.

(Vedlegg 2: Innspill fra HR konsern)

Fase 3: Arbeidsplasskonseptet og prosessguiden implementeres så i hvert enkelt prosjekt.

Den konkrete utformingen av arbeidsplassen og prinsipper for bruk gjennomføres etter en grundig **kartlegging** av mål, behov og arbeidsmåte i den enkelte brukerenheten. Denne kartleggingen blir utslagsgivende og førende for hvordan arbeidsplassen til slutt blir seende ut. Gjelder det en arbeidsplass som krever stor grad av konsentrasjon, blir arbeidssonene utformet deretter. Er det en arbeidsplass der arbeidet stort sett utføres i prosjektgrupper, blir det mer aktuelt med prosjektrum og arbeidsrom tilpasset dette. Poenget er at arbeidsplassen utformes for å understøtte eksisterende arbeidsform, men også den arbeidsform man har ambisjoner om for fremtiden. Arbeidstakerne må tilpasse seg nye arbeidsformer og det utformes «kjøreregler» for bruk av de ulike sonene, slik at de fungerer etter sin hensikt. Lederne må gå foran og aktivt ta i bruk de nye fasilitetene.

3. Hvorfor foreslås disse rammene og hvorfor aktivitetsbaserte arbeidsplasser?

Kontorarbeidsplasser i Bergen kommune i dag.

Kontorarbeidsplasser i Bergen kommune er her definert som arbeidsplasser der de ansatte i Bergen kommune har sin primære arbeidsplass på kontor. Dette gjør at eksempelvis kontorarbeidsplasser i skole og omsorg ikke er definert som typiske «kontorarbeidsplasser» i denne saken.

Bergen kommunes kontorarbeidsplasser er i dag stort sett preget av privatiserte celle-kontor, med stasjonære verktøy. Disse fremstår i dag som lite arealeffektive og fleksible, og hemmer deling, samarbeid og kontakt. De understøtter ikke dagens og fremtidens arbeidsprosesser på en optimal måte. Kravet til effektivitet og samarbeid i kommunens oppgaveløsning er økende. Kommunen må dessuten søke å fremstå som en attraktiv arbeidsplass for å kunne fastholde og tiltrekke seg fremtidens kompetanse. Oppdelingen i byrådsavdelinger og arbeidsområder medfører uunngåelig en viss sektorisering av kommunen som sådan. Dette fordrer økt fokus på koordinering og samarbeid også på tvers av sektorene, noe som arbeidslokalene må understøtte.

De som jobber på kontor i Bergen kommune har svært ulike oppgaver og arbeidsdagen ser ulik ut. Arbeidsoppgavene stiller både krav til samarbeid og krav til konsentrasjon. Denne saken søker å imøtekomme de ulike behov på en mest mulig effektiv og hensiktsmessig måte, samtidig som de omtalte målsettinger ivaretas.

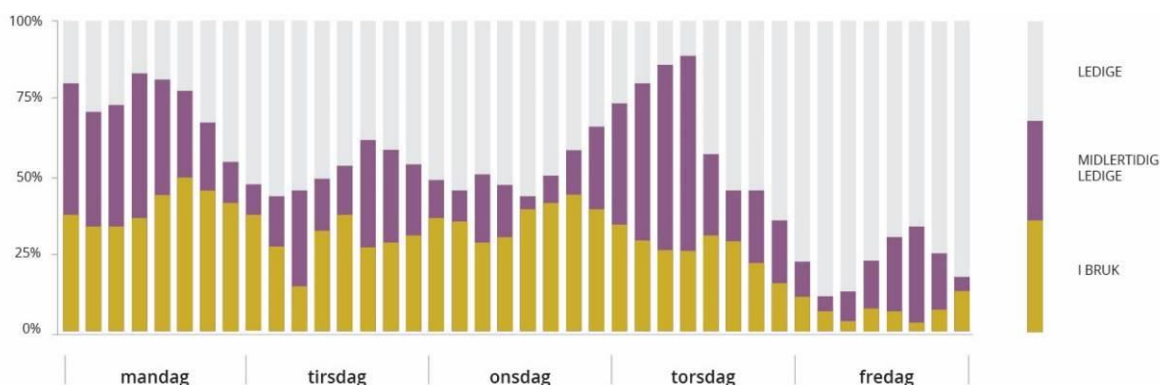
Arealvurdering Bergen kommune

Dagens kontorer i Bergen kommune består som nevnt i stor grad av tradisjonelle celle-kontorer av ulike størrelse. Mange av dem er store og har egne møtefasiliteter. Det er undersøkt arealbruken for rundt 700 representative arbeidsplasser i kommunen. Denne viser at gjennomsnittlig arealbruk er ca. 32,5 kvm pr ansatt (bruttoareal inkludert heis, sjakter, og andel av fellesareal). I noen kontorbygg er areal per ansatt langt høyere, mens andre steder lavere. Arealbruken ligger uansett langt høyere enn arbeidsplasser i det private og den størrelse som kreves etter loven. Bergen kommune har manglet et system som setter absolutte rammer for arealbruk for de kontoransatte. Når internhusleiesystemet nå faller bort, vil det i enda større grad være behov for reguleringer av dette.

For eksempelvis 100 ansatte, vil arealbehovet reduseres med 950 m² med den nye arealnormen på 23 m²/ansatt. Dette vil kunne utgjøre ca. kr. 1 900 000 i årlig redusert leiekostnad. I tillegg kommer reduksjon i driftskostnader og ikke minst reduseres energiforbruk og det miljømessige fotavtrykket. Det må være et mål at delingsøkonomi og sambruk også inntar kommunens arbeidsplasser, ved at man deler både på areal og utstyr i større grad enn i dag.

Tilstedeværelse

Arbeidsplassrådgiveren tegn_3 har gjort registreringer av tilstedeværelse for mange kontorbrukere i lignende kontorløsninger som i Bergen kommune. Registreringene viser at ansatte i gjennomsnitt er 1/3 av tiden ved arbeidspulten, 1/3 av tiden på kontoret men i andre rom eller deler av bygget, og 1/3 av tiden er ansatte ikke til stede i bygget.



Figur 2. Tilstedeværelse i kontorlokaler, gjennomsnittstall. (Illustrasjon: tegn_3)

I forbindelse med utarbeidelsen av areal- og funksjonsprogram for samlokalisering av Etat for utbygging, Etat for bygg og eiendom, og Etat for boligforvaltning i Bergen kommune, ble det gjennomført en tilsvarende registrering av tilstedeværelse for disse enhetene i desember 2014.

Resultatene av registreringen av tilstedeværelse i Bergen kommune er i tråd med tegn_3 sine registreringer av lignende kontorløsninger. Resultatene korresponderer også med andre undersøkelser av tilstedeværelse gjort både nasjonalt og internasjonalt: kontorene står tomme store deler av arbeidsdagen. Hvis vi ikke er til stede på kontorplassen vår, er vi ofte i møter, enten inne – eller utomhus.

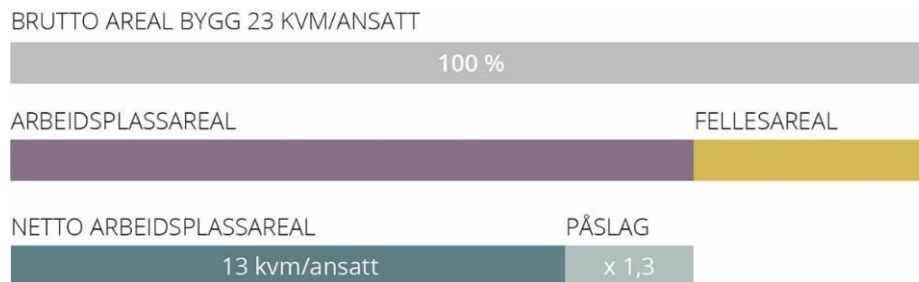
Arealnormer i offentlig sektor ellers

I forbindelse med større statlige byggeprosjekter har KMD og Statsbygg satt spesielt fokus på arealeffektivitet. Dette er begrunnet i miljø- og kostnadshensyn, men også fordi man ønsker å utvikle nye måter å utføre oppgaver på i statlig virksomhet og se på muligheter for digitalisering og nye arbeidsformer.

I «Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg», fra KMD 17. desember 2015 sies det:

For framtidige statlige kontorlokaler og for kontordelen i bygg til virksomheter med arealkrevende formål fastsettes en arealnorm på 23 kvm. BTA per ansatt. Dersom det er behov for å gå utover normen, må dette begrunnes særskilt i funksjonsbeskrivelsen.

Nytt Regjeringskvartal er planlagt innenfor kravet til 23 kvm BTA pr ansatt. Regjeringen har besluttet at man skal ha et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept. Det er i forslaget forutsatt delte plasser. I dette prosjektet er det foreløpige anslaget et arbeidsplassrelatert (ikke fellesareal etc.) areal på 13 kvm per ansatt for vanlige kontorarbeidsplasser.



Figur 3. sammenheng mellom bruttoarealramme og arbeidsplassareal. (Illustrasjon: tegn_3).

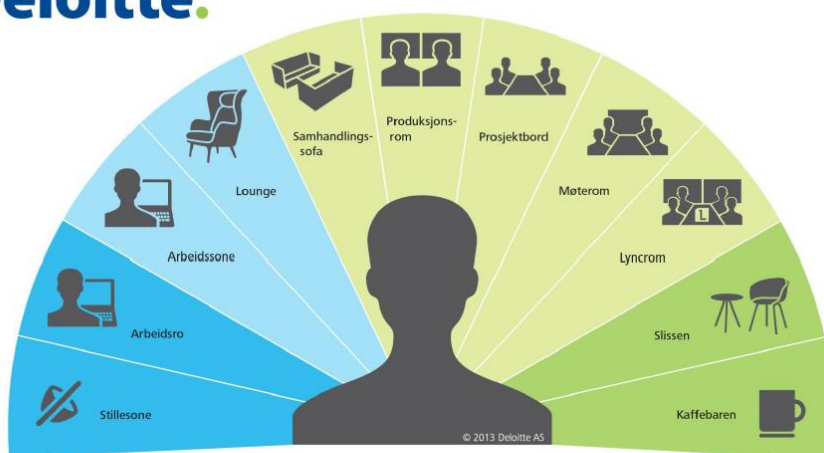
Hva er et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept?

Aktivitetsbaserte kontorløsninger kjennetegnes av at de planlegges etter de aktivitetene og arbeidsoppgavene som virksomheten har. Utforming av en slik løsning bør derfor basere seg på en grundig kartlegging av virksomhetens behov.

I både cellekontorer og i helt åpne landskap legges det opp til at flest mulig oppgaver skal gjennomføres fra den enkelte medarbeiders faste plass.

I et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept derimot, utformes løsningen slik at den skal støtte de ansattes behov, oppgaver og arbeidsform til enhver tid. Dette gjelder både om behovet er ro og konsentrasjon eller et sted for samarbeid. Det er rom for å velge det stedet som føles riktig for den enkelte basert på individuelle preferanser. Kunnskaps- og forskningsgjennomganger (se vedlegg 1) har vist at god tilfredshet for de ansatte i aktivitetsbaserte løsninger krever at det er nok variasjon og reell valgfrihet. I og med at løsningen skal baseres på den enkelte enhets behov, vil ulike avdelinger kunne ha helt ulik utforming, innenfor den gitte kvadratmeter-rammen og forutsatt at plassene er delte.

Deloitte.



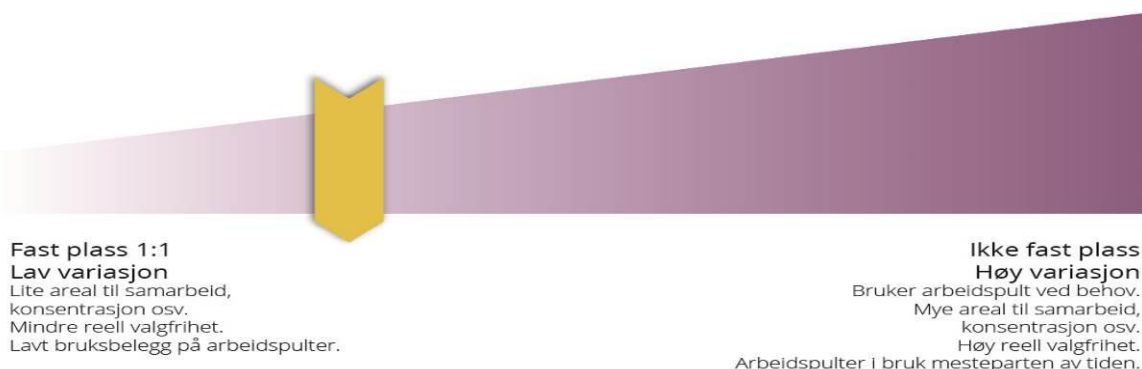
- Individuell konsentrasjonsone (tilrettelegger for individuelt arbeid som krever dyp konsentrasjon)
- Individuell arbeidssone (tilrettelegger for individuelt arbeid)
- Samhandlingsone (effektive samarbeids- og møteplasser)
- Sosial samhandlingsone (uformelle sosiale møteplasser)

Figur 4. Funksjoner og valgfrihet i et aktivitetsbasert kontor. (Illustrasjon: Deloitte).

For at et aktivitetsbasert kontor skal fungere etter hensikten må det tilby tilstrekkelig variasjon slik at det oppleves en reell valgfrihet. Dette oppnås best ved at de ansatte deler plasser og at det planlegges for færre arbeidsstasjoner (arbeidspult og stol), enn det er ansatte. I aktivitetsbaserte løsninger anbefales det fritt valg av arbeidsplass, tom pult, og underdekning av arbeidsstasjoner (ikke seter) for å gi tilstrekkelig variasjon og valgfrihet, og for at valgmulighetene faktisk benyttes og konseptet får sin tilsiktede virkning.

Det betyr i praksis at alle ansatte rydder tingene sine når de forlater arbeidsplassen. Personlige papirer og eiendeler oppbevares i et skap, slik at arbeidsplasser som ikke er i bruk er ledige og kan brukes av andre. Selv om det ikke er faste plasser kan alle ansatte likevel ha tilhørighet til et hjemmeområde eller sone (der også skapene står) som gir kolleger et fast tilholdssted og en enkel mulighet til å møtes. Fritt valg av arbeidsplass betyr at det er individuell valgfrihet til å velge den type arbeidsplass som den ansatte opplever som best egnet til de oppgaver og aktiviteter som skal gjennomføres i løpet av en arbeidsdag.

Dagslys er en viktig kvalitet i kontorer, og rom og areal som har dagslys er mest attraktive å bruke. Underdekning (færre arbeidsstasjoner enn ansatte) gir mulighet til å etablere andre typer arbeidsplasser enn tradisjonelle arbeidsstasjoner i areal med dagslys. Slik kan areal frigjøres fra arbeidsstasjoner med relativt lavt bruksbelegg, til andre typer omgivelser som for eksempel støtter konsentrasjon, prosjektarbeid eller andre typer samarbeid. En løsning med *faste* plasser innenfor samme arealramme ville gitt åpne landskap der de ansatte sitter tettere, har mindre areal tilgjengelig til andre romtyper og lavere grad av variasjon og valgfrihet.



Figur 5. Innenfor samme areal vil vurderinger av fast plass eller ikke vil påvirke grad av variasjon i arbeidsplasser som tilbys til brukerne. (Illustrasjon: tegn_3).

Selv om det planlegges for en underdekning av arbeidsstasjoner betyr **ikke** det at det ikke er nok arbeidssteder tilgjengelig for alle brukerne samtidig. I en aktivitetsbasert løsning som er godt planlagt vil det vanligvis være minst 2-3 stoler tilgjengelig pr person. Dette kan være i prosjektsone, multirom, stillesone etc. En vil alltid finne et sted å sette seg og gjøre jobben sin. Og som tidligere nevnt, er arbeidstakeren i *gjennomsnitt* bare til stede på arbeidsstasjonen 1/3 del av arbeidsdagen.

En av målsetningene for arbeidsplassutforming i Bergen er mer effektiv arealbruk. Ulike kontorutforminger (cellekontor, åpne kontorlandskap og aktivitetsbaserte løsninger) har ulik betydning for arealeffektivisering/arealutnyttelse, kvalitet i arbeidsregler og tilfredshet hos brukerne.

I generelle kontoretasjer vil cellekontorer være lite arealeffektive. Mer åpne løsninger vil vanligvis gi høyere arealeffektivitet, men kan gå på bekostning av variasjon og muligheter for gode arbeidsarealer med dagslys. Åpne løsninger har også vist seg å gi store utfordringer med tanke på støy og lite mulighet for konsentrasjon. Fast plass er også lite arealeffektivt fordi mange arbeidsstasjoner som er relativt lite i bruk vil oppta mye av de gode og lyse arealene. De faste plassene står tomme store deler av dagen.

Innenfor foreslått arealramme gir dette i tillegg lite plass for andre funksjoner som grupperom, stille-rom, prosjektsoner etc.

I en **aktivitetsbasert** løsning vil det være færre tradisjonelle arbeidsstasjoner men tilbud om andre arbeidssteder som er tilpasset de ulike oppgaver og aktiviteter som skal gjennomføres. Aktivitetsbaserte løsninger kan ha høy grad av skjerming og også ha enkeltkontor (som bookes og deles), eller være mer åpne med mye areal til prosjekt og samhandling. Aktivitetsbaserte arbeidsplasser legger altså til rette for både konsentrasjonsarbeid som krever skjerming og for større grad av samhandling, der det kreves. Den aktuelle utformingen avgjøres av kartlegging av arbeidsoppgaver i den konkrete brukervirksomheten og tilpasses følgelig den enkelte virksomheten. Aktivitetsbaserte løsninger kan derfor gi mulighet til høyere arealeffektivitet samtidig som kravet til tilpasning og variasjon ivaretas. Dette underbygges av forskningsarbeider som har sett på tilfredshet i ulike løsninger, hvor fleksible arealer med høy grad av variasjon kommer godt ut (se vedlegg 1).

En slik bevegelse i arbeidsdagen forutsetter høy grad av teknologisk tilrettelegging. Man må sømløst kunne «koble seg på» hvor som helst, og de aktuelle arbeidsplassene må utstyres riktig (se vedlegg 5 fra IKT konsern som redegjør for de teknologiske løsningene).

Fleksibilitet i aktivitetsbaserte løsninger

Målsetningene sier at utforming av arbeidsplasser skal gi fysiske rammer som gir høy grad av fleksibilitet. Organisasjoner og behov endrer seg. Å planlegge for fleksibilitet bidrar til at det er enklere å endre på organisering og bruk, samtidig som det opprettholdes en god utnyttelse av areal. Bergen kommune har som andre virksomheter gjennomgått omorganiseringer og endringer. Det kommer sikkert også til å skje framover. Aktivitetsbaserte løsninger har en fordel når det kommer til fleksibilitet og endring:

- Det er enklere å flytte medarbeidere og grupper fra et område til et annet fordi det er planlagt for fleksibel bruk og mindre personlige eiendeler. Ofte kan en bare ta med seg tingene å flytte over i et annet område og starte arbeide i det nye området (forutsatt at begge steder er planlagt med aktivitetsbasert løsning).
- Løsninger som er planlagt med delte plasser vil få en «buffer» i henhold til antall brukere av arbeidsområdet. Eksempel: I stedet for at det er 50 personer på akkurat 50 arbeidsstasjoner, er det et sted mellom 40 og 60 personer som deler på 45 arbeidsstasjoner med tilhørende støtterom. I praksis vil antall brukere i løsningen svinge over tid. Så lenge det ikke blir for høy utnyttelse slik at det går ut over valgfrihet og tilgang på nødvendige rom, trengs det ikke noen fysiske endringer selv om antall brukere endrer seg.

Prinsipper for bruk

Utforming av aktivitetsbaserte kontorløsninger henger som nevnt tett sammen med bruk. Aktivitetsbasert kontor er derfor like mye et bruks-konsept som et fysisk konsept. Det anbefales derfor at prinsipper for utforming av arealene gjenspeiles i prinsipper for bruk og følges opp i de ulike enhetene. Prinsipper for bruk kan handle om hvor stor grad av åpenhet man velger, hvor stor grad av skjermede areal, eller hvor mange ansatte som har tilhørighet til et gitt areal (hjemmeområder). Slike prinsipper er virkemidler for å møte målene i prosjektet og for å oppnå god tilfredshet i bruk av arealene. For å sikre best mulig brukskvalitet i Bergen kommunes kontorer vil det bli definert prinsipper for utforming og bruk i et arbeidsplasskonsept (Jf. fase 2 i figur 1). Her er det viktig at lederen sammen med sine ansatte definerer de mål og ambisjoner de har for arbeidsplassen. Ønsker man for eksempel mer samarbeid mellom fagene, tilrettelegger man for det.

For de fleste aktivitetsbaserte kontor diskuterer man hvordan løsningen skal brukes før innflytting og det utformes bruksregler. Dette kan for eksempel være regler for hvor det er stillesoner og hvor det er fritt frem for høylytt samarbeid. Det anbefales ofte å gjennomgå bruksregler og diskutere erfaringer fra bruk

med visse mellomrom (for eksempel en gang i året). For å sikre gode, tilpassede bruksregler etableres det en prosessguide for implementering av aktivitetsbaserte kontor (Jf. fase 3 i figur 1).

Hvilke effekter kan vi oppnå med å innføre aktivitetsbaserte løsninger?

Mål:	Argumentasjon:
1. Modernisering og mer effektiv og innovativ tjenesteyting	Det kan tenkes at saksbehandlingstid reduseres når det er kortere avstander mellom ansatte og avdelinger. Fysisk arbeidsmiljø som fremmer kommunikasjon og samarbeid gir bedre tjenester for borgerne. Ansatte kan velge de arbeidsplassene som de selv opplever som mest effektiv for arbeidet de skal utføre. Økt samhandling gir smartere løsninger.
2. Bedret samarbeid og smart bruk av teknologi	Et aktivitetsbasert kontor krever smart bruk av teknologiske løsninger som også kan gjøre det enklere å kommunisere og samarbeide med både kolleger og kunder/brukere. Det bør prioriteres ressurser på teknologi for en forenklet og effektiv hverdag.
3. Økt trivsel og godt arbeidsmiljø	<p>Man møter kolleger på en naturlig måte i et aktivitetsbasert kontor hvor det er sirkulasjon i hvor de ansatte sitter. Dette kan føre til økt fysisk aktivitet, samhandling og interaksjon og et godt sosialt arbeidsmiljø. Samtidig har man anledning til å skjerme seg fra støy og kolleger når man har behov for det.</p> <p>Variasjon og reell valgfrihet kan gi opplevelse av økt kontroll over egen arbeidshverdag. En aktivitetsbasert løsning gir mer valgfrihet og muligheter for å imøtekomme krav til både konsentrasjon og samhandling enn et tradisjonelt åpent landskap, samtidig som det gir mer rom for steder å samhandle.</p>
4. Fysiske rammer som gir høy grad av fleksibilitet og deling	Enklere å omorganisere både fysiske og organisatoriske faktorer.
5. Kostnadsreduksjon og redusert miljøbelastning gjennom mer effektiv arealbruk	Leiekostnader og driftskostnader reduseres når areal per ansatt reduseres. Miljøet spares når man kan begrense arealbruken og dele på ressursene. For eksempelvis 100 ansatte vil arealbehovet reduseres med 950 m ² med den nye arealnormen på 23 m ² /ansatt (mot 32,5 m ²). Dette utgjør ca. kr. 1 900 000 i redusert leiekostnad.

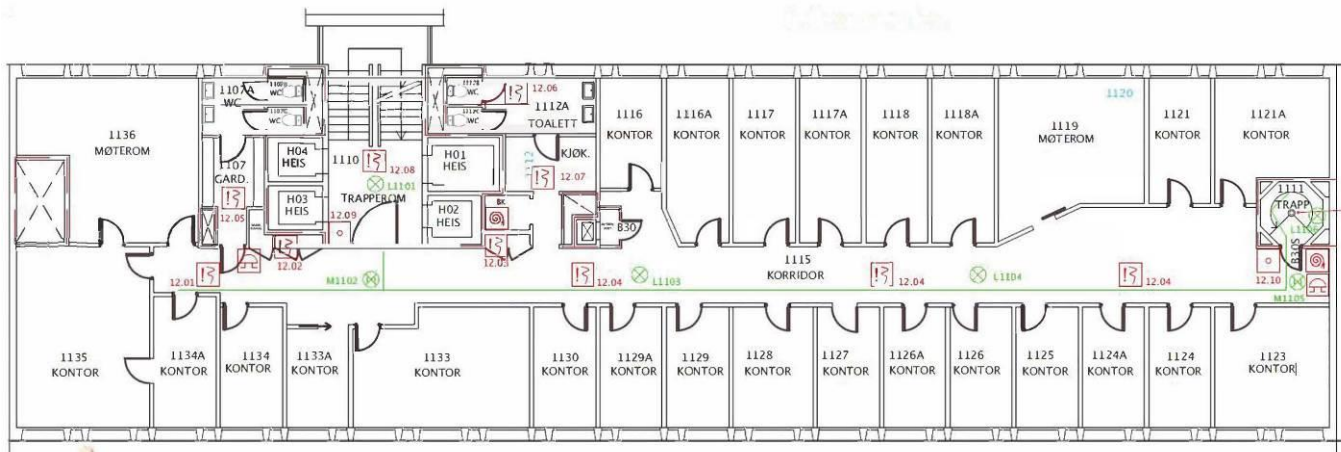
Arealeksempel

For å se på ulike kvaliteter ved mulige løsninger er det gjennomført en analyse av en etasje i rådhuset. Rådhuset er kun brukt som et eksempel, siden bygget er kjent for mange. Eksempelet her er først og fremst tenkt å vise ulikhetene og mulighetene i de ulike konsept.

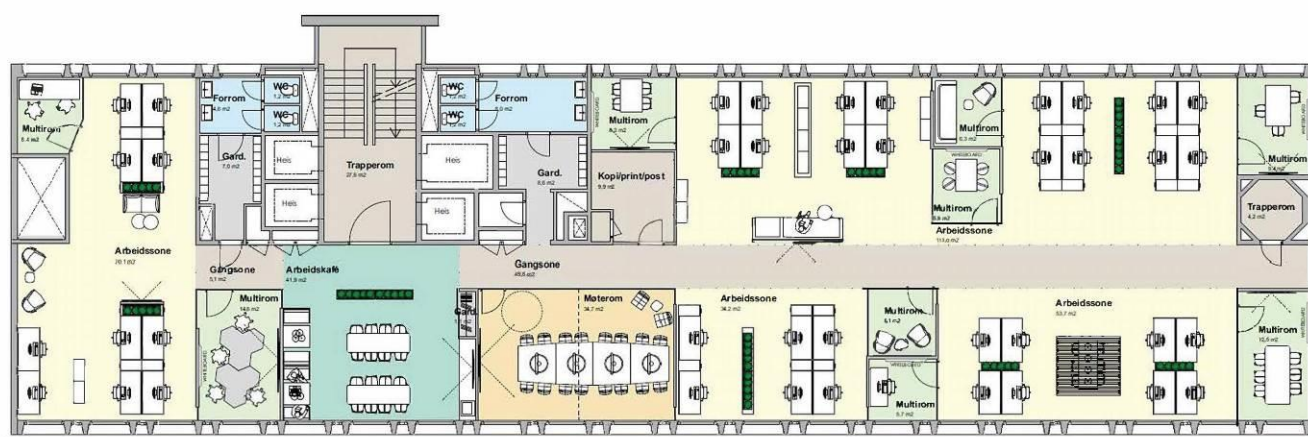
Den første plantegningen fremstiller cellekontorer slik som det er i flere etasjer på rådhuset i dag. Den andre plantegningen er fra en mulighetsstudie utført av Mellomrom arkitekturpsykologi AS, som viser hvordan et åpent kontorlandskap med faste plasser kan se ut. Den tredje plantegningen viser aktivitetsbasert løsning med delte plasser, noe som gir mulighet for større variasjon i ulike rom til ulike typer bruk. Eksempelet er kun for illustrasjon. Et aktivitetsbasert konsept for Bergen kommune må utvikles i neste fase (arbeidsplasskonsept) basert på føringene som legges i denne saken. Den konkrete løsningen må videre baseres på kartlegging av den konkrete arbeidsplassen slik at de ulike behov blir

understøttet, men illustrasjonene viser hvilke muligheter som finnes både på arealbesparelse og fleksibilitet. De ulike plantegningene viser godt potensialet for bedre arealutnyttelse- og besparelse, samt de miljøgevinster som kan hentes ut ved at langt flere personer kan dele på ressursene og benytte de samme arbeidsplassene. Ved å åpne opp lokalene får en mer lys inn, det åpnes likeledes opp for mer samarbeid og kontakt, samt at fysisk bevegelse blir en del av arbeidsdagen. Lokalene skal uansett stette de tekniske og lovpålagte krav når det gjelder ventilasjon, støy og lysforhold m.

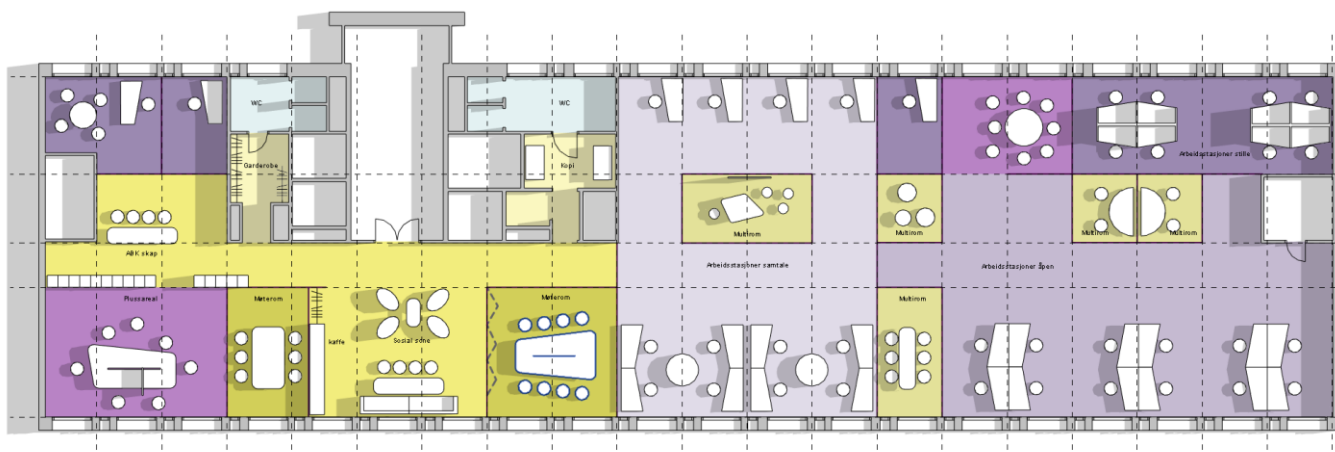
Dagens situasjon. Cellekontorer i rådhuset



Gruppekontor i rådhuset (ref. mulighetsstudie Mellomrom):





Aktivitetsbasert kontor i rådhuset med valgfrie seter (Illustrasjon: tegn_3):



Soner:

- Sosial sone
- Buffersone
- Multirom
- Arbeidsstasjoner samarbeid
- Arbeidsstasjoner åpen
- Arbeidsstasjoner stille
- Plussareal

Gjennomførte studier av Rådhuset viser følgende potensial:

	Dagens løsning, cellekontor	Fortetting og «gruppekontor»	Aktivitetsbasert kontor med delt plass
Planløsning			
Beskrivelse	Cellekontorer. I all hovedsak 1 person pr kontor. Faste plasser. Lite areal igjen til andre arbeidsomgivelser.	Åpne, mindre landskaper med godt med multirom (for samtale og konsentrasjon). Mindre mulighet for andre funksjoner som prosjektrum, stillesone etc. I mulighetsstudien er det antydnet at en arbeidsområde kan være stillesone. Men for å nyttiggjøre seg det kreves det delte plasser. Dette er derfor ikke tatt hensyn til i sammenligningen av løsningene.	Medarbeiderne har ikke fast plass, men deler på et stort utvalg av ulike arbeidsplasser og rom. Det vil si at areal kan omprioriteres fra arbeidspulter (som er tomme 1/3 av tiden i gjennomsnitt) til større variasjon i ulike omgivelser som støtter ulike aktiviteter. Det er lagt vekt på å lage areal som støtter både konsentrasjon og samarbeid. Siden det er færre arbeidsstasjoner blir det mer areal pr plass.
Antall arbeidsstasjoner	26	40	35
Antall stoler (arbeidsstasjon + annet arbeidsområde)	70	100	97
Antall personer	26	40	45
Kvm / arbeidsstasjon	23	13,32	15,6
Kvm / ansatt (13-15 i statlige retningslinjer)	23	13,32	12
Støtterom	Kjøkken uten sitteplasser, 1 møterom, 1 prosjektrum	10 multirom / møterom. Kjøkken med sitteplasser / kjøkkenbord	10 multirom og møterom. Stillesone. Prosjektrum. Sosial sone / kjøkken med sitteplasser og kjøkkenbord.
Variasjon	Lav	Middels	Høy
Fast plass/delt plass	Fast plass	Fast plass	Delt plass

4. Oppsummering:

Arbeidsgruppen har bestått av personer med ulik kompetanse og ulike innfallsvinkler til oppdraget. Gruppen har vært på befaring på en rekke arbeidsplasser og sett hvilke løsninger som er valgt disse stedene, og fått innblikk i de erfaringer de der har gjort. Rådgiver tegn_3 har bistått gruppen i siste del av prosessen. Arbeidsgruppen er underveis blitt helt samstemt i sin anbefaling og sine konklusjoner. Et aktivitetsbasert arbeidsplasskonsept med fritt valg av plasser og med de arealrammer som er satt, er den løsning som best kan oppfylle de målsetninger og de visjoner som byrådet har for modernisering av arbeidsplassene i Bergen kommune. Sambruk og deling er viktige virkemidler for å nå målet om å gjøre Bergen kommune grønnere. Forutsetningene for suksess er at lederne går foran og at arbeidsplassen og arbeidstakernes faktiske behov kartlegges og vektlegges i den endelige utformingen av arbeidsstedet.

REFERANSER:

1. Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=arbeidsmiljøloven>
2. Forskrift om organisering, ledelse og medvirkning. <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2011-12-06-1355>
3. Direktoratet for byggkvalitet. Byggteknisk forskrift /TEK10). <https://dibk.no/byggeregler/tek/>
4. Arbeidstilsynets faktasider. Åpent kontorlandskap. <http://www.arbeidstilsynet.no/fakta.html?tid=255368>
5. Rundskriv om normer for energi- og arealbruk for statlige bygg. 17.12.2015. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/rundskriv-om-normer-for-energi--og-arealbruk-for-statlige-bygg/id2474498/>
6. Politisk plattform for et byråd utgått av Arbeiderpartiet, Kristelig Folkeparti og Venstre. 2015-2019. Bergen 14. oktober 2015. lastet ned fra: <https://www.bergen.kommune.no/politikk/byradet/harald-schjelderup-ap>